

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NO POSTO MÉDICO ODONTOLÓGICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE/PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2011**

WILLIAM ALVES DE MELO JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NO POSTO MÉDICO ODONTOLÓGICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE/PB**

Monografia apresentada à coordenação do curso de
Especialização em Gestão Pública da Faculdade Cesrei, como
requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Ms. Flaubret C. J. de Paiva

CAMPINA GRANDE – PB
2011

WILLIAM ALVES DE MELO JÚNIOR

MOTIVACÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
ODONTOLÓGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE/PB

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG

M528m Melo Júnior, William Alves de.
Motivação no trabalho: um estudo de caso no Posto Médico Odontológico da Universidade Federal de Campina Grande/PB / William Alves de Melo Júnior. — Campina Grande, 2011.
46 f. : il.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos.
Orientador: Prof. Ms. Flaubert C. J. de Paiva.
Referências.

1. Motivação no Trabalho. 2. Teorias Motivacionais. 3. Fontes de Motivação. I. Título.

CDU 331.101.3

| |
|--------------------------------------------------|
| Faculdade Central |
| Biblioteca "Um. Ed. Reinaldo Ramos Reinaldo" |
| Reg. nº _____ |
| Comp. nº _____ |
| Doação <input checked="" type="checkbox"/> _____ |
| Ex.: _____ |
| Data: 13 / 02 / 2012 |

WILLIAM ALVES DE MELO JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO
NO POSTO MÉDICO ODONTOLÓGICO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE/PB**

Aprovado em: ____ / ____ / ____ .

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof Ms. Flaubert Cirilo Jerônimo de Paiva
Orientador

Prof. Ms. Carlos Alberto Ximenes

Membro Examinador



UFCG

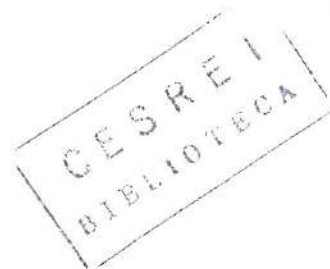
to Médico
3 / William

de Educação

ansão
Fontes de

31.101.31

Dedico esse trabalho a todos os funcionários do Posto Médico-Odontológico da família, que sempre me incentivou e se manteve compreensiva, entendendo minhas ausências enquanto eu participava das aulas e me dedicava ao curso. E, ao meu orientador, que mesmo ocupado me mostrou os passos para se conquistar a vitória.



AGRADECIMENTOS

Aos participantes da pesquisa, por possibilitarem a realização deste estudo.

Aos amigos da vida e do trabalho, por não me deixarem desistir e desanimar nos momentos de cansaço.

Aos meus amigos e companheiros de curso, por partilharmos tantas coisas durante esta jornada.

E, aos meus familiares, pelo constante incentivo e apoio incondicionais.

A todos vocês meu muito obrigado.



RESUMO

A palavra motivação traz significados diferentes, dependendo do autor que se use como referencia. Em linhas gerais pode-se afirmar que, motivação consiste em um estado interior que leva um indivíduo a assumir determinados tipos de comportamento. O motivo para a ação pode ser gerado por um estímulo interno, proveniente dos processos mentais da pessoa e, também por um estímulo externo, provindo do ambiente. Com o objetivo de identificar as teorias motivacionais este trabalho constituiu-se de uma revisão literária, seguida de um estudo de caso. Este, com o objetivo de verificar o grau de motivação e as fontes dessa motivação consideradas relevantes bem como as existentes em sua realidade ocupacional. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado com 12 questões, sendo duas do tipo Likert. O estudo de caso ocorreu com os funcionários do Posto Médico odontológico da Universidade Federal de Campina Grande. Os resultados mostraram um alto grau de desmotivação, embora fatores como estabilidade e salário existam e motivem esses funcionários. Já as fontes consideradas como motivadoras e mais almejadas são a "satisfação pessoal" e "Boas condições de trabalho". Concluiu-se que, ainda há muito o que os superiores realizarem no Posto para que os funcionários sintam-se motivados e conseqüentemente melhorem seu desempenho.

Palavras-chave: Motivação, Teorias Motivacionais, Fontes de Motivação



ABSTRACT

The word motivation holds different meanings, depending on the author that is being used as reference. In general one can say that motivation consists of an inner state that leads an individual to behave in certain ways. The reason for taking an action can be generated by internal stimuli, from the mental processes of the person and also by external stimuli, coming from the environment. Aiming to identify the motivational theories this work consisted of a literature review, followed by a case study. This case study aimed at observing the degree of motivation and the sources of motivation considered relevant by the group as well as those which apply to their current labor situation. The instrument used to collect data was a structured questionnaire with 12 questions, with two Likert type scale. The case study was carried out with the staff of the Dental Medical Center of Federal University of Campina Grande. The results showed a high degree of unmotivation, although factors such as stability and salary also occur and do motivate these employees. Amongst the relevant sources considered as more motivating and desired by the employees there are the "personal satisfaction" and "good working conditions". As a conclusion, it was found that there is still much to be done by the superiors at the Dental medical Center in order to help employees feel motivated and therefore improve their performance.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Sources of Motivation



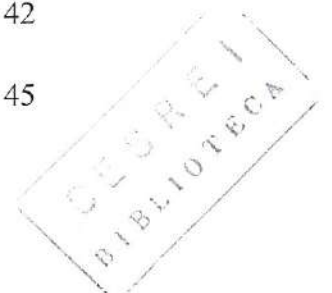
LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Distribuição dos participantes de acordo com a graduação acadêmica..... | 35 |
| Gráfico 2: Distribuição dos participantes por tempo de serviço na instituição..... | 36 |
| Gráfico 3: Distribuição dos participantes de acordo com o grau de motivação no trabalho..... | 38 |
| Gráfico 4: Fontes de motivação consideradas mais importantes..... | 39 |
| Gráfico 5: Fontes de motivação existentes no trabalho..... | 39 |
| Gráfico 6: Nível de satisfação com o ambiente de trabalho..... | 40 |
| Gráfico 7: Nível de satisfação com "O modo como a organização lida com conflitos, queixas e problemas pessoais....." | 41 |



SUMÁRIO

| | |
|----------------------------------------------|----|
| CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 10 |
| 1 DEFINIÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO | 12 |
| 1.1 Motivação no trabalho | 15 |
| 1.1.2 Orientação participativa | 17 |
| 1.1.3 Orientação para ação | 18 |
| 1.1.4 Orientação para manutenção | 18 |
| 1.1.5 Orientação para conciliação | 19 |
| 1.2 Valores relativos ao trabalho | 20 |
| 2 TEORIAS MOTIVACIONAIS | 22 |
| 2.1 Teorias de Conteúdo | 22 |
| 2.2 Teorias de Processo | 26 |
| 2.3 Teoria da equidade da expectativa | 27 |
| 2.4 Outras teorias | 28 |
| 3 METODOLOGIA | 32 |
| 3.1 Tipo de pesquisa | 32 |
| 3.2 Histórico | 33 |
| 3.3 Amostra | 35 |
| 3.4 Instrumentos de coleta de dados | 36 |
| 3.5 Resultados e discussão | 37 |
| 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 42 |
| REFERÊNCIAS | 45 |



Introdução

INTRODUÇÃO

A motivação humana tem sido alvo de estudo de cientistas e pesquisadores ao longo da história. Os povos primitivos atribuíam tudo à vontade soberana dos deuses e nesta época não se falava em motivação. Os filósofos como Aristóteles, Sócrates, Platão e outros realizaram trabalhos procurando entender o significado da vida do homem e o ambiente em que ele se encontrava, colocando indagações que levaram a novas reflexões e outras respostas, inúmeras discussões sobre a origem do conhecimento. Suas principais indagações eram sobre qual o objetivo da vida e qual o sentido da mesma para o homem. Santos (2008) relata que é possível verificar que nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, os filósofos, existia uma preocupação em explicar e conhecer o comportamento do ser humano. Nessas obras havia indícios de que desde o tempo dos primeiros sábios da humanidade já existia um interesse pela motivação humana e suas formas de manifestação, embora tenha aparecido sob outras denominações.

Ocorre que, quando a motivação acontece às pessoas tornam-se mais produtivas, atuando com maior satisfação e produzindo efeitos multiplicadores. Colocando de outra forma tem-se que: a motivação é uma força, ou, energia, que leva as pessoas à direção de algo, e, por isso, os administradores e estudiosos a estudam para despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos de suas organizações.

Alguns teóricos da motivação explicam que, as experiências de cada pessoa, sua visão de mundo e seus sonhos, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. O resultado é que, os mesmos estímulos causam reações diferentes nas pessoas por causa de suas experiências de vida diferentes.

Além das experiências pessoais, também as necessidades das organizações, das comunidades, das transformações tecnológicas e do exercício da cidadania têm a sua importância na maneira como percebem os estímulos motivacionais que são apresentados. (SANTOS, 2008, p.2).

É em relação à motivação no trabalho que se encontra justificativa para esse estudo, no fato de que quanto mais motivado estiver o trabalhador, tanto maior e melhor será o desempenho de suas funções. As organizações precisam investigar como seus funcionários podem ser motivados para eles realizarem bem seu trabalho.

Também se encontra justificativa para esse estudo nas palavras de Bergamini (1990), ao mostrar que a diversidade de abordagens sobre a motivação reflete a importância desse

tema tão eminentemente característico do ser humano. Por isso é necessário e oportuno repensar a motivação, examinando criticamente o acervo atual básico de conhecimento sobre o assunto.

Tamayo e Paschoal (2003) explicam que, a complexidade do trabalho nas organizações, as várias demandas, a competitividade tem como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e sua satisfação no trabalho. Os autores acrescentam que, a motivação no trabalho constitui-se numa das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos, que tem sido orientada por uma abordagem positiva e humanizadora no ambiente de trabalho, procurando encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente.

As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois. (TAMAYO & PASCHOAL, 2003, p.1).

Após o exposto há que se questionar, afinal, o que motiva as pessoas? O que é motivação? Essas e outras questões vão surgindo e acabam por abrir espaço para o estudo aqui proposto que traz como objetivos:

- Realizar uma investigação bibliográfica com vistas a definir motivação e quais as teorias motivacionais;
- Identificar o grau de motivação no trabalho que se encontram os funcionários do Posto Médico-odontológico da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG;
- Verificar quais os fatores motivacionais no trabalho dos funcionários acima citados, bem como pesquisar a satisfação desses em relação ao estilo da chefia e das condições de trabalho existentes.

Por último, é importante colocar que, a relação motivação e bom desempenho se fazem presente e possui sua relevância, não só no setor privado como também no setor público. Portanto, estar ou não motivado na gestão pública faz diferença na prestação do serviço oferecido.

Capítulo I

DEFINIÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

Motivação é uma palavra que apresenta uma multiplicidade de significados, dando margem à elaboração e transmissão de várias idéias, que podem ser usadas em diversos contextos, contudo, apesar do termo poder ser configurado como simples, é o gerador de grandes discordâncias entre autores, no que tange aos elementos que podem motivar alguém.

É importante esclarecer que não existe um único e definitivo conceito acerca da motivação. Por isso, dizer o que é motivação implica buscar e avaliar diversos e distintos conceitos elaborados por vários autores sobre este tema. De acordo com o novo Aurélio – século XXI, o termo motivação pode ser visto sob os seguintes aspectos: “a etimologia da palavra motivação vem de *movére* (verbo latino) e significa ‘mover’ agitar, pôr-se em movimento’, *s.f.* 1. Ato de movimentar. 2. Exposição de motivos ou causa. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo”. (FERREIRA, A., 2000).

Desde o surgimento das civilizações mais antigas até o final do século passado, na relação entre o ser humano e o trabalho, tem havido mudanças de significados, de paradigmas, que constituem o ponto de estudos para pesquisadores de diversas áreas do conhecimento humano. No campo de pesquisa social, vale a pena ressaltar a definição de Peres (1977) “motivação é a ação de tudo aquilo capaz de impelir uma pessoa a determinado comportamento”.

Segundo Spector (2006) motivação diz respeito a um estado interior que leva o indivíduo a assumir determinados tipos de comportamento. Ele também explica a motivação como sendo o desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação é resultado dos desejos, das necessidades ou das vontades.

Vista por certa ótica, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção diz respeito à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade refere-se ao esforço que uma pessoa empreende na realização de uma tarefa. E a persistência se refere ao empenho contínuo em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Motta (1995, apud MACÊDO et al., 2006) apresenta uma idéia semelhante a de Spector e afirma que motivação é uma energia proveniente das aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.

Ocorre que, na verdade, não existe unanimidade quanto à origem dessa energia. Algumas teorias que explicam os fenômenos motivacionais em um contexto falham em outros.

E o que motiva o ser humano a executar determinadas tarefas específicas que constituem seu trabalho? Inúmeras teorias foram desenvolvidas com a finalidade de responder a essa questão. Desde a teoria mecânica de Aristóteles que atribua toda causa e um efeito, ou vive versa; a teoria Newtoniana que atribuía todo impulso a força externa; a teoria de Taylor com a fragmentação das tarefas e dando os primeiros incentivos à produtividade como fator de recompensa financeira, até as abordagens clássicas dos behavioristas, Maslow, Herzberg e MacGregor, e dos cognitivistas, tem como principal mentor o psicanalista Freud, com a teoria dos instintos.

Por sua vez, Lent (2001, apud FIORELLI, 2006) acredita que a motivação tem sua origem, em certos casos, nos mecanismos de homeostase do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno; estão inclusos aí o calor, a fome, o frio, a sede. O autor também coloca que, outras motivações estão ligadas à sobrevivência da espécie, como por exemplo, o sexo. Outras, ainda, estão ligadas ao equilíbrio psicológico e são comportamentos complexos, sem nenhuma determinação biológica identificável, motivados por forças interiores puramente subjetivas.

De acordo com Bergamini (1990) a motivação humana é um fenômeno que apresenta aspectos paradoxais, pois existe uma diversidade de interesses percebida entre as pessoas, que comprova que estas pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. A autora ainda explica que, pode-se ver na sociedade inúmeros exemplos de pessoas com expectativas diferentes e, assim, cada uma delas volta-se para a busca de seus próprios organizadores de comportamentos motivacionais ímpares.

A autora vai além e coloca que, existem autores que afirmam ser necessário aprender a motivar os outros, enquanto outros acreditam que ninguém pode motivar ninguém. No primeiro caso, supõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, ou seja, vem de fatores extrínsecos. No segundo caso, acredita-se que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que origina-se nas impulsões interiores. Assim, é o próprio indivíduo que traz em si o potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

Chiavenato (2000) afirma que, o motivo para a ação pode ser gerado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e também por processos mentais da pessoa que são, portanto,

internos. Nesse sentido, a motivação esta relacionada com o sistema de cognição do indivíduo.

É válido acrescentar que, fica óbvio, então, o fato de que as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação: as necessidades variam de pessoas para pessoa, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (CHIAVENATO, 2000).

Santos (2008) resume colocando que, as teorias motivacionais, podem, então, serem divididas em extrínsecas (behavioristas ou comportamentalistas) e intrínsecas (cognitivas). Ambas afirmam que as pessoas buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Porém, o que as diferencia é que, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os cerca, sendo a necessidade gerada internamente conforme suas representações: participa-se, por exemplo, de uma atividade com o propósito de experimentar as satisfações inerentes que ela pode proporcionar.

Já os comportamentalistas, continua Santos (2008), consideram que estar motivado é estar condicionado ao resultado da tarefa realizada, ou seja, o prazer não está na atividade, mas na consequência dela.

É importante colocarmos que, independente das noções de motivação, o que não podemos perder de vista é que estamos tratando de pessoas e que as mesmas vivem incansavelmente em busca da felicidade, e que a mesma é considerada o supremo bem do homem, teoria defendida durante todo o percurso da história da humanidade. O filósofo grego Aristóteles em suas obras, tais como a ética a Nicômaco se mostra um profundo estudioso da natureza humana – de acordo com suas observações do mundo em que vivia, verificou que as pessoas vivem em busca de algo diferente uma das outras e que todo o conhecimento e todo o trabalho visam a algum bem, considerando-se esse bem a uma determinada finalidade.

Das investigações de Aristóteles ao até os dias atuais, inúmeras são as variáveis de concepções dos homens sobre a felicidade. Uma vez que o trabalho é um fator que propicia a esse estado de felicidade e que o mesmo perpassa indubitavelmente pelo processo de motivação, uma pessoa só se sentirá motivada a ser e dar o melhor de si se tiver um nível razoável de satisfação no trabalho, e precisará sentir que o seu trabalho é algo positivo e sua execução deverá lhe proporcionar felicidade.

Intrínseca ou extrinsecamente, a verdadeira motivação só pode ser efetivamente conseguida quando as pessoas conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida.

1.1 Motivação no trabalho

A motivação é um comportamento que busca a satisfação no trabalho, e as manifestações da motivação de uma pessoa são geralmente refletidas em circunstâncias positivas ou negativas. Nas organizações, a motivação pode ser entendida como o desempenho e os esforços dos colaboradores para atingir os resultados desejados (BERGAMINI, 2006). Segundo essa autora, quando as pessoas entram em uma organização, levam consigo uma série de valores, interesses e talentos que influenciam o ambiente organizacional. Assim, cabe à organização buscar estratégias que permitam transformar esses valores, interesses e talentos em ações eficazes e produtivas. Caso contrário, haverá apenas um grande contingente de pessoas que não possuem nenhuma motivação por aquilo que fazem.

Tamayo e Paschoal (2003) explicam que, a motivação no trabalho é um tema importante de estudo por estar estreitamente relacionado com a produtividade individual e organizacional. Ocorre que, a questão da motivação no trabalho encontra-se no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. Ambas as partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma apresenta, explícita e/ ou implicitamente, as suas exigências e demandas.

Da parte da organização são bem claras as demandas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento. Nesse caso, é exigido do funcionário que realize suas tarefas com qualidade e quantidade, em determinados períodos de tempo – tudo previamente estabelecido. (TAMAYO & PASCHOAL, 2003).

Já as demandas do empregado dizem respeito a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e alcançar seus objetivos e expectativas através da própria atividade do trabalho.

Quando o indivíduo não encontra no trabalho condições de satisfazer as suas expectativas e atingir suas metas ele sentirá uma relação de exploração e não de troca. (TAMAYO & PASCHOAL, 2003).

Esse relacionamento recíproco, que traz as expectativas mútuas do indivíduo e da organização é definido por Thomas Jr. (1997) como contrato psicológico. Esse contrato é denominado psicológico porque a maior parte dele não é escrita ou falada, apesar de possuir

qualidades imperativas. O autor exemplifica no Quadro a seguir algumas áreas nas quais a organização e o indivíduo estão mais propensos a ter expectativas:

Quadro I – Exemplos de Expectativa¹

| O que o indivíduo espera receber e a cada organização espera dar: | O que o indivíduo espera dar e uma organização espera receber: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Salário 2. Oportunidades de desenvolvimento pessoal 3. Reconhecimento e aprovação pelo bom trabalho 4. Segurança através de benefícios 5. Ambiente amigável de apoio 6. Tratamento justo 7. Trabalho significativo ou intencional | <ol style="list-style-type: none"> 1. Um dia de trabalho honesto 2. Lealdade à organização 3. Iniciativa 4. Conformidade com as normas da organização 5. Eficácia no trabalho 6. Flexibilidade e desejo de aprender e desenvolver-se |

O autor ainda ressalta que, a qualquer momento algumas expectativas serão satisfeitas e outras insatisfeitas; porém, ambas as partes têm um nível mínimo de satisfação aceitável. Caso uma delas conclua que o nível de satisfação de suas necessidades esteja abaixo desse nível mínimo, considera-se que o contrato foi violado. Uma vez concretizado esse fato a parte insatisfeita tem três opções: 1) Tentar a renegociação do contrato, 2) continuar o relacionamento em um estado alienado e ou 3) romper o relacionamento.

Bergamini (2006) alerta que, a insatisfação no trabalho faz com que o emprego deixe de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade sadia de realização dos desejos interiores que cada um tem.

Para que o trabalho, então, não se torne uma fonte de sofrimento, é necessário que as organizações compreendam que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Elas são diferentes e interagem com o ambiente também de forma diferente, característica que Bergamini (2006) chamou de **Estilo de Comportamento Motivacional**.

¹ Fonte: THOMAS JR., R. Roosevelt. IN: Gestão de pessoas, não de pessoal. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Este estilo é definido pela autora como um fator indicativo das marcas individuais que cada pessoa evidencia quando se comporta na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional. É o comportamento motivacional que faz com que as pessoas buscando o mesmo objetivo adotem condutas diferentes.

Bergamini (2006) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações:

- Orientação participativa;
- Orientação para a ação;
- Orientação para a manutenção; e
- Orientação para a conciliação.

1.1.2 Orientação participativa

O primeiro estilo a ser abordado é o de pessoas orientadas pela participação. Que são prestativas, leais, idealistas, estão sempre dispostas para ajudar, procuram dar o melhor de si para corresponder às expectativas e assumem a responsabilidade por estarem sempre envolvidas com causas importantes. Pessoas com esse estilo de comportamento acreditam que o mais importante seja promover o valor que os outros têm, descobrindo o que há de melhor nelas.

Essas pessoas têm grande satisfação motivacional quando podem seguir orientação grupal, consultam pessoas e são consultadas por elas, usam os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização e promovem o desenvolvimento dos talentos daqueles com os quais trabalham.

Em contrapartida, tem grande insatisfação motivacional quando recebem tratamento impessoal, são forçadas a desenvolver atividades sem significado, sentem que as suas intenções não são reconhecidas e tem que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

Bergamini(2006) afirma que essas pessoas valorizam o trabalho em si e a responsabilidade como algo que realmente traz auto-realização. No desenvolvimento das suas atividades profissionais, preferem atividades do tipo administrativas e geralmente estão nas áreas de Recursos Humanos, o que lhes causa maior insatisfação são políticas administrativas injustas e relacionamento interpessoal precário. Ou seja, são pessoas que têm mais motivação intrínseca.

1.1.3 Orientação para ação

O segundo estilo do qual Bergamini (2006) fala é das pessoas orientadas para a ação, que sentem grande atração por atividades desafiadoras onde possam demonstrar sua competência pessoal, tem espírito inovador, grande facilidade para assumir o comando e agir rapidamente, demonstra marcante confiança em si mesmo, possui convicções firmes.

Este estilo de comportamento é característico das pessoas que gostam de fazer com que as coisas aconteçam que são atraídas por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal, vencer desafios e chegar ao domínio da situação.

A satisfação motivacional das pessoas que fazem parte deste grupo ocorre quando elas sentem-se desafiadas a comprovar sua eficiência, podendo conduzir-se com autonomia e são tratadas de igual para igual, sem medo.

E a insatisfação motivacional acontece quando elas sentem-se cercadas na sua ação e presas a rotinas desinteressantes, quando há falta de responsabilidade dos demais e sentem que é impossível controlar as variáveis que afetam os resultados.

Pessoas orientadas para ação valorizam o progresso, o acesso a posições de maior responsabilidade, o desenvolvimento pessoal, e geralmente ocupam cargos de gerencia ou supervisão. Os fatores que causam mais insatisfação são salários incompatíveis, insegurança quanto aos objetivos e falta de reconhecimento.

1.1.4 Orientação para manutenção

O terceiro estilo de comportamento motivacional é o das pessoas orientadas para a manutenção. As pessoas com esse tipo de orientação se preocupam com a segurança e se apóiam em vitórias passadas, desenvolvem as atividades de maneira lógica e ordenada, são organizadas e persistentes naquilo que fazem e extremamente reservadas quanto dados confidenciais. Nesse estilo, a preocupação maior é com a segurança, o que faz com que as pessoas com essa orientação construam cuidadosamente a sua vida de maneira a se sentirem firmemente apoiadas em vitórias passadas.

As situações que trazem satisfação motivacional são: ter oportunidade de usar lógica e organização, contar com tempo suficiente para garantir a boa qualidade daquilo que está sendo feito, dispor de fontes confiáveis de consulta e sentir que há coerência e justiça no trato com pessoas.

Já as situações que trazem grande insatisfação motivacional para as pessoas desse grupo são: trabalhar com informações confusas e incompletas, estar sujeito a um clima de constantes mudanças, conviverem com pessoas dadas a explosões emocionais e tratar os assuntos de forma incompleta e superficial.

Conforme Bergamini (2006), as pessoas orientadas para manutenção trabalham em áreas de administração geral, finanças e pesquisa, dão grande importância para o trabalho, valorizam o reconhecimento pelo real valor profissional, a responsabilidade, o ambiente mais estável, sem grandes mudanças, e tem como fonte de insatisfação o relacionamento superficial e a falta de respeito profissional.

1.1.5 Orientação para conciliação

As pessoas do quarto e último estilo motivacional de comportamento têm como principal preocupação estar em sintonia com os demais, através da negociação e procurando entender o ponto de vista deles. São flexíveis, bem humoradas e otimistas e sempre dispostas a rever seus pontos de vista. Utilizam a negociação no seu dia a dia e tem como preocupação principal estar em sintonia com os demais.

Essas pessoas têm grande satisfação motivacional quando - desfrutam de uma convivência social harmônica, contam com um ambiente flexível onde seja possível fazer concessões, reconhecem-se importantes dentro do grupo e conhecem a repercussão social das suas ações.

E apresentam grande insatisfação motivacional quando são colocadas em ridículo perante o grupo, precisam seguir normas e horários rígidos, sentem-se socialmente colocadas de lado e estão num ambiente sério demais em que as pessoas se atritam constantemente.

Ainda conforme a autora são pessoas que ocupam cargos de assessoria, em que não possuem autoridade formal e podem usar suas habilidades de negociação, valorizam as possibilidades de progresso e evolução constante e o reconhecimento do seu valor pessoal. Apontam como fatores de insatisfação o ambiente inseguro, sem reconhecimento e relacionamento interpessoal precário

Esses quatro estilos estão presentes ao mesmo tempo em todas as pessoas, sempre com um deles predominante.

1.2 VALORES RELATIVOS AO TRABALHO

As pessoas apresentam uma estrutura de valores que exerce uma função motivacional importante e que está relacionada com os aspectos fundamentais de sua vida. Aqui será tratado especificamente os valores relativos ao trabalho, que são definidos por Porto e Tamayo (2003) como os princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam através do trabalho e que guiam suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, assim como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

De acordo com esses autores esta definição apresenta três aspectos relevantes para a especificação do conceito:

1. Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;
2. Motivacional – eles expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho;
3. Hierárquico – os valores são avaliados ao longo de um continuum de importância.

Porto e Tamayo (2003) mostram que, em uma pesquisa transcultural realizada por Schwartz ele elaborou uma estrutura motivacional, a qual foi apontada para a universalidade. Nessas pesquisas postulou-se diversas motivações, submetidas a verificação empírica. As diversas motivações foram identificadas através das prioridades dadas pelas pessoas aos valores. Daí decorre o fato de que, a função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções.

E as metas e intenções regulam os três elementos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço.

No que diz respeito aos resultados das pesquisas contínuas, Porto e Tamayo (2003), apontam para uma estrutura de 10 tipos motivacionais, assim definidos:

- **Poder** – busca da preservação de uma posição social dentro de um sistema social;
- **Auto-Realização** – busca do sucesso pessoal através da demonstração de competência de acordo com as regras sociais;
- **Hedonismo** – busca de prazer e gratificação para si mesmo;

Capítulo II

CAPÍTULO – II

TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação vem crescentemente sendo eleita como alvo de preocupações e estudos de inúmeros pesquisadores das organizações, e vários são os fatores classificados como responsáveis pela motivação de uma pessoa no ambiente de trabalho, contudo, não se pode afirmar de forma categórica, que uma variável que afeta a uma pessoa, afete igualmente todas as pessoas de uma organização, visto que essas enquanto seres humanos são motivadas de formas diferentes.

Para tentar explicar como as organizações com seus recursos finitos podem disponibilizar esses recursos para satisfazer a inúmeras e infinitas necessidades pessoais e responder a muitos questionamentos tais como quais os fenômenos que afetam a motivação nos seres humanos e qual a sua origem e natureza, vários foram os estudos desenvolvidos, fazendo surgir diferentes modelos teóricos com o propósito de interpretar a motivação humana.

Conforme mencionado anteriormente, as teorias motivacionais podem ser divididas em extrínsecas e intrínsecas. Porém, as teorias motivacionais também podem ser classificadas em Teorias de Conteúdo – que estudam “o que” motiva o comportamento; e Teorias de Processo – estudam “como” o comportamento é motivado.

2.1. Teorias de Conteúdo

A teoria da motivação humana desenvolvida nos anos 50 do século passado, pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow, foi a pioneira no desenvolvimento das teorias das necessidades. Essa teoria foi baseada em 25 anos de sua experiência clínica, considerando o ser humano em sua totalidade, dando ênfase a integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais, sugerindo cinco necessidades básicas, ordenadas em hierarquia, e consideradas intangíveis.



Geralmente essa hierarquia de necessidades é mostrada em diversos livros na forma de pirâmide, conforme figura a cima. Mas Fiorelli (2006) as apresenta sem tal formato, apenas citando-as:

1. Necessidades fisiológicas – sobrevivência, alimentação, vestuário;
2. Necessidade de segurança – proteção, estabilidade no emprego;
3. Necessidades sociais – aceitação, amizade, sentimento de pertencer;
4. Necessidade de estima – autoconfiança;
5. Necessidade de auto-realização – criatividade, autodesenvolvimento.

Muitos já tentaram explicar as necessidades humanas, mas a hierarquia de necessidades desse autor é o dado mais representativo e útil para conseguirmos compreender o que os profissionais desejam. Maslow observou que, quando as necessidades intangíveis, do nível mais baixo da hierarquia, são identificados e satisfeitos no indivíduo, ele passa ao nível imediatamente superior, numa progressão natural, surgindo sempre outras necessidades e sucessivamente subindo até o topo da pirâmide.

Mesmo que estejam satisfeitas todas essas necessidades, podemos esperar frequentemente – embora nem sempre – que surja um novo descontentamento e uma nova tranquilidade se o indivíduo não faz aquilo que está apto a fazer. Um músico deve fazer música, um pintor deve pintar e um poeta deve escrever para serem felizes. O homem deve ser o que pode ser. Portanto chamamos a essa necessidade auto-realização. (MASLOW, 1977, p.352).

A análise de Herzberg, focaliza principalmente a natureza dos cargos, que inicialmente são defendidas com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, isso leva a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidades para a criatividade do conteúdo e nas tarefas do cargo. Assim as tarefas passam a provocar um efeito de desmotivação.

Os fatores de higiene poderão evitar que os trabalhadores se queixem, mas não farão eles trabalhar mais ou de maneira mais eficiente. Em essência, essa teoria afirma que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados de fatores “motivadores” e a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas, e do contexto geral do cargo; são chamados de fatores “higiênicos”.

A grande contribuição de Herzberg, foi segundo Macêdo et al. (2006), mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que os ocupam. Dessa maneira, ele propõe que as tarefas sejam sempre revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções. Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, acrescentando-se novas tarefas ao cargo original, quanto vertical, substituindo-se as tarefas simples por outras mais complexas.

Chiavenato (2000), por sua vez, critica a teoria de Herzberg porque algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação aos outros. Crítica também por essa teoria basear-se numa pesquisa de amostra pequena e fazer generalizações a partir dela.

Assim como Maslow, David McClelland destaca a importância da satisfação das necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização. Segundo Santos (2008) a diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, ou seja, são adquiridas socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida:

Poder – interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros;

Realização – busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar sucesso;

Afiliação – interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros. (MACÊDO ET AL., 2006).



De acordo com Murray (1986) essa teoria sustenta que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer um deles, em especial o da realização (auto-estima). Esses motivos tem relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio, tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

Murray (1986) ainda complementa e coloca que, a teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

2.2 Teorias de Processo

A teoria do estabelecimento de metas, parte da premissa que as metas de uma pessoa são as principais determinantes da motivação relacionadas à tarefa, visto que elas dirigem seus pensamentos e ações. Edwin Locke, um dos criadores dessa teoria conclui que trabalhar em torno de um objetivo constitui uma grande fonte de motivação, pois suscita comportamentos proativos. Segundo Locke, os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os objetivos difíceis quando aceitos pelas pessoas resultam em desempenho mais elevados que os objetivos fáceis.

A partir de pesquisas calcadas nos princípios dessa teoria, as principais conclusões que se aplicam diretamente à gestão de pessoas são as que os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho que os menos difíceis. Porém, se o grau de dificuldade para sua consecução é extremo ou se ele é impossível, a sua relação com o desempenho acaba não se mantendo.

Os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos ou genéricos. A oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a sua aceitação por parte do funcionário. A resistência é maior quando os objetivos são difíceis. Se a pessoa participa na fixação dos objetivos, ela tende a aceitá-los melhor, mesmo que o chefe imponha objetivos mais difíceis. As pessoas tornam-se mais comprometidas com as escolhas que participam;

A retroação da tarefa, isto é, o conhecimento dos resultados pode motivar as pessoas a um melhor desempenho, pelo fato de encorajar objetivos gradativamente mais elevados de desempenho, permitindo à pessoa saber se seus esforços estão na direção dos objetivos

traçados. Identificando nesse caso as discrepâncias entre o que se faz e o que se deve fazer, ela serve para guiar e monitorar o comportamento.

A capacitação e a auto-eficácia fazem com que os objetivos definam um melhor desempenho para alcançá-los. A pessoa deve ser capacitada a cumprir os objetivos e sentir-se confiante quanto à sua capacitação.

Macêdo et al. (2006) afirma que, para Locke, os quatro principais métodos para promover a motivação são: recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos pertinentes; e criação de cargos com tarefas amplas.

Sintetizando, Spector (2006) explica que, a teoria da fixação de metas, ou teoria do estabelecimento de objetivos, tem tido suas proposições como alvo de uma quantidade enorme de pesquisas, e, a fixação de metas é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho.

2.3 Teoria da equidade e da expectativa

A teoria da equidade afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. De acordo com Adams, criador dessa teoria, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. A teoria especifica condições sob as quais a desigualdade ocorrerá, condições essas que os funcionários deverão reduzir. (SPECTOR, 2006).

Macêdo et al. (2006) complementa e coloca que, ao perceber uma injustiça, o colaborador procurará reequilibrar a relação:

- diminuindo sua contribuição;
- pedindo maior recompensa;
- solicitando maior esforço dos outros;
- modificando a situação, transferindo-se ou deixando a organização.

Resumindo, afirma Spector (2006), a teoria da justiça, ou equidade, difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços. Presume-se que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Ocorre que, os funcionários são motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.



A teoria da expectativa foi desenvolvida em 1964 pelo psicólogo Victor Vroom, nela o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. Para Stornier (1992), essa é a única teoria que leva em conta as diferenças entre indivíduos e situações. O mesmo afirma que a teoria é um modelo de motivação em que o esforço para se atingir um alto desempenho é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado se alcançado, e que a recompensa valerá o esforço dispendido.

Chiavenato (2000) explica que, para Vroom, a motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos. E a motivação, no momento de se fazer uma escolha, depende de três fatores:

Valência - é a inclinação, a preferência para receber uma recompensa. Cada recompensa, em um momento preciso, tem um valor único que o indivíduo atribui ao resultado advindo de cada alternativa;

Instrumentalidade - da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação;

Expectativa - é a relação entre o esforço realizado e o resultado obtido, em outras palavras, é a expectativa que ele tem de poder obter cada resultado.

De uma forma resumida, a motivação segundo a teoria de Vroom pode ser expressa como o produto destes fatores mencionados acima. Logo podemos equacioná-la da seguinte forma:

$$\text{Motivação} = V \times E \times I$$

O valor obtido através dessa equação pode ser positivo ou negativo. No primeiro caso existirá um desejo para alcançar determinados resultados e no outro caso o desejo será de fugir de um resultado final específico.

Vroom *apud* Chiavenato (2000) dá ênfase à importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação. Conclui-se, então, que a motivação é um processo e varia de indivíduo para indivíduo em função de seus objetivos pessoais.

2.3 Outras teorias

Conforme se percebe, existe uma quantidade enorme de teorias e hipóteses que foram se acumulando ao longo do tempo sobre motivação e que geram diversas interpretações

acerca do tema. Pensando em elucidar e exemplificar mais o assunto apresentaremos a seguir mais alguns modelos propostos sobre motivação de maneira breve e sucinta.

Fiorelli (2006) menciona modelos que incluem fatores ligados às tarefas e ao ambiente social. São modelos que consideram que, além das necessidades de cada indivíduo, outros elementos contribuem para despertar nele a motivação. O **modelo de enriquecimento da tarefa** traz que o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores concorrem, promovendo o enriquecimento da tarefa e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis que isso aconteça. São eles:

- o desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;
- o resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal: há uma identificação entre criação e criador;
- o produto final exerce impacto em outras pessoas;
- existe um grau de liberdade para decidir sobre programação e procedimentos do trabalho;
- o profissional recebe avaliação (*feedback*) sobre sua eficácia na realização da atividade.

Fiorelli (2006), por fim, deixa o questionamento se o enriquecimento da tarefa realmente motiva.

Uma outra teoria sobre o tema em questão é a **teoria da auto-eficácia**, que afirma que a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes. Significa dizer que, pessoas com grande auto-eficácia acreditam ser capazes de realizar tarefas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para isso. Em contrapartida, pessoas com pequena auto-eficácia não acreditam ser capazes de realizar tarefas e não serão motivadas a se esforçar. (SPECTOR, 2006).

O conceito de auto-eficácia em si está ligado a tarefas específicas ou determinadas ações, e a auto-eficácia das pessoas pode variar de uma tarefa para outra. Esse conceito (de auto-eficácia) é parecido com o de expectativa; a diferença reside no fato de que a expectativa se relaciona a uma atividade específica em um dado momento, enquanto a auto-eficácia se preocupa com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo. A teoria da auto-eficácia e a teoria da expectativa são compatíveis ao prever se as pessoas podem realizar bem suas tarefas quando acreditam que podem fazer isso. Mas, a teoria da expectativa também considera a influência da motivação sobre as recompensas, uma questão que não é estudada pela teoria da auto-eficácia. (SPECTOR, 2006).

Já a **teoria do controle**, afirma Spector, apóia-se sobre a teoria da fixação de metas, focalizando a forma como o *feedback* afeta a motivação para manter o esforço rumo às metas. O indivíduo recebe uma meta, que pode ser atribuída por um supervisor, ou escolhida por ele mesmo, então a pessoa deve acreditar que a meta é alcançável e aceitá-la. Com o passar do tempo, enquanto a pessoa trabalha rumo à meta, lhe é dado *feedback* sobre seu desempenho. Daí a pessoa avaliará o *feedback* comparando o progresso atual a algum padrão interno ou a algum progresso esperado. Se o progresso for insuficiente, a pessoa estará motivada a agir, o que pode incluir uma reavaliação ou modificação da meta ou a adoção de diferentes estratégias para melhorar o desempenho. Isso pode significar simplesmente exercer mais esforço ou adotar novas maneiras que possam ser mais eficazes.

Em síntese entendemos que, a teoria do controle sugere que as pessoas fixem metas e, em seguida, avaliem o *feedback* sobre o quanto seu desempenho a aproxima delas. As discrepâncias podem motivar a pessoa a modificar seu comportamento ou suas metas.

Por último tem-se a **teoria da ação**, que propõe que as teorias de motivação para o trabalho devem concentrar-se principalmente em comportamentos orientados para metas ou comportamentos voluntários chamados ações. Essas ações são resultados de uma intenção consciente de realizar alguma coisa. A teoria da ação descreve o processo de ação que vincula uma hierarquia de cognições às ações e ao *feedback* do ambiente. Esse processo começa com um desejo inicial de realizar ou ter alguma coisa e tal desejo leva a metas e objetivos específicos para realizá-la. Após as metas serem fixadas deve-se traduzir essas metas em planos. Os planos são passos específicos adotados para realizar as metas e são especificações de ações e seqüências de ações. (SPECTOR, 2006).

Por fim, continua o autor, a pessoa receberá feedback do ambiente ou de outras pessoas. Esse feedback informará o funcionário se está havendo progresso rumo à meta. Feedback positivo pode ajudar a manter ações que fazem parte dos planos e feedback negativo pode resultar em modificação das metas, planos ou ações. Verifica-se, assim, que a teoria da ação é uma teoria complexa de base cognitiva que considera o indivíduo como iniciador da ação, ou a causa de seu próprio comportamento, em oposição à teoria do reforço e outras teorias da motivação, que enfatizam como uma pessoa reage ao ambiente. Em certo sentido, é uma forma expandida da teoria da fixação de metas.

Spector (2006) conclui colocando que, existem dois grandes desafios na área da motivação. O primeiro diz respeito a necessidade de pesquisas para o teste adequado das teorias motivacionais; e, o segundo, reside no fato de que as organizações precisam saber como os funcionários podem ser motivados e realizar bem seu trabalho.

Capítulo III

III METODOLOGIA

Este capítulo visa detalhar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desse estudo, direcionados pelas considerações teóricas expostas nos capítulos anteriores, abordaremos o método, conceitos e técnicas que foram utilizadas com o objetivo de viabilizar esta pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

No presente trabalho o método de procedimento utilizado foi a do tipo pesquisa exploratória, definida por Silva (2001) como aquela que envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Já do ponto de vista dos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se em três tipos: **Pesquisa Bibliográfica** – quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet; **Pesquisa de Levantamento** – quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer; **Estudo de Caso** – quando envolve o estudo profundo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Enfim, uma mesma pesquisa pode estar ao mesmo tempo, enquadrada em várias classificações, desde que obedeça aos requisitos inerentes a cada tipo.

Para este estudo, a pesquisa ficou delimitada aos servidores técnico-administrativos da Instituição de Ensino Superior, de natureza pública, na cidade de Campina Grande, a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, especificamente os que estão lotados no Posto Médico-Odontológico- PMO.

3.2 Histórico

O Posto Médico-Odontológico da Universidade Federal de Campina grande foi criado no ano de 1977, pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB e contou com a fundamental parceria da Fundação José Américo¹, e todas as atividades eram geridas pela Pró-Reitoria de Assuntos do Interior- PRAI.

O posto teve sua primeira instalação física em uma sala, situada em cima do restaurante universitário, inicialmente o posto contava apenas com um médico, uma dentista e uma auxiliar, sendo que o atendimento médico clínico era feito no período matutino e o odontológico no vespertino, sempre voltado pra a comunidade universitária e oferecendo serviços gratuitos.

No início dos anos 1980 o posto mudou-se para uma nova sede, localizada as margens do açude velho, um prédio onde funcionava conjuntamente o departamento de artes (DART), e o serviço de assistência social. Nessa nova situação foram contratados duas dentistas e um médico para compor o quadro funcional, segundo as pessoas entrevistadas, o clima organizacional era considerado agradável, a fundação sempre se responsabilizava em suprir constantemente a demanda de material instrumental, assistência técnica especializada e medicamentos que eram distribuídos aos usuários. Todos esses fatores levavam ao grupo que compunha o quadro a ter uma produtividade expressiva e prestar um serviço satisfatório para os profissionais e a comunidade assistida.

Foi no ano de 1984 que a PRAI e a Fundação José Américo resolveram atender a uma antiga reivindicação dos alunos e órgãos representativos da classe estudantil, alugando uma residência localizada em frente ao campus universitário, no bairro de Bodogongó, com a finalidade de ampliar o número de pessoas assistidas, tornando assim mais cômodo para o publico alvo. Mas a permanência nesse imóvel foi curta de apenas dois anos e uma nova mudança ocorreu desta vez pra dentro do próprio campus universitário.

Concomitantemente a parceria com a Fundação José Américo, chegava ao fim e o suprimento de material e instrumental bem como assistência técnica passava agora a ser feita pelo Hospital Universitário Alcides Carneiro - HUAC, essa mudança não foi apenas de espaço físico, mas também de estrutura organizacional, desta forma o serviço médico ficou separado

¹Instituição Criada há mais de quarenta anos, a Fundação José Américo é uma organização de direito privado, sem fins lucrativos, reconhecida como de Utilidade Pública desde 1966.

do grupo e passou a ser exercido em uma sala pequena situada em baixo da escadaria do ginásio de esportes e os serviços odontológicos e de assistência social, foram se alojar em uma sala em cima do restaurante universitário, cedida pelo departamento de educação física.

Esta mudança não foi bem, aceita gerando insatisfação tanto da parte dos usuários quanto dos profissionais, levando os gestores no ano de 2000 a transformarem um pequeno prédio, onde funcionavam aulas para os funcionários, na nova sede permanente. Mas só no ano seguinte é que foram feitas pequenas reformas estruturais de modo que o prédio pudesse oferecer as condições básicas que temos até os dias de hoje (figura 1). No ano de 2001 também foi implantado o setor de enfermagem que muito veio a somar aos serviços já oferecidos a comunidade universitária.

No mês de Setembro de 2003, com a aprovação do estatuto da UFCG, foi criada a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários- PRAC, como órgão auxiliar da administração superior da universidade, sendo assim responsável pelo planejamento, coordenação e a promoção da assistência médico-odontológica, bem como a execução das políticas de apoio à comunidade universitária. Logo todas as demandas financeiras pra manutenção do Posto Médico-Odontológico ficaram sobre os encargos da PRAC, que por sua vez, utiliza o pregão eletrônico como a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços.



Figura 1

CESREI
BIBLIOTECA

3.3 Amostra

Participaram desse estudo os funcionários do Posto Médico-Odontológico da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Fazem parte do quadro funcional do posto 13 funcionários, porém 2 se abstiveram de participar. Assim, o universo em questão constituiu-se de 10 pessoas.

Dos 10 participantes da pesquisa 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino. No que se refere ao grau de instrução, os dados revelam que foram encontrados proporções mais elevadas de respondentes que possuem grau de instrução superior, contemplando 80% de servidores graduados e pós-graduados em relação aos demais servidores que perfazem 20% com apenas o ensino médio, com base este dado, podemos afirmar que o universo em estudo apresenta um alto nível formação técnica, contribuindo assim para a excelência dos serviços prestados.

O gráfico 1, apresentado a seguir, representa a distribuição dos participantes de acordo com a graduação acadêmica:



Com relação à idade, o perfil que caracteriza a mostra, em estudo, apresenta-se eminentemente madura em termos cronológicos da idade biológica, relevando que a maioria dos representantes ou seja, 60% apresentam-se com mais de 45 anos e 40% com idade entre 35 e 44 anos.

Seguindo esta mesma tendência, na variável que se refere ao tempo de serviço, a pesquisa aponta claramente que nesse setor 10% dos envolvidos tem entre cinco e dez anos, 30% entre 10 e 25 anos, e, 60% desses servidores já tem entre 20 e 30 anos que trabalham na referida Instituição de Ensino Superior. Portanto este dado nos revela que o Posto Médico-Odontológico tem uma população com uma considerável experiência profissional. A distribuição por tempo de serviço é ilustrada a seguir no gráfico 2:



3.4 Instrumentos de coleta de dados

A pesquisa de campo desenvolvida neste trabalho teve o intuito de conseguir as informações necessárias a respeito do problema estudado, lançamos mão de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de um questionário estruturado, com 12 questões, sendo duas delas com escala do tipo Likert, escala somatória, com a finalidade de medir a intensidade a intensidade das opiniões relacionadas à motivação, da forma mais objetiva possível.

As entrevistas foram aplicadas partindo de um roteiro padrão e, de acordo com as respostas obtidas juntos aos entrevistados, outras perguntas iam sendo acrescentadas. Cabe ressaltar que as entrevistas foram previamente agendadas e foi utilizado um gravador com a permissão de cada um dos entrevistados com a finalidade de preservar a riqueza de detalhes fornecidas pelos mesmos, bem como não tomar muito o tempo dos entrevistados já que se as mesmas demandariam mais tempo caso as respostas precisassem ser escritas à mão.

Salientamos também que por uma questão de compromisso firmado entre todos os entrevistados, suas identidades foram mantidas em sigilo.

O questionário utilizado foi elaborado a partir de outros três questionários preexistentes utilizados em pesquisas já realizadas sobre motivação, tendo suas fontes mencionadas nas referências deste trabalho.

Conforme se poderá verificar no anexo, o questionário contém questões acerca de dados sócio-demográficos como sexo, idade, grau de instrução, tempo de serviço e, questões sobre o tema alvo da pesquisa.

3.4 Resultados e Discussão

Conforme pode se verificar no tópico anterior no que diz respeito a amostra, foram analisados os dados onde se encontra descrito o perfil sócio-demográfico, contendo variáveis consideradas relevantes para a pesquisa, relacionadas aos servidores respondentes dos participantes desta. Os resultados propriamente ditos, que dizem respeito ao tema motivação serão apresentados nesta seção, com o objetivo de identificar as variáveis que podem nos levar a um diagnóstico e, a partir do mesmo, poder se traçar possíveis estratégias com a finalidade de corrigir falhas relacionadas com o tema abordado.

Ao se analisar a percepção do grupo em questão, com relação a se eles se sentem motivados em seu ambiente de trabalho, ficou comprovado através dos dados que foram encontradas apenas um pequeno percentual de participantes que afirmaram sentir-se motivados no seu ambiente de trabalho, perfazendo um total de 20%, enquanto 80% afirmaram não se sentirem motivados. A justificativa que a maioria apresentou, aponta de forma bastante clara e incisa, que os mesmos não se sentem motivados devido a falta de condições físicas satisfatórias, instrumentais e materiais para se trabalhar. É visivelmente perceptivo que as instalações do ambiente físico estão obsoletas e que desde o ano de 2001 não se tem feito reforma na estrutura de forma a acompanhar o crescimento da UFCG.

De fato, a própria vigilância sanitária já por diversas vezes veio a chamar a atenção dos gestores pra que o mais imediato possível houvesse uma reforma total do prédio em questão. O primeiro entrevistado, servidor do Posto Médico-Odontológico da Universidade Federal de Campina Grande esclareceu esta questão ao afirmar:

“É lamentável o fato de estarmos em um prédio que nunca foi projetado para se prestar a um serviço da natureza que oferecemos, não temos sala de esterilização, nem sala especial para o raio-X odontológico, não temos uma copa e possuímos apenas um banheiro em comum para ser usado por pessoas de ambos os sexos, sejam usuários ou profissionais, não temos um ambiente

administrativo e as vezes temos que fazer reuniões ou na sala do médico ou no consultório odontológico, sem falar do aspecto interno que apresenta rachaduras e não confere nenhum aconchego aos nossos clientes”.

O segundo entrevistado ao se referir ao abastecimento de matéria e instrumental, comentou :

“Antigamente a gente se sentia bem porque não precisava suspender os atendimentos , nunca faltava nada quando a Fundação era a responsável pelo fornecimento de material, até medicação vinha em quantidade, os alunos saiam satisfeitos , hoje a gente vive de dar justificativas e procurar esclarecer que se estamos parados e por falta de material, isso me revolta e me deixa doente [...]”

Com base nesse nível de insatisfação não é diferente que o parâmetro referente ao grau de motivação, apresente a mesma tendência. Seguindo a análise dos dados, constatamos que 40% do corpo técnico-administrativos sente-se muito desmotivado, 40% sente-se desmotivado e 20% motivado. O gráfico 3 ilustra a distribuição do participantes de acordo com o grau de motivação:



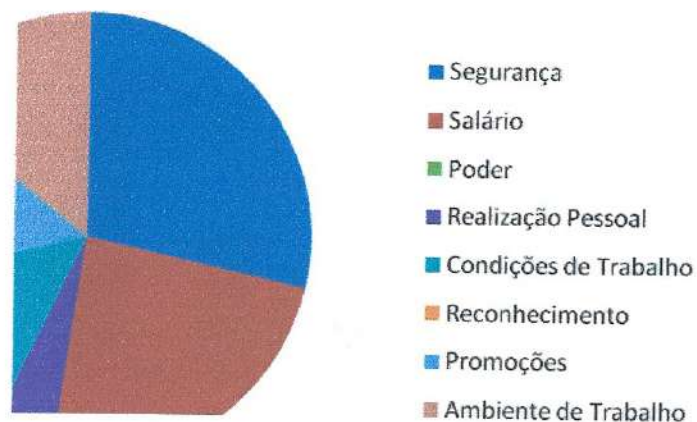
Em relação às **fontes de motivação** mais apontadas pelos participantes e verificadas após a análise dos dados, identificamos que na percepção do grupo em estudo, a satisfação pessoal (70%) e as boas condições de trabalho (50%), se destacaram dentre as outras opções fornecidas. O salário foi apontado por 20% e o ambiente de trabalho, também por 20%. O gráfico 4 ilustra as fontes de motivação consideradas mais importantes pelos participantes da pesquisa. É válido acrescentar que, cada participante apontou duas dentre as diversas fontes apresentadas no questionário. A fonte carga horária não foi apontada nenhuma vez, e, as fontes estabilidade e possibilidade de crescer foram apontadas uma única vez.

Fontes de Motivação



Em seguida, foi pedido para que os mesmos escolhessem três fatores que existem efetivamente em seu trabalho e que lhes deixavam motivados. Já as fontes de motivação que se constituem em realidade no trabalho atualmente, foram identificados que a segurança, o salário, ocuparam mais da maioria das respostas, em contra ponto, observamos que as variáveis como poder e reconhecimento, não foram citadas por nenhum dos envolvidos na pesquisa. A frequência com que essas fontes de motivação existentes na prática são apontadas está ilustrada no gráfico 5.

Fontes de Motivação Efetivas



Todos os participantes, ou seja, 100%, afirmaram que a motivação é fator indispensável para o desempenho. E 90% que seus superiores **não** usam de meios para motivar um melhor desempenho.

Especificamente sobre o grau de satisfação em relação ao chefe imediato os resultados apresentados foram os seguintes: 70% encontram-se satisfeito com o fato do chefe aceitar críticas; em relação ao item que se refere ao chefe aceitar sugestões de melhoria 60% encontra-se muito satisfeito e 20% satisfeito.

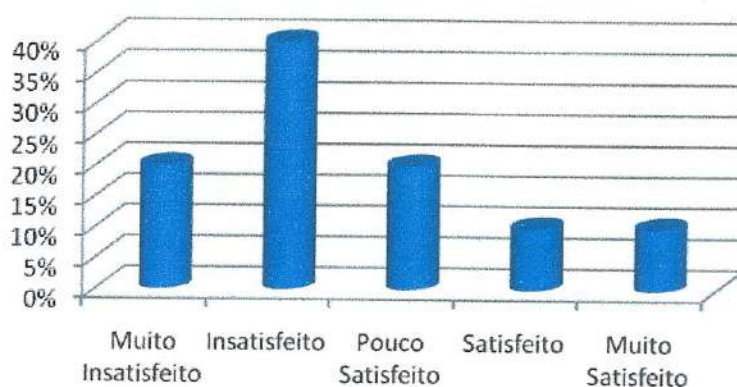
Os itens seu chefe imediato “Estimula a iniciativa”, “Encoraja a confiança mútua e o respeito” e “Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes” apresentaram exatamente os mesmos resultados: nesses três itens 10% encontra-se insatisfeito, 10% está pouco satisfeito, 50% está satisfeito e 30% declaram-se muito satisfeito.

Ainda em relação ao chefe imediato 70% dos participantes encontram-se satisfeitos com o item “Promove ações de formação”. No que tange a figura do chefe imediato, com base nos dados apurados, podemos afirmar que o mesmo não constitui qualquer tipo de obstáculo à motivação dos servidores em questão.

No item que diz respeito à satisfação com “Horário de trabalho”, “Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais” e “Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde” 100% dos participantes estão satisfeitos.

Já a satisfação com o ambiente de trabalho variou bastante, mas mesmo assim pode-se comprovar que a maioria dos envolvidos se mostram satisfeitos, sendo ilustrada no gráfico 6, apresentado a seguir :

Satisfação com o Ambiente



A satisfação com “O modo como a organização lida com conflitos, queixas e problemas pessoais” demonstrou que segundo a percepção desses servidores, a instituição em pauta não lida de forma satisfatória com essas questões, isso podemos observar nitidamente no gráfico 7:



A “Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais” apresenta 50% dos participantes pouco satisfeitos, enquanto 40% está satisfeito e 10% muito satisfeito.

Por fim, os itens “Igualdade de oportunidades nos processos de promoção” e “igualdade de tratamento na organização” apresenta resultados semelhantes na medida em que em ambos os itens foram apontados os mesmos graus de satisfação, ou seja, foi apontado o grau insatisfeito, pouco satisfeito e satisfeito; não aparecendo, portanto, os graus “muito insatisfeito” e “muito satisfeito”.

De maneira geral, verifica-se que existe uma série de itens considerados satisfatórios na instituição estudada, entretanto, não o suficiente para promover a sensação de motivação no trabalho. A análise dos valores percebidos pelos servidores lotados no Posto Médico-Odontológico, fornece indícios sobre a forma como os valores organizacionais e as necessidades dos servidores são assimilados por seus membros, assim como, o grau de importância com que os servidores gostariam que fosse dado a cada uma das necessidades, expressando, prioritariamente, o desejo de ser reconhecido, participar e estar comprometido com a instituição.

Capítulo IV

Considerações Finais

Os resultados do estudo e investigação realizada nesse trabalho permitem algumas conclusões sobre a motivação no trabalho e deixaram claro que, o homem é motivado por diversos fatores, que varia de pessoa para pessoa e também com o tempo. Como foi visto vários teóricos afirmam que a motivação vem de dentro da pessoa - de seus impulsores. Alguns exemplos desses fatores que motivam são: salário, segurança, condições de trabalho, entre outros.

Como ninguém faz nada sem razão, e especialmente quando as pessoas entram em uma instituição pública de ensino superior, elas de certo modo adentram motivadas e satisfeitas por terem conseguido o emprego tão sonhado e prontamente mostram-se ansiosas para demonstrarem o que há de melhor em si e dispostas a trabalhar. O fato de ter conquistado esse emprego satisfaz qualquer necessidade que elas tinham: dinheiro, oportunidade, desafio ou razões sociais. Qualquer que seja a razão, elas estão plenamente satisfeitas por terem chegado lá.

De um modo análogo, essas pessoas vão trabalhar inteiras, trazendo consigo necessidades e interesses de cunho pessoal, além daqueles relacionados com o novo trabalho. À medida que essas necessidades são satisfeitas criam-se expectativas e cada vez que as mesmas são satisfeitas, a recompensa reforça o desejo de repetir o desempenho bem-sucedido que lhes rendeu os resultados esperados e valorizados.

Porém, quando essas mesmas pessoas sentem que alguém, ou mesmo a própria organização, passa por cima de suas necessidades ou frustra seus interesses, a motivação no trabalho se apresenta como um grande e sério problema. E neste caso, não conseguir realizar as expectativas resulta em desmotivação e em perda de produtividade, ou até mesmo na perda do produto ou serviço oferecido.

Naturalmente, nem sempre fatores negativos à motivação, são entendidos e assimilados de forma consciente e lógica, desta forma muitas pessoas e mesmo as organizações, apresentam dificuldade de identificar as forças sutis que de forma gradativa tendem a empurrar as pessoas até que se deixem levar por seus motivos. Permitindo que desta forma se instale um desconforto, uma falta de alguma coisa, uma necessidade que precisa ser satisfeita. Embora poucos cheguem a pensar com cuidado sobre os motivos ou razões que os impelem, e muitas vezes não os compreendem mesmo quando sabem que eles existem, há sempre um motivo ou uma razão por trás daquilo que fazem.

Não existe, portanto, uma única teoria que garanta a motivação do trabalho, pois segundos algumas, estímulos semelhantes podem causar reações diferentes nas pessoas, uma vez que, as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa em função de seus objetivos pessoais, mas há igualmente aquelas que afirmam que as pessoas não são tão diferentes umas das outras e exibam sistemas de comportamentos relativamente previsíveis, que refletem necessidades humanas básicas que esperam satisfazer através de compensações, tangíveis ou intangíveis. E, lidar com essas diferenças é um requisito fundamental às organizações, portanto todas as teorias motivacionais se resumem a reconhecer que todo mundo olha para seu próprio trabalho como fonte de compensações que satisfaçam suas necessidades.

Então as organizações precisam entender e aceitar o caráter individual da motivação e terem a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais.

Uma das principais formas de entender e avaliar os problemas motivacionais de uma instituição de um modo geral está no seu diagnóstico, de posse do mesmo, pode-se criar planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem puramente física.

Os dados contidos nessa pesquisa contribuem de forma significativa para que se possa esboçar um diagnóstico organizacional, instrumento de suma importância de modo a proporcionar à organização as condições necessárias para o desenvolvimento e aprimoramento de modo que desempenho dos servidores lotados no Posto Médico-Odontológico da UFCG atinjam níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.

Ocorre que, embora os dados finais dessa pesquisa revelem que estes funcionários apresentem motivação em alguns fatores tais como : salário e estabilidade, e apresentam-se satisfeitos com a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar, assuntos pessoais, e com assuntos de saúde, assim como com o horário de trabalho e que revelem estar satisfeitos com a chefia imediata, os servidores envolvidos com essa pesquisa precisam serem vistos e compreendidos como indivíduos que apresentam desejos de terem suas necessidades e reivindicações atendidas e participarem do processo de inovação e mudança que os permitirá, alcançar a tão almejada satisfação de suas necessidades de forma a serem motivados para conseqüentemente apresentarem um bom nível de desempenho.

Conforme se constatou, a maior queixa para a falta de motivação reside no fato de serem precárias as condições físicas do prédio bem como apresentarem escassez de materiais e de instrumentais para a execução das tarefas. Ao mesmo tempo os resultados finais dos dados nos mostram que as variáveis, "Igualdade de oportunidades nos processos de

CE S R E I
B I B L I O T E C A

promoção” e “igualdade de tratamento na organização” apresenta resultados claros de insatisfação e pouca satisfação com a atual política administrativa da organização em pauta e assim deixando os servidores do Posto Médico-Odontológico desmotivados.

Em última análise podemos concluir que as necessidades e os valores expressam aspectos fundamentais da vida profissional, enfatizando o que é bom, correto e desejável no cotidiano de uma pessoa que trabalha. “O homem mesmo dependente de suas necessidades básicas começa a ser mais exigente nas suas relações de trabalho, substituindo os antigos valores, por relações de parcerias, onde os trabalhadores identificam-se com a empresa” é o que nos afirma Kanaane (1999,p.29).

A pesquisa mostra que os valores percebidos pelos servidores técnico-administrativos lotados no Posto Médico-Odontológico do campus I da UFCG, fornecem indícios sobre a forma como os valores organizacionais e as necessidades desses funcionários são assimiladas por seus membros, assim como, o grau de importância com que os servidores gostariam que fosse dado a cada uma de suas necessidades, expressando, prioritariamente, o desejo de ser reconhecido, participar e estar comprometido com a instituição.

Referências

REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. *Ética à Nicômaco*. São Paulo: Martin Claret, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos. IN: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 30 (2), p.23-34, abr/jun., 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981. v.1.
- _____. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 3-16.
- _____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio**. Dicionário da língua portuguesa: Século XXI. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FIGLIOLI, José Osmeir. **Psicologia para Administradores – Integrando teoria e prática**. 5ª Ed. São Paulo: atlas, 2006.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São paulo: Atlas, 1999.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- MURRAY, E. J. **Motivação e Emoção**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.
- PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho. IN: **Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Vol. 19, n. 2, Brasília, mai/jun., 2003.
- Questionário sobre Motivação nas Empresas. Disponível em: <http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=cHI0TFVGOUE0eGRHMFRiMjhJcDhLRnc6> Acesso em: Nov/2009.
- Questionário de satisfação para colaboradores. Disponível em: www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/10.05.04.01.DOC Acesso em: nov/2009.

SANTOS, Eronildes Manoel dos. *Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?* Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalho3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. IN: **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 7, n. 4, Curitiba, out/dez., 2003.

THOMAS JR., R. R. Como gerenciar o contrato psicológico. IN: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Coleção Harvard Business Review. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VASCONCELOS, Vera Lúcia Chaves de. **Valores organizacionais e motivação: hierarquia de valores e necessidades na percepção dos servidores técnico-administrativos nas instituições públicas de ensino superior, na cidade de Campina Grande-Pb**. Dissertação de mestrado. UEPB. 2003.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Este questionário é fruto de um trabalho realizado na Especialização em Gestão Pública da Cesrei e visa direcionar os dados adquiridos para estudos quantitativos e qualitativos. Contamos com a Vossa boa vontade e desde já agradecemos a cooperação em respondê-lo.

Leia com atenção as instruções a seguir antes de responder o questionário:

- Este questionário diz respeito a um conjunto de temas relativos ao modo como você, colaborador, percebe seu trabalho de modo a aferir seu grau de motivação e satisfação sobre a atividade que desenvolve.

- Pede-se, por gentileza, que responda as questões com o máximo de sinceridade e honestidade, pois apenas assim será possível que hajam mudanças contínuas e necessárias no seu trabalho.

- Não existem respostas certas ou erradas.

- Este questionário é de natureza confidencial, portanto não precisa identificar-se ao respondê-lo. Assim, seu anonimato será respeitado.

Qual a sua idade?

- Menos de 25
- 25-34
- 35-44
- Mais de 45

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Grau acadêmico:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior
- Pós-Graduação

Há quanto tempo trabalha neste órgão? _____

Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?

- Sim. Por quê? _____
- Não. Por quê? _____

Qual o seu grau de motivação no trabalho?

- Muito Desmotivado
- Desmotivado
- Motivado
- Muito Motivado

Quais dos fatores abaixo você considera como maiores fontes de motivação? Escolha 2 respostas, mesmo que hoje elas não façam parte de seu trabalho, mas que são importantes motivadores em sua opinião:

- Salário
- Estabilidade
- Satisfação Pessoal
- Boas condições de trabalho
- Carga horária do trabalho
- Possibilidade de crescer na carreira
- Ambiente de trabalho
- Outros: _____

Quais dos fatores abaixo existem em seu trabalho e lhe deixam motivados. Escolha 3 respostas:

- Segurança
- Poder
- Realização
- Salário
- Condições de trabalho
- Reconhecimento
- Promoção
- Ambiente de trabalho
- Outro: _____

Na sua opinião, a motivação é um fator indispensável para o desempenho de qualquer atividade?

- Sim
- Não

Você considera que seus superiores usam de meios para motivar um melhor desempenho no serviço?

- () Sim
() Não

Nas questões a seguir assinale o grau de satisfação que você se encontra em relação a cada sentença apresentada:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

| Satisfação com seu chefe imediato... | Grau de Satisfação | | | | |
|----------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aceita críticas construtivas | | | | | |
| Aceita sugestões de melhoria | | | | | |
| Estimula a iniciativa das pessoas | | | | | |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | | | | | |
| Promove ações de formação | | | | | |
| Reconhece e premia os esforços individuais e das equipes | | | | | |

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito, e 5 = Muito Satisfeito.

| Satisfação com... | Grau de Satisfação | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ambiente de trabalho | | | | | |
| Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais | | | | | |
| Horário de trabalho | | | | | |
| Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | | | | | |
| Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde | | | | | |
| Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais | | | | | |
| Igualdade de oportunidades nos processos de promoção | | | | | |
| Igualdade de tratamento na organização | | | | | |