



CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS  
FACULDADE CESREI  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

MARGARETH BARBOSA DE MIRANDA

**Aspectos organizacionais e motivacionais dos profissionais do  
setor de recursos humanos de Instituição de Ensino Superior**

Campina Grande  
2010

Ficha Catalográfica Elaborada pela Biblioteca da CESREI

M672a

Miranda, Margareth Barbosa de

Aspectos organizacionais e motivacionais dos profissionais do setor de recursos humanos de instituição de ensino superior / Margareth Barbosa de Miranda. – Campina Grande: CESREI, 2010.  
46 f.

Monografia (Especialização em Gestão Pública) Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR - Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI.

Orientadora: Profa. Ms. Angela Carolina de Medeiros.

1. Recursos Humanos 2. Organização 3. Motivação I. Título

CDU 658.3(043)

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Faculdade Cesrei            |            |
| Biblioteca "Mia. Damasceno" | Reinaldo   |
| Reg. Bibliogr.              | 11000052   |
| Compra: [ ] Preço:          |            |
| Doação: [x] Doador:         |            |
| Ex.: _____                  | Obs: _____ |
| Data: 29/03/2011.           |            |

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus* em primeiro lugar, e segundo aos meus filhos *Bruno Victor* e *Maria Juliana* por todo apoio e incentivo que deu forças e me fortaleceu do início ao fim, portanto, expresso gratidão de modo especial a cada um deles.

Agradeço também ao meu marido *Paulo Costa de Miranda*, que também contribuiu reconhecendo sempre meus esforços com muito amor e carinho.

À minha orientadora, pela valorosa contribuição durante a confecção desta monografia em todas as suas etapas de pesquisa.

Por fim, agradeço aos *meus colegas de sala* e também participantes desta jornada, à vocês caros amigos a minha sincera gratidão.

*Dedico primeiramente a Deus, o único e verdadeiro, pois sem ele jamais teria chegado a realizar esse tão sonhado objetivo de concluir um curso de especialização. Do mesmo modo, dedico a todos que contribuíram comigo na caminhada para a realização deste sonho.*

MARGARETH BARBOSA DE MIRANDA

**Aspectos organizacionais e motivacionais dos profissionais do setor de  
recursos humanos de Instituição de Ensino Superior**

Monografia apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação Lato Sensu, da  
Faculdade CESREI, como requisito  
parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

*Angela Carolina de Medeiros*

**Msc. Angela Carolina de Medeiros**  
Orientadora

**Prof. – Instituição**  
Membro da Banca Examinadora

**Prof. – Instituição**  
Membro da Banca Examinadora

*"Tudo tem a sua ocasião própria, e há tempo para todo propósito debaixo do céu, a tempo de morrer, tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou".*

*Eclesiastes 3,1- 8*

## RESUMO

O presente trabalho trata da importância de se investir na motivação e organização dos profissionais de recursos humanos (RH) das empresas e instituições, pois sendo um setor que desempenha papéis estratégicos, a ausência desses aspectos pode comprometer o andamento das atividades, não havendo estímulo para executar ou desempenhar qualquer tarefa. Para tanto, teve-se como objetivo principal analisar os diversos aspectos organizacionais dos profissionais do setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba de Campina Grande - PB, visando melhores condições de trabalho e aumento da produtividade através da motivação. Foi desenvolvido a partir de pesquisa de campo, utilizando o método descritivo e qualitativo, promovendo análise e reconhecimento das características dos fatos pertinentes ao objeto de estudo. Os dados foram coletados através de questionários. O questionário foi construído a partir do Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Os dados foram agrupados e somados, segundo a escala de Likert, em seguida utilizou-se o software Microsoft Excel para tratamento dos resultados. Dentre os resultados observou-se que quase todas as categorias (Liberdade, Reconhecimento Profissional, Responsabilidade, Planejamento, Relacionamento e Aperfeiçoamento) elencadas no trabalho foram elencadas como "importantes" ou "muito importantes", tanto em nível de empresa como em nível de funcionário, mostrando a importância dos vários aspectos na obtenção da motivação no trabalho. Também foi possível concluir que, mesmo os pontos tidos como "pouco importante" não sendo expressivo devem ser levados em consideração, uma vez que se trata de funcionários insatisfeitos, em algum setor da empresa, que podem interferir no bom andamento da instituição e conseqüentemente no seu rendimento.

**Palavras-Chave:** Recursos Humanos; Organização; Motivação.

## ABSTRACT

This paper addresses the importance of investing in the motivation and organization of professional human resources (HR) of enterprises and institutions, as being a sector that plays strategic roles, the absence of these aspects can affect the progress of activities, with no stimulus to run or perform any task. So far, it is aimed at analyzing the various organizational aspects of professional human resources department of the State University of Paraiba in Campina Grande - PB, seeking better working conditions and improved productivity through motivation. It was developed from field research, using the descriptive and qualitative analysis and promoting recognition of the nature of the facts relevant to the object of study. Data were collected through questionnaires. The questionnaire was constructed from the Inventory of Organizational Values (BOI). The data were grouped together and, according to the Likert scale, then used the Microsoft Excel software for processing of results. Among the results showed that almost all categories (Freedom, Professional Recognition, Accountability, Planning, and Relationship Enhancement) listed in the work were listed as "important" or "very important", at both the business and at official level showing the importance of various aspects in getting the motivation at work. It was also concluded that even the points considered "minor" is not significant should be taken into consideration, since it is disgruntled employees in any sector of the company, which may interfere with the smooth running of the institution and therefore on their income.

**Keywords:** Human Resources, Organization, Motivation

## LISTA DE FIGURAS

---

|                  |                                                                                                                                                                            |    |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>FIGURA 01</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas à liberdade ou autonomia dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                             | 32 |
| <b>FIGURA 02</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento profissional entre os funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....        | 33 |
| <b>FIGURA 03</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas à responsabilidade dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                                   | 35 |
| <b>FIGURA 04</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao planejamento e distribuição das atividades pela chefia aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. .... | 37 |
| <b>FIGURA 05</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento entre funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                        | 38 |
| <b>FIGURA 06</b> | Percentual do grupo de perguntas relacionadas aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                             | 39 |

## LISTA DE TABELAS

---

|                  |                                                                                                                                                              |    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>TABELA 01</b> | Grupo de perguntas relacionadas à liberdade ou autonomia dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                             | 32 |
| <b>TABELA 02</b> | Grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento profissional entre os funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....        | 33 |
| <b>TABELA 03</b> | Grupo de perguntas relacionadas à responsabilidade dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                                   | 34 |
| <b>TABELA 04</b> | Grupo de perguntas relacionadas ao planejamento e distribuição das atividades pela chefia aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. .... | 37 |
| <b>TABELA 05</b> | Grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento entre funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                        | 38 |
| <b>TABELA 06</b> | Grupo de perguntas relacionadas ao aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. ....                          | 39 |

## LISTA DE QUADROS

---

|                  |                                                                                                     |    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>QUADRO 01</b> | Distribuição dos profissionais do RH de acordo com as atividades desempenhadas na instituição. .... | 28 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE SIGLAS

---

**IVO** – Inventário de Valores Organizacionais

**QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

**RH** – Recursos Humanos

**UEPB** – Universidade Estadual da Paraíba

## SUMÁRIO

---

|          |                                                                         |           |
|----------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                                 | <b>13</b> |
|          | 1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA.....                               | 14        |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVOS.....</b>                                                   | <b>16</b> |
|          | 2.1 OBJETIVO GERAL.....                                                 | 16        |
|          | 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                          | 16        |
| <b>3</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                         | <b>17</b> |
|          | 6.1 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO NA ATUALIDADE.....                        | 17        |
|          | 3.2 SAÚDE MENTAL E TRABALHO.....                                        | 19        |
|          | 3.3 MOTIVAÇÃO E ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO.....                            | 20        |
|          | 3.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....                                          | 22        |
|          | 3.4.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....                            | 23        |
|          | 6.4.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS<br>DE HERZBERG..... | 25        |
| <b>4</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                 | <b>27</b> |
|          | 4.1 TIPO DE PESQUISA.....                                               | 27        |
|          | 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....                         | 27        |
|          | 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....                                 | 28        |
|          | 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....                                           | 30        |
| <b>5</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                       | <b>31</b> |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                        | <b>41</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                                 | <b>43</b> |
|          | <b>APÊNDICE.....</b>                                                    | <b>45</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Em virtude da alta carga de trabalho nas empresas, os profissionais acumulam cada vez mais responsabilidades, aumentando com isto, o índice de estresse causado pela pressão diária do cumprimento de produção em curto prazo. Por desempenhar cargos de confiança, os profissionais são cobrados em alguns casos além das suas possibilidades físicas e psicológicas.

Partindo da premissa que as pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando, a escolha profissional deve levar em consideração o grau de afinidade que o individuo estabelece com a atividade a ser desenvolvida, bem como, satisfazer suas realizações pessoais e profissionais.

Deste modo, as empresas devem investir na motivação e organização como fatores indispensáveis não apenas para aumentar a produtividade, mas para manter a boa interação e o inter-relacionamento no ambiente de trabalho. A falta de motivação pode comprometer o andamento das atividades da empresa, pois sem a mesma não há estímulo para executar ou desempenhar qualquer tarefa.

Segundo Nakamura et al. (2005) a motivação no ambiente de trabalho pode estar relacionada a dois fatores, podendo ser intrínseca, que é a vontade que vem da própria pessoa, ou extrínseca, ocasionada por fatos que estão inseridos em seu ambiente de trabalho. Além de poder ser ativada por fatores internos e externos, a motivação pode ser classificada como direta, impulsiona diretamente ao objeto que satisfaz uma necessidade individual e indireta ou instrumental, impulsiona em direção a um objetivo intermediário.

Cada profissional possui potencialidades e limitações, e quando motivados buscam ampliar seus conhecimentos e cooperar para o progresso da empresa, com o intuito de alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais e pessoais (NAKAMURA et al., 2005).

A motivação no trabalho está relacionada diretamente com os interesses da organização com os interesses do empregado. Deve haver parceria entre as duas partes para que haja aumento da produtividade, sem que haja comprometimento da qualidade do trabalho desempenhado.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO OBJETO E PROBLEMA

Tendo em vista as mudanças ocorridas no cenário atual dos diversos segmentos trabalhistas surge a necessidade de adaptações, no sentido de acompanhar o caráter dinâmico de competição dos profissionais, levando os órgãos a buscarem formas de atuação que as diferencie de seus concorrentes, possibilitando uma maior motivação no ambiente de trabalho.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo e vem sendo bastante discutida no campo clínico, na vida religiosa e nas organizações (NAKAMURA et al., 2005).

As instituições visualizam cada vez mais a importância das pessoas, gerando uma via de mão dupla, as pessoas precisam das instituições para sua subsistência e para seu sucesso pessoal e as instituições precisam dos serviços desempenhados pelos seus contratados.

Nos últimos tempos, a área de recursos humanos (RH) está passando por profundas adaptações através de uma forte transição, provocando mudanças nas atividades dos profissionais de RH, que devem desempenhar papéis operacionais e estratégicos.

O desenvolvimento do processo organizacional na instituição é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados, que necessita de um conjunto claro e expressivo de valores. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Para Medeiros (2007) a estratégia organizacional refere-se ao comportamento integrado da instituição em relação ao ambiente que está inserida, a tática refere-se ao levantamento das habilidades e capacidades e a um conjunto de ações que as instituições desenvolvem para aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais.

A complexidade do trabalho nas instituições, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como consequência a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho (BATISTA et al., 2005).

Os profissionais de RH devem responder aos desafios competitivos de suas instituições, mantendo o conhecimento organizacional em permanente fluxo de evolução, estimulando e premiando inovações, tornando o ambiente de trabalho uma experiência de aprendizagem permanente. Na concepção de Medeiros (2007) como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem entender a linguagem do negócio, a demanda do interesse sem perder o foco em sua especialidade e a demanda de pessoas.

Aprender a se posicionar sobre assuntos de interesse da organização como um todo, discutir as consequências dessas decisões com sua equipe e levar posicionamentos, faz com que os profissionais estejam motivados à desempenhar suas funções no ambiente de trabalho.

Os principais questionamentos que motivaram este trabalho foram: Quais os principais aspectos organizacionais dos profissionais do setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba? Como os funcionários do setor de recursos humanos avaliam os valores organizacionais sob a ótica real e desejável? Os valores organizacionais interferem na motivação do trabalho?

Diante do exposto observa-se que não há como desempenhar uma atividade sem que se tenha funcionários organizados, motivados e focados nas tarefas pré-estabelecidas. Conforme a problemática apresentada, a referente pesquisa tem a finalidade de investigar os diversos aspectos organizacionais e motivacionais dos profissionais do setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba, com o propósito de amenizar os conflitos interpessoais, as insatisfações desses profissionais e o aumento da produtividade.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

- Analisar os diversos aspectos organizacionais dos profissionais do setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba de Campina Grande - PB, visando melhores condições de trabalho e aumento da produtividade através da motivação.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar os valores organizacionais do setor de Recursos Humanos, considerando o aspecto real e desejável;
- Verificar os valores de organização relacionados à liberdade, reconhecimento profissional, responsabilidade, planejamento, relacionamento e aperfeiçoamento;
- Identificar a influência dos valores organizacionais na motivação do trabalho.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO NA ATUALIDADE

Na história do trabalho, as sociedades passaram por diversas transformações, a remuneração por um dia de trabalho nem sempre ocorria, sendo muitas vezes adotado como forma de castigo, e quando remunerado o valor atendia apenas às necessidades de sobrevivência.

O "homem" passou a ser substituído pela máquina, a cada dia tornou-se mais perceptível a extinção de postos de trabalho, criam-se novas estratégias de gestão poupadoras de mão-de-obra, não por culpa da tecnologia, mas pela própria lógica do sistema capitalista.

Ao longo dos séculos, aconteceram mudanças e revoluções que levaram as sociedades a buscarem formas variadas de adaptações para sobreviver, o "trabalho" iniciou como um instrumento de tortura e posteriormente foi definido como trabalho em suas diversas conotações (BATISTA et al., 2005).

O mundo do trabalho assumiu papel central na contemporaneidade devido às grandes transformações econômicas, sociais, políticas e ideológicas, tanto nas formas de materialidade, quanto na esfera da subjetividade, através de questões como relações de trabalho, expectativas dos trabalhadores, desemprego, terceirização, precarização do trabalho, estabilidade no emprego, redução da jornada de trabalho, dentre outros (SOARES, 2003).

Essas questões comunicam-se ao setor dos serviços públicos. Como explica Teixeira (1998), todo trabalhador que produz mais valia é explorado, mas nem todo trabalhador que é explorado produz mais valia. Parece consensual, no entanto, dentro do processo de trabalho, a força de trabalho é explorada como um todo, independentemente dela ser paga pelo Estado, pela empresa de serviço ou indústria.

As entidades públicas criaram sistemas sofisticados de intervenção em diversas áreas, serviços cada vez mais especializados, e, mesmo preocupando-se com a motivação e satisfação dos servidores, estes continuam sujeitos à exploração do capital (SOARES, 2003).

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Saber o

que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional (SILVA JÚNIOR, 2001).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003) o estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura internacional devido à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, na interação dos interesses da organização com os do empregado. As duas partes envolvem-se numa parceria, na qual cada uma delas apresenta explicitamente e implicitamente, as suas exigências e demandas.

Da parte da organização, existem demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do empregado e às normas de comportamento na empresa. Em relação ao desempenho, a empresa exige que os seus membros executem tarefas bem delimitadas, em períodos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade previamente estabelecidos. Para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário, este último podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

É notória a concepção de que o elo existente entre o trabalho e a motivação, quando em condições favoráveis, impulsiona o ser humano de maneira racional à ação de desprender energia, instrumentalizando seu desempenho à obtenção das recompensas ou resultados esperados. Contudo, a lógica do sistema capitalista tende a exigir através da organização do trabalho, pessoas motivadas, não no sentido da valorização humana e de realização, mas no sentido de utilidade: "quanto mais motivados, mais produtivos". Infelizmente, os caminhos da reestruturação produtiva mostram essa realidade. O discurso organizacional valoriza, cada vez mais, envolvimento, participação, comprometimento e desempenho do trabalhador (operário, técnico ou burocrata), de acordo com a produtividade prevista (SOARES, 2003).

As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho, pois o seu interesse básico a princípio não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades

pessoais de ordens diversas. O empregado aporta ao trabalho suas limitações, bem como, suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

### 3.2 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

A relação entre a saúde e o trabalho vem sendo alvo de pesquisas frequentes, a saúde do trabalhador configurou-se com uma área prioritária para a saúde no Brasil. Com o conhecimento pode-se evitar, diminuir e alicerçar novas idéias aos problemas agravados e/ou provocados pelo trabalho tanto em nível individual como coletivo.

Antiguamente o trabalhador se dedicava integralmente à empresa a qual trabalhava, fazia carreira e quase sempre é se aposentava na mesma empresa. A partir da década de 90 com a entrada do Brasil no mundo da globalização ocorreram mudanças, em virtude da conjuntura social o colaborador viu-se diante do excesso e/ou da redução do trabalho, do medo do desemprego e conseqüentemente ficou desamparado psicologicamente.

Em conseqüência a estas mudanças, é importante considerar brevemente os efeitos que elas tiveram sobre cada um desses fatores (carga de trabalho, autonomia, reconhecimento e amparo social) já que eles não deixam de ter conseqüências sobre a motivação e qualidade de vida no trabalho (QVT). Vale salientar que essas mudanças variam conforme os empregos assumidos e as organizações, certos empregos são mais expostos do que outros (GOLLAC; VOLKOFF, 2000).

A verificação de índices de QVT pode trazer informações de fatores que interferem diretamente na satisfação e motivação pessoal e coletiva, com reflexos na excelência da estrutura e do serviço. Um estudo sobre esses elementos permite conhecer como as pessoas se sentem em relação a vários aspectos (tanto internos como externos) da empresa e, a partir daí, gerenciar esses dados, transformando essas informações em bases para a construção de estratégias que promovam o aumento do envolvimento (PIZZOLI, 2005).

As empresas necessitam de pessoas motivadas e comprometidas com seus objetivos e sua filosofia. Assim, o levantamento das percepções dos funcionários em

relação aos fatores intervenientes da qualidade de vida no trabalho torna-se fundamental.

De acordo com Batista et al. (2005) o grau de satisfação e motivação de um indivíduo é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho.

Levando-se em conta que os profissionais passam muitas horas dentro do ambiente de trabalho, se estas puderem ser agradáveis, os indivíduos vão se sentirem mais motivados e conseqüentemente, mais envolvidos com os objetivos da empresa (GIL, 2000). O envolvimento dos indivíduos com o trabalho é fundamental, para o aumento não só da produção, mas, principalmente, da qualidade do trabalho e do aprimoramento profissional.

### 3.3 MOTIVAÇÃO E ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é a principal ferramenta para a organização das instituições, através desta é possível obter uma melhor interação entre empregador e empregado favorecendo um desempenho satisfatório das atividades institucionais.

A motivação pode ser conceituada, também, como "o desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e, como conseqüência o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho destas (LIMA, 1996).

Referindo-se especificamente à motivação humana no trabalho, aproximamo-nos de conceitos que afirmam que as pessoas, ao serem indagadas sobre o que queriam do trabalho, quando informavam sentimentos de felicidade, freqüentemente descreviam fatores relacionados às suas tarefas ou eventos que indicavam êxito e possibilidade de crescimento profissional (PEREIRA; FÁVERO, 2001). Ao contrário, quando relatavam sentimentos de infelicidade, estes não eram associados ao próprio trabalho, mas às condições que o cercavam.

À medida que os administradores não estimulam os seus funcionários no desenvolvimento das suas atividades, comprometem a criatividade e portanto a competitividade de suas organizações (NAKAMURA et al., 2005).

Silva Júnior (2001) cita que Frederick Herzberg na década de 50, desenvolveu uma pesquisa com engenheiros, contadores, supervisores de nível

inferior, profissionais liberais do sexo feminino, administradores agrícolas, funcionários de manutenção de hospitais, supervisores industriais e enfermeiras com o intuito de identificar o que motivava os trabalhadores. A pergunta básica feita por Herzberg para estas pessoas foi "Que ocorrências no trabalho lhes haviam proporcionado extrema satisfação ou extrema insatisfação?". O que se descobriu a partir deste questionamento foi que os fatores que geram satisfação e motivação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Diante disso, afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas nenhuma insatisfação no trabalho.

As pesquisas sobre comportamento humano mostram que diferentes necessidades estimulam e entusiasma as pessoas para o trabalho. Ribeiro (2004) cita que os estímulos foram divididos por Maslow em cinco grupos: necessidades psicológicas definidas como contato humano, proteção, alimentação, sexo, enfim as necessidades intrínsecas do indivíduo, no segundo grupo ficou a segurança, em seguida as necessidades sociais, o contato entre as pessoas, seguido da estima, ou seja, a necessidade de reconhecimento e aprovação por parte de outras pessoas e como quinto e último grupo, a realização.

Para Nakamura et al. (2005) os estímulos motivacionais são:

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- Reconhecer o bom desempenho;
- Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- Aperfeiçoar continuamente as práticas Gerenciais

O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

De acordo com Batista et al. (2005) o grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. Por isso, faz-se necessário investigar e analisar os

fatores responsáveis pela motivação dos profissionais de recursos humanos, considerando ser esta motivação um componente significativo dentro da organização.

Quando se fala de motivação no trabalho, certamente a indagação preliminar diz respeito às condições que podem influir na execução de atividades entendidas como trabalho que estimulam ou reforçam as disposições de quem as executa e atendem seus objetivos pessoais e coletivos. Logo se vê que essa motivação não se esgota no indivíduo ou na subjetividade de cada um, nas suas necessidades e competências individuais, mas envolve outras condições que dizem respeito à situação em que esse trabalho é realizado aos objetivos e metas da organização, à própria organização do trabalho (SOARES, 2003).

### 3.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Devido a relevância do tema "motivação", os estudiosos elencaram teorias no intuito de descobrir os aspectos pelas quais os indivíduos são motivados no trabalho. Vários estudiosos construíram teorias para explicar o fator fundamental que faz as pessoas adotarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objetivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação (BATISTA et al., 2005).

As mais conhecidas na visão de Ribeiro (2004), são as seguintes:

- Teoria Cognitiva – pressupõe o ser humano como ser racional, com valores, capaz de controlar sua vontade e conseqüentemente responsável por suas ações;
- Hedonismo e motivação – nessa teoria acredita-se que as pessoas buscam o prazer e conseqüentemente afastam-se do sofrimento;
- Behavioristas – os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado (AGUIAR apud RIBEIRO, 2004);
- Teorias do Instinto – defendidas por psicólogos como Freud, McDougal e William James, onde acreditam que os motivos que são herdados determinam o comportamento humano;

- Teoria do Impulso – “Propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção” (BERGAMINI apud RIBEIRO, 2004);
- Teorias das Necessidades de Maslow – as necessidades humanas básicas são fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização (PINTO, 2001).
- Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg – dividida em dois grupos de fatores: satisfação no trabalho (fatores higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade, etc. E no segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa o que influencia a produtividade das pessoas.

A importância em conhecer as teorias motivacionais está no fato de que para se conhecer a motivação no trabalho é necessário conhecer as causas pelas quais o organismo é ativado, quais as condições que determinam a motivação de cada indivíduo.

As teorias motivacionais voltadas para motivação no trabalho mais conhecidas são as Teorias das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg.

### 3.4.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow acredita que o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas. A motivação, então, é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

A motivação funciona de maneira cíclica, ou seja, o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, este estado é interrompido quando surge uma necessidade, que sede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for satisfeita, a satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio anterior (GOMES, 2005).

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes (SERRANO, 2000): Comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos; falta de interesse pelas tarefas ou objetivos; passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Quando a necessidade não é satisfeita, de alguma maneira ela é transferida ou compensada. Mas a “perda” persiste e o indivíduo não se realiza. Muitas vezes nem socialmente, nem profissionalmente. Desta forma, temos trabalhadores insatisfeitos, que detestam o que fazem, impacientes, pouco comunicativos, apáticos e sem criatividade.

Conforme cita Nakamura et. al. (2005), a Teoria de Maslow estabeleceu a conhecida hierarquia de necessidades básicas, desde as mais primárias e imaturas (tendo em vista o tipo de comportamento que estimulam) até as mais civilizadas e maduras:

1. Fisiológica – Sobrevivência, alimentação, vestuário;

As necessidades fisiológicas orientam a vida humana desde o seu nascimento e iram nortear o comportamento dos indivíduos até a sua satisfação. Quando as demais necessidades humanas não são satisfeitas a principal finalidade será satisfazer as necessidades fisiológicas e a principal finalidade da pessoa, será encontrar alívio à pressão que esta necessidade produz ao organismo.

2. De segurança – Proteção, estabilidade no emprego;

As necessidades de segurança têm grande importância, pois levam o indivíduo à busca de proteção contra ameaças, privações e perigos. Surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades de Segurança caracteriza-se também pela busca de um mundo ordenado e previsível e de estabilidade financeira e emocional (GOMES, 2003).

3. Social – Aceitação, amizade, sentimento de pertencer;

As necessidades sociais estão relacionadas com a vida social do indivíduo, de modo que, todos os indivíduos têm necessidade de aceitação, interação, participação, em fim, de pertencer a um grupo. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo tende a tornar-se resistente e hostil com relação às pessoas que o cercam, conduzindo-o à

falta de adaptação social e a solidão. Ao utilizar a administração participativa, a necessidade de dar e receber afeto torna-se o principal ativador do comportamento humano.

4. Estima – Autoconfiança, auto-realização, criatividade, auto-desenvolvimento flutuante e complexo.

As necessidades de estima são necessidades relacionadas com a maneira com que a pessoa se vê, sua auto-estima, auto-apreciação, necessidade de aprovação e de reconhecimento. A satisfação desta necessidade conduz o indivíduo a sentimentos de autoconfiança, valor, força, poder, capacidade e utilidade. Porém, a frustração dessa necessidade, pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e, conseqüentemente, desânimo.

5. Auto-realização – Potencial máximo.

As necessidades de auto-realização levam o indivíduo a desenvolver-se plenamente em todo o seu potencial é a utilização máxima dos talentos individuais de cada indivíduo.

Considerando-se que os indivíduos apresentam personalidades distintas, foi questionada a possibilidade de se incluir as necessidades humanas em hierarquias estáveis ou de se ajustar todos os indivíduos à mesma hierarquia de necessidades. Conclui-se, assim, que tal teoria não apresenta um quadro padrão passível de ser aplicado a todo tipo de realidade ou personalidade (LOPES, 1980).

### 3.4.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

A teoria de Frederick Herzemberg, um dos maiores críticos da teoria de Maslow, dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos (negativos) e os motivacionais (positivos). Os fatores higiênicos, extrínsecos ao individuo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho (NAKAMURA et al., 2005).

Os fatores higiênicos são aqueles voltados para atender às necessidades básicas do indivíduo, de natureza material e fisiológica. Compreendem política e administração geral da organização, estilos de supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho.

No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do indivíduo. Esta seria despertada pelos fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses fatores, contudo não ocasiona insatisfação (FIORELLI, 2004, p. 120).

Os fatores motivadores surgem quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos, como realização e reconhecimento profissional, participação e possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização. Estão relacionados com aquilo que a pessoa faz e desempenha, envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e das necessidades de auto-realização.

Acredita-se, assim, que os fatores higiênicos, como ambiente agradável de trabalho, salário adequado e atitude afável dos supervisores não asseguram por si só motivações positivas. Apenas as satisfações proporcionadas pelo próprio trabalho desenvolvem um quadro motivacional.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica pode ser definida como o processo que utiliza métodos científicos para obtenção de novos conhecimentos acerca de uma realidade ou fenômeno, e cujo objetivo principal é buscar respostas para problemas ou ocorrências mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 2006).

Este trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa de campo, utilizando o método descritivo e qualitativo, promovendo análise e reconhecimento das características dos fatos pertinentes ao objeto de estudo.

Marconi e Lakatos (1999) definem a pesquisa de campo como instrumento cujo objetivo é conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

O avanço das pesquisas na área social tem impulsionado a percepção de que usando a abordagem quantitativa e qualitativa na pesquisa de um mesmo problema, o resultado é compreensão e maior poder preditivo.

Santos Filho e Gamboa (2002) afirmam que alguns pesquisadores têm sugerido que a complementaridade deve ser reconhecida tendo em vista os vários e distintos fins da pesquisa educacional cujos propósitos não podem ser alcançados por um único paradigma.

### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado no período de Março a Junho de 2010, no setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande –PB.

O setor de recursos humanos (RH) tem como finalidade administrar o comportamento humano, não no sentido de manipulação de sua conduta, mas no sentido de identificar as melhores condições para cada tipo de serviço (MEDEIROS, 2007). Além de gerir e organizar a parte burocrática e funcional da instituição.

Os profissionais que compõem o setor de RH estão dispostos no quadro 01.

**Quadro 01** Distribuição dos profissionais do RH de acordo com as atividades desempenhadas na instituição.

| <b>FUNÇÃO</b>                 | <b>DISTRIBUIÇÃO DOS PROFISSIONAIS</b>                                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atendimento geral             | Secretários (3)                                                                                       |
| Acompanhamento funcional      | Administrador em Gestão Pública (1)<br>Assistentes administrativos (2)                                |
| Saúde do trabalhador          | Psicólogo (1)<br>Assistente social (1)<br>Técnico de segurança no trabalho (1)<br>Licença e saúde (2) |
| Gabinete do pró-reitor        | Gestor (1)<br>Secretário (1)                                                                          |
| Assessoria técnico-financeira | Acessora de pró-reitoria (1)                                                                          |
| Cpd/folha (processamento)     | Acessora de pró-reitoria (1)                                                                          |
| Arquivo                       | Arquivistas (3)                                                                                       |

#### 4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para coleta de dados na pesquisa foi a aplicação de questionário. Questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo interação direta entre estes e os inquiridos (GIL, 2006).

O questionário constou de 27 perguntas fechadas, nas quais foram abordados os seguintes aspectos:

- Liberdade para inovações;
- Reconhecimento profissional;
- Responsabilidade;
- Planejamento participativo;
- Relacionamentos sociais;
- Aperfeiçoamento.

De acordo com Gil (2006) o questionário do tipo fechado facilita o tratamento e análise da informação, são bastante objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais é aplicado. Por outro lado, este tipo de questionário a aplicação deste tipo de questionários pode não ser vantajoso, pois facilita a resposta

para um sujeito que não saberia ou que poderia ter dificuldade acrescida em responder a uma determinada questão.

O questionário aplicado nesta pesquisa foi estruturado conforme a escala da Likert de sete pontos, uma das metodologias mais utilizadas para avaliar opiniões de funcionários, no entanto, neste trabalho levaram-se em consideração apenas seis pontos, sendo "seis" o maior grau de importância com a idéia expressa pelo item e, inversamente, "um" representa o menor grau de importância.

O grupo pesquisado, funcionários do setor de recursos humanos, assinalou o grau em que a afirmação é importante para a Universidade Estadual da Paraíba (dados reais) e que seriam importante na opinião deles (dados desejáveis). Nessa escala de Likert com seis posições, 1 e 2 correspondem a "pouco importante", 3 e 4 à "importante" e 5 e 6 à "muito importante".

Segundo Oliveira; Tamayo (2004) as escalas de Likert, ou escala somatória, dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias assertivas sobre um assunto, os respondentes não apenas respondem se importam-se ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de importância ou pouca importância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da importância do respondente em relação a cada afirmação. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente.

O questionário foi construído a partir do Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Os valores organizacionais têm funções importantes. A primeira delas, conforme cita Oliveira; Tamayo (2004) é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas. A segunda função é a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações (TAMAYO, 1998). Mendes e Tamayo (2001) acrescentam que os valores organizacionais atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência. Assim, eles desempenham um papel importante no alcance dos objetivos organizacionais, bem como no atendimento das necessidades dos indivíduos.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram analisados em grupos relacionados aos seguintes assuntos: liberdade ou autonomia, relacionamento profissional, responsabilidade, planejamento, relacionamento e aperfeiçoamento.

Após serem agrupados e somados, segundo a escala de Likert, foram utilizados na sua interpretação, porcentagens, média e desvio padrão, calculados a partir do softwares Microsoft Excel.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os valores pessoais são considerados indicadores motivacionais de cada pessoa, estudar esses valores a partir da percepção dos empregados pode originar retornos positivos para as empresas, uma vez que os empregados possuem uma visão clara dos valores predominantes da organização da instituição em que trabalha.

A fim de entender melhor esta visão, as respostas dos entrevistados, provenientes do questionário (Apêndice 1), foram divididas e analisadas a partir de grupos, sendo estes: liberdade, reconhecimento profissional, responsabilidade, planejamento, relacionamento e aperfeiçoamento.

O primeiro grupo de respostas corresponde às perguntas relacionadas à liberdade ou autonomia que os empregados possuem para decidir por si mesmos quanto à realização de suas tarefas e/ou participar nas tomadas de decisões da empresa.

Pode-se observar através da Tabela 01 que para as questões 1, 4, 17 e 26 a categoria "importante" foi a mais citada para a realidade atual da organização, com porcentagens de 85,8% para as três primeiras e 78,6% para a última (Figura 01). Na categoria desejável sobressaiu o "muito importante", com porcentagens que variaram de 68,3 à 92,9% (Figura 01).

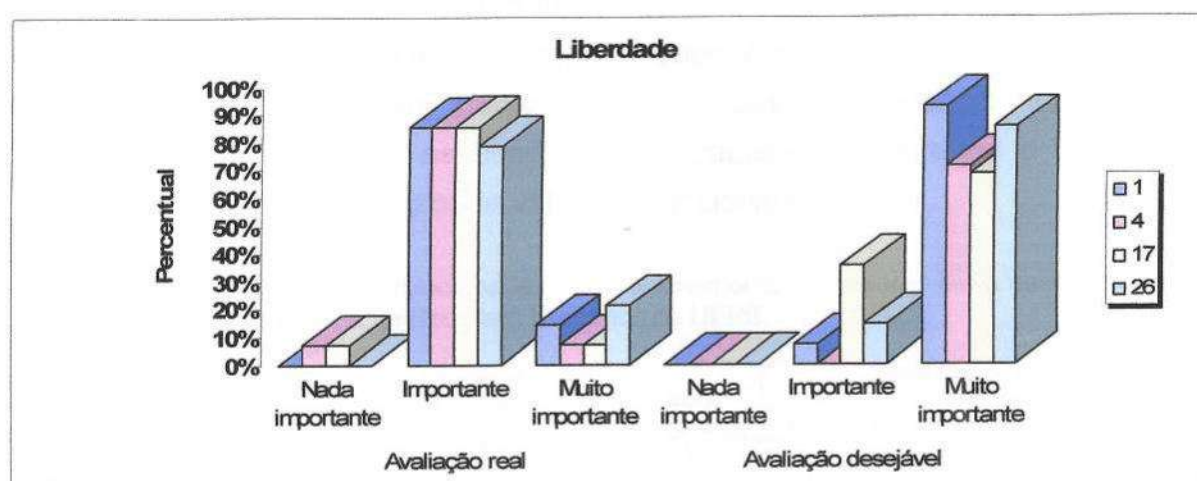
Para os dados reais a média das respostas foi de 15,25, com desvio padrão variando em torno de 1,91 e para os dados esperados, média de 20,5 com desvio de 6,05. O elevado índice do desvio padrão deve-se ao pequeno número do universo amostral (Tabela 01).

Esses dados mostram que os empregados entendem que esta variável vem sendo trabalhada em sua organização, no entanto, gostariam que fosse ainda mais enfocada. Pela importância que é atribuída a esta categoria pode-se concluir que ela é responsável pela motivação dos funcionários no trabalho, pois a medida que lhes são confiadas a co-responsabilidade e a co-participação o empregado sente-se parte e portanto, responsável pelo bom andamento da empresa.

**Tabela 01** Grupo de perguntas relacionadas à liberdade ou autonomia dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

| Liberdade                                                                      | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                                                                | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 1.Capacidade de inovar na organização do trabalho                              | 0               | 38         | 11               | 0                    | 4          | 62               |
| 4.Oportunidade para expor sugestões e opiniões sobre as atividades do trabalho | 1               | 38         | 5                | 0                    | 13         | 44               |
| 17.Capacidade de influenciar as pessoas na organização                         | 2               | 33         | 6                | 0                    | 17         | 44               |
| 26.Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante   | 0               | 33         | 16               | 0                    | 7          | 55               |
| Média Geral                                                                    | 15,25           |            |                  | 20,5                 |            |                  |
| Desvio Padrão Geral                                                            | 1,91            |            |                  | 6,05                 |            |                  |



**Figura 01** Percentual do grupo de perguntas relacionadas à liberdade ou autonomia dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

Ao segundo grupo de respostas foi atribuído o nome de Reconhecimento profissional, por conter perguntas referentes ao reconhecimento dado aos funcionários para que os mesmos possam crescer pessoalmente e profissionalmente, e consequentemente contribuam para o crescimento da própria empresa.

Através da Tabela 02 pode-se observar que nas questões 2, 9 e 19 destaca-se a categoria "importante" para a realidade atual da organização, com porcentagens de 71,4% para a primeira e última e 50% para a questão 9 (Figura 02) e na categoria desejável o "muito importante", com porcentagens de 78,6; 85,7 e 68,3% respectivamente. (Figura 02).

A média das respostas, para os dados reais foi de 14,00 com desvio padrão variando em torno de 5,68 e para os dados esperados, média de 21,6 com desvio de

5,99. O elevado índice do desvio padrão deve-se ao pequeno universo amostral (Tabela 02).

Através desses dados verifica-se um bom comprometimento, da empresa em que os entrevistados trabalham, com os empregados, valorizando seu trabalho, dando oportunidades iguais e sendo imparciais nas tomadas de decisões. Esse reconhecimento torna-se imprescindível, uma vez que, é a partir do reconhecimento e valoração dos superiores que os funcionários sentem-se satisfeitos e realizados, com isso, criam novas dinâmicas para suas atividades almejando postos mais elevados e de confiança dentro da instituição. Também pode ser observado que nas respostas desejáveis, o reconhecimento profissional foi apontado como algo que deveria ser ainda mais trabalhado dentro da empresa, estando esta categoria, relacionado com a motivação no trabalho.

O esforço não acaba após motivar a equipe, é necessário manter a motivação em alta. De acordo com Heller (1999) é possível alcançar a motivação proporcionando variedades às condições de trabalho, melhorando o sistema de gerenciamento e atribuindo grande valor aos funcionários.

**Tabela 02** Grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento profissional entre os funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

| Reconhecimento profissional                       | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|---------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                                   | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 2.Reconhecimento da instituição pelo seu trabalho | 3               | 33         | 10               | 0                    | 11         | 62               |
| 9.Oportunidades iguais para todos os funcionários | 7               | 15         | 16               | 0                    | 6          | 56               |
| 19.Imparcialidade nas decisões administrativas    | 3               | 29         | 10               | 0                    | 16         | 43               |
| Média Geral                                       | 14,00           |            |                  | 21,56                |            |                  |
| Desvio Padrão Geral                               | 5,68            |            |                  | 5,99                 |            |                  |



**Figura 02** Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento profissional entre os funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

Para o terceiro grupo foi atribuído o título de Responsabilidade, uma vez que o conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito, regras e modelos definidos pela instituição para comportamentos no ambiente de trabalho.

Nesta categoria é possível observar (Tabela 03) heterogeneidade entre as respostas, alguns entrevistados consideraram que a empresa trata os itens como "importante" (18, 24 e 25) com porcentagens de 50; 64,3 e 64,3% respectivamente (Figura 03) e outros acreditam que são "muito importante" (7, 8, 14, 20 e 27) com percentuais que variam de 50 a 64,3% (Figura 03) e na categoria desejável o "muito importante" destaca-se, com porcentagens que vão de 71,4 a 92,9% (Figura 03).

A média geral para as respostas "reais" foi de 17,67 com desvio padrão variando em torno de 2,0 e para os dados desejáveis, média de 20,5 com desvio de 3,46. O elevado índice do desvio padrão deve-se ao pequeno número do universo amostral (Tabela 03).

Conclui-se com esses dados que quando se trata de motivação no trabalho as empresas costumam empenhar mais esforços e considerar itens como cumprimento de atividades e o respeito às normas e regras como sendo mais importantes, visto que, estas variáveis influenciam na execução das tarefas, consequentemente nas metas e organização da empresa. Mas logo se vê que a motivação não deve se esgotar na administração, deve-se levar em consideração cada funcionário, sua subjetividade, necessidades e competências individuais, para que assim se atenda as necessidades da instituição.

Para Pereira e Fávero (2001) a motivação surge como aspecto fundamental na busca de maior eficiência e, conseqüentemente, de maior qualidade dos serviços prestados, mas há necessidade de que a mesma seja aliada à satisfação dos trabalhadores.

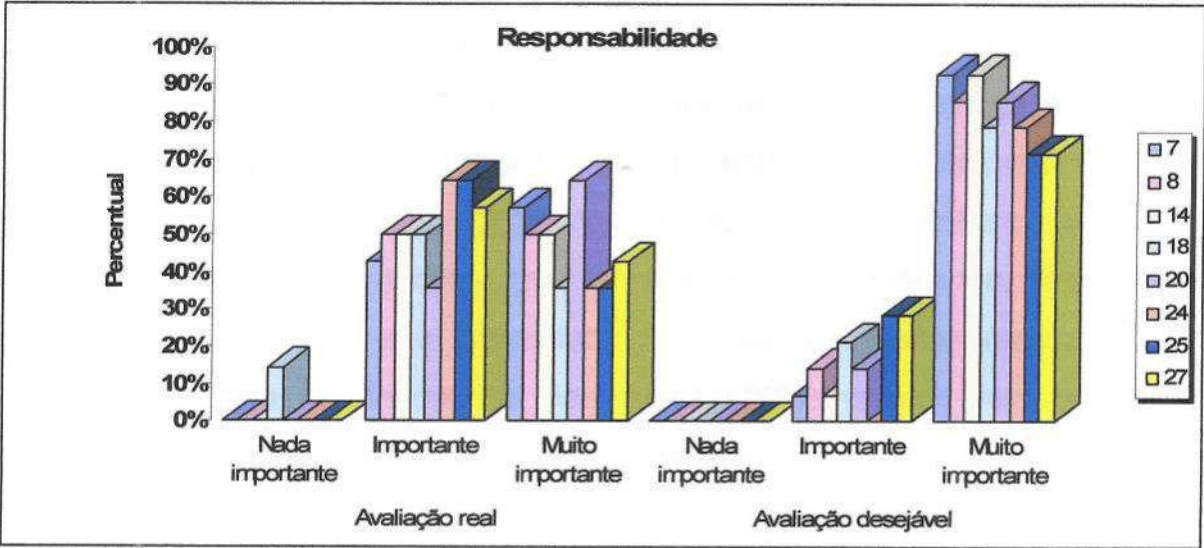
**Tabela 03** Grupo de perguntas relacionadas à responsabilidade dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

| Responsabilidade                                              | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                                               | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 7.Preocupação com o cumprimento das atividades                | 0               | 21         | 38               | 0                    | 4          | 58               |
| 8.Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização | 0               | 21         | 34               | 0                    | 6          | 64               |
| 14.Pontualidade na execução das tarefas                       | 0               | 24         | 32               | 0                    | 3          | 50               |

**Tabela 03** Grupo de perguntas relacionadas à responsabilidade dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB. Continuação.  
**Fonte:** Pesquisa Direta 2010.

| Responsabilidade                                            | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                                             | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 18.Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente | 2               | 25         | 22               | 0                    | 10         | 51               |
| 20.Fidelidade e organização                                 | 0               | 15         | 34               | 0                    | 7          | 51               |
| 24.Respeito aos níveis de autoridade                        | 0               | 30         | 26               | 0                    | 10         | 49               |
| 25.Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos | 0               | 28         | 21               | 0                    | 14         | 50               |
| 27.Preservação dos costumes vigentes na organização         | 0               | 25         | 26               | 0                    | 14         | 51               |
| Média Geral                                                 |                 | 17,67      |                  |                      | 20,50      |                  |
| Desvio Padrão Geral                                         |                 | 2,00       |                  |                      | 3,46       |                  |



**Figura 03** Percentual do grupo de perguntas relacionadas à responsabilidade dada aos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.  
**Fonte:** Pesquisa Direta 2010.

O quarto grupo compreende as perguntas relacionadas ao Planejamento das atividades e sua execução. Nelas os entrevistados avaliaram o comportamento dos seus superiores nas tomadas de decisões e no comprometimento da empresa com o bem-estar dos seus funcionários.

Percebe-se através das respostas (Tabela 04) que grande parte dos entrevistados percebe esta variável como algo “importante” para seus superiores (5, 11, 13 e 21), mas já é possível observar números relativamente significantes relacionados à alternativa “muito importante”. Para a questão 23 foi observado certo descaso por parte dos superiores, já que trata-se da primeira questão em que o

“pouco importante” foi predominante. Os percentuais para “importante” variou de 57,1 a 71,4% (Figura 04) e para a questão 23 foi de 57,1%. Na categoria desejável o “muito importante” destaca-se, com porcentagens que vão de 64,3 a 85,7% para as primeiras questões e 50% para a questão 23, que mesmo não sendo levada em consideração pela empresa mostra-se de suma importância para os funcionários (Figura 04).

A média geral para as respostas “reais” foi de 13,87 com desvio padrão variando em torno de 5,66 e para os dados desejáveis, média de 20,07 com desvio de 7,03. O elevado índice do desvio padrão deve-se ao pequeno número do universo amostral (Tabela 04).

Pode-se concluir que a direção da instituição considera o Planejamento como fator importante para o andamento da empresa e assim como foi relatada pelos funcionários, esta é uma vertente que no plano do desejável chega a ser muito importante, supõe-se que o papel de “impor” restrições aos empregados pelas estruturas empresariais, vem garantindo a ordem e a eficiência sem gerar resistência, permitindo ao profissional dar vazão às suas qualidades, transformam-se em uma fonte para sua capacidade de realização. Esses resultados vêm confrontar a idéia de Dejours e Abdoucheli (1994) quando fala que numa organização hierarquizada do tipo piramidal quanto mais se sobe na estrutura da empresa, mais se abrem as possibilidades para a expressão e imposição dos desejos de quem ocupa os postos de chefia. Nesse sentido, somente a alta direção poderia manifestar mais plenamente os seus anseios, pensamentos e desejos.

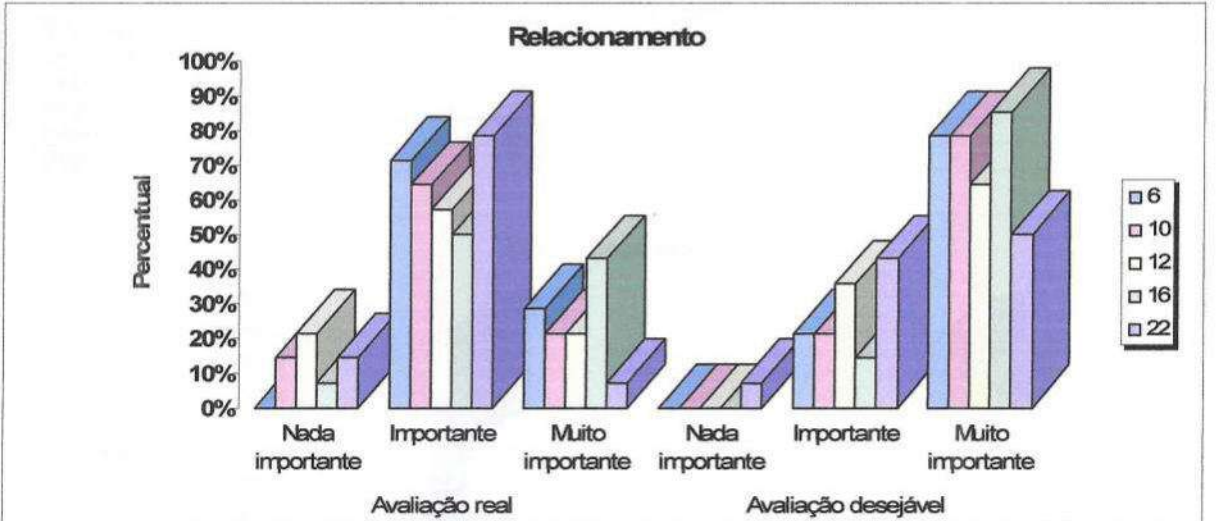
Segundo Oliveira e Tamayo (2004) a organização é uma coletividade e, enquanto tal, precisa, para a sua sobrevivência, solucionar os seguintes problemas:

- A relação entre o indivíduo e o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;
- A necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização;
- A relação da organização com o meio ambiente físico e social.

O relacionamento mostra-se como uma vertente importante para a instituição e para os funcionários uma vez que uma equipe motivada e harmônica aumenta o desempenho dos funcionários favorecendo a execução das atividades e a prosperidade da instituição. Segundo Nakamura et. al (2005) para estabelecer no trabalho um ambiente de bom relacionamento, por exemplo, quando se é admitido, um dos primeiros passos é a aceitação dos outros funcionários, após é constante a conquista, o apoio do chefe, com isso a energia psíquica promove a motivação para estabelecer outros estímulos esperados.

**Tabela 05** Grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento entre funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB.  
**Fonte:** Pesquisa Direta 2010.

| Relacionamento                                    | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|---------------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                                   | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 6.Ajuda mútua com os colegas de trabalho          | 0               | 35         | 11               | 0                    | 10         | 51               |
| 10.Respeito às pessoas com cargo de chefia        | 3               | 33         | 16               | 0                    | 11         | 52               |
| 12.Intercâmbio com outros setores da instituição  | 6               | 23         | 16               | 0                    | 17         | 45               |
| 16.Relacionamento amigável entre os empregados    | 2               | 23         | 26               | 0                    | 7          | 52               |
| 22.Complementaridade de papéis entre organizações | 4               | 28         | 5                | 2                    | 22         | 27               |
| Média Geral                                       |                 | 15,4       |                  |                      | 19,73      |                  |
| Desvio Padrão Geral                               |                 | 3,41       |                  |                      | 6,24       |                  |



**Figura 05** Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao relacionamento entre funcionários e com a chefia no departamento de Recursos Humanos da UEPB.  
**Fonte:** Pesquisa Direta 2010.

Para o sexto e último grupo foi atribuído o nome de Aperfeiçoamento, no qual foram agrupadas perguntas sobre treinamentos e busca de informações. Nelas procurou-se avaliar a importância dada pela instituição e pelos funcionários a necessidade de explorar, inovar e adquirir novos conhecimentos.

Através da Tabela 06 pode-se observar que nas questões 3 e 15 destacam-se a categoria “importante” e “muito importante” para a realidade atual da organização, com porcentagens de 85,7 e 50%, respectivamente (Figura 06) e na categoria desejável o “muito importante”, com porcentagens de 85,7 e 71,4%, respectivamente (Figura 06).

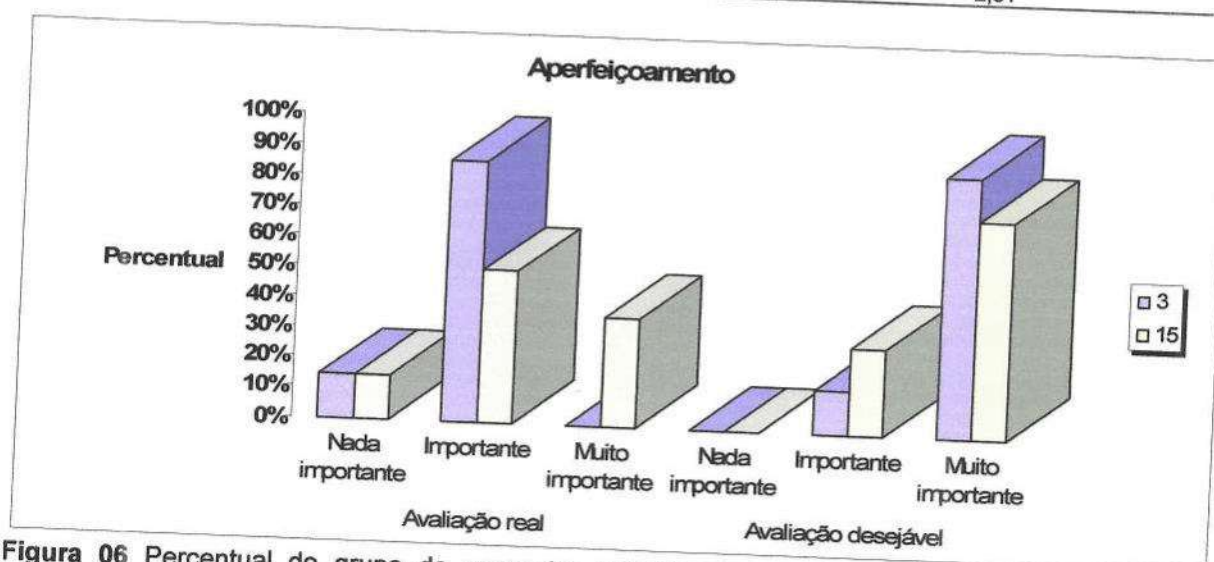
A média das respostas, para os dados reais foi de 20,83 com desvio padrão variando em torno de 3,95 e para os dados esperados, média de 21,17 com desvio de 2,31. O elevado índice do desvio padrão deve-se ao pequeno número do universo amostral (Tabela 06).

O aperfeiçoamento também se apresenta como uma vertente importante da empresa, pois através de treinamentos e oportunidades para o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades a empresa garante qualidade no desempenho do trabalho, além de alcançar suas expectativas e metas. Fiorelli (2004) comenta que o enriquecimento sócio-técnico consiste em acrescentar ao trabalho a participação em atividades de grupos, proporcionando aos profissionais a oportunidade de satisfazer a necessidades sociais e obter reconhecimento por clientes internos.

**Tabela 06** Grupo de perguntas relacionadas ao aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

| Aperfeiçoamento                              | Respostas reais |            |                  | Respostas desejáveis |            |                  |
|----------------------------------------------|-----------------|------------|------------------|----------------------|------------|------------------|
|                                              | Nada importante | Importante | Muito importante | Nada importante      | Importante | Muito importante |
| 3.Treinamentos profissionais                 | 2               | 32         | 0                | 0                    | 6          | 55               |
| 15.Busca constante de informação e novidades | 4               | 20         | 27               | 0                    | 14         | 52               |
| Média Geral                                  |                 | 20,83      |                  |                      | 21,17      |                  |
| Desvio Padrão Geral                          |                 | 3,95       |                  |                      | 2,31       |                  |



**Figura 06** Percentual do grupo de perguntas relacionadas ao aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários do departamento de Recursos Humanos da UEPB.

Fonte: Pesquisa Direta 2010.

De acordo com Fiorelli (2004), o indivíduo encontra-se motivado para o trabalho quando cinco fatores concorrem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

- 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 nas outras pessoas;
- Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;
- O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar os diversos aspectos da organização e motivação no trabalho, elencando os mais relevantes para serem aplicados à realidade dos profissionais do setor de recursos humanos da Universidade Estadual da Paraíba de Campina Grande – PB.

Foi possível observar que todas as categorias elencadas no trabalho foram vistas como “importantes” ou “muito importantes” tanto a nível de empresa como a nível de funcionário. O que mostra a heterogeneidade para que se alcance a verdadeira motivação no trabalho. Mesmo os aspectos positivos sendo sobressalentes, os poucos pontos analisados como “pouco importante” (Questões 2, 3, 4, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22 e 23) devem ser levados em consideração, uma vez que trata-se de funcionários insatisfeitos, em algum setor da empresa, que podem interferir no bom andamento da instituição e consequentemente no seu rendimento.

A abordagem de aspectos que podem afetar o funcionário, o grupo e a instituição caracterizam a importância dessa pesquisa, que através de uma análise profunda e da continuidade da pesquisa pode propiciar a criação de estratégias para reestruturações que favoreçam a melhoria das condições de trabalho, com repercussão no aumento de produtividade e qualidade do trabalho.

Não são apenas os fatores pessoais que interferem na motivação, aspectos institucionais e organizacionais também podem comprometer o desenvolvimento e a atuação dos profissionais de recursos humanos. Alguns exemplos são, ausência no reconhecimento do trabalho, comunicação deficiente, deficiência de planejamento, remuneração incompatível com a função ou muito abaixo do mercado. Todos esses pontos podem comprometer a motivação, contribuindo para uma baixa produtividade e queda na qualidade do serviço prestado.

A maneira como a chefia conduz os funcionários também possui forte influência no desempenho dos mesmos, pois muitas vezes são impostas restrições com o intuito de garantir a ordem e o bom andamento das atividades, mas muitas vezes essas atitudes funcionam como um bloqueio para a capacidade de realização das funções estabelecidas. Para os líderes, promover a motivação no trabalho precisa abranger métodos que permitam os funcionários alcançarem seus anseios

concomitantemente com os da empresa, se que seja necessária sua intervenção permanente.

Também é valido lembrar que a motivação abrange aspectos que vão além dos "controláveis", relacionados com o bem estar do funcionário, que pode variar de acordo com a época e a situação em que se encontra. Por isso o trabalho precisa ter um sentido, tem que valer a pena, aguçar a vontade do empregado, para que o mesmo possa trabalhar com vontade e se sentindo parte de um processo maior.

As empresas precisam ficar atentas, pois se objetivam oferecer bons serviços, conquistar, cativar e manter usuários é necessário ter seus recursos humanos capacitados, motivados para o trabalho e não poupar esforços para manter em alta essa motivação. Desta forma os dirigentes conseguem manter os funcionários trabalhando conforme suas expectativas, de forma a tingir o máximo da produtividade, tornando-os meio para buscar os fins desejados.

Em virtude do que fora mencionado, vale sugerir que as organizações avaliem os fatores de insatisfação, levando em consideração mesmo os que não foram demonstrados de forma incisiva, para que estes profissionais possam responder com trabalhos de melhor qualidade, o que conseqüentemente contribuirá para o sucesso da empresa. Além disto, que estes profissionais possam ser percebidos pela empresa, sendo tratados com a devida importância e para que, acima de tudo, consigam conquistar o seu reconhecimento, através da competência, do reconhecimento, do posicionamento na equipe e na instituição e na realização de um trabalho de qualidade.

## REFERÊNCIAS

- BATISTA, Anne Aires Vieira; VIEIRA, Maria Jésia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHO, Gysella Rose Prado de. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Rev. esc. enferm.* São Paulo: USP, 2005. v. 39, n. 1, mar.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. **Desejo ou Motivação? A Interrogação Psicanalítica sobre o Trabalho.** In M. I. S. Betiol (Org.), *Psicodinâmica do Trabalho* (pp. 33-43). São Paulo: Atlas, 1994.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- GIL, A.C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GOLLAC, Y, et VOLKOFF, S, **Les conditions de travail.** Paris: La Découverte, 2000.
- GOMES, Danielly Sobreiro. **Motivação – A máquina que move.** 2005. 56 p. (Especialização em pedagogia empresarial), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2005.
- HELLER, R. **Como motivar pessoas.** São Paulo: PUBLIFOLHA, 1999. (Serie sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal).
- Lima, L. M. **Motivação na enfermagem - uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade.** São Paulo: Texto & contexto Enfermagem, 1996.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas S/A, 1999, 261p.
- MEDEIROS, Elisete Batista da Silva. **Recursos Humanos: O profissional de Recursos Humanos como parceiro estratégico.** Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=891>> Acesso em: 10 dez. 2009.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.
- NAKAMURA, Cristiane Carlis; FORTUNATO, Josiane C.; ROSA, Lúcia Maria; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais A. A.; BARBOSA, Daniel Freitas. **Motivação no**

**APÊNDICE****APÊNDICE 1 – Questionário****INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS – IVO**

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são estes valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada item é importante na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada item deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme a encontrada abaixo:

|                    |          |            |          |          |                            |
|--------------------|----------|------------|----------|----------|----------------------------|
| <b>1</b>           | <b>2</b> | <b>3</b>   | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b>                   |
| Nada<br>importante |          | Importante |          |          | Extremamente<br>importante |

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável – na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

**Não é necessário se identificar.**

**Agradecemos a sua colaboração!**

| Nº  | Item                                                                         | Real |   |   |   |   |   | Desejável |   |   |   |   |   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|------|---|---|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
|     |                                                                              | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.  | Capacidade de inovar na organização do trabalho                              | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.  | Reconhecimento da instituição pelo seu trabalho                              | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.  | Treinamentos profissionais                                                   | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4.  | Oportunidade para expor sugestões e opiniões sobre as atividades do trabalho | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.  | Organização na execução de tarefas                                           | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6.  | Ajuda mútua com os colegas de trabalho                                       | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7.  | Preocupação com o cumprimento das atividades                                 | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8.  | Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização                  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9.  | Oportunidades iguais para todos os funcionários                              | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. | Respeito às pessoas com cargo de chefia                                      | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. | Avaliação continua das tarefas                                               | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. | Intercâmbio com outros setores da instituição                                | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. | Distribuição de poder de acordo com os níveis                                | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. | Pontualidade na execução das tarefas                                         | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. | Busca constante de informação e novidades                                    | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. | Relacionamento amigável entre os empregados                                  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. | Capacidade de influenciar as pessoas na organização                          | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. | Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente                     | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. | Imparcialidade nas decisões administrativas                                  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. | Fidelidade e organização                                                     | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21. | Segurança de pessoas e bens                                                  | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22. | Complementaridade de papéis entre organizações                               | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23. | Espaço para relaxamento e/ou alongamento nos intervalos do expediente        | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24. | Respeito aos níveis de autoridade                                            | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25. | Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos                     | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26. | Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante    | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27. | Preservação dos costumes vigentes na organização                             | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

M000052