

SANDRA PARREIRAS PEREIRA FONSECA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS QUE TRABALHAM COM  
TRATAMENTO DE ESGOTO: UM DESAFIO NA  
GESTÃO DE LIDERES**

Monografia apresentada à União de Ensino Superior de Viçosa Ltda – Faculdade de Ciências Biológicas de Saúde – UNIVIÇOSA, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, para obtenção do título de *Master in Business Administration – MBA*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS – BRASIL  
2010

SANDRA PARREIRAS PEREIRA FONSECA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS QUE TRABALHAM COM  
TRATAMENTO DE ESGOTO: UM DESAFIO NA  
GESTÃO DE LIDERES

Monografia apresentada à União de Ensino Superior de Viçosa Ltda – Faculdade de Ciências Biológicas de Saúde – UNIVIÇOSA, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, para obtenção do título de *Master in Business Administration – MBA*.

APROVADA: 04 de Novembro de 2010.

---

Solange das Graças Quirino

*“A busca do saber é contínuo, para que possamos a cada momento de nossas vidas aperfeiçoar o nosso conhecimento. Só é possível com muita persistência e dedicação.”*

*Dedico esta Monografia*

*Aos meus queridos Cláudio, Sara e Igor, em especial  
minha amada netinha Gabriela.*

*Os quais me apoiaram com compreensão e amor.*

*A Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA, em especial a todos os funcionários da Divisão de Tratamento de Esgoto da coordenação Vespasiano.*

*“Um músico deve compor,  
um artista deve pintar,  
um poeta deve escrever,  
caso pretendam deixar seu coração em paz.  
O que um homem pode ser, ele deve ser.  
A essa necessidade podemos dar o nome de  
auto-realização.”*

*Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)*

## BIOGRAFIA

SANDRA PARREIRAS PEREIRA FONSECA, filha de Geraldo Magela Parreiras e Cananéia Pereira Parreiras, nasceu no dia 24 de agosto de 1960, em Itaúna, Minas Gerais.

Em 20 de dezembro de 1986, graduou-se em Engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy, de Belo Horizonte, MG.

Em fevereiro de 2000, obteve o título de *Magister Scientiae* em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), em Viçosa, MG, tendo concentrado seus estudos na área de Irrigação e Drenagem, com ênfase em implantação e monitoramento de estações de tratamento de esgoto por disposição no solo conciliado ao reúso agrícola.

Em março de 2002, iniciou seus estudos no Programa de Pós-Graduação para obter o título de *Doctor Scientiae* em Engenharia Agrícola da UFRV, tendo concentrado seus estudos na área de Recursos Hídricos e Ambientais, com ênfase em operacionalização e monitoramento de estações de tratamento de esgoto por disposição no solo, submetendo-se à defesa da tese em fevereiro de 2007.

Funcionária da COPASA, desde 1980 e em julho de 2007 iniciou seus trabalhos na coordenação de operação de unidades de tratamento de esgoto, e vivenciou que a gestão de processos está diretamente interligada a gestão de pessoas. Em maio de 2009, iniciou seus estudos no Programa de Pós-Graduação para obter o título de *Master in Business Administration* em Gestão de Negócios da UNIVIÇOSA tendo concentrado seus estudos na área de Gestão de pessoas e Liderança , submetendo-se à defesa da monografia em novembro de 2010.

## RESUMO

FONSECA, Sandra Parreiras Pereira, MBA, União de Ensino Superior de Viçosa Ltda – Faculdade de Ciências Biológicas de Saúde – UNIVIÇOSA, dezembro de 2010. **A importância da motivação de pessoas que trabalham com esgoto: um desafio na gestão de líderes.** Orientadora: Solange das Graças Quirino.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica e aplicação de teste motivacional, com intuito de buscar compreender a importância e formas de se motivar as pessoas como um desafio na gestão de líderes. Um dos maiores desafios operacionais quando se trata de operação de Estações de Tratamento de Esgoto – ETE é lidar com a gestão de pessoas, por que são as pessoas parte responsável pelos resultados operacionais e otimização de custos. Para avaliação da motivação e uma melhor percepção em relação ao perfil dos funcionários que trabalham diretamente com esgoto nas ETEs, foi aplicado o teste “A motivação está com você?”. Dos 16 funcionários entrevistados 69% veem sua carreira como algo que depende exclusivamente deles, acham que podem construir seu talento com esforço e dedicação; 81% quando elaboram planos para a sua vida profissional, incluem as dimensões vida familiar, viagens, cultura e lazer. Não demonstraram insatisfação com o local onde trabalham, mas 50% reconhecem que é possível ter alguma satisfação ou recompensa fruto do trabalho e, 50% consideram que em seu local de trabalho é possível o aprendizado, mas que também assumem responsabilidades próprias e dos outros. A maioria, 69% dos funcionários responderam que a motivação no trabalho depende do seu desempenho profissional e 31% acham que dependem dos elogios do seu chefe. Não consideram salário como ferramenta motivacional. A motivação no ambiente de trabalho foi considerado por 75% dos funcionários, essencial para a produtividade e 25% consideraram um estado de espírito. Somente 44% consideram seu trabalho estimulante, divertido e desafiador e 56%, às vezes. Para 56,3% dos funcionários a motivação está alinhada com a sua vontade de prosperar no trabalho, 29,5% não consideram a motivação o fator mais importante para determinar o seu desempenho profissional, e 14,3% estão desmotivados, com baixa autoestima. Conclui-se que, sem dúvida a motivação de indivíduos e da

equipe é um desafio para a liderança. O gestor de pessoas, seja ele um gerente líder ou não, deve procurar aplicar os conceitos básicos das teorias motivacionais, conhecer e acompanhar o estado motivacional dos seus funcionários, trabalhar a sua capacitação e dar oportunidades e desafios para que eles possam aplicar suas habilidades e obter altos desempenhos. Talento todos possuem, mas pode ser moldado ou mesmo construído constituindo líderes que busquem adotar vários estilos, e adequar a diferentes situações, pessoas e equipes. Contudo, é preciso continuamente incentivar e estimular o grupo de trabalho. Pessoas motivadas são sinônimo de integração, trabalho em grupo bem sucedido, harmonia, resultados-feedback e otimização de custos para a empresa.

## ABSTRACT

FONSECA, Sandra Parreiras Pereira, MBA, União de Ensino Superior de Viçosa Ltda – Faculdade de Ciências Biológicas de Saúde – UNIVIÇOSA, dezembro de 2010. **A importância da motivação de pessoas que trabalham com esgoto: um desafio na gestão de líderes..** Adviser: Solange das Graças Quirino.

## SUMÁRIO

	Página
<b>RESUMO</b> _____	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> _____	<b>6</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> _____	<b>8</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> _____	<b>10</b>
<b>2.1. Liderança</b> _____	<b>10</b>
<b>2.2. Estilos de liderança</b> _____	<b>11</b>
<b>2.3. Motivação de pessoas</b> _____	<b>13</b>
<b>2.4. Teorias Motivacionais</b> _____	<b>15</b>
2.4.1. <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow</i> _____	15
2.4.2. <i>Teoria ERC – Alderfer</i> _____	17
2.4.3. <i>Teoria dos Dois Fatores - Herzberg</i> _____	18
2.4.4. <i>Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland</i> _____	18
2.4.5. <i>Teoria da Expectação – Vroom</i> _____	19
2.4.6. <i>Teoria da Equidade – Stacy Adams</i> _____	20
2.4.7. <i>Teoria do Reforço – Skinner</i> _____	21
<b>2.5. Fatores desmotivacionais</b> _____	<b>22</b>
<b>2.6. Ferramentas para motivação</b> _____	<b>22</b>
<b>2.7. Gestão de pessoal operacional de ETE</b> _____	<b>26</b>
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS</b> _____	<b>29</b>
<b>4. RESULTADOS</b> _____	<b>32</b>
<b>5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> _____	<b>36</b>
<b>6. REFERÊNCIAS</b> _____	<b>37</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Especialistas relatam que motivação da equipe é um desafio para a liderança. Atualmente, as empresas têm reconhecido a importância da motivação da equipe, da motivação do funcionário, bem como o papel do líder na gestão de pessoas; como um facilitador, responsável pelo desenvolvimento de tarefas e pessoas.

A liderança é a interação de um dom natural e competência adquirida. Há aqueles que afirmam que líderes natos, que já nascem com a capacidade de estimular os outros a seguirem seus objetivos, o que não é muito comum, alcançarão melhores resultados em seus trabalhos. Há outros que apostam na capacidade de desenvolvimento da competência, por meio de treinamento contínuo do conhecimento e aperfeiçoamento de suas habilidades e atitudes, sendo assim, fundamental para formação de executivos, crescimento na carreira com sucesso e resultados para empresa.

O bom líder deve vestir a camisa da empresa e estimular a equipe a segui-lo, exercer influência sobre seus subordinados, fazê-los acreditar em suas idéias; criar novos líderes. Deve ser incansável no aperfeiçoamento de sua equipe.

O líder desmotivado jamais conseguirá motivar sua equipe. Deve procurar manter o equilíbrio entre pressão e motivação, estar envolvido com as questões familiares e profissionais dos liderados, identificar os conflitos pessoais e do grupo e ser sábio nas decisões a serem tomadas.

Manter uma equipe motivada é um desafio para qualquer gestor líder, considerando que o fator motivação varia de pessoa para pessoa e para diferentes ocasiões.

Entretanto, a motivação é responsabilidade de cada pessoa, seja um líder ou liderado. A automotivação e autoestima irão determinar as metas motivacionais como: decidir por si mesmo a realizar seus objetivos definidos, aceitar os desafios na vida e no trabalho, adquirir conhecimento, mostrar sua competência, saber relacionar em grupo e de maneira geral estar de bem com a vida. Cabe as empresas fornecer ferramentas e um ambiente de trabalho adequado, para que o indivíduo aflore sua automotivação.

É fundamental o treinamento dos líderes no que concerne às possíveis ferramentas e técnicas de motivação e à importância do trabalho em equipe. Capacitados, estes gestores de liderança serão capazes de descobrir as especificidades de cada indivíduo.

O líder com experiência e renovação de conhecimento prepara melhor os membros de sua equipe, torna-os motivados, produtivos e focados nos processos, evitando assim, erros e perdas e obtendo melhores resultados. Segundo Teixeira (2010), atualmente, na média 70% dos esforços típicos para aquisição da competência Liderança são centradas em cursos, 20% em programas de coaching e mentoring e apenas 10% dependem de experiências no trabalho. As evidências sugerem, porém, que o ideal é inverter a pirâmide, reduzindo o peso dos cursos a 10% e elevando o papel da experiência a 70%.

É o gestor de pessoas, seja ele um gerente e/ou líder, que detém uma posição estratégica para eficiência da comunicação na equipe. Grande parte dos conflitos enfrentados nas empresas são as formas diferenciadas de comunicação entre as pessoas, o que conseqüentemente, ocasiona reflexos negativos nos resultados.

As grandes empresas, atualmente, estabelecem uma gestão com objetivos financeiros e estratégicos, e procuram uma valorização maior de seus funcionários, que faça com que os seus profissionais sintam-se motivados com seus desafios, levando-os a alcançar os resultados esperados pelas organizações.

Um dos maiores desafios operacionais quando se trata de operação de unidades de tratamento de esgoto é lidar com a gestão de pessoas, por que são as pessoas parte responsável pelos resultados operacionais e otimização de custos. Os gerenciadores de processos, sejam eles líderes ou não, devem procurar conhecer as características de traços de personalidade, valores, conhecimentos, interesses e experiência de seu funcionário e de sua equipe, e promover a motivação do indivíduo e de sua equipe, a sua própria automotivação. Assim, os resultados serão imediatos ao incentivar seus funcionários ao comprometimento em realizar suas atividades com responsabilidade.

O objetivo do presente trabalho é o de realizar uma pesquisa bibliográfica e aplicar testes, com intuito de buscar compreender a importância e formas de se motivar as pessoas como um desafio na gestão de líderes.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A motivação não é apenas um fator emocional, mas sim o fator que move as pessoas e que as faz obter os melhores resultados ao cumprir suas tarefas.

O líder tem um importante papel a frente da sua equipe e é o responsável em mantê-la motivada para obter melhores resultados. Uma organização com funcionários motivados e felizes além de obter melhores resultados na produção reduz o absenteísmo e a rotatividade, pois os funcionários se tornam fiéis a organização e aos seus objetivos (MARTIM, 2010).

Teixeira (2010) relatou que 67% de empresas latino-americanas, admitiram, que seus principais gestores precisam aprimorar habilidades de liderança, e 53% afirmaram sentir falta de competência como planejamento estratégico e habilidades de comunicação. As principais demandas reprimidas das companhias em relação a seus líderes é como motivar gestores e desenvolver funcionários. Essa competência esta no centro de uma revolução, o fim da era da liderança autoritária e o início de um ciclo competitivo centrado no capital humano.

### 2.1. Liderança

Há várias discussões sobre se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo. A corrente mais aceita entre os pesquisadores é a de que ambas as respostas estão corretas. Pesquisas científicas sugerem que há componentes genéticos na inteligência emocional e pesquisas psicológicas indicam que a educação também funciona. O importante a destacar é que o meio social é uma importante fonte motivadora do desenvolvimento da inteligência emocional. Portanto é de responsabilidade de cada um o amadurecimento desta habilidade nos indivíduos, da sua automotivação (SILVEIRA, 2007).

A capacidade de influenciar os membros de uma equipe de trabalho também está diretamente ligada ao uso da inteligência emocional, pois para que isto ocorra verdadeiramente é preciso captar ou antever a reação dos outros. A partir da análise do contexto de cada indivíduo ou situação é possível identificar a melhor forma de expor opiniões ou fatos para conquistar apoio e confiança.

Segundo James Hunter (2004, p.25) liderar é:

*“A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”*

*“O líder é aquele que vê mais do que os outros, que vê mais longe do que os outros, que vê antes dos outros”* (Leroy Eims, citado por QUIRINO, 2010).

O que faz um líder são suas atitudes comportamentais: ser exemplo, um bom ouvinte e um ótimo observador, transmitir confiança, preconizar as metas com coerência, ter princípios éticos, ser humano e rígido quanto necessário, ou seja, ser um gestor de pessoas.

Do ponto de vista da gestão do negócio o líder deve ter visão sistêmica da empresa, transmitir aos seus subordinados os objetivos estratégicos da empresa com clareza, estabelecer metas para atender a missão e visão da organização, disseminando estes valores por suas equipes e garantindo produtividade em um ambiente de trabalho agradável (FIGUEIREDO e ARAÚJO, 2010)

Um líder proativo, ágil, antecipa as grandes transformações empresariais, preparando melhor seus subordinados, atendendo as novas demandas estabelecidas pela gerência e principalmente evitando o stress.

É imprescindível que o líder tenha a humildade de reconhecer que seu sucesso vem do trabalho de sua equipe, que cada pessoa tem sua qualidade específica e, sobretudo é necessário delegar funções e tarefas diferenciadas, respeitando o indivíduo, conseqüentemente, obtendo melhores resultados.

## 2.2. Estilos de liderança

Segundo os autores Quirino (2010), Medeiros et al. (2000) e Almeida et al. (2007), as teorias que estudam a liderança em termos comportamentais e de conduta do líder em relação aos seus funcionários, são os estilos liderança autoritária, liberal e democrática.

O estilo autocrático, autoritário, é o tipo de liderança voltado ao cumprimento de tarefas, enfatizando prazos, padrões de qualidade e a otimização de custos, para atingir metas. O líder fixa as diretrizes, aos subordinados imediatos, sem qualquer envolvimento e participação da equipe, determina providências e as técnicas para execução das tarefas.

No estilo democrático, a liderança é participativa, orientada para as pessoas. Os funcionários são consultados em relação as ações e decisões gerenciais, e as diretrizes finais determinadas pela equipe. O líder cria um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis, enfatiza as relações humanas e desenvolve a capacidade de seus funcionários para trabalharem em equipe e de aceitarem responsabilidades e tomada de iniciativa. Apóia e defende seus funcionários.

Já no estilo liberal, o líder proporciona total liberdade da equipe de traçar diretrizes, somente repassa alternativas e sua participação é a mínima possível no processo administrativo. Esta forma de liderança conduz normalmente a resultados pouco satisfatórios a discussões demoradas, por vezes mais relacionadas com motivos pessoais do que as tarefas em si e à ineficácia na consecução dos objetivos.

Os autores citam ainda, que existe a liderança situacional, a qual possui um estilo adequado para cada situação. A Teoria Situacional surgiu diante da necessidade de um modelo significativo na área de liderança, onde definiu-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. O líder assume a liderança dependendo das diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia, influencia as pessoas para a realização de um objetivo comum.

O autor James Hunter em seu livro “O Monge e o Executivo”, descreve que estilo de liderança deve ser servidora e espiritual, ou seja para liderar você deve servir. Usar a paciência, para mostrar auto-controle; a bondade, para dar atenção, apreciação e incentivo; a humildade, sendo autêntico e sem pretensão ou arrogância; a honestidade, para ser livre de engano; o compromisso para sustentar suas escolhas; o respeito, para tratar os outros como pessoas importantes. O líder servidor, é desprovido de vaidades, e busca os resultados com sacrifício e serviço, visando o bem maior para os outros. É focado principalmente nas pessoas, com

habilidades de identificar e ir ao encontro das necessidades dos liderados, inspirando confiança e influenciando-os a contribuir para alcançar os objetivos definidos.

Quirino (2010) cita que os modelos de liderança que realmente motivam os funcionários são do tipo recompensa que o líder oferece, o líder carismático e o transacional.

O líder carismático é capaz de incentivar seus seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando por meio de recompensa moral um sentido de comprometimento em relação aos objetivos do líder – oportunidade de crescimento pessoal e participação em atividades inovadoras e demandar oportunidade de liderança de equipe. Já o líder transacional é generoso no fornecimento de recompensas (promoções, aumentos salariais e autonomia) para quem tem competência e sabe transformá-la em resultados, para ele, a troca tende a ser racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

Segundo a mesma autora, para que o gerente tenha sucesso em motivar seu funcionários é preciso ser capaz de equilibrar as duas espécies de recompensas, e que muitas vezes a psicológica pode ser mais eficaz.

### 2.3. Motivação de pessoas

A palavra Motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". É, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado (NOVAES, 2007).

Para Oliveira (2006, p. 146), citado por PEREIRA (2009a) a empresa que mantém seus funcionários motivados é aquela que, primeiramente, deve ser uma empresa com boa situação econômica; uma empresa competitiva, recebe novas idéias e apresenta crescimento no mercado; oferece boas e reais oportunidades de crescimento, preocupando-se com a carreira da maioria dos funcionários e não só com cargos especiais; a remuneração é acima da média do oferecido em outras empresas, tem amplo pacote de benefícios com valor econômico expressivo; verifica as necessidades dos funcionários e adequa este pacote de incentivos a eles; tem uma boa reputação no mercado, como uma marca consolidada, que gera

orgulho em seus colaboradores; tem a diretoria e gerentes acessíveis, delegam responsabilidades, valorizam os funcionários, tem uma comunicação transparente, onde os funcionários sentem-se a vontade para expor novas idéias e onde os funcionários têm autonomia para desempenhar seu trabalho; e não diferencia os funcionários da empresa pelos móveis, salas ou refeitórios.

“Motivação é o resultado da inspiração. Quando algo ou alguém nos inspira, é como se Deus soprasse em nós mais vida. É por isso que o líder deve ser alguém inspirador, que produz vida, que dá ânimo e enche as pessoas de fôlego, levando-as a sentirem-se motivadas a conquistar coisas até então supostamente inalcançáveis, estabelecendo a conexão entre o que as pessoas fazem e a grande obra, a grande missão. Assim como um mestre de obras que mostra aos seus operários que eles não estão apenas assentando tijolos, mas construindo lares para que famílias sejam felizes” (FABOSSI, 2010).

Estimular a participação, a descontração, a criatividade individual e o envolvimento com os resultados desejáveis podem ter grande influência no processo motivacional, proporcionando um melhor ambiente de trabalho e assim, um melhor clima para a realização do trabalho. Segundo a Edição Especial das Revistas Exame e Você S/A, 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2006, citado por Cruzeiro (2007) o salário e bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento estão amplamente relacionados ao processo motivacional. Nesse processo, o colaborador é motivado por reconhecimento e recompensas quando faz um bom trabalho, por ter confiança na empresa, no chefe e nos colegas, por sentir clareza e rapidez no repasse das informações, e por ter um volume de trabalho que o permita terminar as tarefas no horário normal.

A revista Você S/A reuniu especialistas em gestão de pessoas, executivos e leitores para discutirem sobre como lidar com *chefes tóxicos*. Segundo Maria Lucia Ginde, diretora de recursos humanos da KIMBERLY-CLARK, a perda dos melhores profissionais de uma equipe se deve aos chefes tóxicos. “ Mesmo que tenha funcionários capacitados, não são capazes de reter talentos, eles tem o dom de desmotivarem os funcionários um a um, utilizando as idéias do grupo para autopromover, diz Thiago Grossi. coordenador de suprimentos corporativos da International Paper”. (GINDE e GROSSI, 2009)

Segundo Dantas (2009) salários e benefícios são uma das várias formas de motivar e manter talentos em uma empresa e nem sempre são as mais importantes para a pessoa se sentir motivada. Importante ter salários competitivos, pelo menos na média do mercado, mas isso pode apenas não desmotivar uma pessoa e jamais garantirá a motivação dela. Se o salário for abaixo do mercado, a pessoa pode até se desmotivar, mas se o salário for acima da média não será garantidor de motivação.

## 2.4. Teorias Motivacionais

Segundo Chiaveneto (1999), citado por MARIM (2010), a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência. Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa e que cria um estado de tensão no organismo. Daí o ciclo motivacional. As teorias de conteúdo da motivação procuram dar uma visão geral das necessidades. Dentre elas, a teoria da hierarquia das necessidades aponta para necessidades.

### 2.4.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow

A teoria das necessidades parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não (NOVAES, 2007).

Abraham Maslow (1943), psicólogo humanista e pioneiro no desenvolvimento da teoria das necessidades, em sua obra intitulada *Motivation and Personality*, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis de importância e influência. Ele propôs que os seres humanos nascem com cinco sistemas de necessidades: as fisiológicas (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de auto-realização, organizados numa hierarquia de inferiores a superiores (Figura 1).





Figura 1 – Hierarquia das Necessidade Motivacionais propostas Maslow.

A Figura 1 descreve a hierarquia das Necessidades motivacionais propostas por Maslow. As Necessidades Fisiológicas, são as relacionadas com o corpo, de sobrevivência como: alimento, água, oxigênio, sono e sexo. São necessidades instintivas, uma vez que nascem com o homem, porém considera a base da pirâmide.

Logo superior as necessidades Fisiológicas estão as de Segurança, que buscam a proteção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas.

As Necessidades Sociais estão relacionadas ao convívio social, amizade, afeto, amor.

As Necessidade de Estima, de Status estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência. E finalmente o topo da pirâmide está a Necessidade de Auto-Realização, que é tendência de explorar suas potencialidades.

Após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, o autor estabelece uma distinção nítida entre motivação de deficiência, a **desmotivação** e motivação de crescimento, a **motivação**.

A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa, uma vez que as pessoas diferem na

intensidade de suas necessidades. De acordo com essa teoria, dificilmente iremos atingir o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos. É extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores (RIBEIRO, et. al., 2010).

#### *2.4.2. Teoria ERC – Alderfer*

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos. Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades.

Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existiam apenas três fatores essenciais para motivação:

- Necessidade existencial: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;
- Necessidades de relacionamento: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social; e
- Necessidades de crescimento: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc; desenvolvimento do potencial humano.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez (RIBEIRO, et. al., 2010).

Assim como Maslow, o conteúdo das necessidades de Alderfer não é muito preciso, particularmente para as necessidades de crescimento, e a medida da importância da satisfação das necessidades é de difícil obtenção. Isso dificulta os testes empíricos, pois os conceitos mais importantes da teoria não podem ser medidos adequadamente (NOVAES, 2007).

### 2.4.3. Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

Herzberg tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Concorda com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discorda ao afirmar que quando as pessoas falam de “sentimento de insatisfação”, referem-se aos *fatores extrínsecos* ao trabalho e quando dizem sentir-se bem estão se referindo aos *elementos intrínsecos*.

Herzberg (1964) afirma que fatores como o salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e o relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Ao contrário, a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas (NOVAES, 2007).

Segundo Ribeiro, et. al., (2010), dentro do ponto de vista desta teoria, a chave da motivação se encontra na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização.

Para o autor, a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que pode não estar insatisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito.

Muitas críticas foram feitas à teoria no que diz respeito à metodologia empregada sendo limitada ao seu modelo, quando não funcionário, gera resultados divergentes e também são criticadas as suposições consideradas na teoria. Em outras palavras, é questionada a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção.

### 2.4.4. Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa

a interagir com o ambiente e se resumem em três necessidades básicas (RIBEIRO et. al., (2010),:

- Necessidade de Realização (nR): é o desejo de ser excelente, de ser melhor, de ser mais eficiente e as pessoas com essas necessidades gostam de correr riscos calculados, de ter responsabilidades, de traçar metas;
- Necessidade de Poder (nP): é o desejo de controlar os outros e de influenciá-los. Pessoas assim tem grande poder de argumentação, esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e elas procuram assumir cargos de liderança.
- Necessidade de Aflição (nA): reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

Um dos méritos da teoria de McClelland foi o de ter destacado a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho. Ele afirma que as pessoas podem ser ensinadas a terem certas necessidades, e tais necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade (NOVAES, 2007).

#### *2.4.5. Teoria da Expectação – Vroom*

Teoria da Expectação foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e é baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento.

O idealizador desta teoria definiu pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Os componentes principais da teoria são:

- Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa;
- Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados;
- Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa.

Segundo, Ribeiro , et. al., (2010), dentro dessa visão teórica, os indivíduos fazem escolhas baseados em seus ideais de recompensa não obtidos ainda; as recompensas devem estar inseridas em um período de tempo médio para que haja uma relação desempenho-recompensa e esta deve ser justa; e por fim, o indivíduo sabe o que se espera dele e passa a se comportar de maneira esperada.

Sobre as críticas, podemos mencionar que esse teoria não foi exaustivamente testada de maneira empírica, dificultando sua validade; que ela é uma teoria racional, uma vez que as ações são previamente calculadas e pesadas; finalizando, nem todos os fatores que influenciam na motivação pessoal tiveram relevância no processo.

#### *2.4.6. Teoria da Equidade – Stacy Adams*

Estudos realizados por J. Stacy Adams fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as dos seus colegas de trabalho, citado por Ribeiro , et. al., (2010).

Equidade, neste caso, é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços funcionários. É uma relação de comparação social.

A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a Equidade. Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a Inequidade, podendo esta ser negativa, quando o trabalhador recebe

menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros. Se alguma dessas duas condições acontecem, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- Poderá distorcer recursos e resultados;
- Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- Poderá provocar mudanças nos outros;
- E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

A equidade é subjetiva: o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo.

#### *2.4.7. Teoria do Reforço – Skinner*

Ribeiro , et. al., (2010), citam que a idéia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.

O reforço positivo se dá de várias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores vistos que incentivam o alto desempenho.

O reforço negativo condiciona o funcionário a não se comportar de maneira desagradável, atuando através repreensões chegando até a demissões.

Segundo Ferruccio e Ibrahim (2009), as teorias de motivação servem como base para nortear as pesquisas e ações nas organizações. Na verdade muitas destas teorias focaram nos fatores externos e não tão profundamente nos fatores internos. Os fatores externos são vernizes que passamos nas pessoas, mas descascam e perdem seu brilho rapidamente. Os fatores externos produzem a não insatisfação; eles não conseguem mobilizar a pessoa para a sua verdadeira motivação.

## 2.5. Fatores desmotivacionais

Os indicadores mais comumente encontrados, segundo Carlos (2002), citados por ALMEIDA et. al. (2007), responsáveis por problemas nos níveis de motivação, que refletem na empresa, são:

- O nível quantitativo e qualitativo de satisfação dos funcionários;
- A rotatividade do quadro de profissionais;
- O nível de desempenho da organização (perda de competitividade no mercado).

Segundo Franco e Corrêa (2005) o que faz com as pessoas se desmotivem com o passar do tempo em uma empresa é a falta de perspectiva de futuro, da rotina enfadonha do trabalho, da falta de reconhecimento e, até mesmo, da falta de conhecimento da empresa onde trabalha. Por isso é importante que as empresas façam um bom endomarketing de seus "produtos" e "serviços" da sua imagem, de suas políticas de RH, da sua missão e de seus valores.

Outro motivo que leva à desmotivação na empresa são os processos de trabalho. Por mais boa vontade e competência que um indivíduo possa ter, ele não resiste a um processo de trabalho defasado, burocrático ou desenvolvido para atender os interesses da direção.

O terceiro é a falta de reconhecimento pelo trabalho. Para a motivação se manter é preciso manter o reconhecimento pelos bons resultados conseguidos pela equipe, não apenas nas primeiras vezes, mas sempre.

## 2.6. Ferramentas para motivação

É o gestor de pessoas, seja ele um gerente e/ou líder, que detém uma posição estratégica para eficiência da comunicação na equipe. Grande parte dos conflitos enfrentados nas empresas são as formas diferenciadas de comunicação entre as pessoas, o que conseqüentemente, ocasiona reflexos negativos nos resultados.

Gestão de pessoas é o gerenciamento de todos que fazem parte de uma equipe, avaliando seus limites e qualidades, sabendo aproveitar a competência de

cada indivíduo. Dentre as competências individuais, tais como: liderança, proatividade, adaptabilidade, aprendizagem e negociação, a competência “comunicação” pode ser considerada a mais importante, por se tratar, também, de uma ferramenta dessas competências e principalmente para alcançar objetivos.

Ser competente em comunicação é saber expressar idéias de modo claro, utilizar técnicas e palavras adequadas para cada situação, e assim, garantir o entendimento das mensagens repassadas aos demais funcionários da empresa.

A ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvida pelos autores Robert S. Kaplan e David P. Norton com o intuito de se criar uma ferramenta que pudesse refletir o equilíbrio entre objetivos de curto prazo e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas devem focalizar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas básicas: financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Em empresas de serviços e empresas industriais são reveladas três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: a) Capacidade do funcionário, b) Capacidade dos sistemas de informação e c) Motivação, Empowerment e Alinhamento.

Segundo os mesmos autores, motivar funcionários para agirem alinhados com as estratégias da organização é indispensável para o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa. Uma das formas de promover um ambiente de funcionários motivados seria incentivá-los a dar sugestões e, sempre que possível, implementá-las.

A motivação é definida por Salgado (2005) como “a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço, em favor das metas da empresa, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (p.20). Assim, mais um fator que contribuirá para o sucesso da implementação da ferramenta denominada *Scorecard* é o manejo da motivação de todas as pessoas envolvidas no projeto.

Cada indivíduo é singular e possui sua subjetividade, possui suas motivações, interesses, história de vida, valores e forma de relacionar-se nos mais



diversos ambientes, podendo influenciar o grupo como um todo. Segundo Payne e Mansfiel (apud SANDES, 2001), citado por Cruzeiro (2007), o clima organizacional é o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais da Organização. Conforme Luz (1996), o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização em um determinado período.

O ambiente da empresa, isto é, seu clima organizacional possui uma forte relação com a motivação das pessoas. Quando a motivação entre os membros de uma organização está elevada, o clima organizacional é de colaboração, interesse e satisfação. Já a baixa motivação entre os membros se traduz em sentimentos de frustração e em última instância a diminuição da produtividade.

Segundo Ferruccio e Ibrahim (2009), as variáveis que influenciam o clima organizacional são:

- a clareza organizacional – percepção clara dos objetivos, metas e planos por todos os integrantes;
- estrutura para tomada de decisões – forma como o fluxo de informações para a tomada de decisão atravessa a estrutura organizacional;
- integração organizacional – cooperação e comunicação entre as áreas a fim de alcançar as metas e objetivos;
- estilo gerencial – liberdade das pessoas para questionar a forma como elas são incentivadas a ter iniciativa para cumprir suas responsabilidades;
- orientação para o desempenho – grau de ênfase que é dado no cumprimento de metas e objetivos, assim como altos níveis de desempenho;
- vitalidade organizacional – como as pessoas vêem o dinamismo, a audácia e o grau de inovação da empresa em relação às mudanças no ambiente de negócios;
- remuneração – sistema de remuneração justo, competitivo e relacionado ao desempenho e,
- desempenho de recursos humanos – oferta de oportunidade de desenvolvimento do potencial das pessoas.

Os mesmos autores citam que é imperativa a gestão do clima organizacional. É indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação ao trabalho. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Segundo Figueiredo e Araújo (2010), os Valores Compartilhados, são considerados pelos gestores da empresa Serasa a ferramenta mais importante na disseminação da cultura organizacional e na internalização dos princípios e práticas da empresa. Cada novo empregado passa por treinamentos corporativos e específicos de acordo com a atividade que irá desempenhar, “Programa de Integração”, recebem material didático, descrito os princípios éticos da empresa, o regulamento interno, a política de segurança da informação, o modelo de gestão e os valores compartilhados; e anualmente reforçados em eventos temáticos em que são feitas palestras e atividades. O treinamento e desenvolvimento dos funcionários é uma marca forte na gestão da Serasa, uma ferramenta para manter seus funcionários motivados.

Uma relação amistosa e agradável dentro do ambiente profissional reflete em reconhecimento do funcionário e resultados positivos para a empresa. O colaborador motivado torna-se uma pessoa mais criativa e solidária, a psicóloga e terapeuta Britto (2010) ressalta que esse estado de espírito instiga o funcionário a entender melhor qual é, de fato, a sua posição dentro da empresa, e avalia: "Quem consegue levar o bom humor no trabalho, sem deixar de cumprir as tarefas com competência, certamente estará mais próximo do sucesso profissional".

O desafio ao uso da criatividade no trabalho leva à motivação, favorecendo a participação ativa. Quando se bloqueia a inteligência criativa há o desinteresse de participar, opinar e envolver-se mais. Segundo Felipe (2001), a melhor solução é motivar por metas: estabeleça metas claras e atingíveis; divulgue a todos; propicie condições físicas, tecnológicas, materiais e psicológicas para a conquista; envolva a empresa toda; propicie um clima interno de incentivo; distribua prêmios adequadamente e comemore.

Segundo Almeida et. al. (2007) para despertar a motivação dos colaboradores através da liderança é preciso definir objetivos claros à equipe de trabalho, ter clareza no entendimento do que realmente se trata o trabalho da

equipe e o tamanho da sua importância na mesma. Os objetivos devem ser desafiadores, bem coordenados e relacionados com a visão da equipe. A comunicação entre os membros deve ser clara e objetiva, cada um terá direito a expressar de forma liberal suas opiniões, pensamentos e sentimentos, sem receio de retaliações. O saber ouvir também é fundamental, tanto quanto falar.

Os autores relatam, ainda, que o feedback deve ser trabalhado constantemente dentro da equipe de trabalho, propiciando um ambiente confiante e integrado. E, por fim, as realizações individuais e as da equipe devem ser reconhecidas freqüentemente pelo líder, fazendo com que os colaboradores sintam-se peças fundamentais dentro da equipe e altamente prestigiados dentro da mesma.

Adotando essas estratégias é possível promover uma liderança motivacional de forma eficiente dentro das empresas, buscando adequar cada qualidade observada nos membros da equipe de trabalho, junto com as características do líder.

## 2.7. Gestão de pessoal operacional de ETE

As Estação de Tratamento de Efluentes – ETE, são estruturas onde se realiza o tratamento das águas residuais de origem doméstica e, ou, industrial, comumente chamadas de esgotos sanitários ou despejos industriais, respectivamente. O efluente tratado gerado na ETE são lançados nos corpos receptores d'água ou reaproveitados, desde que atendam a legislação vigente e não afetem o meio ambiente. A qualidade do efluente final depende necessariamente da correta concepção do sistema, da operação, monitoramento e da manutenção de suas estruturas e equipamentos.

A equipe de operação e monitoramento das Estações de Tratamento de Esgoto – ETE, para execução das atividades é constituída, por pessoal qualificado, multidisciplinar, e composta de engenheiro, supervisor, encarregado, operadores e auxiliares de operação; capacitados para desenvolver suas atividades operacionais, assim descritas a seguir:

O *engenheiro* é responsável pelo gerenciamento e, ou, coordenação dos processos de tratamento de esgoto e a gestão do pessoal operacional. Determina às técnicas e medidas corretivas na operação e monitoramento das unidades de tratamento, elabora os planos de ação, acompanha o desenvolvimento das obras de implantação de novas ETEs e melhorias, visando atender a legislação vigente quanto a qualidade dos efluentes tratados na ETE que são lançados nos corpos receptores; acompanha e avalia o crescimento por aprendizagem dos funcionários subordinados, supervisor, encarregado, operadores e auxiliares operacionais.

O *Supervisor de tratamento de esgoto, sob a orientação da coordenação* acompanha as atividades técnicas operacionais e administrativas das ETE, as etapas de início de operação e as obras de melhorias operacionais, controla o consumo de água e energia elétrica, recepciona visitantes, treina funcionários, bem como providencia a manutenções em equipamentos eletromecânicos.

O *Encarregado de manutenção de esgoto, sob a orientação do supervisor, e quando necessário a intervenção da coordenação*, orienta as atividades operacionais, acompanha e/ou executa os serviços de manutenção em unidades de tratamento, realiza serviços de coleta de esgoto para análise; determina a frente dos serviço, vistoria a limpeza em peças e equipamentos, fiscaliza os serviços executados por operadores e auxiliares.

O *Operador, sob a orientação do supervisor e a do encarregado, e quando necessário a intervenção da coordenadora quanto a mudanças no processo*, executa atividades pertinentes a operação da ETE no tocante a coletas e análises, realização de testes, medições, preenchimento de formulários, organização e limpeza das instalações do sistema de produção, equipamentos e vidrarias, acompanhamento das etapas de tratamento, manobras de válvulas e comportas, entre outros.

O *auxiliar de operação, sob orientação do encarregado e do operador* auxilia nos serviços de operação das unidades de tratamento; preparando leitos de secagem para descartes de lodo, nas coletas de amostras de esgoto, lavagem de vidrarias, limpeza externa em painéis de comando, motores, redutores e aeradores; serviços de manutenção nas ETEs (limpeza, capina, pintura) e opera sistemas de tratamento de esgoto de pequeno porte, quando da ausência do operador.

Segundo Miki e Pontoni (2000), relatam que tanto o Canadá como os Estados Unidos adotam o sistema de treinamento e certificação de operadores de ETEs de modo a regulamentar e desenvolver esta atividade profissional. O treinamento operacional aumenta a capacitação técnica dos operadores de ETEs, de forma a aperfeiçoar a atuação eficaz e segura dos processos; a obtenção de incentivos que proporcionem maior satisfação dos trabalhadores; a padronização das operações, independentemente do turno de trabalho e a garantia de um efluente final das ETEs com qualidade e de maneira racionalizada.

A presença no esgoto de microrganismos patogênicos provenientes do material fecal, podem originar uma série de doenças infecciosas causadas por bactérias, fungos, protozoários ou vírus, durante a operação e monitoramento das unidades da ETE ou durante as análises de laboratório por substâncias ácidas e básicas que podem provocar queimaduras e lesões graves. Estas duas situações representam um risco para a saúde da equipe da ETE, caso não adotem medidas eficazes de prevenção desta contaminação, com o uso dos equipamentos de proteção adequados, higiene pessoal, manter as vacinas em dia, realizar os exames periódicos, e a esterilização dos equipamentos.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Com intuito de avaliar a motivação e uma melhor percepção em relação ao perfil dos funcionários que trabalham diretamente com esgoto nas Estações de Tratamento de Esgoto – ETE da Região Metropolitana de Belo Horizonte – RMBH no Setor Norte da Companhia de Saneamento de Minas Gerais, sob a coordenação ETE-Vespasiano (TEVE), da Engenheira Sandra Parreiras Pereira Fonseca, foi aplicado o teste recomendado pela Career Center – “A motivação está com você?” (Figura 2), citado por Britto (2010).

O perfil do funcionário foi avaliado em relação seus dados demográficos, caracterizados percentualmente em relação ao tempo de empresa, a carreira – atividade operacional, a escolaridade e a faixa etária. Estas variáveis relatam um “retrato” do grupo de trabalho, e permitem uma análise demográfica da equipe que, conciliado ao testes de motivação irá fornecer subsídios às decisões da coordenação, quando ao cruzamento de informações em determinar subequipes em função de suas limitações e qualidades, bem como suas especificidades, às vezes necessário ao estabelecimento de ações corretivas.

O Teste proposto pela empresa de consultoria especializada em gestão estratégica de Recursos Humanos e Outplacement, *Carrer Center*, avalia a autoestima do funcionário no ambiente profissional e de seu estado de felicidade no trabalho proposto, composto de 7 (sete) perguntas e trata-se de uma medida de conotação qualitativa, que permite uma análise da satisfação do funcionário, em relação ao seu estado emocional em desenvolver suas atividades operacionais em unidades de tratamento de esgoto.

Nesta medida, a autoestima dos funcionários foram classificados em 3 graduações, considerando as afirmativas constantes no teste, assim descrito:

- Alto: percentual de funcionários que assinalaram a letra A: A motivação do funcionário está alinhada com a sua vontade de prosperar no trabalho. Consegue entender que a sua relação com o emprego é algo que está sob o seu controle e depende dos seus investimentos. Independente de títulos ou façanhas realizadas, o que vale é provar às empresas que é capaz de ir além, de encarar um novo desafio de forma única, como ninguém faz.

## TESTE DE MOTIVAÇÃO

A Career Center preparou um teste para avaliar a sua autoestima no ambiente profissional. Marque somente uma opção.

**1 – Sua carreira é algo que depende:**

- (a) Dos acontecimentos da vida
- (b) Das oportunidades que a empresa oferece
- (c) Exclusivamente de você

**2 - Talento para você é algo que:**

- (a) Pode ser construído com esforço e dedicação
- (b) Depende do seu estado de espírito.
- (c) Todos possuem

**3 - Quando você elabora planos para sua vida profissional, inclui as dimensões vida familiar, viagens, cultura e lazer:**

- (a) Sempre
- (b) Ocasionalmente
- (c) Nunca

**4 - Para você, a empresa onde trabalha é um lugar onde:**

- (a) Se aprende, mas também assume responsabilidades próprias e dos outros
- (b) É possível ter alguma satisfação ou recompensa fruto do trabalho
- (c) Retira-se o "ganha pão" no final do mês e ainda demonstra-se insatisfeito

**5 - A motivação no trabalho depende:**

- (a) Do seu desempenho profissional
- (b) Dos elogios do seu chefe
- (c) Do salário

**6 - A motivação no ambiente de trabalho é:**

- (a) Essencial para a produtividade
- (b) Um estado de espírito
- (c) Desnecessária

**7 - Você considera seu trabalho estimulante, divertido e desafiador:**

- (a) Sempre
- (b) Às vezes
- (c) Nunca

Figura 2 – Teste: A motivação está com você?.

- Médio: percentual de funcionários que assinalaram a letra B: O funcionário não considera a motivação o fator mais importante para determinar o seu desempenho profissional. Tanto faz o seu estado de espírito. O que

interessa é mostrar resultados. Mas, às vezes, é importante deixar-se levar pela emoção. É necessário trabalhar o autodesenvolvimento do funcionário para reagir de forma positiva.

- Baixo: percentual de funcionários que assinalaram a letra C: A autoestima do funcionário precisa de uma injeção de ânimo de maneira urgente. Para mudar, é necessário reavaliar a postura frente às responsabilidades e ao relacionamento com os colegas de trabalho. Deve-se trabalhar o funcionário para que pratique a flexibilidade e tente entender a diversidade como algo valioso - é das diferenças que surgem as opiniões, as várias maneiras de enxergar as coisas e as múltiplas soluções e criações no ambiente de trabalho.

O Teste foi aplicado a 16 membros da equipe operacional da coordenação da ETE Vespasiano - TEVE, sendo 9 auxiliares, 5 operadores, 1 encarregado e 1 supervisor, correspondente a 28% do total de 58 funcionários (13 auxiliares, 43 operadores, 1 encarregado e 1 supervisor). Para aplicação dos testes, foi realizada uma reunião com os funcionários que trabalham diretamente na ETE Vespasiano, e nas demais ETES ligadas a coordenação de Vespasiano. Os Testes foram distribuídos e realizados individualmente, e após o preenchimento dos gabaritos de resultados, foram entregues aos funcionários as medidas de análise, para que eles se auto avaliassem e que a coordenação transmitisse clareza dos objetivos propostos.



## 4. RESULTADOS

Na Figura 3 estão representados os dados demográficos dos funcionários que desenvolvem suas atividades em Estações de Tratamento de Esgoto, caracterizados percentualmente em relação ao tempo de empresa, a carreira – natureza da atividade, a escolaridade e a faixa etária.

Observa-se que dos 16 empregados avaliados 44% possuem menos de um ano de empresa, 57% são auxiliares, com 75% de escolaridade a nível médio e 44% encontram-se na faixa etária de 26 a 35 anos.

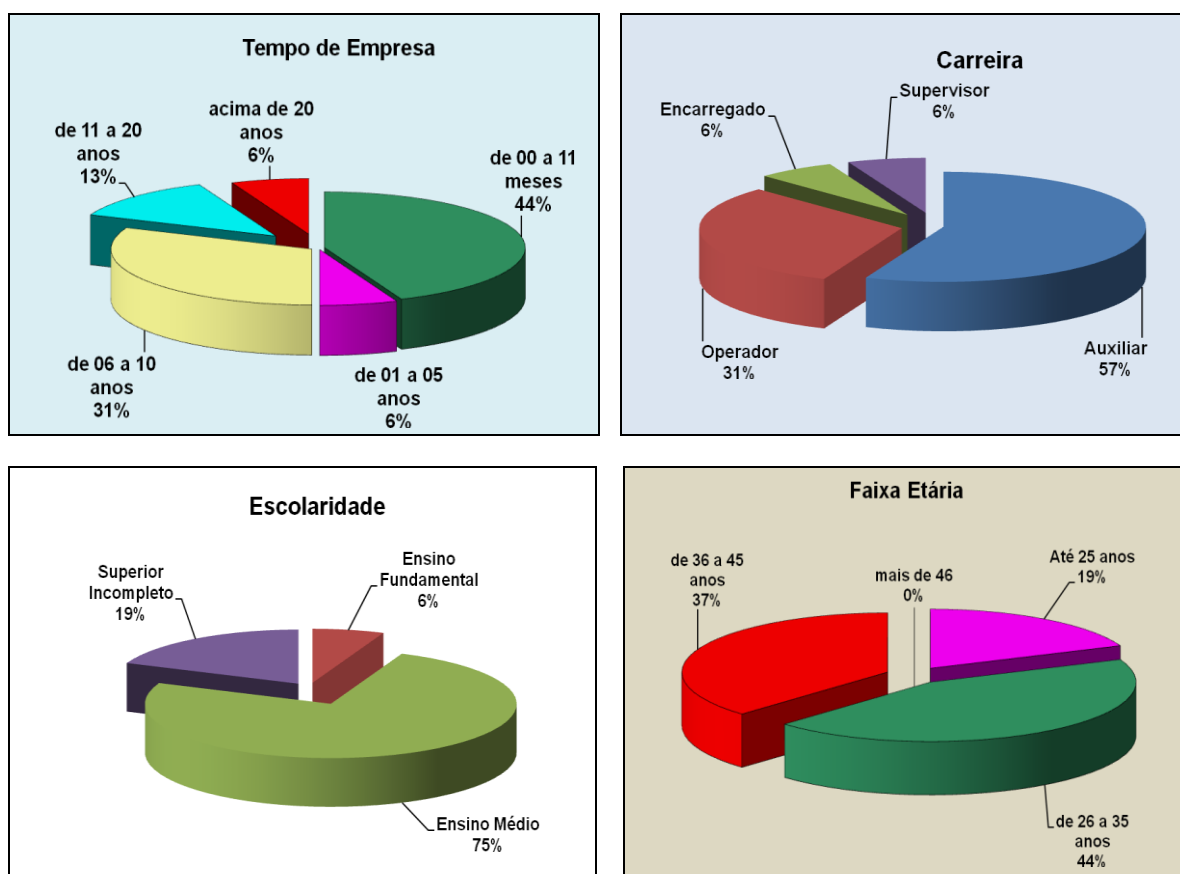


Figura 3 – Dados demográficos.

Os dados demográficos de cada funcionário e as respostas das perguntas do teste recomendado pela Career Center – “A motivação está com você?”, estão representados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados dos dados demográficos e do Teste “A motivação está com você?”

Nº do funcionário	Dados demográficos				Perguntas						
	Tempo empresa (ano)	Carreira	Escolaridade	Idade	1	2	3	4	5	6	7
1AD	11 meses	auxiliar	Superior incompleto	30	c	c	a	b	a	a	a
2AV	2,5	auxiliar	Fundamental	22	c	a	a	a	a	b	a
3B	11 meses	auxiliar	Superior incompleto	24	c	a	a	b	a	b	a
4E	11 meses	auxiliar	Fundamental	29	c	c	a	b	a	a	b
5J	10 meses	auxiliar	Fundamental	27	b	a	a	b	a	a	b
6F	11 meses	auxiliar	Fundamental	29	c	c	a	a	a	b	b
7H	11 meses	auxiliar	Fundamental	37	b	a	a	a	a	a	b
8LS	11 meses	auxiliar	Fundamental	22	c	a	a	b	b	a	b
9O	11 meses	auxiliar	Fundamental	36	c	c	a	a	b	a	b
10C	22	operador	Médio	43	b	a	b	b	b	a	a
11D	10	operador	Fundamental	49	b	a	a	a	a	a	b
12E	7	operador	Fundamental	44	c	a	b	a	b	a	b
13JA	8	operador	Fundamental	44	c	a	b	b	a	a	b
14J	10	operador	Fundamental	30	c	a	a	b	a	a	a
15V	18	encarregado	Fundamental	45	a	c	a	a	b	b	a
16L	6	supervisor	Superior incompleto	41	c	a	a	a	a	a	a
Percentual de letra a .....					<b>6</b>	<b>69</b>	<b>81</b>	<b>50</b>	<b>69</b>	<b>75</b>	<b>44</b>
Percentual da letra b .....					<b>25</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>56</b>
Percentual da letra c .....					<b>69</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Nota: A referência das respostas listadas na Figura 2.**

Os resultados apresentados (Tab. 1, Resposta 1) indicam que 69% dos funcionários veem sua carreira como algo que depende exclusivamente deles e 25% das oportunidades que a empresa oferece e somente 6% dos acontecimentos da vida. A maioria, 69%, acha que pode construir seu talento com esforço e dedicação e 31%, que o talento é algo que todos possuem, e não dependem do seu estado de espírito (Resposta 2).

Observa-se na Tabela 1, Resposta 3, que 81% dos funcionários, principalmente os auxiliares, alguns operadores, encarregado e supervisor, quando elaboram planos para a sua vida profissional, incluem as dimensões vida familiar, viagens, cultura e lazer e somente 19%, considerando os operadores, ocasionalmente.

Entre os empregados avaliados não houve insatisfação com o local onde trabalha, e não trabalham para ganhar seu “ganha pão”, mas 50% reconhecem que é possível ter alguma satisfação ou recompensa fruto do trabalho bem como 50% considera que em seu local de trabalho é possível a aprendizagem, e que também assumem responsabilidades próprias e dos outros (Tab. 1, resposta 4).

Os resultados apresentados na Resposta 5 (Tab. 1), demonstram que dos 69% funcionários avaliados a motivação no trabalho depende do seu desempenho profissional; nenhum empregado se sente motivado devido a salário; e 31% dependem dos elogios do seu chefe, correspondente a 18% do funcionários com mais de 11 anos de empresa e entre a faixa etária de entre 36 a 45 anos. O salário realmente não é a principal ação motivacional, o que confirma o relatado por Dantas (2009).

Já os autores Almeida et. al. (2007) relatam que o efeito motivador em cada ser humano pode ter variados motivos para se desenvolver, como uma simples vontade de realizar alguma atividade por uma questão qualquer, de forma que uma pessoa é levada pelo estímulo a concretizar a tarefa até o alcance do objetivo, pois no fim esta pessoa espera por uma recompensa, um elogio ou apenas satisfazer uma vontade própria.

A motivação no ambiente de trabalho foi considerada por 75% dos funcionários avaliados (operadores, supervisor e 69% dos auxiliares) essencial para a produtividade e, somente 25% consideraram um estado de espírito, o encarregado e 21% dos auxiliares (Tab1. Resposta 6).

Os resultados apresentados na Resposta 7 (Tab.1), demonstram que 44% sempre consideram seu trabalho estimulante, divertido e desafiador (67% dos auxiliares, 40% dos operadores, encarregado e supervisor) e 56% às vezes.

Na Figura 4, é demonstrado que para 56,3% dos funcionários que trabalham com tratamento de esgoto, a motivação está alinhada com a sua vontade de prosperar no trabalho; 29,5% dos funcionários não consideram a motivação o fator mais importante para determinar o seu desempenho profissional, sendo necessário trabalhar estes funcionários quanto a importância da motivação para a melhoria pessoal e profissional. O percentual de 14,3% dos funcionários desmotivados, com a baixa autoestima, provavelmente pode estar correlacionado com suas atividades desenvolvidas e o relacionamento com colegas de trabalho,

conforme abordado por BRITTO (2010); ou mesmo, a problemas particulares, familiares, financeiros e outros, que devem ser investigados e propostas soluções.

É importante que a coordenação trabalhe seus funcionários quanto a importância da motivação em seu trabalho, bem como estimulá-los a gostar do que fazem, aplicando as recomendações de Kaplan e Norton (1997), motivar os funcionários para que ajam alinhados com as estratégias da organização e o alcance dos resultados estabelecidos pela empresa, incentivando-os a dar sugestões e, sempre que possível, implementá-las.

Outra maneira de motivá-los seria proporcionar treinamento específico com suas atividades, como exemplo da empresa Seara, citada por Figueiredo e Araújo (2010).

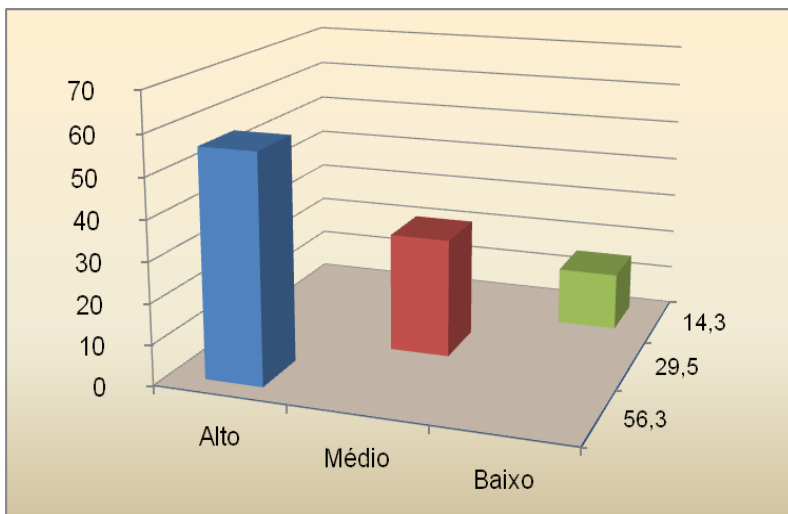


Figura 4 – Percentual da autoestima do funcionário no ambiente profissional e de seu estado de felicidade no trabalho proposto.

## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sem dúvida a motivação de indivíduos e da equipe é um desafio para a liderança. O gestor de pessoas, seja ele um gerente líder ou não deve procurar aplicar os conceitos básicos das teorias motivacionais, conhecer e acompanhar o estado motivacional dos seus funcionários, trabalhar a sua capacitação e dar oportunidades e desafios para que eles possam aplicar suas habilidades e obter altos desempenhos.

Talento todos possuem, mas podem ser moldados ou mesmo construídos líderes que busquem adotar vários estilos, e se adequar à diferentes situações, pessoas e equipes. Contudo é preciso a capacitação e treinamento da equipe envolvida com tratamento de esgoto, para melhores resultados operacionais. Continuamente incentivar e estimular o grupo de trabalho para que aceitem novas responsabilidades, que compreendam a importância do trabalho em equipe, adaptabilidade as modificações, que respeitem as pessoas em volta e entenderem a importância do seu trabalho para resultados da empresa; são os maiores desafios para os gerentes que lideram equipes que trabalham com esgoto.

Enfim, pessoas motivadas, são sinônimo de integração, trabalho em grupo bem sucedido, harmonia, resultados-feedback e otimização de custos para a empresa.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Andreza, P.; AMORIM, Daniela, F.; CASTRO, Hayla, M. P.; ARAÚJO, Quézia, S.; SILVA, Sabrina, P.; ARAÚJO, Tarcisio S.; NOGUEIRA, Viviane, B. M. LIDERANÇA: uma ferramenta de motivação nas organizações. *Revista Qualit@s*. ISSN -1677 4280.Vol. 6, No 2 (2007).
- BRITTO, Suely. *Faça o teste: A motivação está com você?*. Disponível em: <http://www.jornalnh.com.br/site/noticias/geral,canal-8,ed-60,ct-866,cd-279276.htm> – Acessado em: 27/09/2010.
- CRUZEIRO, Ana, L. S. *Clima Organizacional e Fatores Associados* (2007). Disponível em: <http://senacrs.spaceblog.com.br/18309/>. Acessado em: 12/10/2010.
- DANTAS, Marcos V. *Como manter talentos e motivar funcionários sem ter salários competitivos?* (2009). <http://revistadesafios.blogspot.com/2009/04/como-manter-talentos-e-motivar.html>. Acessado em: 02/11/2010.
- FABOSSI, Marco. *O líder sem caráter*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/6691/o-lider-sem-carater.html> - 27. Acessado em: 27/09/2010.
- FERRUCCIO, Alice; IBRAHIM, Cesar Mussi. *A origem da motivação humana. É possível despertar a motivação das pessoas no ambiente de trabalho?* (2009). Disponível em: <http://aliceferruccio.blogspot.com/2009/10/origem-da-motivacao-humana-e-possivel.html>. Acessado em: 05/09/2010.
- FIGUEIREDO, Kleber, F.; ARAÚJO, Claudia, A. S. SERASA: Como motivar um time vencedor? Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ / Brasil. *REAd* – Edição 65, vol. 16 n° 1, janeiro-abril 2010.
- FELIPPE, Maria Inês. Os desafios da motivação. *Revista Gestão Plus* n. 18 – Jan/Fev.2001 <http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=27> – Acessado em:12/10/2010
- FRANCO, Demerval.; CORRÊA Jr. Dárcio. Manter a motivação é o desafio das empresas. *Revista da madeira*. Ed. n°92, out. 2005
- GINDE, M. L.; GROSSI, T. Como lidar com chefes tóxicos. *Rev. Vocesa.com.br*. 43p. jul. 2009.

- HUNTER, James C. *O Monge e o executivo*; [tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães]. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUZ, Ricardo S. Conhecendo o clima organizacional. *Revista Treinamento e Desenvolvimento*, v4. No. 41, maio, p 14-15, S. Paulo, 1996.
- MARTIM, Fabiane, C. *Liderança e motivação*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-motivacao/48191/> - Acessado em: 08/10/2010.
- MEDEIROS, Alexandre, R.; BRUNINI, Luiz, F.; SOUZA, Marcelo, A.; RUBIN, Rosangela, C. *Liderança. Monografia apresentada no curso de Organização, Sistemas e Métodos das Faculdades Integradas Campos Salles (2000)*. Disponível em: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm> - Acessado: 24/10/2010.
- MIKI, Marcelo, Kenji e PONTONI, Rosemary Cristina. *Treinamento e Certificação de Operadores de ETEs. Anais... XXVII Congresso Interamericano de Engenharia Sanitária e Ambiental AIDIS*. AIDIS, dez, 2000.
- NOVAES, Marília, V. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. *Revista Científica de Psicologia*. ISSN 1981-7371. Maceió - Alagoas - Brasil CESMAC. Ano I Número 1. Julho 2007.
- PEREIRA, Jansen, C. *Gestão de Pessoas: Administração Estratégica*. Ed. UNIVIÇOSA. Viçosa, MG: UNIVIÇOSA, 2009a.
- PEREIRA, Suiane, F. *Motivação na prática (2009)*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/inform5e-se/artigos/motivacao-na-pratica/30411/print/p>. Acessado em: 19/09/2010b.
- QUIRINO, Solange, G. *Liderança: Gestão de Negócios*. Ed. UNIVIÇOSA. Viçosa, MG: 2010.
- RIBEIRO, A. V.; OLIVEIRA, C. M.; DIAS, D. H. M.; MARTINS, L. O.; VALIM, N. C. Teorias Motivacionais – Disciplina Teorias da Administração: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Poços de Caldas, 11p. [http://www.google.com.br/#hl=pt.BR&source=hp&biw=1003&bih=399&q=TEORIAS+MOTIVACIONAIS+Alessandra+Valim+Ribeiro&btnG=Pesquisa+Google&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs\\_rfai=&fp=60b930af9740b837](http://www.google.com.br/#hl=pt.BR&source=hp&biw=1003&bih=399&q=TEORIAS+MOTIVACIONAIS+Alessandra+Valim+Ribeiro&btnG=Pesquisa+Google&aq=f&aqi=&aql=&oq=&gs_rfai=&fp=60b930af9740b837). Acessado em 19/09/2010.

SALGADO, Léo. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVEIRA, Michele D. *Inteligência emocional como ferramenta de gestão* (2007).

Disponível em: <http://senacrs.spaceblog.com.br/28356/Inteligencia-emocional-como-ferramenta-de-gestao/>. Acessado em: 12/10/2010.

TEIXEIRA, Alexandre. Como se tornar um líder do século 21. *Revista Época Negócios*. pg. 88-95. jul.2010