

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO
RIO GRANDE DO SUL**

SAMUEL CHAVES LARANJEIRA

MOTIVAÇÃO NA VIGILÂNCIA TERCEIRIZADA
Equipe de vigilância terceirizada no Foro Regional da Tristeza

PORTO ALEGRE – RS

2024

Samuel Chaves Laranjeira

MOTIVAÇÃO NA VIGILANCIA TERCEIRIZADA
Equipe de vigilância terceirizada no Foro Regional da Tristeza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Andrea Poletto Oltramari

PORTO ALEGRE – RS
2024

SAMUEL CHAVES LARANJEIRA

MOTIVAÇÃO NA VIGILANCIA TERCEIRIZADA
Equipe de vigilância terceirizada no Foro Regional da Tristeza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração

Porto Alegre, 08 de fevereiro de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Claudia Simone Antonello - UFRGS

Orientadora Prof.^a Dr.^a Andrea Poletto Oltramari - UFRGS

Este trabalho e todo meu esforço são dedicados a meus
filhos, Ian, Renato e Selena.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer meu mestre, Jorge, pelos ensinamentos, pelo incentivo e pelo exemplo que sempre foi pra mim.

Ao meu irmão Antônio pela disposição de sempre se mostrar presente e me apoiar em qualquer assunto.

À minha parceira de uma vida, amiga e esposa, Amanda, por todo seu amor, carinho e companheirismo ao longo de todo o período.

Ao Sergio e à Lourdes, meu papai e minha mamãe, agradeço pela estrutura familiar, pelos ensinamentos e pelos desafios ao longo da vida, que me forneceram bases sólidas para construção de meu caráter e minha capacidade de compreensão e vivência social.

Muito Obrigado!

“A virtude do bem viver está nos princípios morais...”
Don Ramón

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar uma pesquisa para verificar os aspectos motivacionais de uma equipe de vigilância da empresa MOBRA que prestavam serviços terceirizados no Foro Regional da Tristeza (instituição integrante do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul) num período crítico que antecedeu a falência da empresa, em junho de 2023. A pesquisa foi aplicada sob a forma de um questionário contendo 49 questões, dividido em 4 partes, que abordou as variáveis influentes na motivação: clima organizacional, reconhecimento profissional e liderança. A metodologia utilizada foi do tipo quantitativo com abordagem quantitativa, representada em forma de tabelas e de forma gráfica. Procurou-se verificar neste trabalho quais as influências das duas organizações atuantes na vida profissional dos vigilantes terceirizados, que agiam nos fatores de motivação e de desmotivação, que levou-os a manterem-se num nível satisfatório de prestação de serviços, mesmo com adversidades. O presente estudo concluiu que o excelente clima organizacional proporcionado no Foro Regional da Tristeza, local de efetiva atividade da equipe, foi o fator mais expressivo durante o período analisado, sendo determinante na motivação dos trabalhadores.

Palavras-chave: motivação, clima organizacional, serviço de vigilância.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria ERC	20
Figura 2 - Questão 1 – Em sua área o trabalho era bem organizado	29
Figura 3 - Questão 1 – No Foro o trabalho era bem organizado e distribuído	29
Figura 4 - Questão 3 – As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas	30
Figura 5 - Questão 3 – As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas	30
Figura 6 - Questão 2 – A empresa se preocupava com a qualidade de vida dos funcionários	30
Figura 7 - Questão 2 – O líder do Foro se preocupava com a qualidade de vida dos vigilantes	30
Figura 8 - Questão 11 – Os gestores da MOBRA tinham interesse no bem-estar dos funcionários	31
Figura 9 - Questão 11 – O líder do Foro tinha interesse no bem-estar dos vigilantes	31
Figura 10 - Questão 4 – Eu me sentia motivado pela MOBRA a trabalhar todos os dias	31
Figura 11 - Questão 4 – Eu me sentia motivado pelo líder do TJ a trabalhar todos os dias	31
Figura 12 - Questão 13 – O clima de trabalho da MOBRA era bom	32
Figura 13 - Questão 13 – O clima de trabalho no Foro era bom	32
Figura 14 - Questão 15 – Você se sentia à vontade para falar a respeito do seu trabalho com o fiscal ou os chefes da empresa	32
Figura 15 - Questão 15 – Você se sentia à vontade para falar a respeito de trabalho com o líder do Foro	32
Figura 16 - Questão 16 – Você participava juntamente com o fiscal das decisões que afetavam seu trabalho. (MOBRA)	33
Figura 17 - Questão 16 – Você participava juntamente com o líder das decisões que afetavam seu trabalho. (Foro)	33
Figura 18 - Questão 12 – Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho. (MOBRA)	34
Figura 19 - Questão 12 – Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho. (Foro)	34
Figura 20 – Questão 19 – Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas. (MOBRA)	34
Figura 21 - Questão 19 – Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas. (Foro)	34

Figura 22 - Questão 18 – A empresa se preocupava com seu desenvolvimento e crescimento profissional.....	35
Figura 23 - Questão 18 – O líder incentivava e procurava criar condições para seu desenvolvimento profissional.....	35
Figura 24 - Questão 20 – Os vigilantes mais competentes eram os que tinham as melhores oportunidades na empresa.....	35
Figura 25 - Questão 20 – Os vigilantes mais competentes eram mais valorizados no Foro.....	35
Figura 26 - Questão 21 – Sua remuneração era adequada pelos trabalhos que executava.....	36
Figura 27 - Questão 22 – O progresso profissional na empresa se baseava no mérito de cada vigilante.....	36
Figura 28 - Questão 5 – O fiscal da empresa incentivava o trabalho em equipe.....	37
Figura 29 - Questão 5 – O líder incentivava o trabalho em equipe.....	37
Figura 30 - Questão 6 – O fiscal da empresa era receptivo às sugestões de mudança.....	38
Figura 31 - Questão 6 – O líder era receptivo às sugestões de mudança.....	38
Figura 32 - Questão 7 – Pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.....	38
Figura 33 - Questão 7 – Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.....	38
Figura 34 - Questão 8 – Você recebia do fiscal as informações necessárias para a realização do seu trabalho.....	39
Figura 35 - Questão 8 – Você recebia do líder as informações necessárias para a realização do seu trabalho.....	39
Figura 36 - Questão 9 -Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os chefes da MOBRA esperavam do seu trabalho.....	39
Figura 37 - Questão 9 – Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os gestores do Foro esperavam do seu trabalho.....	39
Figura 38 - Questão 10 - Você confiava nas decisões tomadas pelo fiscal.....	40
Figura 39 - Questão 10 – Você confiava nas decisões tomadas pelo líder.....	40
Figura 40 - Questão 14 – O fiscal repassava e cobrava as metas de forma profissional.....	41
Figura 41 - Questão 14 – O líder repassava e cobrava as metas de forma profissional.....	41
Figura 42 - Questão 17 – O fiscal da empresa costumava discutir seu desempenho com você.....	41
Figura 43 - Questão 17 – O líder costumava discutir seu desempenho com você.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Gênero</i>	27
Tabela 2 - <i>Tempo de serviço na empresa</i>	27
Tabela 3 - <i>Tempo de serviço no Foro da Tristeza</i>	27
Tabela 4 - <i>Faixa etária</i>	28
Tabela 5 – <i>Nível de escolaridade</i>	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	OBJETIVOS.....	16
2.1	OBJETIVOS GERAL.....	16
2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	16
3	REVISÃO TEÓRICA.....	17
3.1	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
3.2	FATORES E TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	18
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	24
4.1	ABORDAGEM.....	24
4.2	SUJEITOS DA PESQUISA.....	24
4.3	PESQUISA QUANTITATIVA.....	25
4.4	PESQUISA QUALITATIVA.....	25
4.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	25
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5.1	PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	27
5.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
5.3	RECONHECIMENTO PROFISSIONAL.....	33
5.4	LIDERANÇA.....	37
5.5	QUESTÕES ABERTAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	42
6	CONCLUSÃO.....	43
	REFERÊNCIAS.....	45
	APENDICE A – QUESTIONÁRIO.....	47

1. INTRODUÇÃO

A motivação dos trabalhadores terceirizados pode ser influenciada por diversos fatores, e é relevante considerar esses aspectos para garantir um ambiente de trabalho positivo e produtivo. É importante ressaltar que a motivação é um aspecto individual, e diferentes pessoas podem ser motivadas por diferentes fatores. Portanto, compreender as necessidades específicas dos terceirizados e agir de acordo pode ser fundamental para promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Abraham Maslow foi um psicólogo humanista que propôs a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que é frequentemente referida quando se discute motivação, sugerindo que as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades em uma ordem específica, começando pelas necessidades mais básicas e progredindo para as mais elevadas.

A teoria de Maslow quando aplicada para compreender o nível de motivação de funcionários de organizações, sejam terceirizadas ou não, pode se tornar uma aliada para os gestores. Compreender o que motiva os trabalhadores e fornecer soluções para amenizar as dificuldades enfrentadas no trabalho bem como articular práticas de gestão de pessoas para motivar a equipe de trabalho vem se tornando imperativo no ambiente das empresas.

Assim, o presente trabalho tem enfoque em compreender a motivação no trabalho de uma equipe atuante no Foro Regional da Tristeza, o qual integra uma das 164 comarcas do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, instituição responsável pela justiça comum gaúcha. O TJRS tem um quadro de servidores, agentes de polícia institucional, que é responsável por administrar questões mais técnicas e específicas de segurança, e conta com vigilância armada terceirizada para executar a segurança patrimonial e o controle de fluxo de pessoas nas dependências dos prédios da organização.

Essa equipe, composta por 10 vigilantes de uma empresa contratada, mantém a segurança do prédio 24 horas por dia, liderados por um Agente de Polícia Judicial. Pela burocracia da terceirização, regida pela legislação de Licitações e Contratos, Lei 8.666/93, sabe-se que os contratos são de 12 meses, devendo ser renovado, ou não. Após este período uma empresa terceirizada não permanece mais do que 5 anos sem ter pelo menos passado por novo processo licitatório. Isso significa que há uma

provável rotatividade na equipe. Recentemente, na metade de junho de 2023, a MOBRA, empresa mencionada e uma das grandes gaúchas de vigilância, que tinha em andamento vários contratos com o Tribunal de Justiça do estado, os quais supriam diversas comarcas gaúchas, entrou com pedido de falência. Só o contrato da Comarca de Porto Alegre empregava mais de 230 vigilantes. Meses antes, em dezembro de 2022, a empresa iniciara a dar sinais de ruptura infringindo cláusulas contratuais importantes, justamente aquelas que atingem diretamente o trabalhador, o agente da ponta da linha, o que presta efetivamente o serviço engajado. Houve atrasos consideráveis de salários em janeiro, fevereiro, e março. Os salários de abril e maio tiveram que ser pagos, com algum mecanismo legal, diretamente pelo contratante, o TJ. Os vales alimentação e transporte, que também seguiam com atraso, deixaram de ser pagos a partir de março. Assim como faltas em outras obrigações que são direitos trabalhistas comuns e da categoria, como férias, 13º, curso de reciclagem, precariedade no fornecimento de uniforme e material operacional.

Obviamente essa situação afetou completamente a vida de centenas de trabalhadores em muitos aspectos e, diretamente, a motivação para o trabalho. Trabalhadores os quais não tinham a camada mais básica das necessidades humanas atendidas, segundo a teoria das necessidades de Maslow. De forma súbita foi lhes reduzido, de acordo com as condições de vida de cada um, o direito de pagar as contas, de se alimentar, de se deslocar, de se divertir, etc. Era esperada, naturalmente e justificadamente, uma redução radical na qualidade da prestação de serviço por conta da queda de rendimento gerada por este colapso motivacional.

São muitos os aspectos que influenciam o desempenho dos trabalhadores nas suas atribuições e, conseqüentemente, nos resultados. Muitos autores como Maslow, Alderfer, Herzberg, Mcgregor entre outros, procuraram entender ao longo dos anos, quais fatores afetam as condições motivacionais de uma equipe, que é a principal fonte de trabalho e desempenho. As teorias administrativas, porém, devem sempre ser ambientadas às características da conjuntura manifestada, pois, por se tratar de organização pública e sobre atividades que não se tratam da atividade fim, onde os serviços são contratados, não são verificados de maneira geral alguns aspectos habituais como autonomia gerencial, limites de recursos financeiros, capacitação, competência decisória, etc. Há uma gestão de pessoas direta, porém moderada, nesse relacionamento entre os agentes do Tribunal de Justiça e os trabalhadores da empresa contratada, que se limita aos assuntos operacionais, mas que também tem

grande interferência na motivação do grupo através da liderança.

Há duas forças que conduzem a rotina laboral destes trabalhadores e que influenciam na motivação deles criando uma confusão sobre as perspectivas de manter-se a qualidade do serviço. É relevante o papel das organizações na motivação do grupo e o esforço das lideranças e gestores para elevar o bom ambiente organizacional e a satisfação no trabalho. No caso em questão estas funções estão divididas entre duas organizações com papéis e influências distintos na vida do trabalhador.

A equipe de vigilância do Foro Regional da Tristeza, assim como muitas equipes terceirizadas, é coordenada por um trabalhador que não faz parte da empresa. No caso em questão, um servidor do estado, policial judicial, que se submete a ordens por uma hierarquia definida, com padrões próprios de segurança e processos gerenciais característicos à atividade fim. Por outro lado, são geridos, organizados, uniformizados, distribuídos e principalmente pagos pela empresa contratada, que é quem possui todo o vínculo trabalhista com o empregado. Quando começam, não raramente, os atrasos de salários e os benefícios, lentidão na reposição de materiais e trocas de uniformes, entre outras atribuições do bem estar do trabalhador, inicia-se uma forte “falta de motivação”, a desmotivação que parte de apenas um dos envolvidos na vida laboral do cidadão. Quando o posto de trabalho concebe um ambiente bom, um clima organizacional satisfatório, um gestor, preocupado com o bem estar dos coordenados, “colegas de trabalho” simpáticos, surgem trabalhadores radiantes com a empresa para a qual prestam serviços, mas insatisfeitos com a empresa para a qual trabalham e que tentam manter forçosamente a prestação de um excelente serviço, em consideração com o local de trabalho ao invés de se deixar levar pelo desgaste, quebras de obrigações trabalhistas e descréditos pessoais.

A intenção do estudo é compreender o que mantém a equipe nesse nível de prestação de serviço, mesmo insatisfeita em questões trabalhistas mais básicas como, por exemplo, salários em dia, diferenciando-a de outras equipes análogas, e trazer à tona para explorar tais questões. Cabe informar que, se tratando de terceirização de serviços continuados, essas quebras de contrato e dificuldades das empresas em se manter são muito comuns. Este mesmo problema ocorreu em 2018 com a empresa Líder, que era a responsável por este mesmo contrato de vigilância e decretou falência, quando assumiu a empresa MOBRA. De maneira geral, porém, a equipe não manteve o mesmo desempenho. Na área de serviços gerais, limpeza e

manutenção do prédio, dificilmente uma contratada consegue prover o contrato por mais de um ano e meio. Essas afirmações, obviamente, referem-se aos contratos referentes ao Tribunal de Justiça, mais precisamente os Foros de Porto Alegre, mas certamente não é diferente nos muitos órgãos públicos e milhares de contratações similares. Por isso a importância deste estudo é de desvendar tais questões e esclarecer o motivo das diferenças de atuações das equipes.

A equipe do Foro Tristeza é um caso a ser estudado. A insatisfação é visível, porém a qualidade do serviço prestado continua sendo de excelência. Assiduidade, iniciativa, espírito de grupo, disciplina consciente - tendo em vista que a equipe trabalha durante todas as manhãs sem a presença dos gestores-, são atributos que não se ausentam do comportamento dos integrantes da equipe. Com tudo isso, a contratante, sem poder intervir nas burocracias empregatícias, é restringida de se utilizar de métodos de recompensas, nem mesmo com algumas simples horas de dispensa.

A pesquisa pretende desvendar as questões motivacionais causadas e descobrir **o que mantem, mesmo com questões adversas, e no que se baseia a manutenção da motivação e, conseqüentemente, da qualidade da prestação do serviço da equipe de vigilância terceirizada do Foro Regional da Tristeza, e o que a difere de equipes de outros foros.**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Esclarecer que fatores influenciaram e foram relevantes para a manutenção do excelente trabalho prestado pelos integrantes da equipe terceirizada de vigilância no Foro da Tristeza, levando em consideração a função e os aspectos das duas organizações envolvidas, a contratada, MOBRA, e a contratante, Foro Regional da Tristeza mesmo quando questões de desmotivação e insatisfação eram tão evidentes.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Mapear quais fatores mais relevantes que conduziram os comportamentos da equipe à manutenção do serviço prestado.

3. REVISÃO TEÓRICA

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Lacombe (1999) cita que o clima organizacional é o reflexo do grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa e está ligado à lealdade, motivação e identificação do empregado com a empresa onde atua. O empregado tende a ser reflexo da cultura, consciente e inconscientemente, das organizações envolvidas. Lacombe (2011) destaca ainda que um bom administrador deve criar um ambiente no qual as pessoas trabalhem de forma eficaz, num esforço comum, que desenvolvam suas competências, realizem-se profissionalmente e atinjam o objetivo, que é o reconhecimento. O clima está associado à motivação, à lealdade, à colaboração entre os seres e à integração da equipe.

É importante que se reconheçam os tipos de clima encontrados nas organizações. Apesar de compreender que há vários outros tipos, Luz (2003) classifica os climas organizacionais de três formas, salientando que, em resumo, ele pode ser favorável, desfavorável ou neutro.

- Clima realizador, com excessiva importância à realização pessoal e grupal;
- Clima tenso, com aplicação de normas rígidas e burocráticas, com punições ou demissões diante da não obtenção dos resultados almejados;
- Clima de confiança, em que existe plena aceitação das pessoas e comprometimento com o trabalho.

Já Bispo (2006) indicou um modelo de clima organizacional que se baseia na análise dos seguintes fatores:

1º. Fatores internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte e vida profissional.

2º. Fatores externos: convivência familiar, férias, investimentos e despesas familiares, política, economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social

O essencial é que as organizações elejam gestores que consigam manter um ambiente positivo e condições vantajosas para incentivar o engajamento de seus trabalhadores. É sabido que o clima organizacional de uma organização pode exercer

um efeito dramático sobre os indivíduos que fazem parte dela (Gil, 2001). Já para Silva (2001), o clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que está acontecendo numa organização, num certo momento, mostrando a visão que estes indivíduos têm das principais propriedades dela.

Os conceitos de clima organizacional, segundo Luz (2003, p. 13), “[...] acabam sempre por envolver algumas palavras-chave, que são: satisfação, percepção e cultura”. A percepção, segundo o autor, refere-se ao que os funcionários percebem dos diferentes aspectos da empresa que exerce uma influência positiva ou negativa. Entretanto, se essa percepção for positiva, o clima tende a ser bom, mas se for ela negativa, o clima tende a ser ruim.

Conforme as conceituações apresentadas compreende-se o peso do clima organizacional para o trabalhador, pois representa sua visão em relação ao ambiente de trabalho, sendo que esta visão é mutável. O mesmo indivíduo pode ter interpretação distinta com o passar do tempo.

3.2. FATORES E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Organizações que contam com trabalhadores motivados têm vantagem competitiva em comparação a outras, com trabalhadores poucos motivados. Não se pode aferir a motivação, isso surge no interior do indivíduo, mas pode-se notar pelo empenho ao concluir uma tarefa. Quanto mais comprometido for, mais motivado estará para efetuar sua função. Para Silva (2008), qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais os indivíduos adotam determinados comportamentos.

De acordo com Maximiano (2010), a palavra motivação remete ao processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos, incentivos, estimula ou provoca uma ação no comportamento do indivíduo. O comportamento humano é sempre motivado. Ainda segundo o autor, motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de vontade de atingir uma meta ou realizar algo, sendo assim, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho, significa dizer tem disposição favorável para o trabalho. Entender a motivação no trabalho auxilia na descoberta nas razões ou motivos que influenciam na motivação dos indivíduos e é de extrema importância no desenvolvimento das organizações. Maximiano (2012, p. 254), descreve ainda que “[...] a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em

motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada”. Na opinião do autor não existe um estado geral de motivação. Uma pessoa motivada para trabalhar, pode não estar motivada para estudar. A motivação tem a ver com o grau de satisfação da pessoa ao realizar uma tarefa.

Para Gil (2001), o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e trabalhadores motivados, individualmente ou em equipes, trazem melhores resultados para a empresa, já que a motivação faz as pessoas agirem. O autor expressa que as organizações estão considerando cada vez mais trabalhadores comprometidos como parte da solução de problemas e investindo nessas pessoas. A motivação é realmente um importante fator para a competitividade nas empresas, porém, em serviços terceirizados nos órgãos públicos, como é o caso estudado, a importância maior se realça mais no interesse e desempenho individual do que para se sobressair à concorrência, tendo em vista que a concorrência não é um fator crítico.

Ao observar a conexão entre liderança e motivação, Bergamini (1997, p.105) confirma que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. Numa análise mais utopista Max De Pree (1989, p.46), descreveu liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim um servidor. De acordo com Decenzo e Robbins (2001, p. 60), a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização. O que está vinculada, também, à competência desse esforço na satisfação de necessidades individuais. De acordo com Gil (2001, p. 202) a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antes pensavam que esta força era impulsionada pela ação de outras pessoas, como professores, pais ou chefes. Já atualmente, sabe-se que a motivação tem sua origem de uma necessidade [...] é uma decorrência de necessidades não satisfeitas. São necessidades particulares de cada pessoa.

A teoria das necessidades de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. Segundo Maslow (1954) o homem se motiva quando suas necessidades são supridas. Ele descreve que a motivação se baseia na busca pela satisfação de determinadas necessidades dos seres humanos divididas

em cinco categorias. As necessidades fisiológicas, as mais básicas. As necessidades de segurança são as necessidades de estar seguro, protegido contra ameaças ou riscos a perda de emprego. Já as necessidades sociais são as necessidades de amor, amizade e aceitação a um grupo da comunidade ou do trabalho, onde complementam as necessidades de estima, correspondendo à estima por parte dos outros. Finalizando, a autorrealização.

Refletindo a teoria de Maslow com relação às questões trabalhadas, os integrantes da equipe estudada têm grandes falhas em necessidades relevantes, principalmente as fisiológicas, enquanto questões de relacionamentos e estima são atualmente melhor preenchidas. Os trabalhadores da MOBRA, antes da decadência da empresa, tinham as camadas primárias satisfeitas e, dentro da expectativa e busca de cada um, buscavam a motivação na investida em satisfazer outra camada, como interações sociais, reconhecimento, responsabilidades por resultados. De acordo com Bergamini (2008) a teoria de Maslow utiliza-se das necessidades dos indivíduos como a principal fonte de energia da motivação.

Segundo a teoria ERC de Alderfer (1969), considerada mais avançada que a teoria das necessidades de Maslow, as demandas seriam divididas em 3 camadas: Existência, Relacionamento e Crescimento. De acordo com Alderfer (1972), os indivíduos podem estar motivados por um nível e subir para um seguinte em um modo de “Progresso” ou regredir para um nível inferior em um processo de “Regressão”. O progresso ocorre através da Satisfação e a Regressão pelos momentos de frustração, conforme representado na figura abaixo:



Alderfer (1969), seguiu a mesma linha da Teoria das Necessidades de Maslow, descrevendo-as, porém, nestas três categorias descrevendo a existência (E), como necessidades fisiológicas e de segurança, relacionamento (R), que reúne as

necessidades sociais e de estima, e crescimento (C), que equivale à necessidade de autorrealização. A partir dessa concepção, Alderfer (1969) afirmou que a motivação da conduta humana não obedeceria a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente. A frustração encontrada na satisfação de necessidades mais elevadas ou abstratas poderia fazer a pessoa regredir ao nível anterior.

Na teoria dos dois fatores, Herzberg (1997) sugere que os fatores envolvidos na produção de satisfação no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam a insatisfação. Os fatores de higiene, como condições de trabalho, pagamento, segurança, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração e políticas da empresa, não são os responsáveis, mas precisam ser pelo menos satisfatórios, porém, para motivar as pessoas, é necessário agir no outro grupo de fatores, os fatores motivacionais, como responsabilidades, senso de realização, reconhecimento, o trabalho em si e perspectivas e evolução, gerando muita ausência de satisfação em seus trabalhadores, pois Herzberg (1997) diz que, o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação, e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação. Segundo esta teoria Vergara (2012) reforça que os fatores de higiene estão localizados no ambiente de trabalho e quando estão presentes dentro da organização deixam de causar insatisfação, mas também não é sinal de satisfação. São condições das pessoas no trabalho, políticas da empresa, clima de relações. Essas condições teriam força mais que suficiente para ser fator decisivo de geração de insatisfação.

McClelland, após investigar o tema por mais de 2 décadas, propôs a teoria das necessidades adquiridas. De acordo com esta teoria existem necessidades que são adquiridas e aprendidas no momento em que o indivíduo interage com o ambiente. Segundo Silva (2008 pg.219) McClelland classificou estas necessidades em 3 categorias:

1. Necessidades de realização: É uma necessidade de desafio para a realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas;
2. Necessidade de Afiliação: desejo de se manter relacionamentos pessoais próximos, isto posto, são motivados por cargos em que possam interagir com os colegas.
3. Necessidades de poder: Desejo de influenciar ou controlar pessoas.

Segundo Bergamini (1997), um pouco antes da revolução industrial a principal maneira de motivar, consistia no uso de punições, criando um ambiente generalizado de medo. Provável que em algumas organizações ainda funcione, e que possa se conseguir assiduidade e alguns resultados, mas no caso em questão, que estamos tratando de serviços, de atendimento ao público, a competência carrega uma gama de atribuições muito maior, onde apenas o medo não conseguiria manter a continuidade do serviço em bom nível de qualidade. De acordo com Decenzo e Robbins (2001), a teoria da expectativa de Victor Vroom explica que a motivação é uma decorrência do valor dos relacionamentos como, por exemplo: esforço-desempenho e desempenho-recompensa. O autor menciona que o dinheiro pode não ser o único motivador, mas não usar o dinheiro como um motivador, vai diminuir significativamente a produtividade do empregado, pela razão principal de que a maioria das pessoas trabalha pelo dinheiro.

Analisando os experimentos de Hawthorne, precursores no surgimento das Teorias das Relações Humanas, Maximiano (2002) relata que Mayo considera o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia. Lacerda (2009) aponta que da experiência de Hawthorne pode-se concluir que o nível de produção é influenciado por diversos fatores, entre eles a integração social do grupo de trabalho, sendo que o comportamento dos empregados se apoia totalmente no grupo. Segundo ele, Mayo chegou à conclusão que os trabalhadores são mais aceitos quando se integram mais no grupo e não pela sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um grupo. Através da organização informal (homem social) criam-se laços imensuráveis, o que faz com que as pessoas passem a trabalhar motivadas e, conseqüentemente, melhor.

Os trabalhadores também tem necessidade de reconhecimento profissional por parte de seus coordenadores, e é isto que muitas vezes não acontece. Um bom profissional sente a necessidade de elogios e de ser reconhecido que é algo de valor tanto quanto questões financeiras, pois, de acordo com Vergara (2000, p.48), “é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu

esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve”.

É preciso que os gestores compreendam que não se trata somente de fiscalizar a execução do trabalho, é preciso também aprender a elogiar o trabalho de seus colaboradores quando necessário, como forma de motivá-los e também reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante (BERGAMINI, 2006). Quando o reconhecimento acontece, as pessoas liberam suas potenciais características que até elas mesmas desconheciam. Segundo Vergara (2012), esse reconhecimento pode vir de uma promoção no serviço e até mesmo de uma simples palavra. Organizações bem sucedidas são aquelas que colocam as pessoas em primeiro lugar; esta preocupação diz respeito à valorização do fator humano nas organizações, destaca Robbins (1999).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do trabalho, a observação das questões motivacionais e a evidenciação dos objetivos propostos, será feita a coleta de dados e a análise dos resultados utilizando a metodologia conforme apresentada a seguir.

4.1 ABORDAGEM

A pesquisa parte de um modelo pré-estabelecido, buscando na teoria, elementos necessários para a realização da análise. Para atingir os objetivos propostos na pesquisa os questionários visam verificar a percepção sobre diversos aspectos que motivaram ou não o comprometimento dos trabalhadores com a prestação do serviço. As pesquisas quantitativas-descritivas consistem em averiguações cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos.

O questionário foi organizado com base no trabalho de Luz (2003), adequado e adaptado às questões específicas trabalhadas e às particularidades das duas organizações envolvidas, e estruturado com um total de 49 questões, divididas em quatro partes. A primeira parte serviu para apresentar um perfil dos entrevistados. Na segunda e na terceira eles responderam questões sobre clima organizacional, reconhecimento e liderança. A última parte consistiu em duas questões abertas onde eles apontaram fatores de desmotivação e de motivação referentes ao período analisado. O questionário completo utilizado está apresentado no Apêndice A deste trabalho.

Para aplicação da ferramenta de pesquisa, os questionários foram transcritos no Google Forms, sendo criado então o questionário em forma de formulário e disponibilizados através de link, enviado a cada um dos vigilantes, que responderam num prazo de 7 dias.

4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com a equipe dos 10 vigilantes que faziam parte do quadro de trabalhadores da empresa MOBRA e que prestavam serviço, de forma terceirizada, no Foro Regional da Tristeza na data da declaração de falência da empregadora, em junho de 2023. O envio e retorno dos questionários aconteceu de 8

a 15 de janeiro de 2024, quando foram obtidos todos os 10 retornos esperados nos quais foi preservado o sigilo de cada um.

4.3 PESQUISA QUANTITATIVA

A parte quantitativa da pesquisa estava dividida em duas partes. A primeira consistia em 22 (vinte e duas) questões de múltipla escolha, para afirmar o nível de concordância em cada uma, sobre dados de clima organizacional e fatores motivacionais referentes à atuação da empresa MOBRA, onde se discorreu perguntas sobre clima organizacional, reconhecimento e liderança. A segunda parte era composta por 20 (vinte) questões de múltipla escolha, para afirmar o nível de concordância em cada uma, sobre dados de clima organizacional e fatores motivacionais referentes à atuação e influências do Foro Regional da Tristeza, onde se discorreu também perguntas sobre as mesmas questões. Para o preenchimento destas 42 questões utilizou-se a escala em formato Likert, com cinco (5) alternativas possíveis, sendo elas as que seguem abaixo:

- 1) Concordo Totalmente;
- 2) Concordo;
- 3) Indiferente;
- 4) Discordo;
- 5) Discordo Totalmente.

4.4 PESQUISA QUALITATIVA

Na última parte da pesquisa foram apresentadas 2 (duas) questões abertas, nas quais os vigilantes expressaram suas opiniões acerca dos fatores que levaram eles a manter o bom serviço prestado. A primeira permitia que eles apontassem livremente dois fatores que mais os desmotivavam durante os trabalhos pela empresa MOBRA no Foro da Tristeza. A segunda, por outro lado, solicitava que mencionassem dois fatores que serviam como motivação durante esse mesmo período, e que os mantinham comprometidos com a prestação do serviço.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

O uso da análise dos dados obtidos através de pesquisa visa ao exame detalhado do ambiente, das condições de trabalho, das lideranças e outras questões que venham a se destacar. A primeira parte coube, com 5 questões de dados pessoais, caracterizar o perfil da equipe. A análise dos dados quantitativos foi apresentada em blocos dentro de três temas, de acordo com a característica de cada pergunta: Clima organizacional, Reconhecimento e Liderança. As questões 1, 2, 3, 4, 11, 13, 15 e 16 se referem ao clima na empresa MOBRA, no segundo questionário, e ao clima no Foro, no terceiro questionário. As questões 12, 18, 19, 20, 21, 22, se referem ao reconhecimento de trabalho, em ambos os questionários, com a particularidade das questões 21 e 22 que não são utilizadas no questionário de questões referentes ao Foro por se trataram de perguntas mais específicas de empregadora. As questões 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17, em ambos os questionários, se referem aos atributos de liderança dos coordenadores em cada situação. A análise se deu com a apresentação de tabelas e gráficos, aprofundando através de textos, de forma conclusiva, tomando-se como base o referencial teórico construído, ou seja, foi realizada uma análise interpretativa dos dados, baseado nos números de concordância e discordância nas afirmativas referentes a cada uma das variáveis pesquisadas.

Nestes 3 blocos, para melhor visualização, as respostas serão apresentados em 3 alternativas ao invés das 5 que se apresentam ao longo do questionário. Todas as respostas “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente” foram totalizadas em “Concordo” e “Discordo”, respectivamente, pois se referem a uma mesma intenção de retorno.

Finalizando o questionário, havia duas questões abertas onde os entrevistados relataram diretamente os fatores de desmotivação e de motivação durante o período crítico estudado. Para a análise qualitativa das perguntas abertas, foram apreciados idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, comparando-os com os resultados obtidos nas pesquisas quantitativas. Segundo Gil (1999) a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A primeira parte da pesquisa tratava-se de algumas informações pessoais que possibilitaram traçar um perfil da equipe dos 10 vigilantes que trabalham no Foro da Tristeza, a qual foi respondida conforme as tabelas abaixo.

Tabela 1 – Gênero.

Qual seu sexo?	TOTAL
MASCULINO	6
FEMININO	4

Fonte: Dados da pesquisa.

A equipe tem a peculiaridade de contar com um alto número de vigilantes mulheres no posto. Dos 10 vigilantes, 4, quase metade, são mulheres. É um número alto para a categoria que ainda é culturalmente vista como atividade masculina, apesar de muitas mudanças já terem ocorrido. Segundo dados de outubro de 2023 da Associação Brasileira de Empresas de Segurança Privada (ABSEG), as mulheres representam apenas cerca de 8% do total de vigilantes ativos no Brasil.

Tabela 2 – Tempo de serviço na empresa.

Há quanto tempo você trabalhava na empresa MOBRA na data da declaração de falência, em junho de 2023?	
ATÉ 1 ANO	0
DE 1 A 4 ANOS	3
DE 4 A 10 ANOS	4
MAIS DE 10 ANOS	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 3 – Tempo de serviço no Foro da Tristeza.

Há quanto tempo você trabalhava no posto do Foro nesta data?	
De 1 a 2 anos.	4
De 2 a 4 anos.	4

Mais de 4 anos.	2
-----------------	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 – Faixa etária.

Qual sua faixa etária?

Entre 31 e 40 anos.	3
Acima de 40 anos.	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados mostram também que a equipe é experiente, pois 70% possuía mais de 4 anos de empresa e, esse é o mesmo percentual dos vigilantes acima de 40 anos de idade, sendo ainda que os outros 30% ficaram acima dos 31 anos, conforme mostra a tabela 4.

Tabela 5 – Nível de escolaridade.

Qual seu grau de escolaridade?

Ensino fundamental	2
Ensino médio incompleto	2
Ensino médio	5
Ensino superior incompleto	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra variável relevante no perfil mostra ainda, de forma geral, um baixo nível de escolaridade da equipe, visto que 4 integrantes não possuíam o ensino médio completo. Dos seis que concluíram o Ensino Médio, um deles iniciou o Ensino Superior, sem ainda ter concluído.

5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é uma preocupação ampla e constante nas organizações, de qualquer tamanho e de qualquer natureza. Ter um bom clima organizacional, fator que é construído pelo influência de diversas condições, geralmente significa ter trabalhadores motivados.

Ao longo dos questionários a pesquisa contou com 8 questões sobre o clima organizacional, são elas as questões de números 1, 2, 3, 4, 11, 13, 15 e 16, tanto

sobre a empresa MOBRA quanto sobre o Foro da Tristeza.

São apresentadas lado a lado as respostas equivalentes às organizações envolvidas a fim de comparar os retornos obtidos, sendo à **esquerda** as respostas referente à empregadora MOBRA, e à **direita** as respostas referente ao local de efetiva atividade, o FORO REGIONAL DA TRISTEZA.

As questões 1 e 3 trataram sobre a organização e a objetividade das instituições, pois são fatores importantes para a manutenção da boa impressão por parte dos trabalhadores preservando a seriedade da empresa. Nestes retornos, apesar de a empresa MOBRA não ter recebido avaliações tão baixas, já se verificam diferenças dela em relação ao Foro mostrando que 100% dos vigilantes acreditam que o trabalho no foro é organizado, sendo que, com relação à empregadora, essa credibilidade cai para 60%.

Figura 2 – Questão 1 – Em sua área o trabalho era bem organizado.



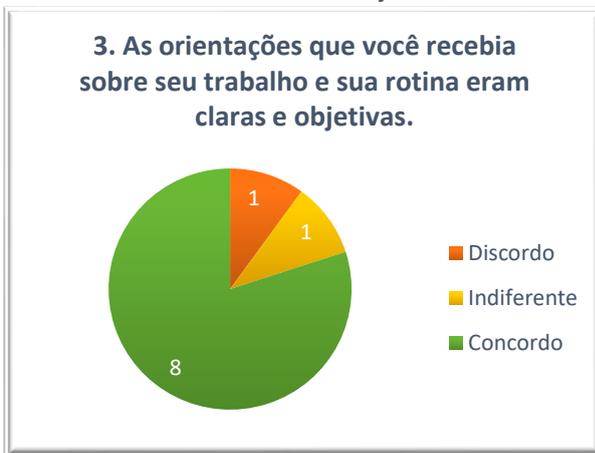
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 3 – Questão 1 – No Foro o trabalho era bem organizado e distribuído.



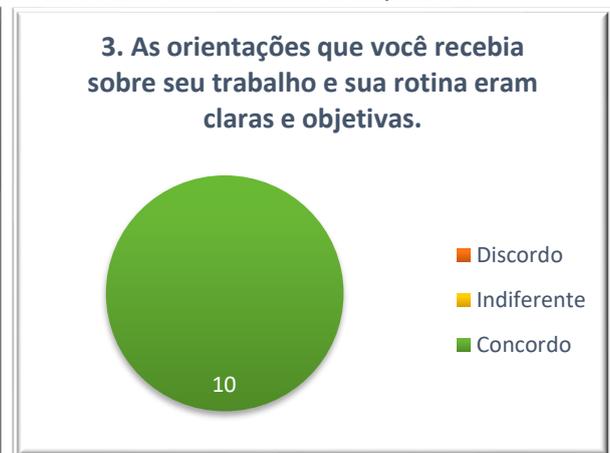
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4 – Questão 3 – As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas.



Fonte: Dados da pesquisa.

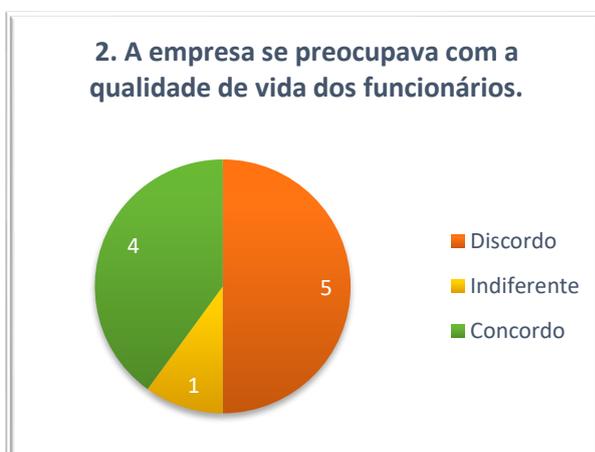
Figura 5 – Questão 3 – As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas.



Fonte: Dados da pesquisa.

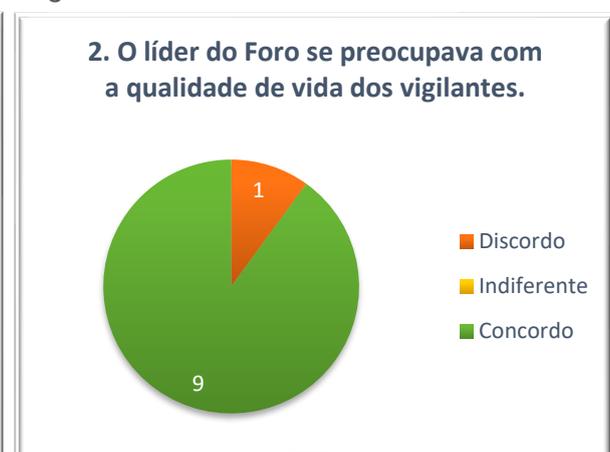
Nas questões a seguir, figuras 6 a 9, que falam sobre preocupação das organizações com a qualidade de vida e bem-estar dos vigilantes, a discrepância entre as respostas aparece de forma mais considerável, evidenciando a diferença de tratamentos dispensados à equipe. Das 20 respostas, considerando as perguntas 2 e 11, houve apenas 7 positivas em relação à empregadora, enquanto que, a respeito da preocupação vinda da contratante com a qualidade de vida e bem-estar dos vigilantes terceirizados, houve 19 respostas positivas.

Figura 6 – Questão 2 – A empresa se preocupava com a qualidade de vida dos funcionários.



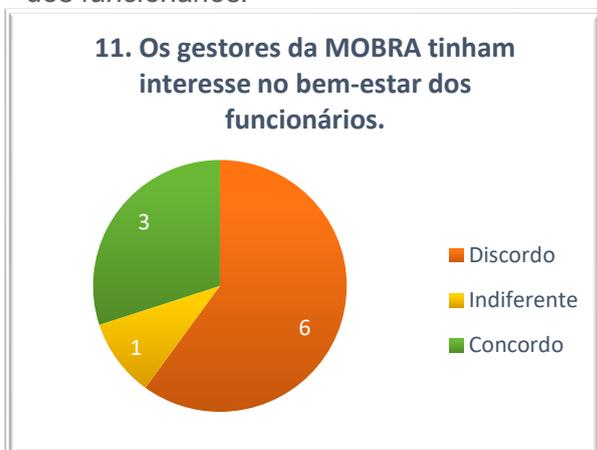
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7 – Questão 2 – O líder do Foro se preocupava com a qualidade de vida dos vigilantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8 – Questão 11 – Os gestores da MOBRA tinham interesse no bem-estar dos funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa.

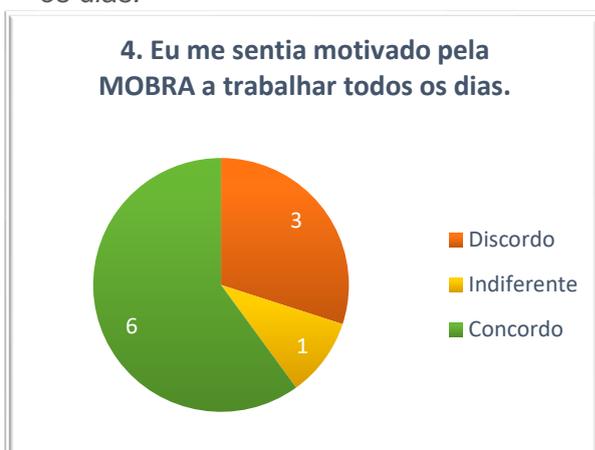
Figura 9 – Questão 11 – O líder do Foro tinha interesse no bem-estar dos vigilantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

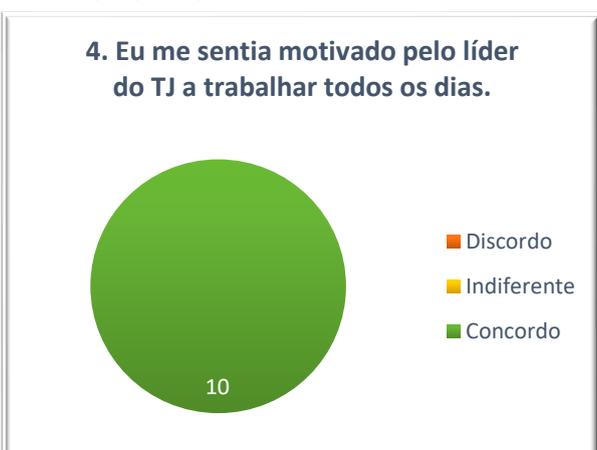
A pergunta 4 tratou diretamente sobre o tema motivacional questionando os integrantes da equipe estudada sobre o sentimento de motivação que as instituições lhe proporcionavam. O Foro, novamente com nota muito alta, ficou com 10/10, enquanto as impressões causadas pela MOBRA neste quesito tiveram 6 respostas positivas.

Figura 10 – Questão 4 – Eu me sentia motivado pela MOBRA a trabalhar todos os dias.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11 – Questão 4 – Eu me sentia motivado pelo líder do TJ a trabalhar todos os dias.



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme as questões 13 e 15, apresentadas nas figuras, dos 10 vigilantes, 7 ainda acreditavam, apesar da situação difícil em que se encontravam, que a MOBRA

possuía um bom clima de trabalho, enquanto a 100% dos vigilantes acreditavam que o Foro lhes proporcionavam um bom ambiente.

Figura 12 – Questão 13 – O clima de trabalho da MOBRA era bom.



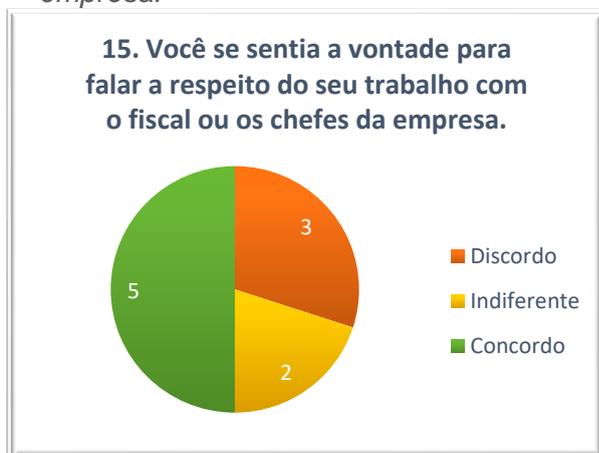
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 13 – Questão 13 – O clima de trabalho no Foro era bom.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 14 – Questão 15 – Você se sentia à vontade para falar a respeito do seu trabalho com o fiscal ou os chefes da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

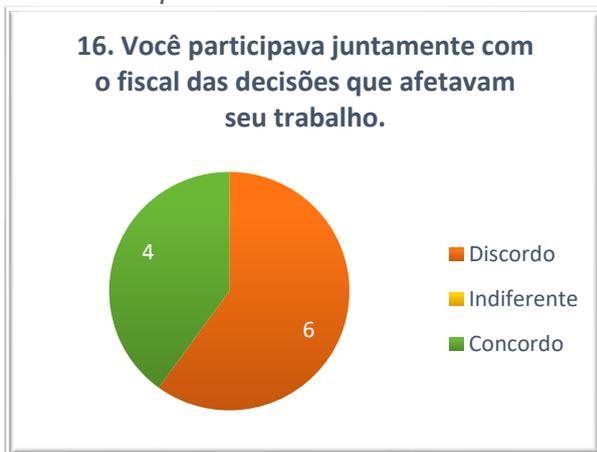
Figura 15 – Questão 15 – Você se sentia à vontade para falar a respeito de trabalho com o líder do Foro.



Fonte: Dados da pesquisa.

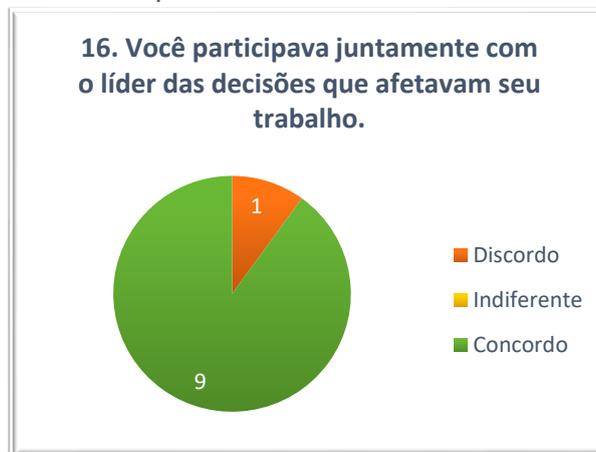
Com relação à participação dos vigilantes nas decisões que afetavam seu trabalho, conforme figura 17, 9, dos 10 trabalhadores, concordam que no Foro Tristeza eles podiam ser participativos nas decisões, enquanto que na empresa MOBRA, conforme mostra a figura 16, apenas 4 tinham esse senso de pertencimento.

Figura 16 – Questão 16 – Você participava juntamente com o fiscal das decisões que afetavam seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 17 – Questão 16 – Você participava juntamente com o líder das decisões que afetavam seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

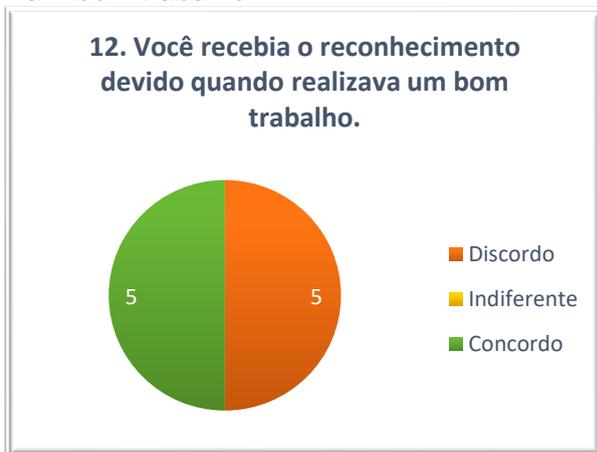
5.3 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

As questões 12, 18, 19, 20, 21 e 22 estão relacionadas ao reconhecimento do trabalho dos vigilantes por parte da empregadora, MOBRA, e do contratante, Foro da Tristeza. As perguntas 21 e 22, porém, não compõem o questionário relacionado ao foro, apenas ao da MOBRA, pois se tratam de remuneração e de progresso profissional que são questões tratadas exclusivamente pela empregadora, sem ter possibilidade de indagação respectiva relacionada ao local de trabalho neste caso.

Cabe lembrar que as respostas estão colocadas lado a lado para uma melhor visualização comparativa entre as duas instituições, estando à **esquerda** os retornos relativos à empregadora MOBRA e à **direita** os retornos relativos ao trabalho no Foro da Tristeza.

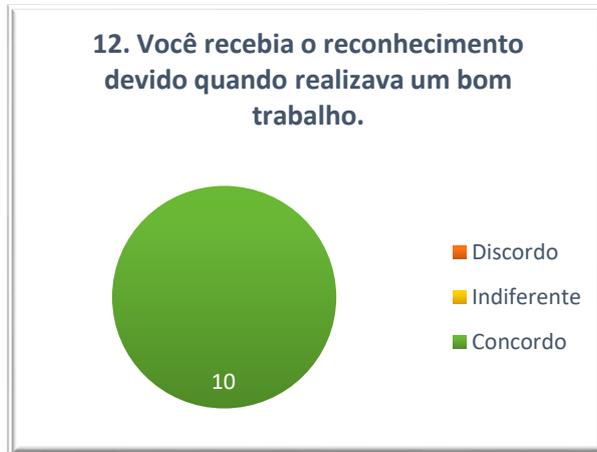
As questões 12 e 19 perguntavam diretamente sobre o sentimento de reconhecimento por parte da equipe ao realizar um bom trabalho e ao empregar um empenho maior que os demais. Das 20 respostas o Foro não recebeu nenhum retorno negativo. Foram 18 positivos e 2 permaneceram indiferentes, enquanto que, com relação à MOBRA os retornos positivos caíram pela metade, demonstrando uma certa insatisfação de quase metade da equipe neste quesito.

Figura 18 – Questão 12 – Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho.



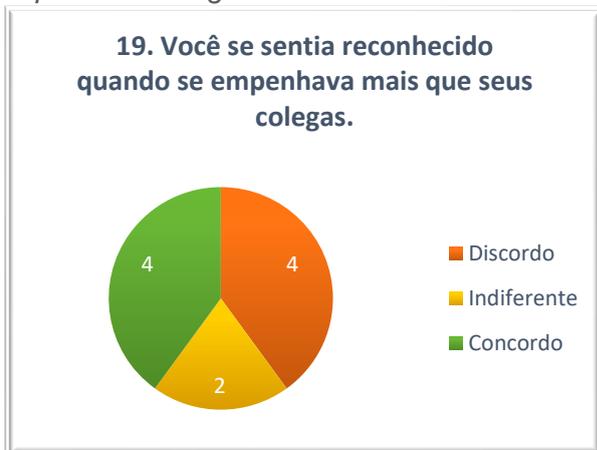
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 19 – Questão 12 – Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho.



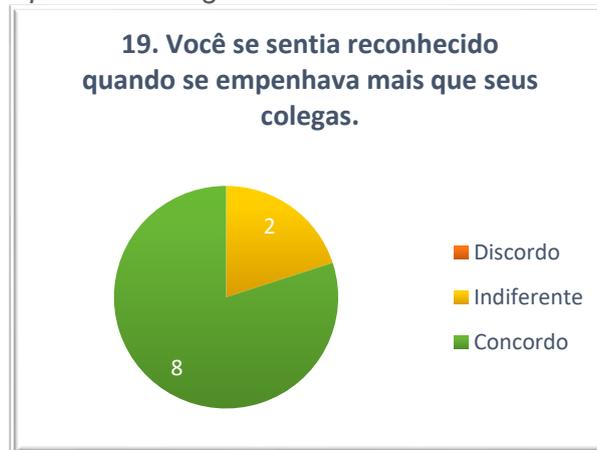
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 20 – Questão 19 – Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 21 – Questão 19 – Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas.



Fonte: Dados da pesquisa.

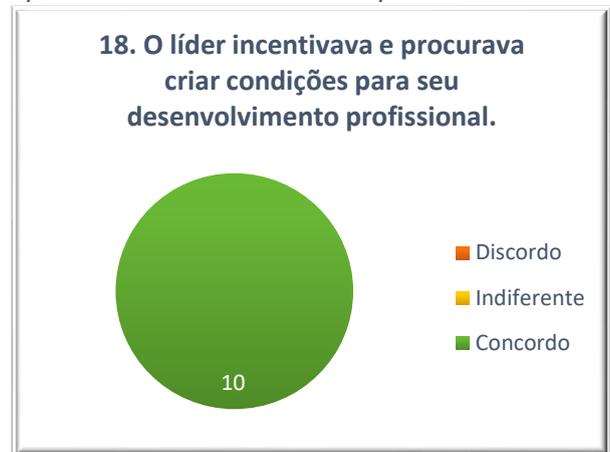
Na questão 18, sobre preocupação das organizações com o desenvolvimento e crescimento profissional dos vigilantes, 100% acreditavam que o Foro, através do líder responsável pela equipe, se preocupava em criar condições para seu crescimento, caindo para menos da metade a preocupação da empregadora com relação a estes temas. DECENZO e ROBBINS (2004) concordam que quanto mais capacitado estiver o colaborador para seu cargo, melhor será o seu desempenho dentro da empresa, todos os funcionários podem ser desenvolvidos.

Figura 22 – Questão 18 – A empresa se preocupava com seu desenvolvimento e crescimento profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 23 – Questão 18 – O líder incentivava e procurava criar condições para seu desenvolvimento profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com um número considerável de “indiferentes”, 8 ao total, conforme figuras 24 e 25, a questão 20 perguntava se os vigilantes mais competentes eram mais valorizados e tinham melhores oportunidades. Esta é uma pergunta com um grau de subjetividade maior em relação às demais pois requer uma breve autoavaliação e avaliação dos colegas esforçando-se em levar em conta os critérios que se sabe ou se imagina da empresa e do Foro. O sentimento de injustiça era maior com relação à MOBRA, com 4 respostas negativas, enquanto que o Foro recebeu apenas 1.

Figura 24 – Questão 20 – Os vigilantes mais competentes eram os que tinham as melhores oportunidades na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 25 – Questão 20 – Os vigilantes mais competentes eram mais valorizados no Foro.

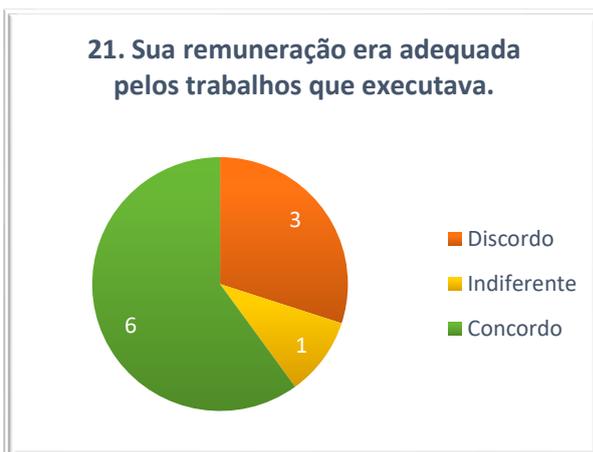


Fonte: Dados da pesquisa.

As questões 21 e 22 não possuíam equivalentes no questionário relativo ao Foro, por tratarem-se de questões próprias de quem possui o vínculo empregatício com os mesmos, no caso a MOBRA, e, portanto não serviu para prosseguir a análise comparativa, mas apenas para compreender as percepções dos vigilantes estudados em relação aos fatores de remuneração e perspectivas de progresso profissional, pontos bastante relevantes no impacto motivacional do empregado.

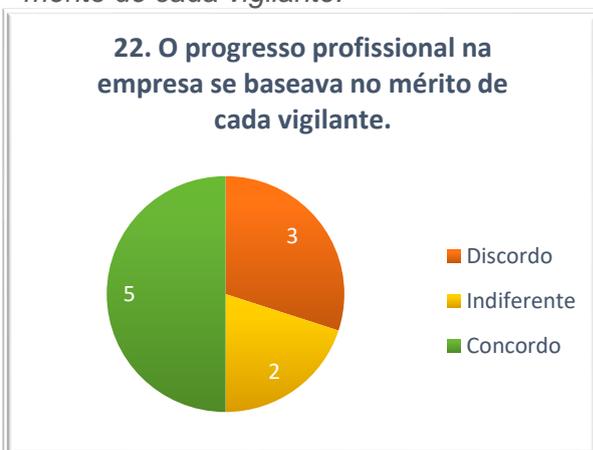
A maioria dos vigilantes, 6 dos 10, acreditavam que seu salário era justo pelas atividades que desempenhavam, de acordo com a figura 26, e metade concordou que o progresso profissional na empresa se dava por merecimento, como se vê na figura 27.

Figura 26 – Questão 21 – Sua remuneração era adequada pelos trabalhos que executava.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 27 – Questão 22 – O progresso profissional na empresa se baseava no mérito de cada vigilante.



Fonte: Dados da pesquisa.

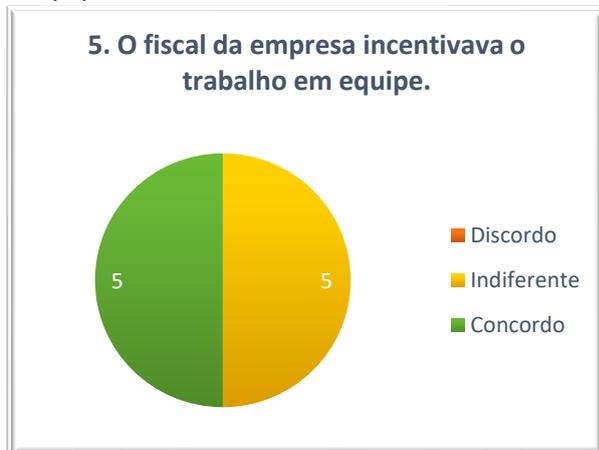
5.4 LIDERANÇA

Prosseguindo nas análises, as questões 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 17 visaram colher as percepções das lideranças que, assim como quase todos os outros fatores que impactavam no motivacional e na vida dos vigilantes, também eram divididas nas duas organizações. Maximiano (2000, p.326) concorda que liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

Lembrando que as respostas dos questionamentos similares entre MOBRA e Foro estão postadas lado a lado, à esquerda e à direita, respectivamente.

A questão 5 destinou-se à percepção de incentivo da equipe por parte dos líderes diretos. O coordenador da equipe por parte do Foro recebeu nota máxima com 10 vigilantes concordando que ele era uma fonte de incentivo à equipe, enquanto apenas metade tinha essa mesma posição com relação do coordenador direto da empresa.

Figura 28 – Questão 5 – O fiscal da empresa incentivava o trabalho em equipe.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 29 – Questão 5 – O líder incentivava o trabalho em equipe.



Fonte: Dados da pesquisa.

As questões 6 e 7 trataram sobre a flexibilidade das lideranças quando perguntados se estes eram receptivos às sugestões de mudança e se debatiam diferentes pontos de vista antes de tomar decisões. No somatório das duas questões a liderança do Foro se sobressaiu com 18 concordâncias, das 20 respostas, enquanto que este quesito com relação à empresa MOBRA teve apenas 8 retornos positivos.

Figura 30 – Questão 6 – O fiscal da empresa era receptivo às sugestões de mudança.



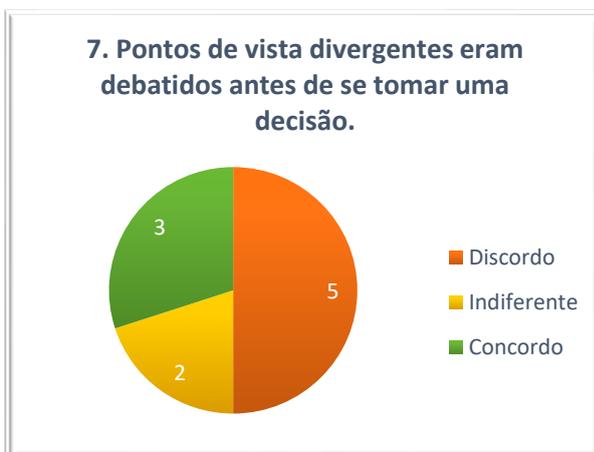
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 31 – Questão 6 – O líder era receptivo às sugestões de mudança.



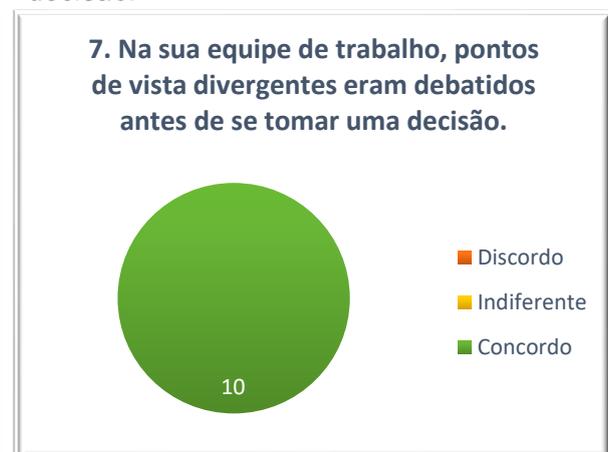
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 32 – Questão 7 – Pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 33 – Questão 7 – Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.



Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão 8 desejava-se saber se os coordenadores de ambas as partes eram comunicativos com a equipe e passavam as informações necessárias ao trabalho. Este caso foi o que teve retorno com menor diferença entre a empregadora e o local de efetiva atividade, considerando que, em relação ao líder do Foro, 100% dos vigilantes concordam com este lado comunicativo do líder, e em relação à MOBRA, o número é de 90%, revelando que a comunicação não era um problema. Robbins (1999) argumenta que a comunicação interna, fornece a informação de que indivíduos e grupos precisam para tomar decisões transmitindo os dados para identificar e avaliar

as alternativas a seguir.

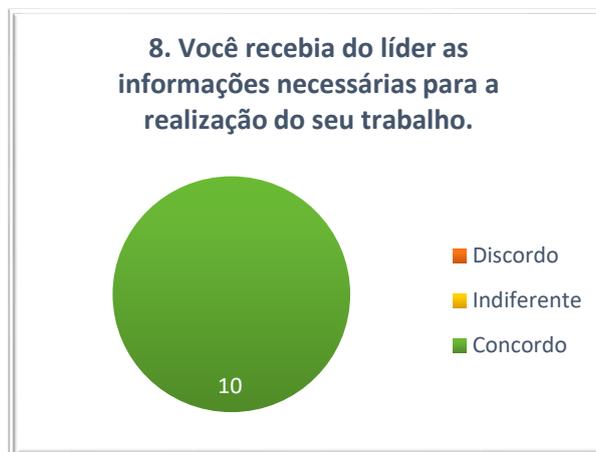
As respostas da questão 9, que vem na sequência, corroboraram esse entendimento, com concordância máxima novamente ao Foro e apenas 2 discordâncias relativas à empresa, quando questionados se eles sabiam claramente os resultados que gestores da empresa e do Foro esperavam deles.

Figura 34 – Questão 8 – Você recebia do fiscal as informações necessárias para a realização do seu trabalho.



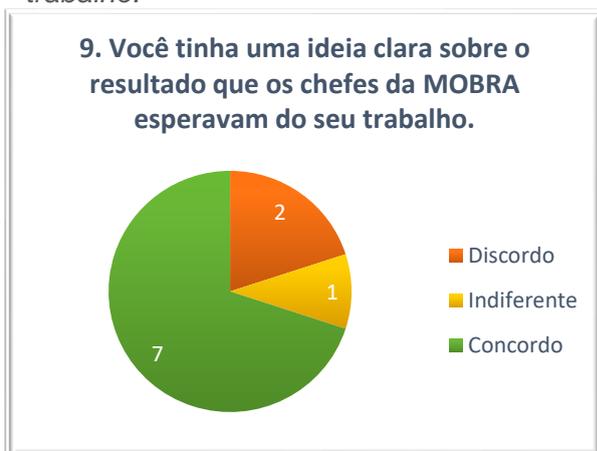
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 35 – Questão 8 – Você recebia do líder as informações necessárias para a realização do seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 36 – Questão 9 -Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os chefes da MOBRA esperavam do seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 37 – Questão 9 – Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os gestores do Foro esperavam do seu trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre confiança da equipe em relação às decisões tomadas pelos líderes, tema dialogado na pergunta número 10, a MOBRA ficou em desvantagem com apenas

metade do grupo confiando nas decisoes do coordenador. No Foro, apesar de não ter sido unanimidade, 9 dos 10 vigilantes concordaram confiar nas decisões tomadas pelo coordenador. Segundo Hunter (2004, p.18), “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter”. Destaca-se, portanto, que a liderança pode influenciar as pessoas de maneira a construir a confiança e torná-las aliadas.

Esta foi uma questão que se entendeu estar bem definida na equipe pois foi uma das raras onde não houve nenhuma resposta “indiferente”, ou seja, ou tinham confiança ou não tinham.

Figura 38 – Questão 10 - Você confiava nas decisões tomadas pelo fiscal.



Fonte: Dados da pesquisa.

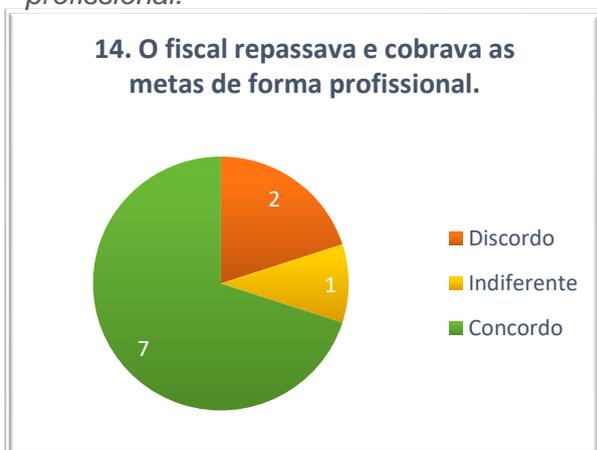
Figura 39 – Questão 10 – Você confiava nas decisões tomadas pelo líder.



Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre a impressão de profissionalismo dos líderes na cobrança das metas a chefia da MOBRA ficou com pouca desvantagem nesse quesito com 7 respostas contra 10 do Foro, que mais uma vez obteve a totalidade das respostas cocordantes possíveis na questão 14.

Figura 40 – Questão 14 – O fiscal repassava e cobrava as metas de forma profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 41 – Questão 14 – O líder repassava e cobrava as metas de forma profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

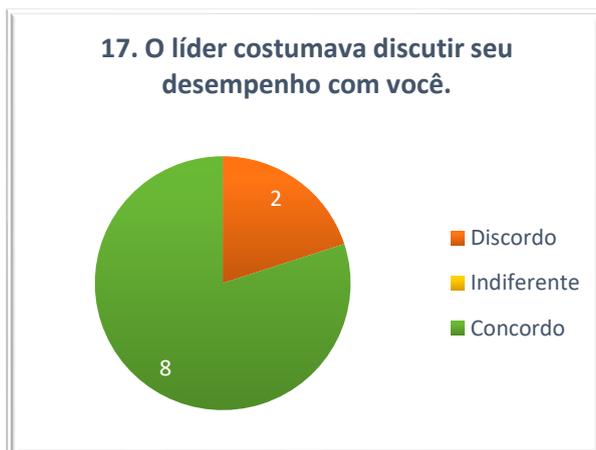
Finalizando a análise das questões objetivas, na de número 17, ao serem questionados se os coordenadores discutiam com eles seus desempenhos os vigilantes retornaram 8 respostas positivas com relação à liderança do Foro e apenas 4 em relação à liderança da organização empregadora, conforme mostrado abaixo.

Figura 42 – Questão 17 – O fiscal da empresa costumava discutir seu desempenho com você.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 43 – Questão 17 – O líder costumava discutir seu desempenho com você.



Fonte: Dados da pesquisa.

5.5 QUESTÕES ABERTAS SOBRE MOTIVAÇÃO

O questionário se encerrava com duas questões abertas curtas sobre motivação, para que os vigilantes pudessem livremente escrever as possíveis causas de desmotivação e de motivação nas suas atividades laborais desempenhadas no Foro Regional da Tristeza e gerenciadas pela empresa MOBRA.

A primeira questão aberta requisitava aos vigilantes que indicassem os dois principais fatores que, na sua concepção, o desmotivavam. Dos retornos recebidos a maior incidência foi referente às faltas e atrasos de salários e de benefícios como vales alimentação e transporte e pagamento de horas extras, com 9 incidências do assunto. Outros fatores relevantes que também foram mencionados foram o descaso, a falta de respaldo e a falta de valorização por parte da empresa e a falta de coleguismo na equipe. Robbins (2003) afirma que muitos gerentes entendem que a motivação depende apenas deles mesmos, pois se há desmotivação por parte dos trabalhadores, isso se dá porque estão descontentes com seu trabalho junto a empresa entendem e que não estão sendo reconhecidos da forma que gostariam.

Na questão seguinte foi solicitado que indicassem dois fatores que o mantinham motivados a manter a boa prestação no serviço no Foro. Em cinco respostas foi falado diretamente sobre o bom ambiente de trabalho que existia no posto, sendo outras relacionadas indiretamente com o tema, com respostas como “pessoas humanas no Foro Tristeza”, “colegas e chefia do Foro que motiva muito”, “convivências com a chefia e colegas” e o “tratamento dos servidores com os terceirizados”. Luz (2003) afirma que o clima organizacional é um clima que resulta da cultura organizacional, tanto de seus pontos de vista positivos quando dos negativos. O clima é altamente influente e também afeta o comportamento, a motivação, o desempenho no trabalho e a satisfação das pessoas na organização.

Outros retornos relevantes foram o posto ser próximo da residência, o medo de ficar desempregado e três respostas falavam que o TJ (Tribunal de Justiça) os ajudou bastante nos pagamentos quando a empresa iniciou com as ausências das obrigações trabalhistas.

6. CONCLUSÃO

O objetivo geral desse trabalho foi esclarecer quais fatores influenciaram para a manutenção do excelente trabalho prestado pela equipe de 10 integrantes da equipe terceirizada de vigilância no Foro da Tristeza num período crítico que se deu durante os últimos 6 meses anteriores à decretação de falência da empresa MOBRA, em junho de 2023, com a qual tinham o vínculo empregatício e para a qual prestavam serviço, mesmo quando questões de desmotivação eram tão evidentes.

As evidências desmotivacionais que de antemão se afirmou, se apoiaram no fato de que a empresa já dava sinais de graves problemas, quando começou a afetar diretamente os empregados com, por exemplo, atrasos e, posteriormente, falta dos pagamentos das simples obrigações trabalhistas como salários, vale refeição, vale transporte, férias e horas extras, cada vez mais frequentes. Por esse motivo, e pelo fato de o estudo já ter como base um período complicado, já podia imaginar-se um pouco das questões de desmotivação que seriam encontradas, o que ficou mais inequívoco de acordo com a pesquisa realizada com a equipe.

Nos retornos obtidos dos questionários ficou incontestável a enorme desigualdade de impacto que cada uma das organizações envolvidas, MOBRA e Foro, tinham sob a motivação na equipe coordenada. Em todos os três temas analisados nos questionários objetivos, clima organizacional, reconhecimento e liderança, a empresa MOBRA ficou com muita desvantagem. Cabe enfatizar que a intenção não foi destacar as diferenças das capacidades de gestão das organizações, pois seria no mínimo imprudente sabendo que as fontes de recursos, tanto humanos quanto financeiros, são desproporcionais, mas sim apenas analisar este tipo de caso que não é raro de acontecer neste natureza de atividade e até de outras que também prestam serviços através deste mesmo tipo de instrumento. A situação se apresenta como uma espécie de “confusão motivacional”, onde duas organizações diferentes tem impactos ativamente opostos nos aspectos motivacionais da rotina diária do trabalhador, deixando-os confusos sobre a forma de se postar.

O Clima Organizacional do Foro Regional da Tristeza era consideravelmente favorável à equipe de vigilância, fazendo enorme diferença para a manutenção da motivação do grupo. Um dos pontos onde ficou mais evidenciado tal destaque foi com relação à preocupação do Foro, através de seus gestores, com a qualidade de vida e bem-estar dos entrevistados. Por outro lado, essa mesma preocupação não era

sentida por parte da MOBRA, que é quem deveria ser mais influente no assunto. As questões abertas realçaram a importância que a condição reconhecidamente favorável do bom clima no local de efetiva atividade diária da equipe, o Foro Tristeza, sendo claramente o principal fator da manutenção motivacional, se sobressaindo aos demais.

Apesar de ter recebido avaliações baixas nos três temas nos quais foram divididas as questões objetivas, o que se anunciou mais prejudicado foi o fator do reconhecimento por parte da empregadora, a MOBRA. Os vigilantes não se sentiam valorizados, e sim injustiçados pela sua empresa. Mais da metade da equipe manifestou-se negativamente nos retornos obtidos declarando, principalmente, que não se consideravam reconhecidos ao destacar-se no trabalho e que a empresa não se preocupava com o desenvolvimento profissional do seu quadro.

A repercussão mais negativa, que pode inclusive ter afetado a questão anterior, foi a falta dos pagamentos das simples obrigações trabalhistas como os salários e os benefícios, por parte, obviamente, da empregadora. A questão onde solicitava a manifestação por escrito do que mais o desmotivavam na época foi um local de grande protesto com relação ao tema, demonstrando claramente este ter sido o principal agente desmotivador da equipe.

O diálogo sobre liderança demonstrou não ter sido este um problema grave na empresa. Ainda que o Foro mantivesse sua superioridade, essa foi a questão na qual a empresa contratada obteve melhor avaliação. Ainda que não fosse vantajoso o bastante para fazer diferença positiva na motivação da equipe, este não constatou-se sendo um agente desmotivador.

Não há como precisar o quanto e de que maneira o comportamento dos vigilantes teria sido diferente em um outro cenário, onde, por exemplo, não houvesse as interferências das relações do Foro da Tristeza alterando a conjuntura, porém o trabalho concluiu que, nessa “confusão motivacional”, o excelente ambiente do posto de efetivo trabalho da equipe foi o principal fator de motivação da equipe, que os mantiveram desempenhando uma boa prestação de serviço conseguindo se sobrepor aos comportamentos da desmotivação que eram causados principalmente pelas ausências dos comparecimentos financeiros básicos por parte da empregadora.

Em resumo, ao apontar os fatores que motivaram e que desmotivaram os vigilantes na situação apresentada, pode-se concluir que os objetivos traçados para este trabalho foram alcançados.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, Clayton. Um Teste Empírico De Uma Nova Teoria Das Necessidades Humanas: Comportamento Organizacional e Desempenho Humano. 2. 1969.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- BISPO, Carlos A. Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. EESC – USP, 2006.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.
- DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de administração – Conceitos Essenciais e Aplicações. 4. ed. Rio de Janeiro: Pearson Universidades, 2004.
- DRUCKER, Peter. Tecnologia, administração e sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62
- HUNTER, James C. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- LACERDA, Antonio Ribeiro Fiamoncini. Teoria Geral da Administração, 2009.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Dez segredos do gestor mais eficaz do mundo. Portugal: Abril/Controljournal Editora, 1999.
- LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. 2ª Ed. - São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MASLOW, Abraham H. Motivation and personality. Nova York: Harper e. Row, 1954.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como trabalhar idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

McGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PREE, Max de. Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC 1999.

ROBBINS, Stephen P. A Verdade sobre Gerenciar Pessoas. São Paulo: ABDR, 2003.

SILVA, Reinaldo O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001.

SILVA, Reinaldo O. Teorias da Administração - 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas- 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA AOS VIGILANTES

Caro vigilante.

O presente questionário é de caráter sigiloso e o emprego da máxima sinceridade e atenção nas respostas são fundamentais para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados.

Não escreva seu nome no formulário.

Apenas marque a resposta que você melhor observar como verdadeira de acordo com sua relação nos casos que seguem.

1ª PARTE: PERFIL

1. Qual seu Sexo?

masculino feminino

2. Há quanto tempo você trabalhava na empresa MOBRA na data da declaração de falência, em junho de 2023?

até 1 ano de 1 a 4 anos de 4 a 10 anos mais de 10 anos

3. Há quanto tempo você trabalha no posto do Foro da Tristeza nesta data?

até 1 ano de 1 a 2 anos de 2 a 4 anos mais de 4 anos

4. Qual sua faixa etária?

entre 18 e 25 anos entre 26 e 30 anos entre 31 e 40 anos acima de 40 anos

5. Qual seu grau de escolaridade?

Ens. Fundamental Ens. Médio Superior Incompleto Superior Completo

2ª PARTE: PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO REFERENTE À EMPREGADORA MOBRA

5. Concordo totalmente 4. Concordo 3. Indiferente 2. Discordo 1. Discordo totalmente

RESPONDA TENDO COMO REFERÊNCIA A EMPRESA MOBRA	5	4	3	2	1
1. Em sua área o trabalho era bem organizado.					
2. A empresa se preocupava com a qualidade de vida (condições físicas, condições psicológicas e sociais) dos funcionários.					
3. As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas.					
4. Eu me sentia motivado pela MOBRA a trabalhar todos os dias.					
5. O fiscal da empresa incentivava o trabalho em equipe.					
6. O fiscal da empresa era receptivo às sugestões de mudança.					
7. Pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.					
8. Você recebia do fiscal as informações necessárias que cabiam a ele para a realização do seu trabalho.					
9. Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os chefes da MOBRA esperavam do seu trabalho.					
10. Você confiava nas decisões tomadas pelo fiscal.					
11. Os gestores da MOBRA tinham interesse no bem-estar dos funcionários.					
12. Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho.					
13. O clima de trabalho da MOBRA era bom.					
14. O fiscal repassava e cobrava as metas de forma profissional.					
15. Você se sentia a vontade para falar abertamente a respeito do seu trabalho com o fiscal ou os chefes da empresa.					
16. Você participava juntamente com o fiscal das decisões que afetavam seu trabalho.					
17. O fiscal da empresa costumava discutir seu desempenho com você.					
18. A empresa se preocupava com seu desenvolvimento e crescimento profissional.					

19. Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas.					
20. Os vigilantes mais competentes eram os que tinham as melhores oportunidades na empresa.					
21. Sua remuneração era adequada pelos trabalhos que executava.					
22. O progresso profissional na empresa se baseava no mérito de cada vigilante.					

3ª PARTE: PESQUISA DE CLIMA E MOTIVAÇÃO REFERENTE AO FORO REGIONAL DA TRISTEZA.

5. Concordo totalmente 4. Concordo 3. Indiferente 2. Discordo 1. Discordo totalmente

RESPONDA TENDO COMO REFERÊNCIA O FORO TRISTEZA	5	4	3	2	1
1. No Foro o trabalho era bem organizado e distribuído.					
2. O líder do Foro se preocupava com a qualidade de vida (condições físicas, condições psicológicas e sociais) dos vigilantes.					
3. As orientações que você recebia sobre seu trabalho e sua rotina eram claras e objetivas.					
4. Eu me sentia motivado pelo líder do TJ a trabalhar todos os dias.					
5. O líder incentivava o trabalho em equipe.					
6. O líder era receptivo às sugestões de mudança.					
7. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes eram debatidos antes de se tomar uma decisão.					
8. Você recebia do líder as informações necessárias para a realização do seu trabalho.					
9. Você tinha uma ideia clara sobre o resultado que os gestores do Foro esperavam do seu trabalho.					
10. Você confiava nas decisões tomadas pelo líder.					
11. O líder do Foro tinha interesse no bem-estar dos vigilantes.					
12. Você recebia o reconhecimento devido quando realizava um bom trabalho.					
13. O clima de trabalho no Foro era bom.					
14. O líder repassava e cobrava as metas de forma profissional.					
15. Você se sentia a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o líder do Foro.					
16. Você participava juntamente com o líder das decisões que afetavam seu trabalho.					
17. O líder costumava discutir seu desempenho com você.					

18. O líder incentivava e procurava criar condições para seu desenvolvimento e crescimento profissional.					
19. Você se sentia reconhecido quando se empenhava mais que seus colegas.					
20. Os vigilantes mais competentes eram mais valorizados no Foro.					

4ª PARTE: QUESTÕES ABERTAS

01. Indique dois principais fatores que mais o desmotivavam.
02. Indique dois principais fatores que o mantinham motivado a manter a boa prestação de serviço no Foro Tristeza.