



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGOCIOS
DE SERGIPE FANESE**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLOS RODRIGO SANTOS CRUZ

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: estudo de caso
no Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju (SE)**

Aracaju (SE) 07 de novembro de 2016

CARLOS RODRIGO SANTOS CRUZ

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: estudo de caso
no Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju (SE)**

**Artigo apresentado à Coordenação do
curso de Administração da FANESE,
em cumprimento da disciplina TCC.**

**Orientadora: Prof.^a MSc. Rejane
Tavares Lessa Fonseca**

**Coord. de Curso: Prof. Carlos Frederico
de Carvalho**

Aracaju (SE) 07 de novembro de 2016

RESUMO - O presente artigo versa sobre a motivação no trabalho, partindo de um estudo de caso realizado no cartório do 6º ofício da comarca de Aracaju/SE. Persegue-se, como premissa maior, o enaltecimento da condição humana e seus impactos nos resultados das organizações, demonstrando-se como os níveis da satisfação/motivação laboral do colaborador se desdobram em retorno à empresa, na forma da plena satisfação do cliente. Para o desenvolvimento do trabalho foram traçados alguns objetivos, sendo o geral identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do cartório em estudo e os específicos avaliar a satisfação e/ou motivação dos colaboradores no trabalho; identificar, sob a ótica dos colaboradores, a presença de fatores higiênicos e motivadores naquele ambiente de trabalho; levantar pontos positivos, negativos e sugestões de melhorias acerca do trabalho no cartório, como acesso a fatores favoráveis e desfavoráveis à motivação, segundo manifestação livre e espontânea; e identificar ferramentas/recursos que a empresa possa adotar em propostas voltadas a favorecer a motivação no trabalho. Por fim, foi feita uma breve análise das informações coletadas na pesquisa com os colaboradores, acerca dos indicadores de motivação que estão afetando favorável ou desfavoravelmente a motivação. Considerando a Teoria de Herzberg, percebeu-se que os colaboradores do cartório estão na sua maioria satisfeitos ou motivados no ambiente de trabalho. Analisando a variável condição de trabalho, percebeu-se que os colaboradores em sua maioria estão insatisfeitos com alguns fatores na análise indicados.

PALAVRAS-CHAVES - Motivação, satisfação, trabalho

ABSTRACT - This article focuses on motivation at work, based on a case study conducted in the office of the 6th letter of the district of Aracaju / SE, To pursue as a major premise, the enhancement of the human condition and its impact on the results of the organizations, demonstrating the levels of satisfaction / labor employee motivation unfold in return to the company in the form of full customer satisfaction. For the development work were set some goals, and the general identify factors that favor or disadvantage the motivation of employees in the office of the study and specific to assess the satisfaction and / or motivation of employees at work; identify, from the perspective of employees, the presence of hygiene factors and motivators that work environment; up positive, negative points and suggestions for improvements on the work in the office, as access to favorable and unfavorable to the motivation factors, according to free and spontaneous expression; and identify tools / resources that the company can adopt proposals aimed at improving motivation at work. Finally, a brief analysis of the information collected in the survey was conducted with employees about the indicators of motivation that are affecting favorably or unfavorably the motivation of those employees. Considering the theory of Herzberg, it was noticed that the office of the employees are mostly satisfied or motivated in the workplace. Analyzing the variable working condition, it was noticed that the employees mostly are unhappy with some factors in the given analysis.

KEY WORDS – Motivation, satisfaction, job

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo versa sobre a motivação no trabalho, partindo de um estudo de caso realizado no cartório do 6º ofício da comarca de Aracaju/SE. Persegue-se, como premissa maior, o enaltecimento da condição humana e seus impactos nos resultados das organizações, demonstrando-se como os níveis da satisfação/motivação laboral do colaborador se desdobram em retorno à empresa, na forma da plena satisfação do cliente. Uma vez que o trabalho seja desempenhado em um ambiente que objetiva o crescimento do colaborador como profissional e como ser humano. Isso não gera apenas a satisfação do colaborador, mas contribui para que o exercício profissional se alicerce nos princípios da empresa e que a satisfação se propague, portanto, aos que buscam produtos, serviços ou soluções junto àquela organização.

Muitas empresas ainda consideram a motivação um fator de pouca importância para seu desenvolvimento. Em contraponto, outras já conseguem ver a motivação como algo essencial para o bem estar e produtividade das pessoas, dentro e fora da empresa, revertendo-se em favor da satisfação do cliente. Considerada a devida importância dessa temática para as práticas de gestão contemporâneas, pretendeu-se, com o presente estudo, identificar os elementos internos e externos que contribuem, favorável ou desfavoravelmente, para a motivação dos colaboradores do referido cartório.

A empresa objeto de estudo, na ótica do autor, oferece condições necessárias e favoráveis para os colaboradores desenvolverem suas atividades laborais com motivação. No entanto, ficou evidente a desmotivação por parte de alguns componentes da equipe. Frente a tal observação, questionou-se: Que fatores podem estar contribuindo, favorável ou desfavoravelmente, para a motivação dos colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE?

Para o desenvolvimento do trabalho foram traçados alguns objetivos, sendo o geral identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do cartório em estudo e os específicos avaliar a satisfação e/ou motivação dos colaboradores no trabalho; identificar, sob a ótica dos colaboradores, a presença de fatores higiênicos e motivadores naquele ambiente de trabalho; levantar pontos positivos, negativos e sugestões de melhorias acerca do trabalho no

cartório, como acesso a fatores favoráveis e desfavoráveis à motivação, segundo manifestação livre e espontânea; e identificar ferramentas/recursos que a empresa possa adotar em propostas voltadas a favorecer a motivação no trabalho.

Justificou-se a temática a partir de uma exigência da instituição de ensino para formação como Bacharel em Administração de Empresas da FANESE, através da disciplina estágio supervisionado. A escolha do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE para a prática desta disciplina se deu por viabilidade, dada a facilidade de inserção do autor no contexto. Como o autor trabalha na empresa, fica garantida a facilidade de acesso às informações necessárias para elaboração e conclusão do estudo.

As técnicas e métodos científicos de gestão estudados ao longo do curso de Administração de Empresas foram determinantes para a escolha do tema Motivação no Trabalho. Considera-se sua relevância para as práticas de gestão na atualidade, bem como seus impactos nos resultados das organizações.

O Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE é uma delegação do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe, mantém-se ativo desde 15 de março de 1876, estando delegado desde 15 de junho de 1984 à titularidade da Sr^a Leônia Gama de Oliveira, tendo como nome fantasia o nome da referida titular. Está localizado na capital sergipana, à Rua Itabaiana, nº 177, bairro Centro. Conta com uma equipe de 24 colaboradores, além dos contratos firmados com menores/jovens aprendizes, seguindo a normativa trabalhista vigente. Seus funcionários são treinados internamente e se mostram altamente qualificados para prestar um atendimento padrão e eficiente, cuidando sempre da segurança jurídica nos atos praticados por este cartório.

2 MOTIVAÇÃO

Nos tempos da administração científica entendia-se que o homem era motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas materiais do trabalho. Quando Hawthorne demonstrou que a recompensa salarial não era o único fator decisivo na satisfação do trabalhador, surge então uma nova teoria da motivação: o ser humano é motivado por recompensas sociais, uma noção que contraria a teoria do *homo economicus* (CHIAVENATO, 2011, p.112).

Considerando que a motivação é um aspecto importante para o bem estar e satisfação do trabalhador, bem como para os resultados da organização, buscou-se alguns conceitos de motivação, sua importância para as pessoas e para a organização.

2.1 Conceitos de Motivação

Na intenção de entender e analisar o real significado da motivação e sua influência no comportamento das pessoas e no ambiente de trabalho adotou-se nessa pesquisa a definição de motivação segundo o pensamento de Maximiano (2011, p.235), quando diz que “A palavra Motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado [...]”. Sendo assim, pode-se considerar que a motivação é um processo psicológico que, juntamente com percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, sobressai-se como um importante processo de compreensão do comportamento humano.

A motivação nasce das necessidades interiores dos seres humanos. Sempre haverá algo a motivá-los, justamente o fato que leva a motivação a ser compreendida como um processo contínuo. Além disso, a ideia de que é possível motivar alguém a algo é completamente equivocada. Uma vez que a motivação é intrínseca, ou seja, parte de dentro para fora, o máximo que se pode fazer é estimular, incentivar ou até mesmo provocar a motivação.

2.2 Importância da Motivação para as Pessoas e Organizações

A motivação é, sem dúvida alguma, fator muito importante, tanto para as pessoas quanto para qualquer organização, de modo que a pessoa motivada é impulsionada a definir objetivos, ter confiança naquilo que faz, desenvolver a imaginação, ter atitude de nunca desistir de qualquer ação até alcançar a meta desejada. A empresa que valoriza a motivação no ambiente de trabalho só tem a ganhar.

Neste sentido, Soto (2005, p.119), considera que

O estudo da motivação permite entender, conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto, controlá-lo

por meio do controle das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos ou metas que o dirigem.

O mercado pede líderes que saibam trabalhar com os níveis motivacionais da equipe, que despertem a motivação e mostrem como as pessoas são parte importante da empresa, que tratem os funcionários com respeito, que saibam lidar com pessoas difíceis, que transmitam segurança. A relação entre líderes e liderados é sempre um aspecto relevante quando o assunto é motivação, tão certo quanto se sabe que pessoas motivadas impulsionam a produtividade e a obtenção de resultados positivos.

2.3 Teorias da Motivação

As teorias motivacionais mais utilizadas no estudo de caso foram a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conforme são apresentadas a seguir.

2.3.1 Teoria de Maslow

Também conhecida como Teoria das Necessidades Humanas, essa abordagem mostra que cada pessoa é movida por necessidades.

Para melhor contemplar as necessidades consideradas por Maslow, as mesmas são apresentadas detalhadamente a seguir.

- **Necessidades Fisiológicas:** pilar da teoria da pirâmide das necessidades, as necessidades fisiológicas abrangem as necessidades mais básicas/primárias da humanidade como a fome, sede e o sono, por exemplo. Vinculam-se à sobrevivência.
- **Necessidades de Segurança:** assim como as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança são consideradas como necessidades básicas/primárias na pirâmide das necessidades, só que no segundo pilar. São exemplos destas necessidades: a proteção contra o perigo (moradia e segurança pública) e a instabilidade econômica (empregos estáveis, aposentadoria, saúde).
- **Necessidades Sociais:** terceiro pilar da pirâmide das necessidades, faz parte do grupo das necessidades secundárias. Abrange a necessidade do ser humano se relacionar com os outros, ter amigos, ser aceito pelas outras pessoas.

- Necessidades de Estima: quarto pilar da pirâmide das necessidades, faz parte do grupo das necessidades secundárias, mostrando a necessidade que toda e qualquer pessoa tem de realização, independência, liberdade, *status*, reconhecimento e respeito.

- Necessidades de Autorrealização: topo da pirâmide das necessidades, também faz parte do grupo das necessidades secundárias, mostra a necessidade de auto-preenchimento, é alcançada quando se realiza com todos os pilares anteriores.

Como apresentado por Maslow, a Figura 1 ilustra a Pirâmide das Necessidades Humanas.

Figura 01 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Carneiro (2012), Universidade Católica de Brasília, adaptada pelo autor.

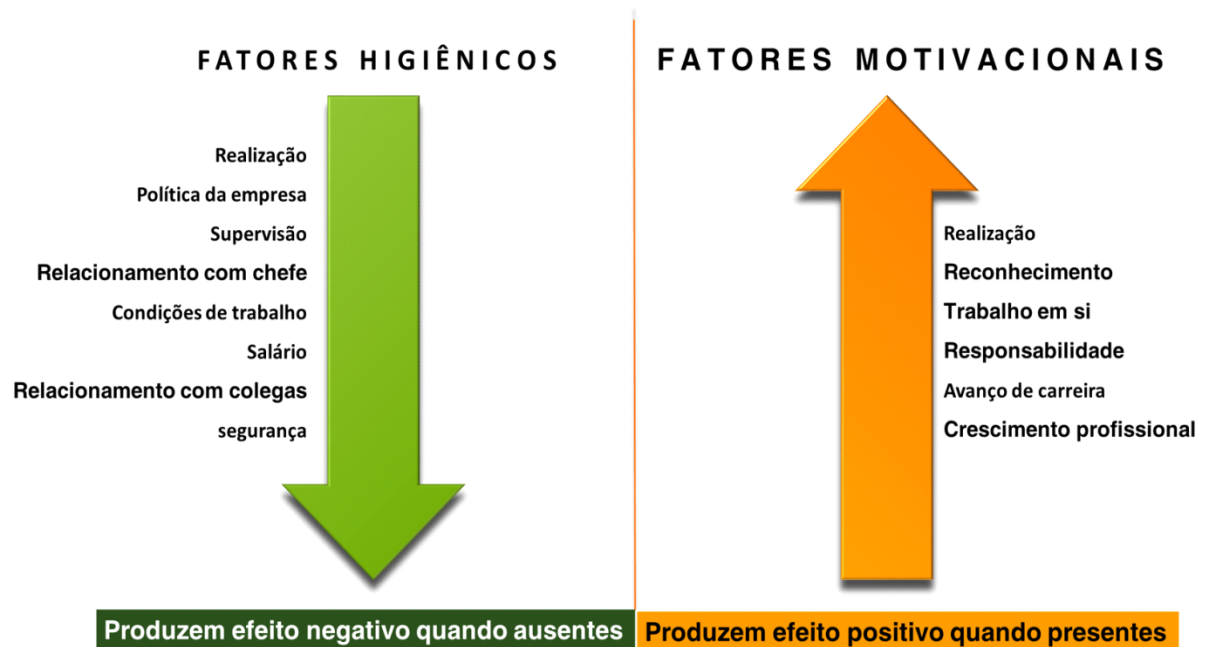
As pessoas têm necessidades de crescer e se desenvolver e, quando essas necessidades não são atendidas, isso interfere diretamente no comportamento das pessoas, inclusive no ambiente de trabalho.

2.3.2 Teoria de Herzberg

Seguindo uma lógica que se assemelha à levantada por Maslow, Herzberg propôs a Teoria do Dois Fatores, considerando-se as diferenças entre satisfação e motivação. Segundo Chiavenato (2011, p.309), “Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas”. São eles: os fatores higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais. A

Figura 2 ilustra como os mesmos interferem no comportamento das pessoas no trabalho.

Figura 02 – Fatores Higiênicos x Fatores Motivacionais



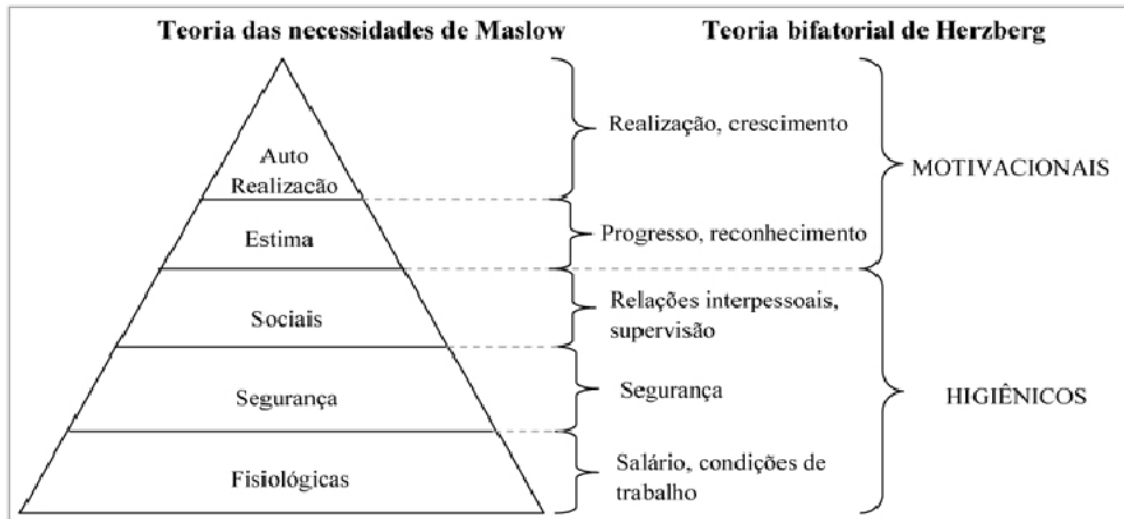
Fonte: Carneiro (2012), Universidade Católica de Brasília, adaptada pelo autor.

Quando se fala em fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, referem-se a todos os fatores que estão sob controle da empresa e fora do controle das pessoas, tais como: realização, política da empresa, supervisão, relacionamento com o chefe, condições de trabalho, salários, relacionamentos com colegas, segurança, etc.

Quando se fala em fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, referem-se a todos os fatores que estão sob o controle do indivíduo, tais como: realização, reconhecimento, relação com o trabalho em si, responsabilidade, avanço de carreira, crescimento profissional, etc.

A teoria de Maslow pode ser comparada com a teoria de Herzberg e tal comparação pode ser observada na Figura 3.

Figura 03 – Teoria de Maslow X Teoria de Herzberg



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009); Gondim e Silva (2004).

Ao relacionar a teoria de Herzberg com a teoria de Maslow, verifica-se que os fatores higiênicos equivalem às necessidades primárias da pirâmide das necessidades, enquanto os fatores motivacionais estão inseridos nas necessidades secundárias da mesma. Para que seja alcançada uma motivação eficiente, é necessário que haja no ambiente de trabalho tanto a atenção aos fatores higiênicos quanto aos motivacionais. Eles são independentes um do outro. Alguns fatores que são responsáveis por proporcionar satisfação nas pessoas se diferenciam dos que são responsáveis pela insatisfação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi apresentada a abordagem metodológica, a caracterização da pesquisa, os métodos e ferramentas utilizados para responder à situação problema do estudo realizado, bem como para atingir os objetivos que o nortearam.

Ubirajara (2014, p. 24), diz que metodologia é “[...] descrever os métodos e procedimentos adotados para o desenvolvimento do trabalho.” Partindo dessa compreensão, foram colocados os métodos e técnicas utilizadas para o levantamento e análise dos dados, permitindo fazer recomendações ao Cartório que permitiu o estudo.

Logo, a metodologia tem o objetivo de mostrar os meios a serem utilizados para o planejamento da pesquisa. Nesta seção serão mostrados alguns pontos quanto à: natureza, caracterização, objetivos, objeto, tratamento dos dados,

instrumento, unidade, universo e amostra, plano de registro de análise de dados e variáveis e indicadores.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa tem o papel de buscar qual o melhor caminho que será apropriado a resolver problemas, podendo ser caracterizada de acordo com seus objetivos ou fins, seu objeto e o tratamento dos dados coletados.

Considerando-se tais características, quanto aos objetivos ou fins a pesquisa pode classificar-se como: exploratória, descritiva, explicativa ou explanatória. Quanto ao seu objeto ou meios, uma pesquisa pode ser: bibliográfica, documental, de campo, experimental ou laboratorial, podendo também ser uma observação participante ou uma pesquisa-ação. Já quanto ao tratamento ou abordagem dos dados, têm-se pesquisas quantitativas, qualitativas e aquelas que conciliam essas duas formas de análise.

A seguir estão apresentadas as classificações do presente estudo, tendo em vista as categorias aqui mencionadas.

3.1.1 Quanto aos objetivos

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p. 158), “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.” No caso em estudo, o objetivo é identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE, pretendendo-se, com o alcance, apresentar sugestões de melhorias para as atividades laborais dos colaboradores da empresa.

Quanto aos objetivos ou fins, Andrade (2009, p. 124) considera que uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. Segundo o autor, a “pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho acadêmico” e “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Estudos de caso, assim como pesquisas bibliográficas, costumam ser exemplos de pesquisas exploratórias, conforme aponta Gil (2010, p. 28).

Já as pesquisas descritivas se propõem a “descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (GIL, 2010, p. 45), sendo exemplos também os estudos de caso e análises documentais. E, por fim, as pesquisas explicativas visam “identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos [...] têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p.28)

Frente a essas definições e por se tratar da primeira pesquisa realizada nesta empresa acerca do tema abordado, quanto aos objetivos ou fins a presente pesquisa tem caráter exploratório, dado que é a primeira investigação dessa natureza na empresa e visa explicitar o problema para que se possa agir sobre ele.

3.1.2 Quanto ao objeto

Quanto ao seu objeto de análise, as pesquisas geralmente são classificadas em: pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, pesquisa documental e pesquisa experimental.

A pesquisa bibliográfica caracteriza a busca de informações em fontes já existentes em outros tipos de pesquisa. Gil (2010, p.30) diz que a, “principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Para este tipo de pesquisa se faz necessário a utilização de livros, revistas e periódicos científicos, entre outras fontes. A pesquisa documental, segundo Ubirajara (2014, p. 127), “assemelha-se à pesquisa bibliográfica, porém utiliza as fontes que não receberam tratamento analítico”, como documentos da própria empresa, por exemplo, que serão analisados pelo pesquisador.

Já a pesquisa de campo para Lopes (2009, apud Ubirajara, 2014, p. 29), “é quando se realiza uma coleta de dados através de entrevista, questionário, observação *in loco*, para análise de resultados posteriores.” E, por fim, na pesquisa experimental, conforme Ruiz (2008, p.52), “o pesquisador manipula as variáveis e controla uma a uma, tanto quanto possível, [...] com o objetivo de determinar qual ou quais delas são as causas”.

Frente a tais classificações, neste estudo adotou-se a pesquisa bibliográfica, através da leitura, análise e interpretação dos livros utilizados no estudo e a pesquisa de campo, através da aplicação de questionário, abordando os

fatores organizacionais relacionados à motivação no trabalho no contexto organizacional em questão.

3.1.3 Quanto ao tratamento dos dados

O tratamento de dados de uma pesquisa pode ser quantitativo ou qualitativo, ou ainda os dois tipos, quantiquantitativos, na composição dos dados.

A pesquisa quantitativa é apoiada em dados estatísticos, com uma determinada base de amostra, ou da população escolhida. No caso da pesquisa qualitativa recolhem-se dados e informações na maior parte das vezes por meio de entrevistas que permitam a livre expressão dos participantes. Já na pesquisa quantiquantitativa, para Ubirajara (2014, p. 51),

[...] além do levantamento quantitativo, estatístico, porta-se para interpretação desses resultados quantificados, procurando-se, compreender esses resultados, as consequências, seja pela fundamentação teórica existente, ou complementar, seja pelos novos questionamentos feitos junto aos pesquisados, após a primeira fase de quantificação dos dados.

Foi utilizada neste estudo de caso a pesquisa quantiquantitativa, porque se explorou a percepção que os trabalhadores têm dos fatores que influenciam favorável e/ou desfavoravelmente a motivação no trabalho, considerando-se uma avaliação quantitativa, com o uso de escala, mediante aplicação de questionário, tabulação das respostas e qualitativa com a interpretação das respostas às perguntas abertas do questionário.

3.2 Instrumento de Pesquisa

Podem ser vários os instrumentos de coletas de informações, sendo os mais usados: o questionário, a entrevista, o formulário e a observação direta. Os mesmos podem ser usados tanto nas pesquisas quantitativas como nas qualitativas, dependendo do problema pesquisado. (HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELI, L. M., 2008, p. 373)

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 203). Já a entrevista é um método utilizado para captar informações através de perguntas feitas pelo

entrevistador diretamente para o entrevistado, o que pode ocorrer de modo individual ou grupal (UBIRAJARA, 2014, p. 129).

O formulário é um dos instrumentos essenciais para a investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 197). E, por fim, na observação direta a coleta de dados é feita no local e pode ser realizada de forma bastante estruturada ou adotando um foco dos estudos qualitativos, com registros escritos e narrativos da situação que está sendo observada (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI et al, 2008, p. 373).

O instrumento utilizado no estudo de caso foi o questionário, pela facilidade de acesso aos colaboradores do cartório, bem como para que se sentissem mais seguros ao manifestarem suas opiniões, dado o anonimato que tal ferramenta permite. Adaptado do estudo de Pimenta; Garbin (2013), o questionário é composto de 3 partes.

A primeira compõe-se de questões objetivas para caracterização da amostra quanto a dados pessoais e gerais do trabalho. A segunda volta-se a explorar a motivação no trabalho, em que os participantes apontam seu nível de satisfação/motivação e, em seguida, avaliam favorável ou desfavoravelmente a existência de fatores higiênicos e motivadores na organização, a partir de uma escala *likert* de 5 pontos.

Como fatores higiênicos os 10 itens abordam condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração e políticas e administração da instituição. Já os fatores motivadores contemplados nos outros 10 itens são o trabalho em si, responsabilidades, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução. Por fim, na terceira parte são propostas 3 perguntas abertas para indicação de pontos positivos, negativos e sugestões de melhorias acerca do trabalho no cartório.

3.2.1 Unidade, universo e amostra

A unidade é o local onde a pesquisa será realizada. No caso deste estudo a unidade é o Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE, escolhido por conveniência em razão do acesso às informações, uma vez que o autor trabalha neste cartório.

O universo do estudo é a totalidade de integrantes da unidade onde está sendo realizada a pesquisa. No caso em estudo, o corpo funcional do cartório é composto por um total de 20 colaboradores e 4 gestores.

Por fim, a amostra é a parte do universo que participou da pesquisa. No caso em questão a amostra foi formada por 16 colaboradores distribuídos pelos cargos de escreventes, auxiliares de cartório e serviços gerais. Registrou-se a não participação na pesquisa dos 04 gestores, de 02 colaboradores que estavam de férias, 01 colaborador afastado por motivo de saúde e 01 colaborador que se negou a participar.

3.2.2 Variáveis e indicadores da pesquisa

Para Lakatos; Marconi (2009, p. 139), as variáveis podem ser consideradas, “[...] como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contem ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

As variáveis da pesquisa deverão ser definidas através dos objetivos específicos e em seguida gerar os indicadores que são essenciais para as variáveis. Nessa pesquisa as variáveis foram nível de satisfação/motivação no trabalho, fatores higiênicos e motivadores naquele ambiente, pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria em relação ao trabalho. O Quadro 2 detalha os indicadores de cada variável.

Quadro 02 – Variáveis e Indicadores

Variáveis	Indicadores
Satisfação/motivação no trabalho	estado de satisfação e/ou motivação no trabalho
Fatores higiênicos	condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração e políticas e administração da instituição.
Fatores motivadores	o trabalho em si, responsabilidades, senso de realização, reconhecimento e perspectivas de evolução.
Fatores favoráveis e desfavoráveis	pontos positivos, negativos e sugestões de melhoria em relação ao trabalho

Fonte: dados do autor desta pesquisa.

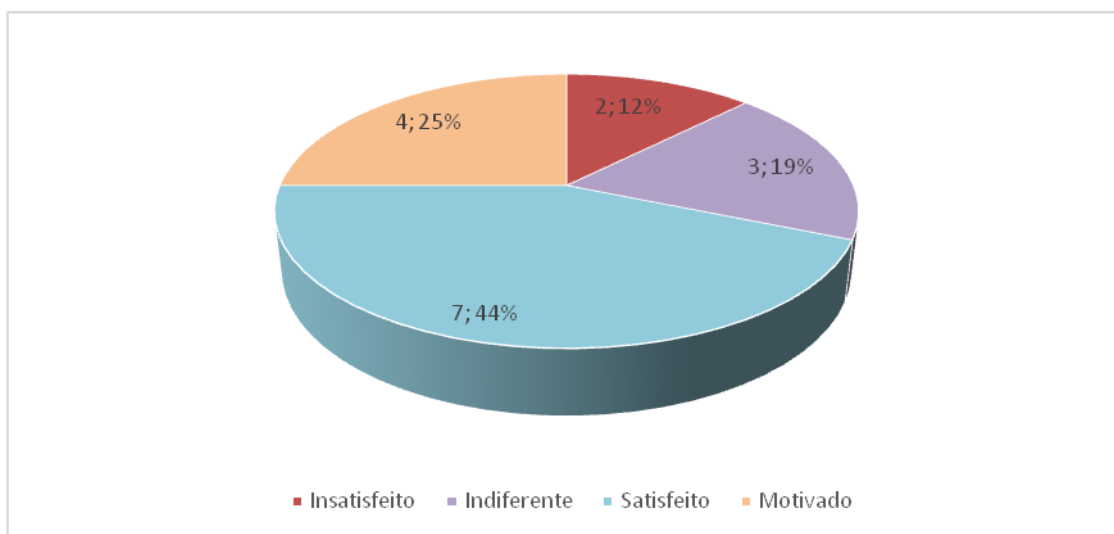
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão apresentados, os resultados da pesquisa, a partir das informações coletadas através de questionários aplicados com 16 colaboradores, sendo 08 do sexo masculino e 08 do sexo feminino, dos 24 que compõem o quadro de colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE, referente a motivação no ambiente de trabalho.

4.1 Quanto à Satisfação/Motivação

Para avaliar a satisfação/motivação no trabalho no cartório, sob a perspectiva dos trabalhadores, foi perguntado inicialmente como os colaboradores se sentem em relação ao trabalho, dando como opções: insatisfeito, indiferente, satisfeito e motivado. Os resultados estão ilustrados no Gráfico 01.

Gráfico 01 – Satisfação/Motivação declarada pelos profissionais



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em 05/2016.

Observa-se que 02 colaboradores alegaram estarem insatisfeitos (12%), 03 colaboradores mostraram-se indiferentes em relação ao trabalho (19%), 07 colaboradores declararam-se satisfeitos (44%) e 04 colaboradores (25%) disseram estar motivados. A apreciação geral deste resultado permite afirmar que a maioria dos colaboradores do cartório manifestou uma avaliação positiva de sua condição atual, pois se declaram satisfeitos ou motivados.

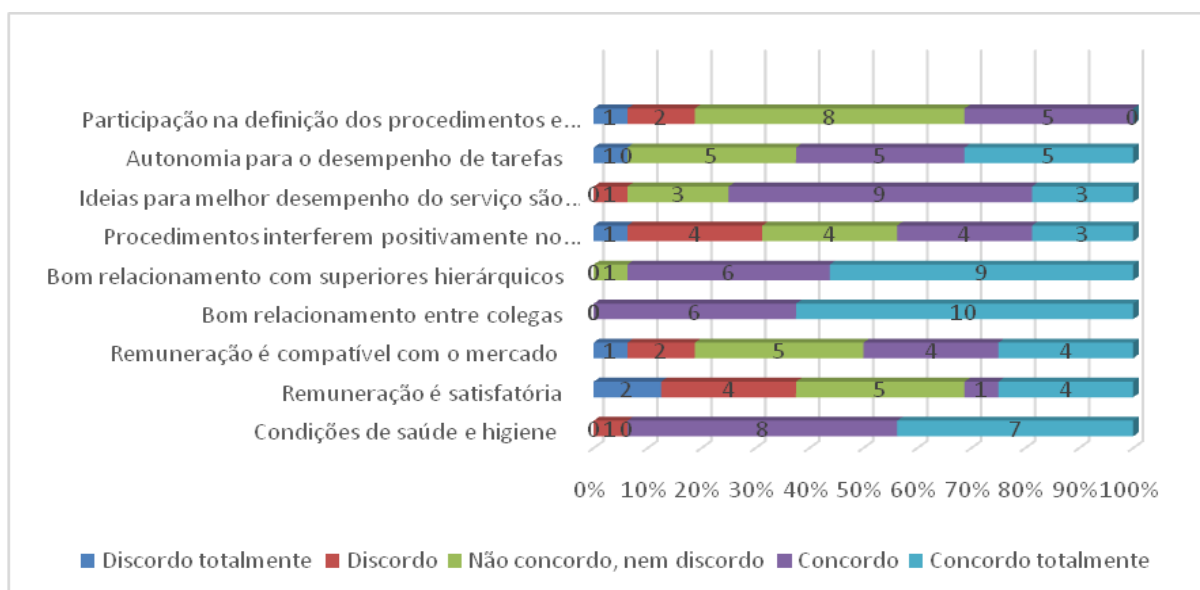
4.2 Fatores relacionados à Satisfação/Motivação

Segundo Chiavenato (2011, p.309), “Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas.”

Visando identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE, foram analisados tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais.

Inicialmente, serão apresentados os resultados a respeito dos fatores higiênicos. Quando se fala em fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, consideram-se todos os fatores que estão sob controle da empresa e fora do controle das pessoas, tais como: realização, política da empresa, supervisão, relacionamento com o chefe, condições de trabalho, salários, relacionamentos com colegas, segurança etc. O Gráfico 02 mostra a avaliação dos fatores higiênicos.

Gráfico 02 – Avaliação dos Fatores Higiênicos



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em 05/2016.

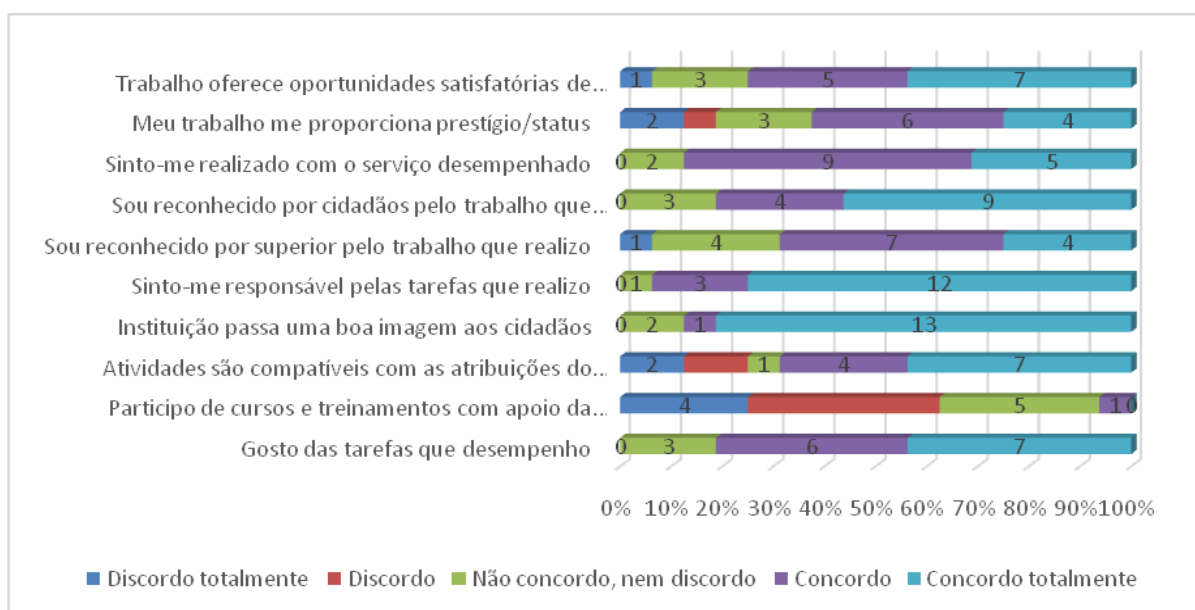
No geral, a avaliação que os colaboradores fizeram dos fatores higiênicos foi positiva, destacando-se como pontos mais favoráveis o relacionamento entre colegas e com os superiores, bem como as condições de saúde e higiene do local de trabalho, além da possibilidade de dar ideias para melhorar o trabalho e a autonomia para seu desempenho. No entanto, as mesmas não parecem ser colocadas em prática, haja vista que no item sobre participação na definição de procedimentos e melhorias no trabalho predominaram respostas neutras. Já como

pontos críticos destacaram-se a remuneração e a interferência dos procedimentos no desempenho, com índice de discordância acima de 30%.

Considerando a Teoria de Herzberg, percebeu-se que os colaboradores do cartório estão na sua maioria satisfeitos ou motivados no ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos citados na pesquisa foram: boas condições de trabalho (maquinário e materiais), condições de saúde e higiene, remuneração, relacionamento com colegas e superiores, procedimentos, aceitação de ideias, autonomia para desempenho das tarefas.

Quando se fala em fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, referem-se a todos os fatores que estão sob o controle do indivíduo, tais como: realização, reconhecimento, relação com o trabalho em si, responsabilidade, avanço de carreira, crescimento profissional, etc. O Gráfico 03 mostra a avaliação dos fatores motivacionais.

Gráfico 03 – Avaliação dos Fatores Motivacionais



Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em 05/2016.

No geral, a avaliação que os colaboradores fizeram dos fatores motivacionais foi positiva, destacando-se como pontos mais favoráveis a boa imagem que a instituição passa aos cidadãos, bem como a responsabilidade que os colaboradores assumem pelas tarefas que realizam, além do reconhecimento dos cidadãos pelos trabalhos que realizam. Já como pontos críticos destacaram-se a participação de cursos e treinamentos com apoio da empresa, com índice de discordância acima de 60%.

Os fatores motivacionais foram: prazer pelas tarefas, cursos e

treinamentos, compatibilidade das atividades com atribuições do cargo, imagem da instituição, responsabilidades com as tarefas, reconhecimento na sociedade, prestígio/status, oportunidade de crescimento.

4.3 Outros Aspectos Associados à Satisfação – Manifestação Espontânea

Aqui será apresentada a opinião dos colaboradores sobre as condições de trabalho no cartório. Na parte final do questionário foram incluídas 03 questões abertas. A primeira questão pedia para destacar os pontos positivos de se trabalhar no cartório; a seguinte para destacar os pontos negativos do trabalho no cartório e a última questão abria espaço para os colaboradores darem sugestões para a melhoria das condições de trabalho no cartório.

Analisando a variável condição de trabalho, percebeu-se que os colaboradores em sua maioria estão insatisfeitos com o trabalho aos sábados, fato que não é comum aos outros cartórios. Foi percebida também a insatisfação com salário pago por este cartório. Os resultados estão listados a seguir.

4.3.1 Pontos positivos

Foram observados como pontos positivos, principalmente, aspectos associados a relacionamento (com cliente, chefia e entre colegas), conhecimento acumulado na prática e estrutura física modernizada e aconchegante. Segue a lista dos aspectos mencionados pelos colaboradores:

- Contato com o cliente
- Acesso aos superiores
- Bom relacionamento com os colegas
- Aquisição de conhecimento
- Estrutura física de excelência
- Qualidade de vida no trabalho
- Status e prestígio interno e externamente
- Credibilidade social.

4.3.2 Pontos negativos

Foram observados como pontos negativos, principalmente, aspectos associados à jornada de trabalho (trabalhos aos sábados), remuneração (salário não compatível com a responsabilidade do cargo), ausência de benefícios (plano de saúde, ticket alimentação). Segue a lista dos aspectos mencionados pelos colaboradores:

- Trabalho aos sábados
- Salário baixo
- Ausência de benefícios
- Desvalorização dos funcionários antigos
- Falta de sinceridade dos funcionários nas reuniões
- Falta de autonomia para conclusão dos atos
- Diferença salarial entre colaboradores no mesmo cargo e função.

4.3.3 Sugestões dos colaboradores

Foram observados como sugestões dos colaboradores, principalmente, aspectos associados à jornada de trabalho (avaliar o custo benefício do trabalho aos sábados), remuneração (aumento salarial), ausência de benefícios (plano de saúde, ticket alimentação). Segue a lista das sugestões mencionadas pelos colaboradores:

- Aumento salarial
- Plano de saúde
- Ticket alimentação
- Cursos de capacitação/atualização
- Área de descanso com vestiários
- Avaliar o custo benefício do trabalho aos sábados
- Participação nos lucros
- Plano de cargos e salários
- Mais diálogo
- Valorização dos funcionários antigos.

Depois de feita a análise dos questionários, o autor apresentou as seguintes sugestões para a gestão do cartório:

- Mostrar aos colaboradores a razão dos valores atuais dos salários, explicando os motivos que levam a esses valores, de preferência evidenciando comparação com outros cartórios;

- Criar um plano de cargos e salários, que beneficie os colaboradores pelo desempenho alcançado;
- Efetuar avaliação individual e por equipe, demonstrando pontos fracos e pontos fortes, criar e aplicar um plano de desempenhos-recompensas para suprir a falta de aumentos salariais;
- Reuniões setoriais periódicas com a utilização de ata de reunião, no intuito de realizar revisão de metas/feedback de ações efetuadas no setor;
- Benefícios como plano de saúde e ticket alimentação;
- Verificar a possibilidade de construção de área de descanso para os colaboradores com vestiário;
- Estender o expediente de segunda a quinta, para que todos possam folgar aos sábados.

Estas sugestões foram baseadas na vivência diária, uma vez que o autor trabalha neste espaço, e nos resultados coletados na pesquisa com os colaboradores, inspirado em toda a fundamentação teórica estudada.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo geral identificar fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE, com base na identificação de fatores motivacionais junto aos colaboradores do cartório. Foram traçados então alguns objetivos específicos, tais como: identificar, sob a ótica dos colaboradores, os principais fatores necessários para favorecer a motivação naquele ambiente de trabalho; avaliar a satisfação dos colaboradores no trabalho e quanto às práticas de gestão e identificar ferramentas/recursos que a empresa possa adotar em propostas voltadas a favorecer a motivação no trabalho.

Percebe-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois foram identificados fatores que favoreçam ou desfavoreçam a motivação dos colaboradores do Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju/SE.

Ressalta-se que a gestora do Cartório ainda está analisando as sugestões dadas, o que representa uma limitação do presente estudo para que seja mensurado o impacto que as mudanças ou melhorias venham causar no quadro motivacional. Outro limite imposto foi o tempo de aplicação da pesquisa, uma vez

que fora aplicada dentro da jornada de trabalho do autor.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, O. de. **Os dentes do dragão**. São Paulo: Globo, 2009.

CARNEIRO (2012), Universidade Católica de Brasília

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELI, L. M. (Orgs.) et AL. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**, 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 7ª ed. ver. eamp. – São Paulo: Atlas, 2011.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6.ed. 2. Reimpr, São Paulo: Atlas, 2008.

SOTO, Eduardo; **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Thomson Leaming, 2005.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2014.

CRÉDITOS DO AUTOR

Acadêmico no curso Bacharel em Administração de Empresas na Instituição de ensino FANESE; Escrevente Juramentado no Cartório do 6º Ofício da Comarca de Aracaju.