

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DANIEL SUNG DE SOUZA**

**DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS  
DA SRC: UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis  
2004

**DANIEL SUNG DE SOUZA**

**DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS  
DA SRC: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, sob orientação do professor Marcos Dalmau.

Florianópolis  
2004

**DANIEL SUNG DE SOUZA**

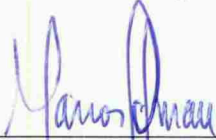
**DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS  
DA RC: UM ESTUDO DE CASO**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22 de junho de 2004.

---

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



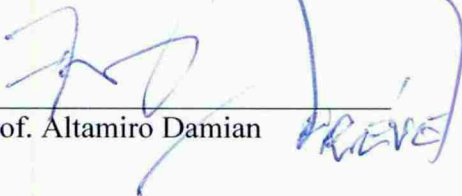
---

Prof. Marcos Dalmau - Orientador



---

Prof. Ricardo Oliveira



---

Prof. Altamiro Damian

Dedico este trabalho ao meu pai, minha mãe e a todos os meus familiares que independentemente da distância, sempre estiveram perto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os meus amigos, que atrapalhando ou ajudando na minha vida, sempre estiveram do meu lado.

Agradeço ao meu orientador Marcos Dalmau que acreditou em mim e assumiu esta empreitada.

Agradeço a todo o pessoal da Secretaria Regional do Continente que me apoiou e ajudou na conquista deste objetivo

Agradeço a minha namorada Patrícia Beatriz de Souza que nos momentos bons e ruins sempre esteve ao meu lado com sua paciência e força para me ajudar.

Por fim agradeço a todos que estiveram presentes nos meus pensamentos na caminhada destes últimos anos.

**“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.**

*(Sun Tzu, A arte da Guerra)*

## RESUMO

SOUZA, Daniel Sung. **Diagnóstico Motivacional dos funcionários da SRC: Um estudo de Caso.** 2004. (114 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.  
Orientador: Marcos Dalmau.

Este estudo tem como objetivo identificar as ações desenvolvidas na Secretaria Regional do Continente em relação à motivação de seus funcionários. Para isto, foram pesquisados diversos autores na área de recursos humanos que abordam o tema, para que melhor se pudesse entender os fatores motivacionais do ser humano no trabalho. Após o embasamento teórico que abrange desde as primeiras teorias motivacionais até as mais recentes, elaborou-se um instrumento de pesquisa para ser aplicado junto aos funcionários da Secretaria coletando-se os dados, analisando-os e comentando-os em relação aos preceitos das teorias. Por fim, constatou-se que as ferramentas motivacionais disponíveis na Secretaria Regional do Continente precisam ser complementadas para atender as necessidades dos funcionários desta organização.

Palavras-chave: Motivação, Pesquisa e Teorias Motivacionais

## **ABSTRACT**

**SOUZA, Daniel Sung. *Diagnosis About The Motivation of the employees of the SRC: A Case Study*. 2004. (114 p.). Final Work of Internship (Graduation in Business Administration). Business Administração Course at, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Professor: Marcos Dalmau.**

This study has the objective of identifying the actions developed at Secretaria Regional do Continente related to the motivation of its employees. For this, several authors were researched in the area of human resources which talk about the subject, so to better understand the motivacional factors of humans at work. After the theoretical embasement that covers since the first motivacional theories until the most recent ones, an instrument of research was elaborated to be applied to the employees of the Secretaria gathering the data, analysing them and commenting the principles of the theories. At last, was established that the motivacional tools available at Secretaria Regional do Continente need to be complemented to attend the needs of the employees of this Organization.

**Key-words: Motivation, Research e Motivational Theories**



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Motivação é dirigida para um meta.....	38
FIGURA 2	Motivação e Desempenho.....	39
FIGURA 3	A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	43
FIGURA 4	Fatores Satisfacientes e Fatores Insatisfacientes como entidades separadas.....	48
FIGURA 5	Os três fatores da motivação para reproduzir.....	57
FIGURA 6	Modelo de expectativa aplicado.....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Sexo.....	71
GRÁFICO 2	Faixa Etária.....	72
GRÁFICO 3	Estado Civil.....	73
GRÁFICO 4	Grau de Escolaridade.....	74
GRÁFICO 5	Tempo de Serviço.....	75
GRÁFICO 6	Regime de trabalho.....	76
GRÁFICO 7	Cargo Ocupado.....	77
GRÁFICO 8	Desempenho no Trabalho.....	79
GRÁFICO 9	Reconhecimento do Supervisor.....	80
GRÁFICO 10	Reconhecimento dos Colegas.....	81
GRÁFICO 11	Sentimento de Realização.....	82
GRÁFICO 12	Trabalho exercido de acordo com a formação recebida.....	83
GRÁFICO 13	Aprimoramento de Formações.....	84
GRÁFICO 14	Adequação do Ambiente de Trabalho.....	85
GRÁFICO 15	Política de prevenção a problemas causados no trabalho.....	86
GRÁFICO 16	Desafio na atividade do trabalho.....	87
GRÁFICO 17	Valorização pelo trabalho desempenhado.....	88
GRÁFICO 18	Alcance dos objetivos individuais através do trabalho.....	89
GRÁFICO 19	O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal.....	90
GRÁFICO 20	A influência através da função exercida.....	91
GRÁFICO 21	Condições de contato dentro da organização.....	92
GRÁFICO 22	Integração dos funcionários em grupos na SRC.....	93
GRÁFICO 23	Liberdade na participação das decisões.....	94
GRÁFICO 24	Autonomia na execução do trabalho.....	95
GRÁFICO 25	Segurança no trabalho.....	96

<b>GRÁFICO 26</b>	<b>Condições Salariais.....</b>	<b>97</b>
<b>GRÁFICO 27</b>	<b>Valorização Pessoal.....</b>	<b>98</b>
<b>GRÁFICO 28</b>	<b>Questão do amparo da organização.....</b>	<b>99</b>
<b>GRÁFICO 29</b>	<b>Condições de Higiene e Limpeza.....</b>	<b>100</b>
<b>GRÁFICO 30</b>	<b>Equipamentos e Recursos necessários ao Trabalho.....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Fatores Higiênicos e Motivacionais segundo Herzberg.....	49
TABELA 2	Práticas Administrativas que geram motivação.....	51
TABELA 3	Pressupostos das Teorias X e Y de McGregor.....	63
TABELA 4	Sexo.....	71
TABELA 5	Faixa Etária.....	72
TABELA 6	Estado Civil.....	73
TABELA 7	Grau de Escolaridade.....	74
TABELA 8	Tempo de Serviço.....	75
TABELA 9	Regime de trabalho.....	76
TABELA 10	Cargo Ocupado.....	77
TABELA 11	Desempenho no Trabalho.....	79
TABELA 12	Reconhecimento do Supervisor.....	80
TABELA 13	Reconhecimento dos Colegas.....	81
TABELA 14	Sentimento de Realização.....	82
TABELA 15	Trabalho exercido de acordo com a formação recebida.....	83
TABELA 16	Aprimoramento de Formações.....	84
TABELA 17	Adequação do Ambiente de Trabalho.....	85
TABELA 18	Política de prevenção a problemas causados no trabalho.....	86
TABELA 19	Desafio na atividade do trabalho.....	87
TABELA 20	Valorização pelo trabalho desempenhado.....	88
TABELA 21	Alcance dos objetivos individuais através do trabalho.....	89
TABELA 22	O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal.....	90
TABELA 23	A influência através da função exercida.....	91
TABELA 24	Condições de contato dentro da organização.....	92
TABELA 25	Integração dos funcionários em grupos na SRC.....	93

TABELA 26	Liberdade na participação das decisões.....	94
TABELA 27	Autonomia na execução do trabalho.....	95
TABELA 28	Segurança no trabalho.....	96
TABELA 29	Condições Salariais.....	97
TABELA 30	Valorização Pessoal.....	98
TABELA 31	Questão do amparo da organização.....	99
TABELA 32	Condições de Higiene e Limpeza.....	100
TABELA 33	Equipamentos e Recursos necessários ao Trabalho.....	101
TABELA 34	Prioridades para um melhor rendimento no trabalho.....	102

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE GRÁFICOS**

**LISTA DE TABELAS**

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVO.....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1 O SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL.....	21
2.2 DIREITOS DOS SERVIDORES DA P.M.F.....	21
2.3 DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES DA P.M.F.....	22
2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	23
2.5 ORGANIZAÇÃO .....	24
<b>2.5.1 Estrutura Organizacional</b> .....	<b>28</b>
<b>2.5.2 Cultura organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.5.3 Clima Organizacional</b> .....	<b>32</b>
2.6 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	34
<b>2.6.1 Conceituando a Motivação</b> .....	<b>35</b>
2.7 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO.....	36
2.8 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO .....	37
2.9 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	40
<b>2.9.1 Teorias Prescritivas</b> .....	<b>40</b>

<b>2.9.2 Teorias do Conteúdo .....</b>	<b>41</b>
2.9.2.1 <i>Teoria das Necessidades de Abraham H. Maslow</i> .....	42
2.9.2.2 <i>Teoria da motivação – higiene de Frederick Herzberg</i> .....	47
2.9.2.3 <i>Fatores Motivadores de David McClelland</i> .....	51
2.9.2.4 <i>Teoria da Equidade de J. Stacy Adams</i> .....	53
<b>2.9.3 Teorias de Processo .....</b>	<b>54</b>
2.9.3.1 <i>Teoria da Expectativa de Victor Vroom</i> .....	55
2.9.3.2 <i>Teoria do reforço positivo</i> .....	59
<b>2.9.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor .....</b>	<b>60</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>65</b>
3.1 ABORDAGEM.....	65
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	66
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	67
<b>4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO .....</b>	<b>68</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	68
4.1.1 <b>A motivação na SRC</b> .....	<b>69</b>
4.2 DADOS PESSOAIS .....	70
4.2.1 <b>Sexo</b> .....	<b>71</b>
4.2.2. <b>Faixa Etária</b> .....	<b>72</b>
4.2.3 <b>Estado Civil</b> .....	<b>73</b>
4.2.4 <b>Grau de escolaridade</b> .....	<b>74</b>
4.2.5 <b>Tempo de serviço</b> .....	<b>75</b>
4.2.6 <b>Regime de Trabalho</b> .....	<b>76</b>
4.2.7 <b>Cargos Ocupados</b> .....	<b>77</b>
4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À VARIÁVEL MOTIVAÇÃO .....	78
4.3.1 <b>Desempenho no Trabalho</b> .....	<b>79</b>
4.3.2 <b>Reconhecimento do Supervisor</b> .....	<b>80</b>
4.3.3 <b>Reconhecimento dos Colegas</b> .....	<b>81</b>
4.3.4 <b>Sentimento de Realização</b> .....	<b>82</b>
4.3.5 <b>Trabalho executado de acordo com a formação recebida</b> .....	<b>83</b>
4.3.6 <b>Aprimoramento de Formações</b> .....	<b>84</b>

4.3.7 Adequação do Ambiente de Trabalho.....	85
4.3.8 Política de prevenção a problemas causados no trabalho .....	86
4.3.9 Desafio na atividade do trabalho .....	87
4.3.10 Valorização pelo trabalho desempenhado .....	88
4.3.11 Alcance dos objetivos individuais através do trabalho.....	89
4.3.12 O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal.....	90
4.3.13 A influência através da função exercida .....	91
4.3.14 Condições de contato dentro da organização .....	92
4.3.15 Integração dos funcionários em grupos na SRC .....	93
4.3.16 Liberdade na participação das decisões .....	94
4.3.17 Autonomia na execução do trabalho .....	95
4.3.18 Segurança no Trabalho.....	96
4.3.19 Condições salariais .....	97
4.3.20 Valorização Pessoal.....	98
4.3.21 Questão do amparo da organização .....	99
4.3.22 Condições de Higiene e Limpeza .....	100
4.3.23 Equipamentos e Recursos necessários ao trabalho .....	101
4.4 PRIORIDADES PARA UM MELHOR RENDIMENTO NO TRABALHO .....	102
4.5 ANÁLISE GERAL DOS DADOS COLETADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA .....	103
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>1066</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>1088</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>1122</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, o homem foi considerado apenas como um recurso a mais no processo de produção, sua única tarefa consistia em executar maquinalmente as ações planejadas previamente pelos seus superiores. Seus sentimentos e aspirações eram depositados na entrada da empresa e retirados na sua saída.

O tema motivação foi abordado por diversos autores, cada qual com sua interpretação, no entanto, teorias mais recentes têm demonstrado que o homem é um ser diferente e único e que sua motivação para o trabalho depende principalmente dele mesmo. Assim, promover essa motivação e canalizá-la em benefício das pessoas e da organização a que servem, parece de inquestionável relevância para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano.

Entretanto, mesmo com este esforço na busca da motivação de seu pessoal algumas organizações não têm conseguido motivar seus funcionários. A questão é: onde elas estariam errando, se têm oferecido aos seus funcionários maiores salários, benefícios, estabilidade no emprego, melhores ambientes e condições de trabalho, etc?

O que levaria algumas pessoas a darem o máximo de si, enquanto outras procuram fazer o mínimo indispensável? Por que algumas pessoas manifestam insatisfação e outras exibem entusiasmo em relação às mesmas tarefas que executam? Por que algumas pessoas procuram tarefas adicionais enquanto outras tentam evitá-las?

No estudo da motivação, é preciso considerar os propósitos e motivos que as pessoas têm no trabalho e suas diferenças individuais, uma vez que os motivos não são necessariamente os mesmos e uma pessoa vai se dedicar com certeza mais que outra.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA PROBLEMA

Os órgãos públicos, no seu conjunto, constituem o maior agente empregador do país, porém sabe-se da grande dificuldade que existe dentro do setor Público brasileiro por se tratar de um ambiente de baixa pressão com uma cultura legalista e burocratizada que dificulta a introdução de mudanças no setor público com a velocidade em que elas deveriam estar ocorrendo.

A Secretaria Regional do Continente – SRC, faz parte do conjunto de Secretarias que constituem a Prefeitura Municipal de Florianópolis – PMF, é um órgão Público que visa atender as necessidades e reivindicações do usuário (o povo) na região continental do município de Florianópolis da melhor forma possível em cooperação com as demais Secretarias e órgãos da Prefeitura e do estado.

Na visão de Coopers & Lybrand (1996), a realidade organizacional de interesse do administrador pode ser explicada através de três variáveis, a saber: Estratégia, Estrutura e Estilo Gerencial. Weisbord (apud PREZIOSI, 1980), entendeu que a realidade organizacional através de seis componentes ou variáveis interatuantes, denominados Objetivos, Relacionamentos, Estrutura, Liderança, Mecanismos de Apoio e Recompensas, podem influenciar os fatores motivacionais dos profissionais. A rigor, diversos autores vêm trabalhando em linhas semelhantes quando se fala de motivação nas organizações. No entanto, percebe-se que existem diferenças quando o contexto sai do nível privado para o público. Nesse sentido, paira a dúvida sobre como tais aspectos citados acima influenciam o comportamento motivacional em instituições com tais características (públicas).

Dentro deste contexto, este projeto tem como intuito analisar o comportamento motivacional do funcionário público da SRC, baseado na essência dos principais fatores motivacionais conhecidos das teorias administrativas. Sendo assim, os resultados do presente projeto responderão a seguinte pergunta de pesquisa:

**As ações desenvolvidas pela SRC estão compatíveis com as expectativas motivacionais dos seus profissionais?**

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar se as ações desenvolvidas na SRC estão compatíveis com as expectativas motivacionais dos profissionais que lá trabalham.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar as ações motivacionais existentes na SRC;
- b) Identificar a expectativa dos profissionais da SRC;

- c) Observar a compatibilidade entre as ações da SRC e a expectativa dos seus profissionais;

Sugerir, baseando-se nas informações obtidas, pontos de melhoria para o atendimento das expectativas motivacionais dos profissionais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A preocupação existente relacionada às pessoas não se dá mais única e exclusivamente ao fator produtividade. As organizações estão se conscientizando que, motivadas e satisfeitas, as pessoas serão conseqüentemente mais produtivas. A questão básica está na decisão entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Segundo Chiavenato (2000, p. 20):

A tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar as pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas. Tratando-as com agentes ativos e proativos, sobretudo dotados de inteligência e criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais.

Muitas empresas ainda não despertaram para a importância da busca de informações sobre a vida da empresa e de seus funcionários, como um fator de decisão impactante na sua competitividade.

Dentro dessa visão pode-se incluir as instituições públicas, que precisam se conscientizar do valor humano que possui e investir no mesmo para que haja retorno significativo na resposta da comunidade. Este projeto propõe expor as ferramentas motivacionais disponíveis na

organização, e se estas atendem as necessidades deste material humano para o bom desempenho de suas atividades.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Considerando os objetivos do presente trabalho, o estudo foi dividido em 5 capítulos abaixo relacionados

No capítulo 1 serão apresentados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No capítulo 2 foi desenvolvida a Fundamentação Teórica sobre o tema **Motivação nas Organizações**, assim como expõem-se conceitos relacionados ao assunto e suas particularidades relacionadas à estruturação de uma empresa pública sob a ótica administrativa.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia do trabalho, o tipo de pesquisa, como os dados foram coletados e outras informações pertinentes à pesquisa.

No capítulo 4, por sua vez, apresenta-se o estudo de caso propriamente dito. Realizado na SRC, procurou-se verificar se os funcionários desta organização estão realmente motivados. Para tanto, foi realizado um diagnóstico baseado nas tabulações da pesquisa aplicada.

Por fim, no capítulo 5, contempla-se as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL**

O servidor público municipal é o elemento humano que executa o serviço público municipal, e ocupa os cargos públicos municipais criados por Lei (ALMEIDA, 1999).

O indivíduo ingressa no serviço público através do concurso público de provas ou então, provas de títulos. Uma vez aprovado, o servidor passa por um período de estágio com duração de três anos. Esta etapa é chama de Estágio Probatório, onde o servidor é avaliado quanto aos requisitos necessários a sua confirmação no cargo.

Com a aprovação no Estágio Probatório, o servidor torna-se efetivo no serviço público, Entretanto, caso não consiga aprovação, o mesmo é exonerado.

Os tópicos apresentados a seguir, referem-se exclusivamente aos servidores municipais da Secretaria Regional do Continente.

### **2.2 DIREITOS DOS SERVIDORES DA P.M.F.**

A partir da aprovação no concurso público de provas ou provas de títulos, o servidor público da Prefeitura Municipal de Florianópolis passa a adquirir vários direitos comuns à sua

classe. Dentre todos os direitos existentes, são destacados aqui aqueles mais interessantes para este trabalho, a saber:

- Plano de carreira: têm direito a promoção os servidores que contarem com mais de 180 dias de efetivo exercício na data da promoção (ocorre em junho de cada ano), e atingirem pontuação suficiente nos fatores: conhecimento da organização, desempenho, experiência profissional, e aperfeiçoamento.
- Remuneração: a remuneração dos servidores é composta pelo *vencimento*, que é o valor correspondente ao cargo, classe e nível em que o servidor está enquadrado; *adicionais*, concedido aos servidores que executam atividades consideradas insalubres, trabalham no período noturno, e por tempo de serviço a cada cinco anos; *gratificações*.
- Estabilidade: adquirida após três anos de Estágio Probatório.

### 2.3 DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES DA P.M.F.

Além dos direitos adquiridos ao ingressar no serviço público municipal, cabe ao servidor uma série de deveres.

Conforme consta no Manual do Programa de Integração da Prefeitura Municipal de Florianópolis elaborado para o ano de 2002, alguns dos deveres dos servidores são:

- Exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento;
- Ser assíduo e pontual no cumprimento do horário de trabalho;
- Obedecer às ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- Buscar o constante aperfeiçoamento profissional;
- Tratar chefias, colegas e clientela interna e externa com urbanidade e solicitude.

Referente a responsabilidade, o mesmo manual destaca que os servidores, pelo exercício irregular de suas atribuições, responde civil, penal e administrativamente.

## 2.4 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

No ano de 2002, a Prefeitura Municipal de Florianópolis instituiu o Programa de Capacitação Continuada e de Qualificação Profissional, através do Decreto 1.328/02.

Estes programas fazem parte do Plano de Treinamento e Desenvolvimento da P.M.F., que tem como objetivo único, o constante aprimoramento pessoal e profissional dos servidores.

O Plano de T & D possui quatro vertentes:

- **Programas de Integração:** Tem por finalidade integrar o servidor no novo ambiente de trabalho, permitindo conhecer a estrutura e a cultura da organização, bem como apresentar a estes os valores, visão e missão da Prefeitura;
- **Programas Institucionais:** Seus objetivos são a performance profissional, em relação à função desempenhada pelo servidor;
- **Programas de Capacitação Continuada:** São destinados a elevar o nível de escolaridade dos servidores, visando o desempenho de excelência requerida para suas posições de trabalho na Prefeitura. Estes programas são constituídos por: Ensino Fundamental, Ensino Médio, Educação Superior, Ensino Técnico e Pós-graduação;
- **Programas de Educação Técnica:** Têm por objetivo o aperfeiçoamento técnico dos servidores de nível médio, com o foco nas potencialidades individuais da Prefeitura e do mercado de trabalho.



Além dos servidores efetivos, existem também aqueles colaboradores caracterizados como temporários, que são representados pelos diversos prestadores de serviço, os professores substitutos e os cargos comissionados. Estes últimos geralmente ocupam os cargos de níveis mais altos da Administração, entretanto, na maioria das vezes são ocupados por pessoas que desconhecem, ou possuem pouca experiência no serviço público.

Almeida (1999), destaca que a Constituição Federal programaticamente define os cargos superiores da Administração como destinados preferencialmente aos servidores efetivos, pois estes detêm maior conhecimento e intimidade com a área.

Como se pode pressupor, a convivência entre estas diferentes categorias de servidores é um tanto quanto conturbada, pois os mesmo são tratados de forma distinta pelos colegas e chefes. Além disso, estão submetidos a diferentes normas e Leis, apesar de desempenharem funções e atividades semelhantes. Estes são fatores que podem comprometer a satisfação e a motivação dos servidores.

## 2.5 ORGANIZAÇÃO

Os indivíduos dificilmente param para pensar o quanto estão envolvidos com as organizações. Eles estão unidos em uma complexa e contínua interação. Essa interação acontece ciclicamente a partir do momento que as organizações buscam nas pessoas a razão de sua existência e sobrevivência. Os indivíduos, por sua vez, passam a maior parte de seu tempo nas organizações para obter meios de satisfazer suas necessidades. Ou seja, as organizações precisam das pessoas para sobreviver e vice-versa.

Quase todas as atividades na sociedade moderna são executadas pelas organizações, conforme expõe Etzioni (1974, p. 13):

Os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas, também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas. Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações feitas em grande escala.

Através das organizações os indivíduos podem exercer duas funções: de produtores e de consumidores. Produtores quando realizam seu ofício de trabalho. Neste caso a organização proporciona ocupação, renda e realização profissional. E consumidores quando adquirem e utilizam os bens e/ou serviços prestados pelas organizações.

Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns, que sozinhos não conseguiriam alcançar. A mesma concepção de organização pode ser observada por Sills (apud SOUZA, 1978, p. 22) que coloca que “uma organização consiste em um número de pessoas, formalmente juntas e geralmente incumbidas de funções específicas, com o propósito de atingir um objetivo expresso”.

Outra definição objetiva de organização é enunciada por Chiavenato (1999, p. 8) que diz que “uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”. Quando o autor coloca a organização como uma entidade social deliberadamente estruturada, significa que as tarefas estão divididas entre os indivíduos que nela trabalham, e a responsabilidade pelo desempenho da organização é conferida a cada um de seus membros.

Um conceito mais global sobre organização é proposto por Katz e Kahn (apud ARGYRIS, 1975, p. 24).

Começamos por definir a organização como um sistema aberto e dinâmico; em outras palavras, trata-se de uma entidade caracterizada por um contínuo processo de insumo,

transformação e produto. O insumo organizacional inclui indivíduos, matérias-primas e energia; o produto organizacional surge tipicamente na forma de mercadorias e serviços, embora possa consistir de recompensas psicológicas para os membros da instituição. A abertura da organização como sistema significa que ela está eternamente dependente de seu meio ambiente para a colocação de seus produtos e serviços e para a obtenção dos necessários insumos que ativam os processos organizacionais de transformação, mantendo em existência a entidade.

Esse modelo sistêmico, apresentado por Katz e Kahn (1970), entre outros autores, considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência.

O fato de um sistema ser aberto significa não apenas que ele se empenha em intercâmbio com o meio, mas também que esse intercâmbio é um fator essencial, que lhe sustenta a viabilidade, a capacidade reprodutiva ou continuidade, e a capacidade de mudar. (BUCKLEY apud SOUZA, 1978, p. 24).

Miller, um dos pioneiros na elaboração dessa teoria, escreveu: “Sistemas são regiões limitadas no espaço e no tempo, envolvendo troca de energia entre suas partes, as quais estão associadas em relações funcionais e com seu ambiente” (MILLER apud SOUZA, 1978, p. 23). A Teoria dos Sistemas traz ainda, alguns conceitos, a saber:

- a) O sistema deve ser visto como um todo maior do que a soma de suas partes;
- b) Podem ser abertos (quando faz troca com o meio) ou fechados (quando não possuem interações com o meio);
- c) Os sistemas físicos fechados tendem a entropia (morte). Já os abertos têm condições de sobreviver, desde que haja troca equilibrada com o meio;
- d) Um sistema é composto de subsistemas que interagem entre si. São hierárquicos;
- e) Os sistemas abertos, e principalmente, os sistemas sociais tendem a crescer, tornando-se mais complexos e elaborados.

Argyris (1975, p. 23) comenta essa complexidade das organizações enquanto sistemas dizendo que:

As organizações são sistemas complexos. Quando observadas atentamente, elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão extremamente complexo e multidimensional. Contudo, é precisamente essa complexidade que, por um lado, constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais e que, por outro, torna difícil a vida de um administrador.

Morgan (1996), discorre também sobre a sua denominada “metáfora orgânica”, em que as organizações passam a ser entendidas como sistemas vivos. Essas organizações existem em um ambiente mais amplo do qual dependem para um melhor desempenho, sendo possível identificar diferentes tipos de organização em diferentes tipos de ambiente. Para Morgan a teoria das organizações transformou-se num tipo de biologia na qual as distinções e relações entre moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia são colocadas em paralelo com aquelas entre indivíduos, grupos, organizações, população (espécies) de organizações e sua ecologia social.

Weil (apud SOUZA, 1978, p. 11), concorda com Morgan colocando que as organizações podem ser consideradas como um ser vivo, pois sua personalidade e comportamento podem ser traduzidos em tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos e regulamentos, ou seja, na cultura da organização.

A personalidade de uma organização, segundo Xavier (apud SOUZA, 1978, p. 12) “é o composto das diversas personalidades individuais que vivem dentro dela”. Assim, as organizações procuram pessoas que tenham o mesmo perfil e se identifiquem com a personalidade da organização, para que posteriormente possa evitar possíveis conflitos internos.

O meio social exerce um enorme poder sobre o ser humano, pois gerencia seus desejos, pretensões e necessidades, contribuindo para a interpretação da realidade. Logo, pode-se observar

o quanto à cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus sentimentos e até mesmo seus pensamentos.

### **2.5.1 Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional determina a distribuição das atividades e responsabilidades pela organização. Uma organização pode ser caracterizada de acordo com seu conjunto de características estruturais. Dependendo dos valores assumidos por cada uma destas características é possível determinar um tipo específico de organização funcional, divisional, híbrida, matricial ou orientada por processo. Além disso, a estrutura é refletida em um organograma composto por unidades organizacionais e seus relacionamentos. Segundo Araújo (1994), uma unidade organizacional pode ser, por exemplo, uma divisão, uma gerência, uma acessória, um departamento, uma agência, uma filial ou um setor.

O fato de existirem vários tipos de estruturas organizacionais sugere que não há um tipo único satisfatório para todas as organizações. Ao contrário, cada tipo de estrutura organizacional possui vantagens e desvantagens únicas que as tornam adequadas em determinados contextos e não em outros.

Estruturar uma organização implica escolher entre várias alternativas. Desenho organizacional é o processo de fazer tais escolhas. Os gerentes diagnosticam a situação enfrentada pela organização, selecionam e instalam a estrutura que parece mais apropriada.

Segundo Chiavenato (1994) desenho organizacional pode ser estudado do ponto de vista de quatro características principais que são denominadas: Diferenciação, quanto maior a

diferenciação, maior a heterogeneidade dentro da organização da empresa, pois ela acarreta maior número de departamentos diferentes, maior número de níveis hierárquicos e maior número de órgãos especializados de acessória. Formalização é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas. A Formalização representa o uso de normas dentro de uma empresa. Centralização, e descentralização referem-se principalmente ao grau de delegação dos deveres, poder e autoridade aos níveis mais baixos da organização. Integração acaba sendo responsável pela coordenação de suas atividades, para que a empresa atue como um todo consistente para atingir seus objetivos.

A bibliografia consultada para a elaboração deste projeto diverge quanto à sintaxe do verbo “estruturar”. Muitos autores utilizam o verbo “departamentalizar” como sinônimo de estruturar. Conforme Araújo (1994) departamentalizar não significa criar departamentos, e sim agrupar indivíduos em unidades organizacionais para que os mesmos possam ser administrados.

### **2.5.2 Cultura organizacional**

A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, são estabelecidas algumas normas, valores e regras que possibilitam uma convivência pacífica entre os seus componentes. Este conjunto de propriedades agregado ao modo de viver de uma sociedade é o que se entende por cultura.

“Cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (PFIFFNER, SHERWOOD apud SOUZA, 1978, p. 10).

Assim como a sociedade, as organizações sociais também possuem sua cultura, podendo a cultura organizacional se utilizar a mesma definição de cultura que a primeira.

Pfiffner e Sherwood (apud SOUZA, 1978, p. 10) esclarecem:

O conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo de organização por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. [...] Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos dentro do contexto do modelo cultural mais amplo.

O estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as variáveis intervenientes que podem prejudicar ou potencializar o resultado de metas e objetivos.

O estudo mais amplo e ambicioso sobre a cultura das organizações é o de Edgard Schein. O autor define cultura dando enfoque aos elementos mais propriamente psicológicos, como inconsciente, resistências e, sobretudo, os conceitos de adaptabilidade. Para Schein (apud FLEURY e FISCHER, 1990, p. 37), cultura é “o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna”.

Para Alves (1997, p. 10) cultura organizacional é:

[...] um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação.

O conceito do autor relaciona as características percebidas na cultura empresarial. A seguir conceituam-se as principais:

- a) Crenças: verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;

- b) **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- c) **Costumes:** materialização dos valores e crenças através dos atos realizados de forma um tanto quanto sistemática;
- d) **Ritos:** operações rotineiras realizadas pela empresa com o objetivo de reiterar os elementos que compõe a cultura;
- e) **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;
- f) **Rede de comunicação informal:** funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Através desta rede a cultura da empresa é reafirmada;
- g) **Endoculturação (ou socialização organizacional):** processo de aprendizagem e educação de uma empresa onde são inseridos os elementos que compõe a cultura da organização.

Souza (1978) reduz essas características para apenas três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter dos indivíduos da organização. Cada elemento abrange uma série de fenômenos e são interdependentes.



### 2.5.3 Clima Organizacional

O conceito de clima é frequentemente associado ao de cultura organizacional, sendo que alguns autores os tratam como intercambiáveis. Segundo Souza (1978, p. 37), essa equivalência é resultante da íntima dependência entre os dois fenômenos, uma vez que a autora conceitua clima organizacional como sendo “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”.

Outras definições seguem-se, como a de Luz (1996, p. 6) que conceitua clima organizacional como sendo “o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. O mesmo autor concorda e complementa o conceito de Souza quando comenta que “o clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta também dos acontecimentos positivos e negativos, que ocorrem fora dela”.

Para Chiavenato (1994, p. 524) “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação de seus participantes”.

O clima organizacional é a manifestação que não é visível, mas perfeitamente percebida por toda organização. Envolve necessariamente as características dos indivíduos que trabalham na organização e suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela.

O estudo de clima organizacional devidamente diagnosticado é um indicativo que serve para o administrador satisfazer as necessidades dos membros da empresa, ao mesmo tempo em que direciona essa satisfação na realização dos objetivos da empresas.

A pesquisa de clima detecta as imperfeições na relação empresa x empregado, identifica e avalia as questões que afetam o dia-a-dia da empresa, buscando melhorias nos pontos

desfavoráveis, através de um Plano de Melhorias. Este consiste na atuação da área de Recursos Humanos, com projetos e atividades para que o resultado da pesquisa se transforme em grandes oportunidades de progresso em qualidade.

Vários são os modelos para o estudo do clima organizacional. Segundo Bergamini (1997), uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. Na verdade, são indicadores que traduzem o que em determinado momento faz parte da realidade organizacional.

Cada organização deve encontrar um conjunto de indicadores que se adeque a sua personalidade. A seguir o modelo de Kolb et al (1991, p. 77):

- Conformismo – as inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais os funcionários devem moldar-se, ao invés de fazer de acordo com a sua vontade;
- Responsabilidade – o sentimento de possuir responsabilidade sobre seu trabalho dentro da organização, de não haver dupla verificação em suas decisões;
- Padrões – ênfase colocada na qualidade do desempenho e na produção elevada;
- Recompensa – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ao invés de ser criticado ou punido quando algo não sai de acordo com o que foi esperado;
- Clareza Organizacional – a sensação de organização da empresa e da clareza das metas e objetivos;
- Calor e Apoio – a valorização da amizade, o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece no ambiente de trabalho;
- Liderança – a aceitação da liderança e a direção de outros qualificados pelos membros da organização.

## 2.6 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação é discutida com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano. Suas teorias tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

É um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos para que uma pessoa desenvolva suas capacidades humanas dependem da sua motivação – seus desejos, carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições (aquisição de conhecimento) de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma (BERGAMINI, 1990).

As empresas são constituídas de pessoas, desta forma é importante ter conhecimento do indivíduo na organização e desenvolver maneiras de motivá-los, pois a motivação é um dos principais meios de dirigir as pessoas dentro das empresas, e assim, obter com eficiência e eficácia os resultados desejados. A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores.

Segundo Chiavenato (1980), a motivação é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

O mundo das organizações vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar a mudança. No entanto, as condições em que as mudanças estão ocorrendo são claramente adversas, ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, caóticas e desafiadoras do que nunca. Assim, as organizações vêm-se ao mesmo tempo atônitas e constrangidas ao viver sob a pressão da procura de alguma estratégia que lhes permita dominar os novos desafios.

Não é nada fácil tentar motivar alguém. Há anos, os administradores vêm tentando alcançar sucesso nessa empreitada. O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

Motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências. Alguns conceitos de motivação são apresentados:

### **2.6.1 Conceituando a Motivação**

Vários são os autores que conceituam motivação e neste sentido, a motivação pode ser compreendida, segundo Robbins (1999, p. 109) “como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Para Megginson (1998) a motivação é um processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

Murray (1971, apud BERGAMINI, 1990) afirma que um motivo se divide em dois componentes: impulso e objetivo. Transpondo tal observação para um ambiente organizacional pode-se dizer que a motivação está relacionada à busca da auto-realização, seria os objetivos, e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente preestabelecidas por cada indivíduo, seria o impulso. Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo, mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

## 2.7 OBJETIVOS DA MOTIVAÇÃO

De acordo Megginson (1998) a motivação se relaciona com a compreensão do “porque” do comportamento humano. Se tivermos algum conhecimento da razão pela qual as pessoas fazem o que fazem, poderemos melhor compreender, prever e influenciar esse comportamento. Embora haja vários fatores influenciando o desenvolvimento o desempenho dos empregados em uma determinada empresa, um fator principal para atingir seus objetivos, tanto pessoais como da organização seria investir na motivação dos empregados. A motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano, e assim, com diferentes antecedentes, necessidades e aspirações, têm maneiras diferentes de encarar a motivação.

Porém, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenhar suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

O autor aborda pelo menos três objetivos da motivação na administração, cada qual exigindo diferentes abordagens, táticas e incentivos:

- Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa, oferecendo valores positivos que estimulassem o ingresso na organização;
- Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia, para atingir os objetivos da empresa. Tendo como recompensas aumento de salário, benefícios ou valorização do profissional;
- Estimular os empregados a permanecer na empresa, para dar aos empregados uma recompensa pelo trabalho realizado agindo como motivador de desempenho futuro.

## 2.8 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados.

O comportamento humano pode ser causado pelo modo como se percebe o mundo e é dirigido para atingir certas metas. Assim, o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos empregados (motivos) causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou

desequilíbrio. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que motiva a responder e a comportar de forma a chegar a um resultado. Assim, as necessidades estão satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado. A compreensão desse processo contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuam com seus esforços conjuntos para uma maior produtividade (MEGGINSON, 1998).

A motivação é a fonte potencial de maior produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais eficácia, o que por sua vez deve levar a uma melhor satisfação no trabalho, assim como a maior produtividade.

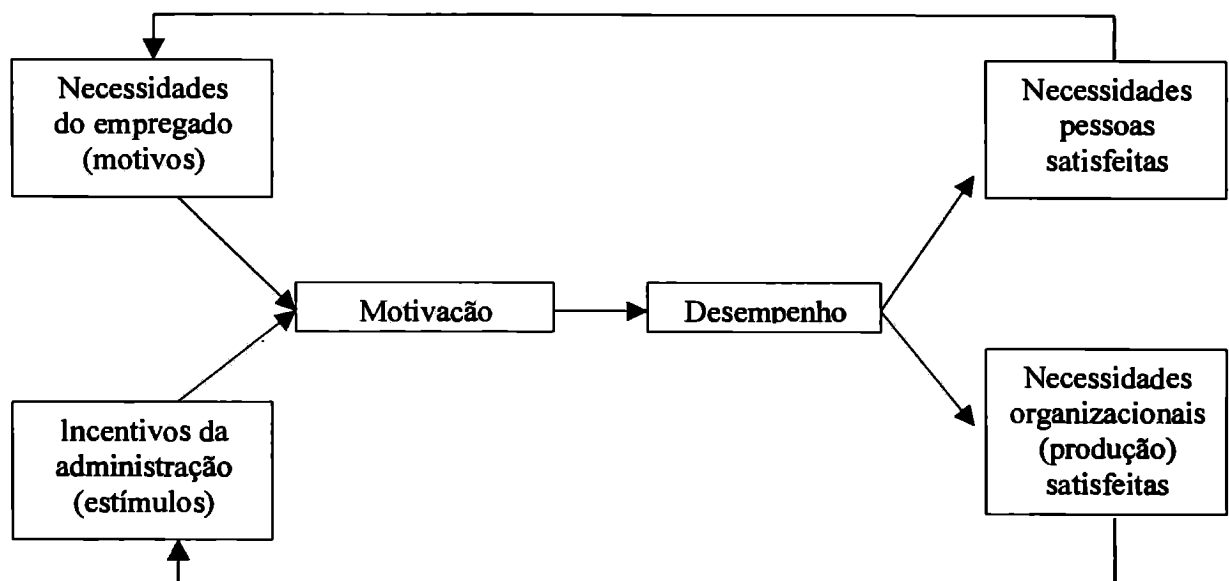


Figura 1: Motivação é dirigida para uma meta  
Fonte: Megginson, 1998.

De acordo com Megginson (1998) a figura acima representa que a motivação é dirigida para uma meta.

A fixação de metas é uma parte importante da maioria dos programas formais e dos métodos gerenciais de motivação dos empregados. A premissa subjacente à teoria das metas é de

que o comportamento é regulado por valores (padrão, dignidade do trabalho ou a honestidade) e metas (é o que a pessoa está tentando atingir para chegar a um resultado). Os valores formam nas pessoas o desejo de nos comportarmos coerentemente com eles. A fixação das metas do grupo (da organização) é tão importante quanto à fixação das metas individuais. Manter os empregados trabalhando como equipes, com uma meta específica da equipe, aumenta a produtividade, atingindo o resultado desejado pela organização, bem como a auto realização pessoal e da empresa.

Segundo Park; Bonis; Abud (1997) “A questão fundamental, então, passa a ser ‘que tipo de motivação deve ser utilizado para estimular efetivamente os trabalhadores a obterem um maior desempenho produtivo?’” A partir destes questionamentos, surgem concepções da hierarquia de necessidades, necessidades adquiridas e condições extrínsecas ou intrínsecas. Ou seja, a partir destes valores, a teoria da motivação visa facilitar o trabalho administrativo na busca de maior produtividade e desempenho.

Apesar de muitos autores afirmarem que a teoria da motivação não é uma teoria do comportamento, pode-se dizer que o comportamento é causado pela percepção que temos do mundo, das necessidades e do estímulo interno.

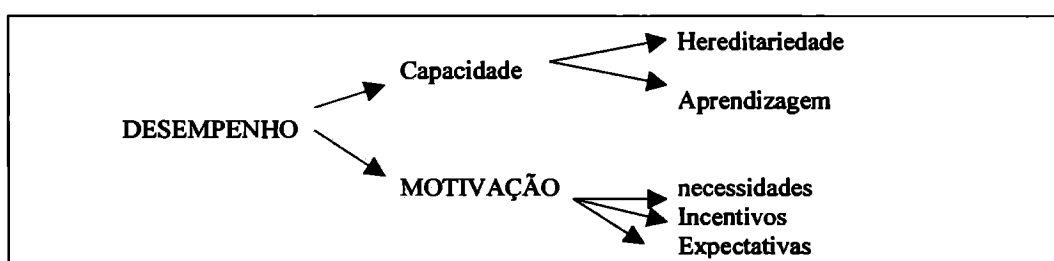


Figura 2: Motivação e Desempenho  
Fonte: Park; Bonis; Abud (1997, p. 96)



## 2.9 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias de motivação ajudam a explicar a “razão” do comportamento humano, e, embora nenhuma teoria tenha todas as respostas, coletivamente estas propiciam aos administradores criar um ambiente em que os indivíduos e grupos trabalhem para atingir os objetivos da organização enquanto trabalham para atingir seus próprios objetivos (MEGGINSON, 1998).

Condensar e comparar as teorias motivacionais correntes não é uma tarefa fácil, já que estas se baseiam em pressupostos diferentes e muitas vezes enfocam diferentes aspectos do comportamento. Desta forma, as teorias da motivação podem ser classificadas em três categorias: a prescritiva, a do conteúdo e a de processo. (PARK; BONIS; ABUD, 1997)

### 2.9.1 Teorias Prescritivas

As teorias prescritivas são as que dizem como motivar os empregados, baseando-se na tentativa e erro ou crenças populares, supondo-se que existam princípios que possam ser trazidos em instruções específicas e serem utilizadas na motivação dos empregados.

Outro ponto de vista prescritivos foi a abordagem de relações humanas. Para os teóricos, desse movimento, o bom relacionamento dos empregados entre si e com seus supervisores seria o fator motivador mais importante a ser considerado pelos administradores ao motivar os empregados.

## 2.9.2 Teorias do Conteúdo

As teorias do conteúdo dizem respeito aos fatos que alteram o comportamento e tentam explicar o por que de se estar motivado. Os conteúdos podem variar de um trabalhador ao outro, de um emprego a outro. Os modelos das teorias de conteúdo focalizam as necessidades que impulsionam ou instigam o comportamento e os incentivos que o atraem ou induzem (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Estas teorias são mais antigas que as teorias do processo. Elas buscam inventariar as diversas expectativas que podem mobilizar os trabalhadores. Na linguagem corrente o termo motivação agrupa um conjunto de conteúdos. De maneira geral, os indivíduos são motivados pelas necessidades que buscam satisfazer. A teoria hierárquica das necessidades fundamentais de Maslow, apresentadas a seguir, vai de encontro às relações entre personalidade e motivação. Esta teoria prega que, assim que uma necessidade de nível mais baixo é alcançada, o indivíduo passa a procurar satisfazer uma necessidade de nível mais alto. Não significa dizer que uma necessidade de nível mais baixo desaparece quando uma de nível superior emerge. Assim que uma necessidade é satisfeita (de maneira constante), ela desaparece aos olhos do trabalhador, em benefício de uma necessidade de nível mais alto.

O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e o desejo de sucesso da organização. Ela conduz a uma necessidade de cumprir o trabalho e de atualizar suas capacidades, entretanto os efeitos do envolvimento são muitas vezes limitados pela própria organização. As tarefas fixadas não favorecem a criatividade dos indivíduos. Quando o mesmo ritmo de trabalho é imposto a todos trabalhadores, não se levam em consideração as variações individuais. Quando o trabalhador é autônomo e trabalha num

ritmo livre, seu envolvimento com o trabalho e sua performance são muito maior. Uma noção próxima do envolvimento é o engajamento com a empresa (comprometimento).

As teorias do conteúdo da motivação focalizam a questão, e as respostas mais freqüentes giram em torno das necessidades, incentivos (autonomia para expor suas idéias) e percepções que dirigem, pressionam e forçam as pessoas a agir. As necessidades e percepções são fatores internos e os incentivos são fatores externos que dão suporte para atingir à meta ou ao resultado do comportamento das pessoas. (MEGGINSON, 1998).

As mais populares das teorias de conteúdo são:

- A hierarquia de necessidades do psicólogo Abraham Maslow;
- Teoria dos fatores de higiene de Frederick Herzberg;
- Os fatores motivacionais do pesquisador David McClelland; e
- A teoria da equidade de J. Stacy Adams.

### *2.9.2.1 Teoria das Necessidades de Abraham H. Maslow*

A teoria do psicólogo Abraham Maslow em que as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância, progredindo dos níveis mais baixos para as necessidades mais altas, em que uma necessidade satisfeita não pode mais ser usada como motivador principal de comportamento (MEGGINSON, 1998).

Maslow (1954, apud CHIAVENATO, 1994, p.506) desenvolveu uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide:

A cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva o seu comportamento. Uma vez satisfeita uma necessidade, cessa o seu potencial motivador. Torna-se importante, então, outro nível de necessidade, segundo a escala de Maslow.



Figura 3 – A hierarquia das necessidades Maslow (1954, apud CHIAVENATO, 1994, p.506)

A hierarquia das necessidades segundo Maslow dividem – se em:

- **Necessidades Fisiológicas:** aparecem na base da pirâmide, são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, respiração, alimento, bebida, eliminação. O que o empregador pode fazer: salário, férias, período de descanso no trabalho, pausa para refeições, banheiros, ar e água puros. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.
- **Necessidades de Segurança:** São as necessidades relacionadas como a proteção e estabilidade. O que o empregador pode fazer: desenvolvimento do empregado, boas condições de trabalho, planos de aposentadoria, poupança, pensão, seguros (vida, hospitalar, dentário). Levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo

real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

- **Necessidades sociais:** São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, sentimento de equipe, participação levam o indivíduo à adaptação social ou a inadaptação social. O que o empregador pode fazer: grupos de trabalho formais e informais, clubes, atividades patrocinadas pela companhia. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.
- **Necessidades de estima:** São as necessidades relacionadas com auto-avaliação e auto - estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto - apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, poder, capacidade e utilidade. O que o empregador pode fazer: elogios, prêmios, promoção. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.
- **Necessidade de auto - realização:** São as necessidades relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial, auto desenvolvimento, crescimento. O que o empregador pode fazer: dar tarefas desafiantes e trabalho criativo para seu desenvolvimento. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

O formato piramidal pode proporcionar uma idéia errada de que a evolução nos níveis hierárquicos acontece uma só vez na vida dos indivíduos. Na verdade, Maslow observou que em cada fase da vida – primeira infância, segunda infância, adolescência, idade adulta – o ciclo pode ser reiniciado, e a busca pela auto-realização se dá em função da consolidação de objetivos e potenciais diferentes.

Maslow procurou ainda desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante. Na realidade, a maioria das pessoas tende a estar em parte satisfeitas e em parte insatisfeita em cada nível. Algumas pessoas poderiam, por exemplo, ser caracterizadas por necessidades sociais muito acentuadas, necessidades relativamente intensas de segurança e estima, e pouca necessidade fisiológica e de auto-realização. O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por Maslow como variáveis importantes na caracterização destes níveis de satisfação das necessidades humanas.

Em linhas gerais, é possível tecer as seguintes conclusões a respeito da teoria de Maslow:

- a) As necessidades humanas não são excludentes entre si. Elas estão presentes em intensidades diferentes.
- b) A cada momento, existe uma necessidade emergente, ou seja, predominante.
- c) Uma necessidade satisfeita não motiva o comportamento. A motivação acontece quando há perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente.
- d) A hierarquia das necessidades é um padrão típico, porém sujeito a exceções. Algumas pessoas podem, inclusive, saltar patamares na hierarquia, podendo passar, por exemplo, de um nível de necessidade de segurança pra um nível de auto-realização.

- e) A motivação é dinâmica, e o ciclo hierárquico pode repetir-se diversas vezes durante a vida.

Segundo Lopes (1980, 9.131):

Uma necessidade insatisfeita constitui o ponto de partida no processo de motivação. Significa uma deficiência dentro do indivíduo e provoca a chispa que deslancha a cadeia de eventos conduzindo ao comportamento. A necessidade insatisfeita causa tensão física ou psicológica dentro do indivíduo, forçando-o a engajar-se em alguma espécie de comportamento (quer dizer, a busca de um meio) para satisfazer a necessidade e, por conseguinte, reduzir a tensão. Note-se que esta atividade dirige-se a um objetivo que, uma vez atingido, satisfaz a necessidade e assim completa o processo da motivação.

Quando o indivíduo falha e não consegue satisfazer sua necessidade o resultado é a frustração, que poderá levar a reações positivas (comportamento construtivo) ou negativas (comportamento defensivo).

No caso do comportamento defensivo, Lopes (1980, p. 32-33) vai mostrar que os padrões comportamentais mais comuns são:

- a) **Retirada ou renúncia:** Uma forma de evitar a realidade é retirar-se ou afastar-se de situações que conduzam à frustração. Essa retirada pode ser física (afastar-se do local ou da pessoa fonte de frustração), por meio de internalização ou através da apatia. No meio ambiente de trabalho, poderá se manifestar através de atrasos na entrada em serviço ou mudanças de empregador.
- b) **Agressão:** O indivíduo poderá atacar diretamente a fonte da frustração, uma outra pessoa ou a um objeto. Nestes dois casos, esse procedimento é conhecido por deslocamento, ou seja, quando a pessoa transfere a outrem (ou objetivo) que não a fonte, a sua frustração.
- c) **Substituição:** Ocorre quando o indivíduo põe alguma coisa em lugar do objeto original, exemplo: quando o empregado frustrado em suas tentativas de ser promovido para outro posto de maior importância ou salário, pode substituir essa frustração mediante a busca de liderança num grupo abertamente resistente às políticas e diretrizes da empresa.
- d) **Compensação:** Ocorre quando o indivíduo ultrapassa os limites do razoável ou normal em uma área ou atividade, a fim de compensar as deficiências em outra.
- e) **Repressão:** Muitas vezes o indivíduo reprime a situação ou problema, a fim de evitar ou diminuir o nível de frustração. Às vezes, a repressão constitui uma resposta quase automática através do qual o indivíduo evita a percepção de incidentes que lhe provocariam ansiedade ou frustração caso permanecessem no nível consciente da mente. Assim, uma situação desagradável ocorrida com seu superior hierárquico poderá ser rapidamente esquecida por ele.
- f) **Regressão:** Diante da frustração, algumas pessoas regressam a formas infantis de comportamento, em sua tentativa de evitar a realidade desagradável. No trabalho, a regressão pode manifestar-se sob forma de ironia, brincadeiras e gozações.
- g) **Projeção:** Ocorre quando o indivíduo atribui seus próprios desejos ou sentimentos a outra pessoa. Ele começa a ver na atitude do outro, aquilo o que ele sente em relação a esta pessoa.
- h) **Racionalização:** Ocorre quando o indivíduo apresenta uma justificativa para o seu comportamento, que é menos deprimente para sua pessoa ou mais socialmente aceitável do que a verdadeira razão.

Em razão das diferenças existentes entre pessoas, mesmo necessidades semelhantes provocam reações diferentes, não apenas em relação aos objetivos que selecionam e aos meios que escolhem para alcançá-los, mas também aos tipos de reações à frustração decorrente, quando o objetivo não é alcançado.

#### *2.9.2.2 Teoria da motivação – higiene de Frederick Herzberg*

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação – higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas. Para Herzberg, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos, que seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, e os fatores motivacionais seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização. Desta forma, Herzberg procurou evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. O contrário da insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação. Na figura 4 pode-se ter uma idéia melhor a respeito desta afirmação.



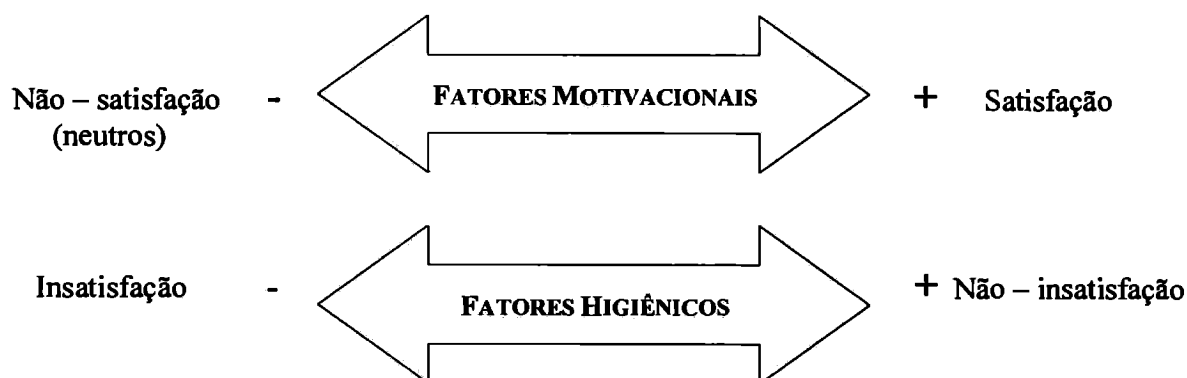


Figura 4. Fatores Satisfacientes e fatores Insatisfacientes como entidades separadas.  
Fonte: Chiavenato (1994, p. 512)

Segundo Herzberg (1975, p. 35), as descobertas feitas no decorrer deste estudo, colaboradas por muitas outras investigações usando diferentes procedimentos, demonstram que “os fatores capazes de distribuir satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem a insatisfação no trabalho”.

Os fatores ambientais que têm como localização o trabalho, são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria podem-se citar salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

Para Herzberg (1975), os fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e auto-estima. Desta forma, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam. Quando presentes causam satisfação. Caso estejam ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação. Assim, os fatores motivacionais tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade humana de crescimento psicológico.

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
<p style="text-align: center;">SALÁRIO</p> <p style="text-align: center;">CONDIÇÕES DE TRABALHO</p> <p style="text-align: center;">RELAÇÃO COM PARES, COM SUPERVISORES E COM SUBORDINADOS</p> <p style="text-align: center;">SEGURANÇA</p> <p style="text-align: center;">POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA</p>	<p style="text-align: center;">REALIZAÇÃO</p> <p style="text-align: center;">RECONHECIMENTO</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABILIDADE</p> <p style="text-align: center;">PROGRESSO</p> <p style="text-align: center;">DESENVOLVIMENTO</p>

Tabela 1: Fatores Higiênicos e Motivadores, segundo Herzberg:  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994)

O efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento é muito mais profundo e estável. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles provocam satisfação. Porém quando são precários, eles evitam a satisfação. Daí, Herzberg chamá-los fatores satisficentes. Chiavenato (1994, p. 511)

Esses dois fatores devem estar em perfeita sincronia em uma empresa a fim de garantir a satisfação dos funcionários. Para Herzberg, os fatores extrínsecos aos indivíduos não o motivam, apenas previnem a sua insatisfação.

Da pesquisa realizada por Herzberg na *Texas Instruments Incorporated* surgiu, segundo Hampton (1973), a seguinte classificação dos funcionários em:

- a) “Os que procuram a motivação” são aqueles que são motivados principalmente pela natureza da tarefa, têm uma tolerância grande para com os fatores ambientais pobres, ficam muito satisfeitos com a realização, possuem sentimentos positivos em relação ao trabalho e à vida em geral, gostam do trabalho, esforçam-se pela qualidade, tendem a produzir muito, aproveitam profissionalmente a experiência, são mais dirigidos internamente e são auto-suficientes, cujo sistema de crenças é escolhido e desenvolvido deliberadamente.

- b) “Os que procuram manutenção” são motivados pela natureza de seu meio ambiente e tendem a evitar oportunidades de motivação. Estão cronicamente insatisfeitos com os fatores de manutenção que cercam o serviço, como o pagamento, vantagens adicionais, supervisão, condições de trabalho, segurança no trabalho, política e administração da companhia e os colegas, se satisfazem muito pouco com a realização às virtudes positivas do trabalho, podem ser bem sucedidas no serviço pelo talento, mas raramente tiram proveito profissional da experiência. Eles são geralmente dirigidos exteriormente e podem ser altamente reacionários ou ultraconservadores, seus valores tendem a ser influenciáveis pelo meio ambiente.

Ainda que a orientação do indivíduo, tanto no que se refere ao que procura a motivação quanto no que se refere ao que procura a manutenção, seja permanente, pode ser influenciada pelas características de seus vários papéis. Por exemplo, os que procuram a manutenção em um meio de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento merecido tendem a se comportar assim e adquirem os valores dos que procuram a motivação. Por outro lado, a ausência de motivadores leva muitos dos que procuram a motivação a se comportarem como os que procuram a manutenção em seu meio. (Hampton, 1973, p. 71).

As necessidades de motivação estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho, tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais – liberdades, criatividade e inovação.

No entanto, para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sinta vontade própria de realizar sua tarefa é proporcionado-lhe a satisfação no trabalho, por meio dos fatores motivadores, ou seja, a motivação só será possível com o enriquecimento da tarefa.

Fazendo-se um paralelo com a hierarquia das necessidades de Maslow, pode-se dizer que os fatores higiênicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os fatores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto – realização.

O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa, que seria um aumento deliberado da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. Percebe-se assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto – realização do trabalhador através de fatores motivadores. No quadro 2 é possível observar algumas práticas administrativas apontadas por Herzberg para o enriquecimento do cargo.

<b>PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>FATOR MOTIVADOR</b>
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal.
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho.	Responsabilidade e reconhecimento.
Dar a um indivíduo uma unidade natural completa de trabalho (modulo, divisão, área).	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor.	Reconhecimento interno.
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem.
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem especialistas.	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso.

Tabela 2: Práticas administrativas que geram motivação:  
Fonte: o autor.

### *2.9.2.3 Fatores Motivadores de David McClelland*

David McClelland (CORADI, 1985) pesquisando a relação entre a economia de diversos países e as condições gerenciais assumidas por seus executivos, obteve algumas conclusões

relacionadas a fatores motivacionais. Para isso, o autor elaborou um modelo explicativo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder, e de afiliação.

De acordo com os autores Park; Bonis; Abud (1997): “A teoria de McClelland está relacionada com os conceitos de necessidades aprendidas e de necessidades adquiridas culturalmente”. Suas pesquisas indicam que o desenvolvimento econômico depende da existência ou não de necessidades culturais, e que existe uma forte correlação entre necessidades adquiridas, desempenho e sucesso administrativo.

A necessidade de Realização - se expressa pelos desejos, vontades de obter êxito. O desejo de realização é controlado por diversas forças tais como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de *status*, conhecimentos e habilidades.

Necessidade de Poder - se expressa através do controle para influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de indivíduo para indivíduo.

Necessidade de Afiliação - se expressa pelo conjunto de impulsos que levam o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos, tal como amizade.

McClelland a partir desses pressupostos acredita que a motivação é dinâmica. Os três grupos de necessidades são variáveis de indivíduo para indivíduo, ou seja, se apresentam em diferentes intensidades.

Para McClelland, as três principais necessidades aprendidas são as de realização, de afiliação e de poder. Para o pesquisador, as necessidades humanas não são permanentes nem fixas, mas são resultados das experiências da infância; essas necessidades podem ser desenvolvidas durante a fase adulta.

#### 2.9.2.4 Teoria da Equidade de J. Stacy Adams

A teoria da equidade baseia-se em comparações, sejam de semelhanças ou diferenças, através de nossos mecanismos de percepção ou por processos comparativos. A base de comparação é o nosso universo pessoal, nossas relações, nosso campo visual e perceptível. Não fazemos comparações fora desta área, pois ela é o limite, não conhecemos nada além dela. (CORADI, 1985).

Adams propôs que as pessoas, geralmente, observam as diferenças, dentro e fora do ambiente de trabalho. Essas diferenças são percebidas como iniquidades, pois as pessoas se comparam umas às outras e tentam agir de modo a diminuir a sensação ou percepção de desigualdade.

A base da teoria de Adams situa-se nas comparações que os indivíduos fazem. De um lado, com os esforços que realizam, denominados de investimentos por Adams, para obter determinados fins ou para executar trabalhos. Segundo Coradi (1985, p. 177), “Estes esforços podem ser o próprio trabalho, o nível autopercebido de dedicação, a avaliação pessoal do nosso preparo, o tempo dedicado e assim por diante”. E por outro lado, com as recompensas recebidas, seja com salários, status obtido ou reconhecimento.

Estas comparações são feitas pelo confronto de pessoas conhecidas pelo indivíduo, que fazem parte do “universo de referência” dele e que cada um de nós constrói, através, portanto, das nossas próprias percepções, seja de investimentos ou das recompensas recebidas.

Dos confrontos surgirá um sentimento de justiça ou equidade, desde que a relação entre os investimentos e as recompensas seja comparável (pela nossa ótica) à das pessoas que escolhermos (subjetivamente) pela comparação. Por outro lado, poderemos, do confronto, perceber a existência de injustiça, desigualdade de tratamento, sentimentos estes

subjetivos que poderão ou não ter correspondência com a realidade objetiva. (CORADI, 1985, p. 178).

Quando o indivíduo sente a existência de um tratamento desigual, ele prognostica que quanto maior a diferença do quociente investimento / recompensa, avaliado pelo próprio indivíduo para si e para quem escolheu como referência, tanto maior será o empenho de quem faz a avaliação em tentar reduzir tal desigualdade, com o objetivo de se safar da tensão criada pela diferença.

### **2.9.3 Teorias de Processo**

As teorias de processo buscam precisar como as variáveis interagem para mobilizar o comportamento dos trabalhadores.

Elas se originam das teorias gerais dos comportamentos e apresentam a motivação como uma força resultante de três variáveis:

- A expectativa E: é uma relação entre o esforço despendido e a performance obtida, é a resposta à pergunta: "Eu vou alcançar uma maior criação (ou criarei melhor) se eu me esforçar mais?";
- A instrumentalidade I: é a proporção esperada sobre a performance, é a resposta à pergunta: "Eu vou obter do meu trabalho o que espero se eu fizer mais, ou melhor?"; e

- A valência V: de uma expectativa é o valor atribuído pelo indivíduo a um resultado atendido, é a resposta à pergunta: "Que prêmio obterei com minha contribuição para o trabalho atual?".

A motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil. Um trabalhador pode estar desmotivado porque suas boas performances não são reconhecidas por um superior hierárquico medíocre ou hostil, por exemplo.

As expectativas podem ser de dois tipos: as expectativas externas que dependem dos outros (promoção, reconhecimento, salário, etc) e as expectativas internas (sentimentos de progresso pessoal, orgulho de um sucesso, interesse em uma tarefa a cumprir).

Os três componentes dos processos motivacionais são de natureza perceptiva. Para uma expectativa dada, um indivíduo as avalia de uma maneira que lhe é própria, subjetiva. Os fatores que podem influenciar na percepção são de dois tipos: os fatores exteriores, independentes do indivíduo, mas característicos da organização ou instituição e os fatores internos ao indivíduo.

Atualmente, as teorias de processos mais aceitas são:

- Teoria da expectativa do psicólogo Victor Vroom; e
- Teoria do reforço positivo.

### *2.9.3.1 Teoria da Expectativa de Victor Vroom*

Os mais importantes e modernos processos de motivação se baseiam na chamada teoria da experiência. Através dessa teoria a probabilidade de completar com sucesso uma tarefa e



receber a recompensa desejada. O funcionário provavelmente estará motivado a desempenhar bem seu trabalho, caso a recompensa seja fornecida. Por isso, um administrador que compreende as necessidades e a capacidade de seus empregados pode influenciar o desempenho deles, estabelecendo metas desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas e propiciando recompensas adequadas (MEGGINSON, 1998).

A teoria da expectativa afirma que boa parte do comportamento no trabalho pode-se explicar pelo fato de que os empregados determinam com antecedência o que seu comportamento pode conseguir e o valor que dão às possíveis realizações ou resultados alternativos (MEGGINSON, 1998).

O psicólogo Victor Vroom (CORADI, 1985) enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Quanto à questão motivacional, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido, e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

Na teoria de Vroom, cada indivíduo tem diferentes pontos de vistas face uma situação, e possuem diferentes expectativas, que afetarão as formas pelas quais podem ser motivadas. Assim, Victor Vroom desenvolveu uma teoria baseada na rejeição das noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais de cada indivíduo. Segundo Vroom existem três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- a) Objetivos pessoais do indivíduo: pode estar relacionado com o dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante.
- b) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: uma pessoa estará motivada a realizar uma grande produção que se recebe pelo número fabricado se o seu objetivo principal for o dinheiro, no entanto se for um reconhecimento ele se sentirá desmotivado a produzir.

- c) Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se um funcionário notar que seu esforço não é reconhecido e que mesmo sem se esforçar ele poderá executar designada tarefa, não se sentirá motivado a se empenhar.

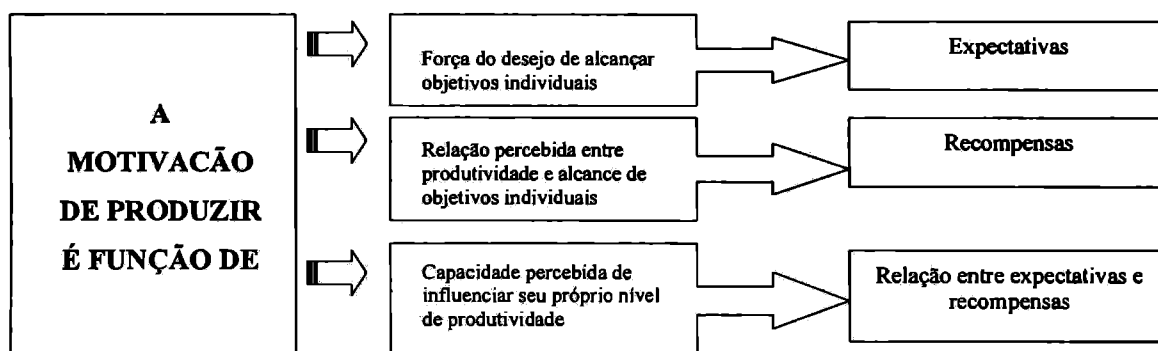


Figura 5: Os três fatores da motivação para produzir  
Fonte: Chiavenato, 1980, p. 93.

Segundo Chiavenato (1980), o modelo da expectativa de Vroom é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. "O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes de seu particular comportamento". Estes processos podem ser representados como uma cadeia de relações entre os meios e os fins. Ou seja, quando o indivíduo busca resultados de primeiro nível (por exemplo, alta produtividade), está buscando de meios para alcançar resultados de nível final (dinheiro, promoção, aceitação), como indica a figura 6.

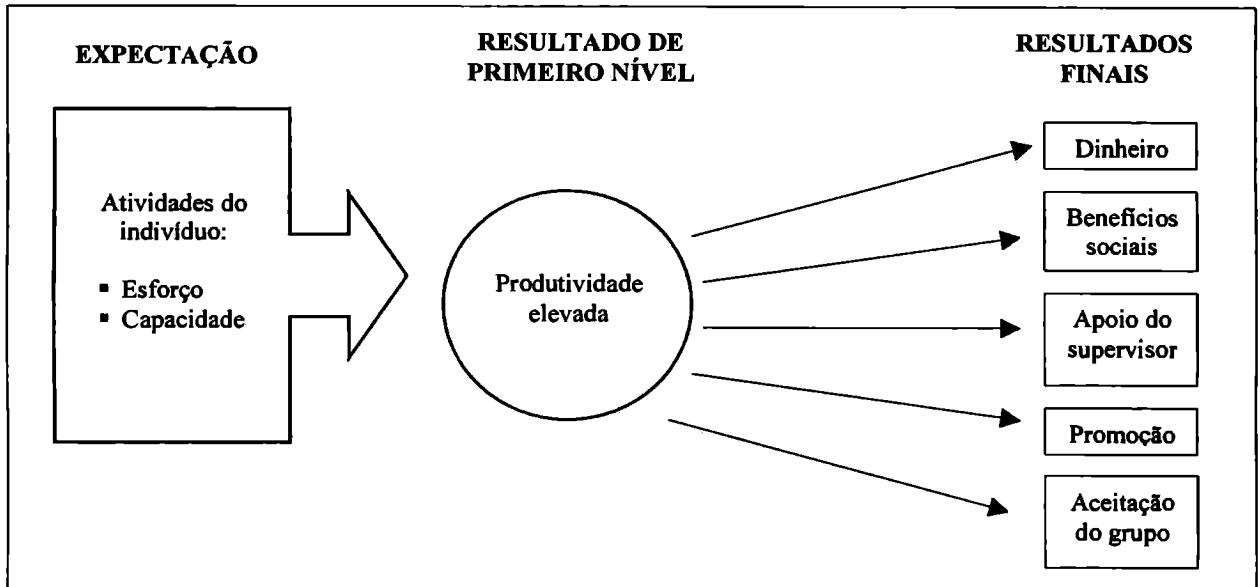


Figura 6: Modelo de expectativa aplicado.  
 Fonte: Chiavenato, 1980, p. 94.

O “Modelo de Vromm” engloba quatro conceitos fundamentais, são eles: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

Por valência entende-se como a força que um resultado tem sobre o indivíduo quando confrontado com outros resultados. A valência pode ser: positiva, quando o indivíduo prefere obter determinado resultado ao invés de não obtê-lo; nula, quando o indivíduo se posiciona de maneira indiferente diante dos resultados que poderá obter; e negativa, quando prefere não obter determinado resultado.

Por instrumentalidade entende-se a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. Sendo assim, o dinheiro pode servir como exemplo quando considerado de alta instrumentalidade para quem deseja obter bens materiais.

Por expectativa entende-se como a percepção pessoal que o indivíduo tem quanto as probabilidades de sucesso de cada caminho para se chegar ao objetivo almejado. E por força

motivadora entende-se como a representação de determinado resultado através de uma expectativa de ocorrência determinada.

Por fim, força motivadora é a combinação entre valência de um determinado resultado com uma expectativa de ocorrência determinada. Pode ser entendida como um vetor que irá representar a direção do comportamento, a sua intensidade e persistência.

### *2.9.3.2 Teoria do reforço positivo*

A teoria do reforço positivo afirma que o comportamento ao qual se seguem conseqüências satisfatórias tende a ser repetido, enquanto que o comportamento seguido de conseqüências insatisfatórias tende a não se repetir. Dessa forma, o comportamento é influenciado ou dirigido da maneira que o ambiente (organização) deseja (MEGGINSON, 1998).

Nesse sentido, o reforço positivo caracteriza pela apresentação de uma recompensa atraente depois da resposta, ou a remoção de uma condição desagradável ou negativa depois da resposta e a punição conseqüências desagradáveis depois de um comportamento (resposta) indesejável. Assim, a teoria do reforço positivo é um método de motivação onde o comportamento favorável é positivamente reforçado pelas conseqüências satisfatórias, e o comportamento desfavorável é eliminado por suas conseqüências insatisfatórias. A teoria do reforço positivo pode funcionar de duas maneiras:

- Você pode reforçar (elogiar, recompensa) o comportamento favorável do empregado (chegar na hora certa), portanto encorajando-o a repeti-lo.

- Você pode desencorajá-lo (repreende-lo, dar um aviso disciplinar escrito) em relação a esse comportamento desfavorável através de punição, fazendo com que não haja repetição (MEGGINSON, 1998).

O reforço positivo, quando aplicado adequadamente, pode ser muito poderoso na sua influência sobre motivação. Quando o reforço positivo é feito através de elogios, é essencial que sejam sinceros e se baseiam em comportamentos ou resultados que os mereçam. Tentar lisonjear alguém, sem sinceridade, pode ser prejudicial (MEGGINSON, 1998).

#### **2.9.4 Teoria X e Y de Douglas McGregor**

Douglas McGregor, adepto da Escola Behaviorista, concebe a organização como uma entidade para com a qual os indivíduos exibem uma atitude racional e cooperativa ao mesmo tempo, isto é, estão naturalmente dispostos a cooperar com a organização, à medida que esta também lhes permite, direta ou indiretamente, atingir os seus próprios objetivos pessoais.

McGregor considerou que os comportamentos administrativos dependem das crenças básicas adotadas pelos gerentes. Ele identificou dois padrões conflitantes de crenças básicas, que denominou Teoria X e Teoria Y.

A teoria X é relacionada à escola clássica de administração e sua preocupação fundamental é com o desempenho. A abordagem adotada atualmente em Organização, Sistemas e Métodos deriva diretamente dessa linha.

Segundo McGregor (1980), a Teoria X pode ser expressa de maneira ampla de acordo com as seguintes três proposições:

- a) A administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa – dinheiro, materiais, equipamento, pessoal – para a realização de fins econômicos.
- b) Com relação ao pessoal, esse é um processo de dirigir seus esforços, motivando-o, controlando suas ações, modificando seu comportamento, tendo-se em vista as necessidades da organização.
- c) Sem essa intervenção ativa por parte da administração o pessoal seria passivo – mesmo resistente – às necessidades da organização. Deve, portanto, ser persuadido, recompensado, punido, controlado – suas atividades devem ser dirigidas. Essa é a tarefa do administrador – ao controlar os administradores subordinados ou os funcionários (McGregor, 1980, p.14).

De acordo com Chiavenato (1994) a Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Sendo assim, essa Teoria sugere que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa, de modo que com relação às pessoas, faz-se necessário dirigir seus esforços, motiva-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento.

A Teoria X supõe que os trabalhadores não estão interessados em assumir responsabilidades, preferem ser dirigidos e são motivados exclusivamente pelo dinheiro, pelos benefícios materiais e pela ameaça de punição. Ou seja, classificou as concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador, isto é, de que ele é preguiçoso, indolente e que só trabalha sob supervisão cerrada.

A teoria Y é relacionada à escola de relações humanas e sua preocupação fundamental é com o bem estar das pessoas. A abordagem adotada em Administração de Recursos Humanos deriva diretamente dessa maneira de pensar.

A teoria Y baseia-se nas seguintes proposições:

- a) As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização por natureza. Ficaram assim como resultado da experiência em outras organizações.
- b) A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade para assumir responsabilidade, a rapidez para dirigir o comportamento em direção aos objetivos da organização, estão presentes nas pessoas. Não é a direção que os faz aparecer. É a responsabilidade da administração fazer com que as pessoas reconheçam e desenvolvam essas características humanas por si próprias.
- c) A tarefa principal da administração é oferecer condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus próprios fins, orientando seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização (McGregor apud HAMPTON, 1973, p.17-18).

Segundo Chiavenato (1994), a Teoria Y propõem um estilo de direção francamente participativo e democrático, baseado nos valores humanos e sociais. Uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

Para McGregor, “o principio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação de condições que melhor permitam aos membros da organização realizar seus esforços para o êxito da empresa” (1980, p.76).

Na verdade a confrontação entre os dois modelos deve ser vista como um diálogo ao qual cada um dá sua contribuição e não como uma disputa em que só um tem razão.

A Teoria Y postula que os trabalhadores não são indolentes e irresponsáveis por natureza, mas podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados. O lado positivo da natureza humana, com elevada dose de crença em seu valor. O quadro 3 apresenta as suposições inerentes às duas teorias de McGregor:

TEORIA X	TEORIA Y
A pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam as responsabilidades a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Tabela 3. Pressupostos das teorias X e Y de McGregor:  
 Fonte: Chiavenato (1994, p. 483).

McGregor procurou evidenciar a eficácia da Teoria Y defendendo que as pessoas não são indolentes por natureza, pois esse tipo de comportamento aconteceria apenas em função da falta de oportunidade e de apoio no trabalho.

As pessoas, quando privadas de oportunidades para satisfazer, no trabalho, as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se exatamente como poderia ser previsto – com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidades, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nós mesmos [gerentes] armamos. (McGregor: 1992, p. 48).

McGregor buscou demonstrar que o trabalho não é um mal necessário e pode ser tão agradável quanto um jogo, bastando para isso que o desafio e a satisfação sejam estimulados pelos administradores através de atitudes condizentes com a Teoria Y.

Ao colocar as atitudes comportamentais em dois extremos: econômico versus realizador, racional versus emocional, questiona-se a validade de um em detrimento do outro. No entanto, todos têm alguns elementos de verdade, mas nenhum destes modelos de homem tem toda riqueza de comportamento para explicar a diversidade plena e rica de comportamento observada nas



organizações, porque nenhum deles reconhece as grandes e significativas diferenças existentes entre as pessoas.

Embora McGregor não tenha elaborado uma teoria motivacional em si mesma, sua maior contribuição foi a aplicação da hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow ao contexto de trabalho, elaborando a partir de então aquilo que se pode denominar de uma nova filosofia de administração.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 ABORDAGEM**

A atividade realizada constitui-se em um estudo de caso, para Goode e Hatt (1975, p.422) este "é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado".

Bruyne (1977), considera o estudo de caso um método que consiste em reunir informações em número e detalhes suficientes a possibilitar o conhecimento da totalidade de uma situação.

Em suma, o estudo de caso representa uma estratégia de investigação que examina uma situação, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre a organização. Para Triviños (1987, p.429), a importância do estudo de caso está no fato de este "fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas".

Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se por compreender o problema através de uma linha de pesquisa qualitativa-descritiva. A pesquisa descritiva, segundo é aquela na qual os aspectos a serem investigados estão bem definidos. Bruyne (1977, p.225) acrescenta que o caráter descritivo evidencia-se por "descrever toda a complexidade de um caso concreto sem absolutamente pretender obter o geral".

Segundo Godoy (1995, p.58), busca dados necessários à pesquisa de forma descritiva "sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação

estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos". Nessa linha de raciocínio, busca-se o entendimento do estudo partindo da perspectiva dos participantes, existindo a preocupação não somente com os resultados, mas também com o processo.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As informações utilizadas na realização deste estudo de caso foram obtidas através de entrevistas estruturadas aplicadas junto aos funcionários da SRC, e não-estruturadas realizadas com a chefe da unidade administrativa. Foram também realizadas pesquisas bibliográficas, análise de documentos, pesquisa na internet. A entrevista estruturada foi considerada a mais indicada pelo fato de possibilitar um melhor direcionamento aos propósitos da pesquisa.

A Análise documental é tratada por Pina et al (1978), como uma fonte de dados na qual as informações podem tomar diversas formas como cartas, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, artigos da mídia. Podem apresentar-se também na forma de dados arquivados como número de clientes, dados organizacionais, dados de levantamentos da organização etc;

O levantamento de informações por entrevistas é o método de pesquisa que coleta informações diretamente dos respondentes apropriados. Acrescenta-se, ainda, que a elaboração do roteiro de entrevista é fundamental para o sucesso da pesquisa, devendo este traduzir os objetivos e as questões a serem respondidas. Entretanto, aponta-se para o fato de que o roteiro deve apenas seguir como uma guia, e pode não ser seguido rigidamente.

Triviños (1987, p.146) considera que entrevista semi-estruturada "ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a organização".

Na mesma linha de raciocínio, a observação direta é um instrumento no qual o pesquisador utiliza-se de sua observação e análise com o objetivo de buscar informações para o estudo.

Quanto às entrevistas baseadas no roteiro, serão aplicados a todos os funcionários que atuam dentro da Secretaria Regional do Continente.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Roesch (1999) aponta para o fato de, em uma pesquisa qualitativa, ao término da coleta de dados, o pesquisador depara-se com uma vasta de quantidade de informações que deverão ser organizadas e, posteriormente, interpretadas.

Na visão de Pina et al (1978), a análise dos dados não segue uma regra, dependendo da capacidade e experiência do entrevistado.

As informações obtidas na SRC, mediante as técnicas de coleta de dados já especificadas, serão analisadas a partir da associação destas informações com as idéias expostas pelos autores na fundamentação teórica.

## **4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Para melhor atender aos interesses do subdistrito do Estreito, pela lei N. ° 767 de 19 de agosto de 1966, foi criada a Secretaria Municipal para os assuntos do Estreito. Em 27 de dezembro de 1985 a lei N. ° 2.349 transforma esta em Secretaria Regional do Continente (S.R.C.), cuja estrutura foi alterada pela lei N. ° 2.826, de 14 de janeiro de 1988, que passou a ser constituída dos seguintes órgãos: Unidade de Apoio Administrativo (U.A.A.), Departamento de Serviços Públicos e Fiscalização e o Departamento de Obras Operacional.

A Secretaria Regional do Continente é um órgão Público regido pela Prefeitura Municipal de Florianópolis para organizar e atender as necessidades da área continental de Florianópolis. Inicialmente criada pela Prefeitura com o propósito de manter a área sobre sua administração, pois a mesma reivindicava tornar-se um município independente de Florianópolis, foi que em final da década de 80 com o então Prefeito Edison Andrino que a Secretaria conquistou um maior espaço dentro da Prefeitura, mudou-se para o próprio prédio localizado no Bairro da Coloninha e obteve maior autonomia.

Atualmente a SRC vem crescendo de forma vigorosa e cada vez mais conquistando sua importância dentro da Prefeitura. Seu prédio encontra-se em fase de ampliação e modernização para poder atender à população desta área que está cada vez mais ciente de seus direitos junto ao município. A SRC é responsável pelo controle da Biblioteca Pública Municipal Professor Barreiros Filho e do Bosque Vereador Pedro Medeiros ambos localizados no Estreito.

Os principais serviços oferecidos pela Secretaria Regional do Continente são efetuados pelo Departamento de Serviços Públicos e Fiscalização, que verifica diversos tipos de irregularidades e denúncias como também emite alvarás e certidões e pelo Departamento de Obras Operacional que é responsável principalmente pela manutenção e implementação do asfalto e das ruas no continente como também por novas obras publicas na mesma área.

#### **4.1.1 A motivação na SRC**

A SRC no que tange a motivação não possui programas motivacionais específicos desenvolvidos para atender deus funcionários. Mas, possui quesitos que beneficiam e ao mesmo tempo comprometem indiretamente o surgimento de situações motivacionais.

Entre estes quesitos, há um convênio estabelecido com universidades onde através de uma bolsa oferecida pela Prefeitura, os funcionários podem realizar um curso de graduação, com abonos que vão de 50% a 100% da mensalidade.

São também oferecidos cursos para que o funcionário possa concluir tanto o primeiro como o segundo grau, além de cursos de inglês, espanhol e computação, todos gratuitos.

Outro item refere-se ao Plano de Saúde UNIMED, que através de um desconto de 2,5% em folha, os funcionários podem se consultar com 70% de desconto do valor de uma consulta médica. Sendo que cada usuário pode incluir neste plano quantos dependentes desejar.

Treinamentos são realizados para que todos tenham a oportunidade de se atualizar diante das inovações implantadas na SRC e também das inovações do mercado.

Por ser um órgão público há estabilidade e segurança no emprego, ou seja, não se pode demitir sem que haja uma justa causa.

O salário em relação ao praticado no mercado é um valor mediano, não sendo baixo e nem muito superior.

Vale ressaltar que não há vale refeição, há poucos encontros sociais fora do ambiente de trabalho, há sobreposição de funções quando um funcionário entra em férias ou falta e são poucos os investimentos para estrutura física (prédio antigo, as cadeiras, as mesas e os computadores são escassos e levemente defasados). Também não há programas de crescimento e promoção nos cargos, por fim, não existem programas de qualidade implantados (Ex: ISO 9000, 5S, PDCA).

#### 4.2 DADOS PESSOAIS

Nesta etapa, procurou-se coletar dados que pudessem expressar algumas características do perfil dos funcionários da SRC. Estes dados foram obtidos através das questões da primeira parte do questionário aplicado aos elementos da pesquisa.

### 4.2.1 Sexo

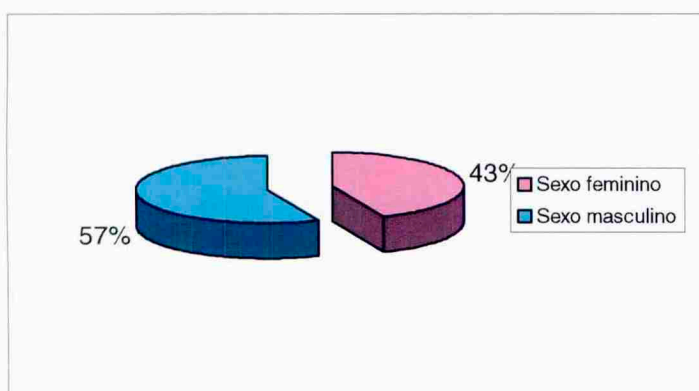


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: o autor

Observa-se através da tabela 4, que o corpo de funcionários da SRC é bastante equilibrado, sendo que do total de 23 servidores 43% representam o sexo feminino e 57% representam o sexo masculino. O gráfico 1 apresenta o perfil dos servidores quanto ao sexo.

Itens	Resultados	Percentual %
Feminino	10	43%
Masculino	13	57%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 4 – Sexo

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 01



#### 4.2.2. Faixa Etária

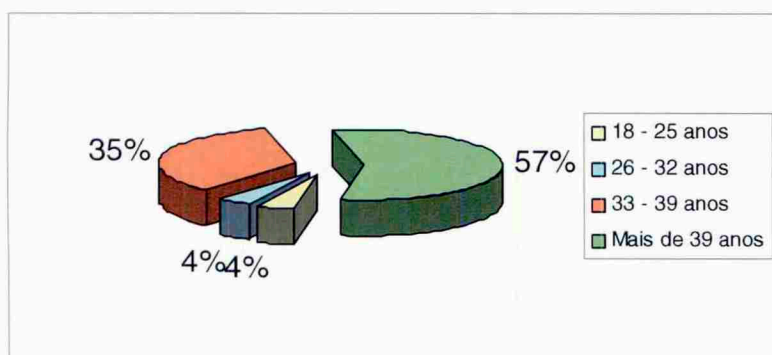


Gráfico 2 – Faixa Etária

Fonte: o autor

O gráfico 2 apresenta que a faixa etária predominante entre os servidores da SRC está acima de 33 anos, somando um total de 92%. Já os servidores entre 18 a 32 anos são pouco representativos, apenas 8% do total.

Itens	Resultados	Percentual %
18 – 25 anos	1	4%
26 – 32 anos	1	4%
33 – 39 anos	8	35%
Mais de 39 anos	13	57%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 5 – Faixa Etária

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 02

### 4.2.3 Estado Civil

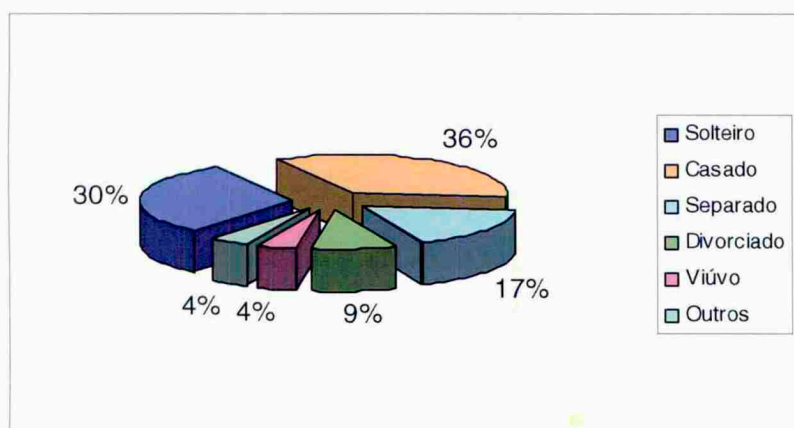


Gráfico 3 – Estado Civil

Fonte: o autor

No gráfico 3 fica evidente que existe um grande equilíbrio entre o número de casados e solteiros, estes representam 36% e 30% do total de servidores, respectivamente. De acordo com o gráfico 3 e a tabela 06, que segue abaixo, evidencia exatamente a distribuição destes números.

<b>Itens</b>	<b>Resultados</b>	<b>Percentual %</b>
Solteiro	7	30%
Casado	8	36%
Separado	4	17%
Divorciado	2	9%
Viúvo	1	4%
Outros	1	4%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 6 – Estado Civil

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 03

#### 4.2.4 Grau de escolaridade

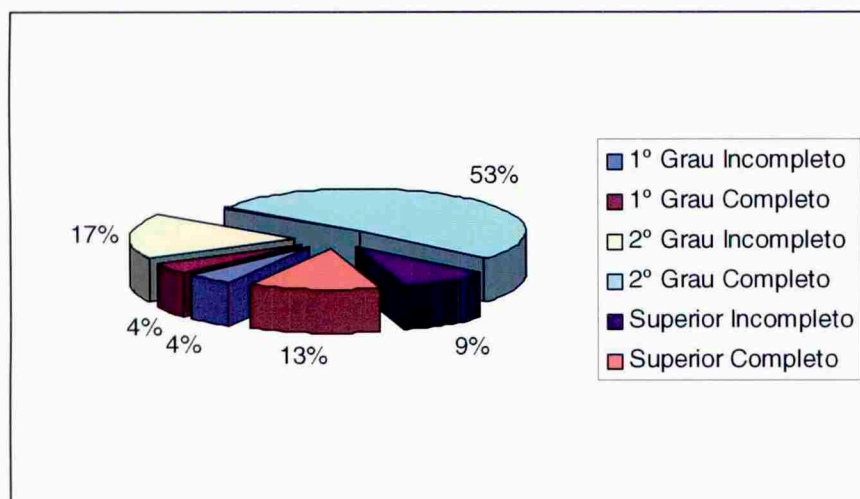


Gráfico 4 – Grau de Escolaridade

Fonte: o autor

Quanto ao grau de escolaridade dos servidores da SRC, pouco mais da metade dos funcionários (53%) completou o segundo grau, e 21% iniciaram um curso de nível superior. Somente uma pequena minoria possui graduação inferior ao segundo grau incompleto, sendo que todos estes níveis são representados por 25%.

Itens	Resultados	Percentual %
1º grau incompleto	1	4%
1º grau completo	1	4%
2º grau incompleto	4	17%
2º grau completo	12	53%
Superior incompleto	2	9%
Superior completo	3	13%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 7 – Grau de Escolaridade

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 04

#### 4.2.5 Tempo de serviço

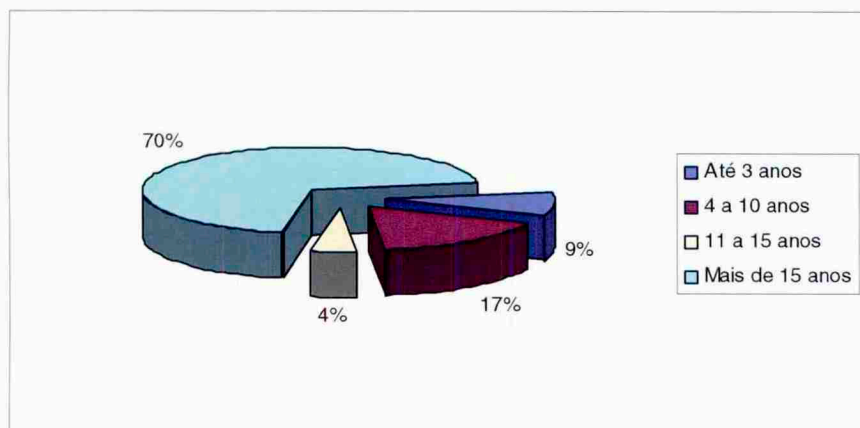


Gráfico 5 – Tempo de Serviço  
Fonte: o autor

Observa-se neste item que a grande maioria dos servidores da SRC possui mais de 15 anos de serviço, sendo demonstrado no gráfico por 70% dos funcionários, seguido por 17% dos que trabalham de 4 a 10 anos.

Itens	Resultados	Percentual %
Até 3 anos	2	9%
4 a 10 anos	4	17%
11 a 15 anos	1	4%
Mais de 15 anos	16	70%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 8 – Tempo de Serviço  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 05

#### 4.2.6 Regime de Trabalho

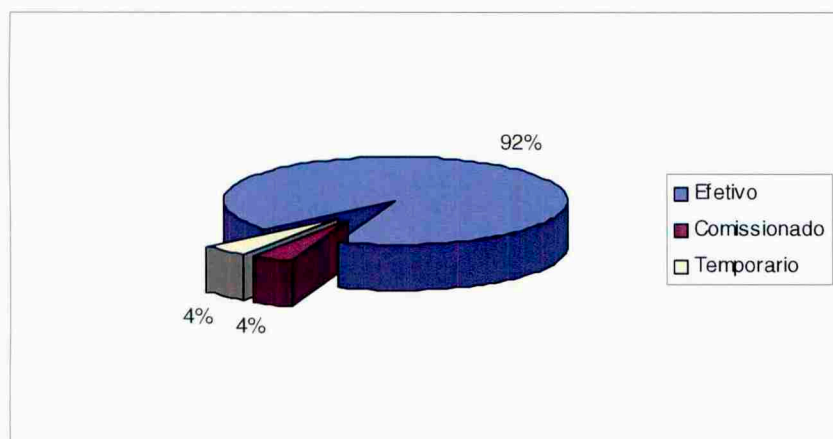


Gráfico 6 – Regime de Trabalho

Fonte: o autor

Através do gráfico 6, pode-se observar que a maior parte do corpo de funcionários da SRC é constituída por funcionários efetivados, e apenas 8% correspondem aos cargos comissionados e temporários.

Itens	Resultados	Percentual %
Efetivo	21	92%
Comissionado	1	4%
Temporário	1	4%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 9 – Regime de Trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 06

#### 4.2.7 Cargos Ocupados

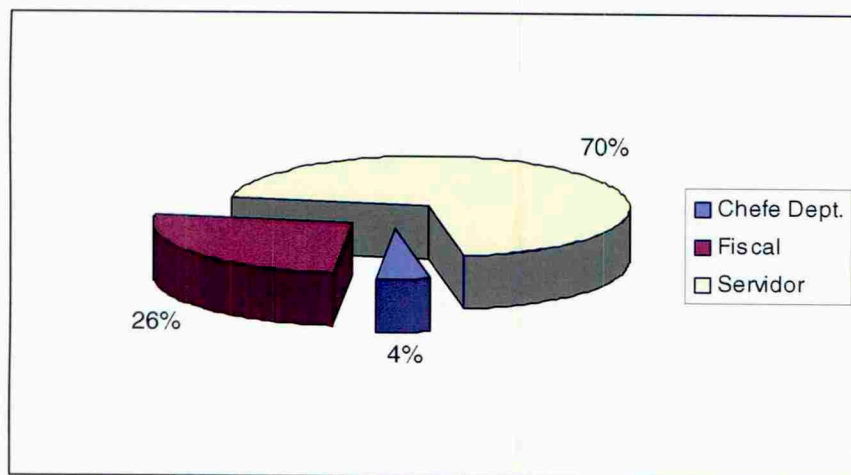


Gráfico 7 – Cargo Ocupado  
Fonte: o autor

Observando o gráfico 7 é possível visualizar que a SRC é composta por 96% de servidores comuns, ou seja, não ocupam nenhum cargo de chefia.

Itens	Resultados	Percentual %
Chefe de Departamento	1	4%
Fiscal	6	26%
Servidor	16	70%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 10 – Cargo Ocupado

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 07

### 4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS QUANTO À VARIÁVEL MOTIVAÇÃO

Esta etapa refere-se à análise dos dados coletados na segunda parte do questionário. Estes dados serão apresentados através de gráficos e tabelas, com intuito de explicar de forma simples e prática as informações colhidas.

Logo após, serão discutidos os resultados através da relação entre os dados colhidos, o problema da pesquisa e o referencial teórico elaborado.

Para facilitar a análise das respostas, foram relacionadas à escala das respostas, outras denominações, conforme segue abaixo:

01 – Discordo Plenamente: **Nunca**

02 – Discordo em Partes: **Quase Nunca**

03 – Indiferente: **Às vezes**

04: Concordo em Partes: **Quase Sempre**

05: Concordo Plenamente: **Sempre**

### 4.3.1 Desempenho no Trabalho

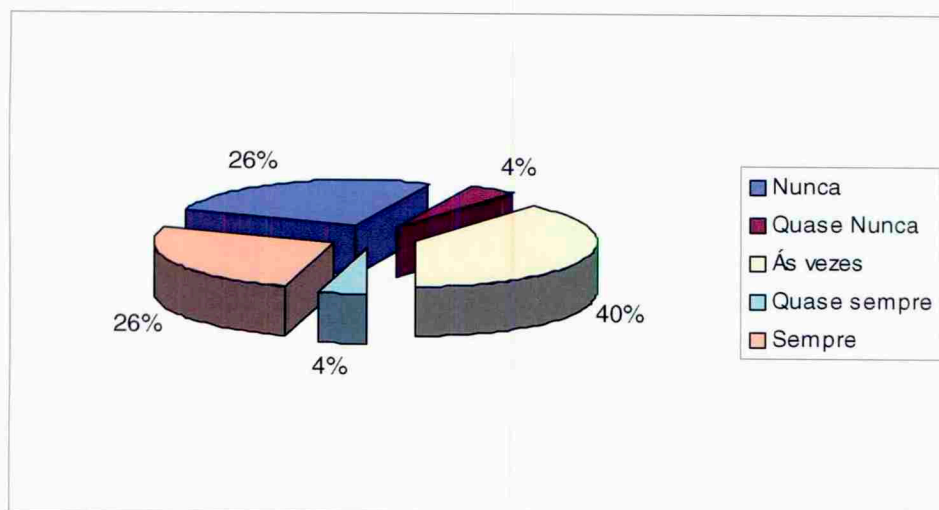


Gráfico 8 – Desempenho no Trabalho

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado aos funcionários da SRC se estes são informados pelo desempenho que vêm obtendo no trabalho executado. Conforme o gráfico 8, podemos verificar que os funcionários possuem opiniões distintas com relação a questão, sendo que 30% dos funcionários nunca ou quase nunca são informados pelo desempenho; 40% são informados eventualmente; e 30% sempre ou quase sempre são informados.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	6	26%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	9	40%
Quase Sempre	1	4%
Sempre	6	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 11 – Desempenho no Trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 08



### 4.3.2 Reconhecimento do Supervisor

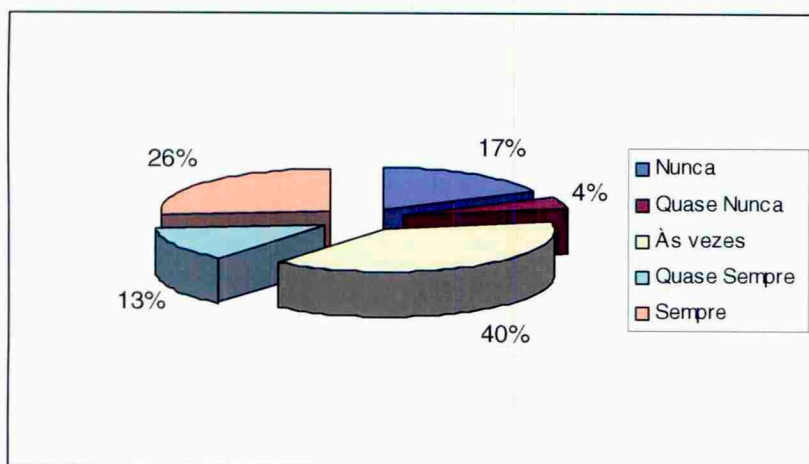


Gráfico 9 – Reconhecimento do Supervisor

Fonte: o autor

Neste item, questionou-se aos respondentes sobre o reconhecimento do seu trabalho pelo supervisor. O resultado mostra que 39% dos funcionários dizem-se reconhecidos por seus superiores; 40% afirmam que eventualmente recebem retorno sobre o trabalho executado enquanto 21% nunca ou quase nunca recebem são reconhecidos.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	5	17%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	9	40%
Quase Sempre	3	13%
Sempre	5	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 12 – Reconhecimento do Supervisor

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 09

### 4.3.3 Reconhecimento dos Colegas

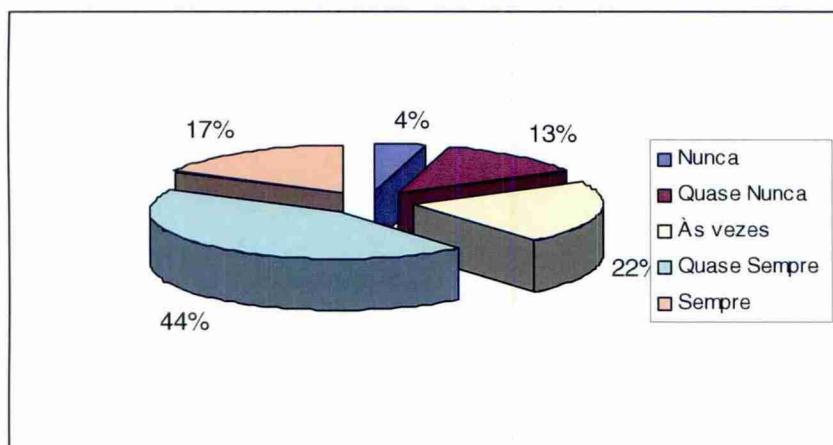


Gráfico 10 – Reconhecimento dos Colegas  
Fonte: o autor

Neste item, questionou-se aos respondentes o nível de reconhecimento recebido por parte dos colegas em relação a qualidade do trabalho realizado pelo funcionário. Como mostra o gráfico 10, 61% dos funcionários dizem-se reconhecidos por seus colegas, enquanto 22% são reconhecidos eventualmente e 17% nunca ou quase nunca são reconhecidos.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	1	4%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	10	44%
Sempre	4	17%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 13 – Reconhecimento dos Colegas  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 10

#### 4.3.4 Sentimento de Realização

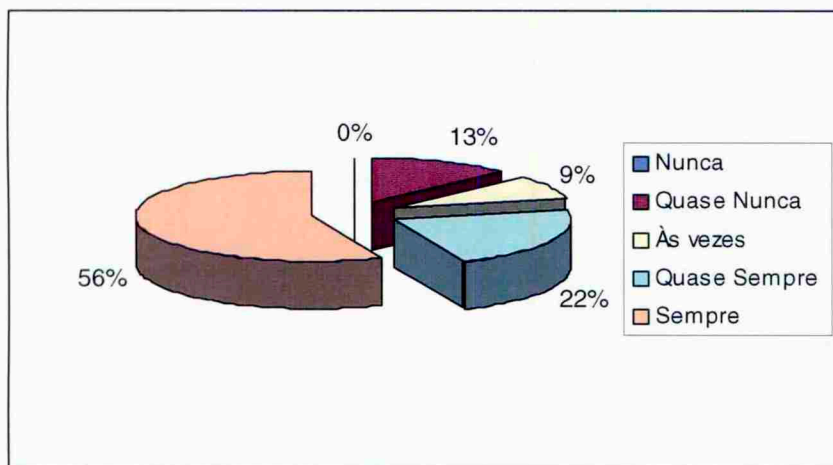


Gráfico 11 – Sentimento de Realização

Fonte: o autor

Neste item, foi perguntado aos funcionários da SRC se eles se sentem realizados desempenhando as suas funções. As respostas foram positivas na sua maioria, tendo 78% as alternativas que alegam que os funcionários sentem-se realizados sempre ou quase sempre. Apenas 13% diz quase nunca sentir-se realizado, 9% sentem-se às vezes e nenhum funcionário alega nunca ter se sentido não-realizado.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	0	0%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	2	9%
Quase Sempre	5	22%
Sempre	13	56%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 14 – Sentimento de Realização

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 11

#### 4.3.5 Trabalho executado de acordo com a formação recebida

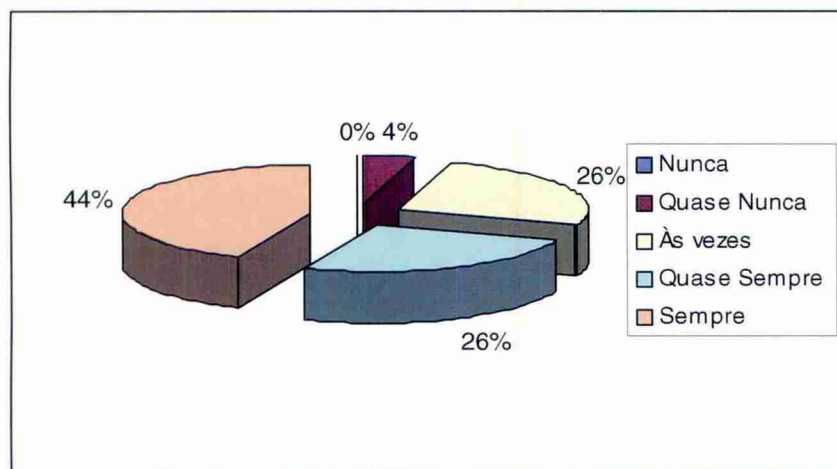


Gráfico 12 – Trabalho executado de acordo com a formação recebida

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado aos funcionários se o trabalho por eles exercido está de acordo com suas formações. No gráfico 12, verifica-se que a maior parte dos funcionários estão executando tarefas que condizem com as suas formações, totalizando 70%. Apenas 4% acredita estar executando poucas tarefas que sejam condizentes com a formação recebida.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	0	0%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	6	26%
Sempre	10	44%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 15 – Trabalho executado de acordo com a formação recebida

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 12

### 4.3.6 Aprimoramento de Formações

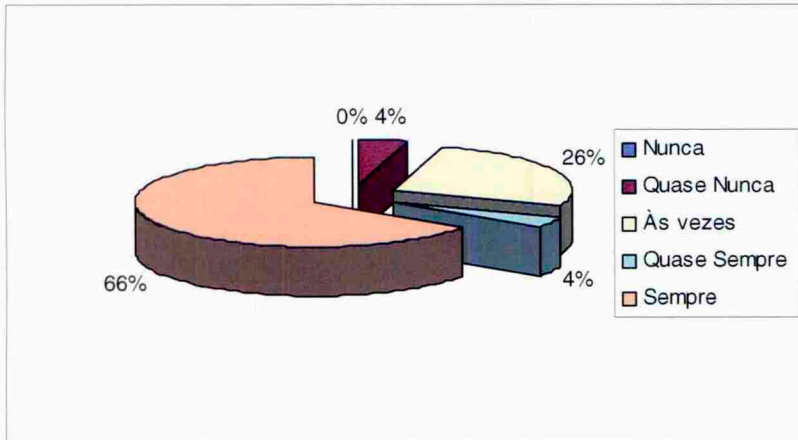


Gráfico 13 – Aprimoramento de formações  
Fonte: o autor

Neste item, questionou-se aos funcionários se a SRC oferece oportunidades de aprender e desenvolver novas tarefas profissionalmente. Os resultados obtidos estão apresentados no gráfico 13 e tabela 16, onde podemos verificar que 66% dos funcionários dizem que sempre têm condições de aprimorar seus conhecimentos, 4% quase sempre, 26% às vezes, 4% quase nunca e não houveram respondentes dizendo que nunca tiveram oportunidades de aprimoramento na SRC.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	0	0%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	1	4%
Sempre	15	66%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 16 – Aprimoramento de formações  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 13

### 4.3.7 Adequação do Ambiente de Trabalho

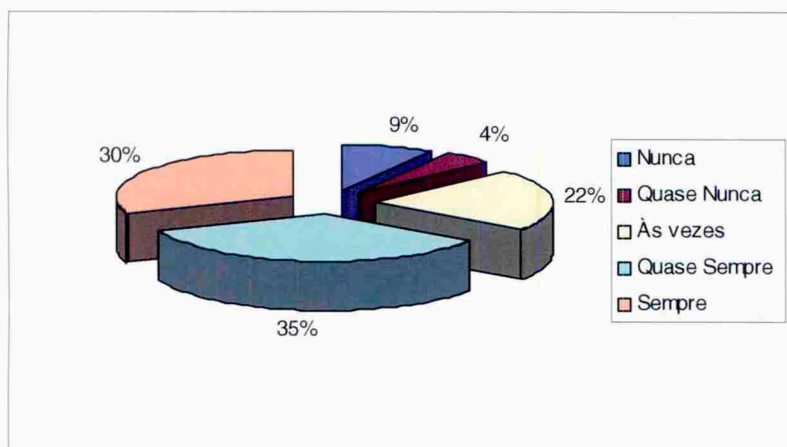


Gráfico 14 – Adequação do ambiente de trabalho  
Fonte: o autor

Neste tópico, questionou-se aos funcionários se o ambiente de trabalho está adequado para a realização de suas funções. Para 65% dos respondentes a SRC oferece boas condições de trabalho, e 22% alegam que eventualmente encontram o ambiente em boas condições, seguidos dos outros 13% que dizem nunca ou quase nunca terem um bom ambiente de trabalho na organização.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	2	9%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	8	35%
Sempre	7	30%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 17 – Adequação do ambiente de trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 14

#### 4.3.8 Política de prevenção a problemas causados no trabalho

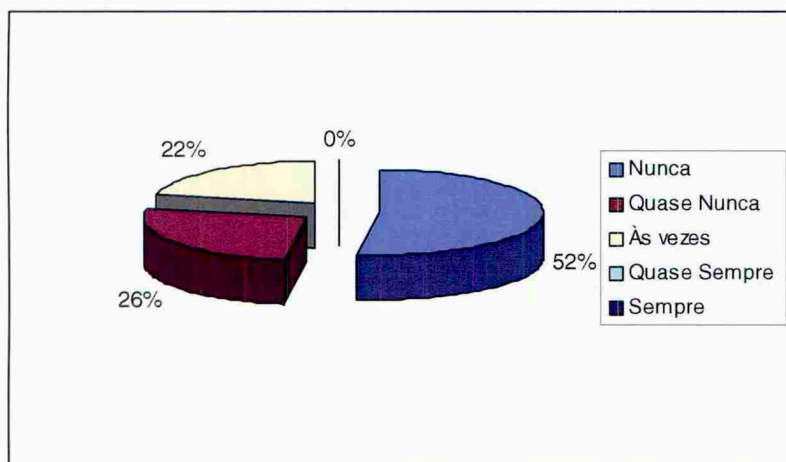


Gráfico 15 – Política de prevenção a problemas causados no trabalho

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado se a SRC trabalha com alguma política de prevenção aos possíveis problemas causados pela rotina no trabalho. No gráfico 15, podemos verificar que os funcionários desconhecem qualquer forma de política de prevenção a estes problemas, já que não houveram respondentes para as alternativas *sempre* e *quase sempre*, e as alternativas *nunca* e *quase nunca* somam 78% dos votos.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	12	52%
Quase Nunca	6	26%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	0	0%
Sempre	0	0%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 18 – Política de prevenção a problemas causados no trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 15

### 4.3.9 Desafio na atividade do trabalho

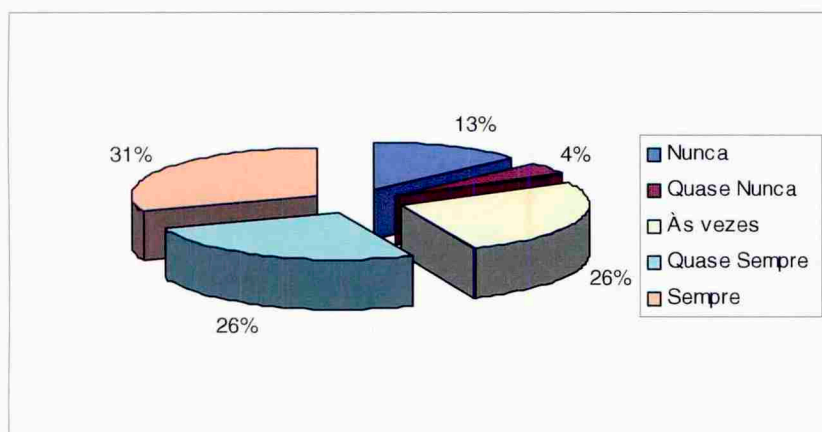


Gráfico 16 – Desafio na atividade do trabalho

Fonte: o autor

Neste tópico, foi perguntado se os funcionários da SRC sentem algum desafio nas suas atividades. As respostas, apresentadas no gráfico 16 e na tabela 19, demonstram uma diversidade nas respostas. Para 57%, o desafio está sempre, ou pelo menos quase sempre presente, para 26% está presente eventualmente e os outros 17% nunca ou quase nunca vêm desafios nas suas tarefas.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	6	26%
Sempre	7	31%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 19 – Desafio na atividade do trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 16



#### 4.3.10 Valorização pelo trabalho desempenhado

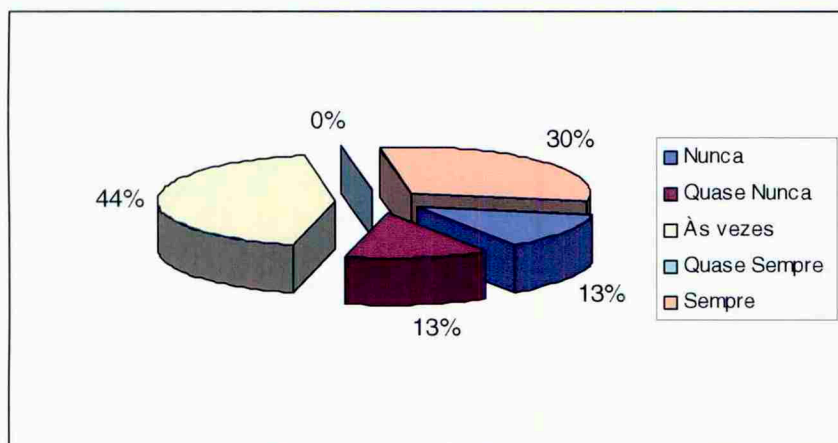


Gráfico 17 – Valorização pelo trabalho desempenhado

Fonte: o autor

Nesta questão, perguntou-se aos funcionários se estes se sentiam valorizados por seus trabalhos desenvolvidos. Os resultados estão explícitos no gráfico 17 e tabela 20, onde verificamos que 74% dos funcionários sentem-se valorizados, mesmo que eventualmente e 26% consideram-se pouco valorizados.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	10	44%
Quase Sempre	0	0%
Sempre	7	30%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 20 – Valorização pelo trabalho desempenhado

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 17

#### 4.3.11 Alcance dos objetivos individuais através do trabalho

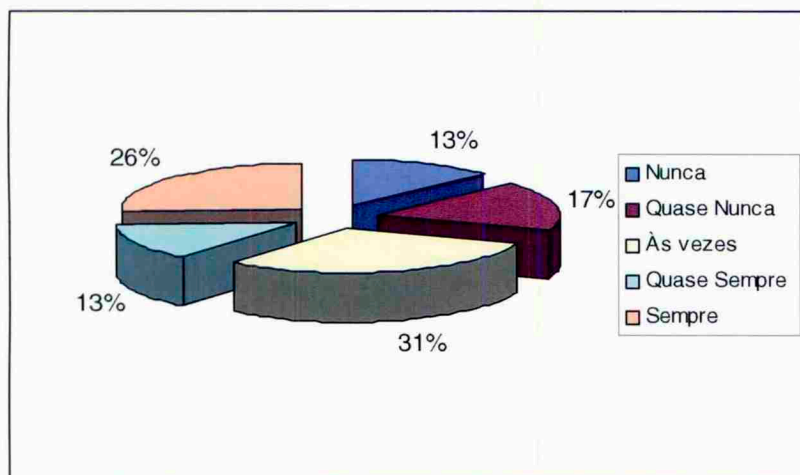


Gráfico 18 – O alcance dos objetivos individuais através do trabalho  
Fonte: o autor

Neste item, foi perguntado aos funcionários se o trabalho exercido por eles permitia o alcance dos objetivos de vida de cada um. Como mostra o gráfico 18, 30% consideram que o seu trabalho não soma para o alcance de seus objetivos de vida; 31% consideram indiferente e 39% consideram que o trabalho exercido na SRC soma para que alcancem seus objetivos de vida.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	7	31%
Quase Sempre	3	13%
Sempre	6	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 21 – O alcance dos objetivos individuais através do trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 18

### 4.3.12 O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal

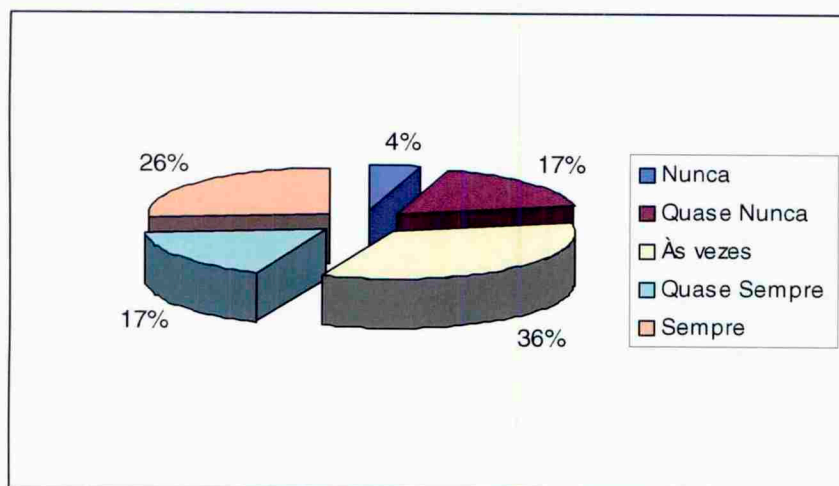


Gráfico 19 – O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal  
Fonte: o autor

Nesta questão, foi indagado aos funcionários se o trabalho por eles exercido na SRC atende as expectativas de desenvolvimento pessoal de cada um. O gráfico 19 mostra que 21% acredita que o trabalho não atende as suas expectativas; 36% é indiferente e 43% afirma que o trabalho desenvolvido atende sempre ou quase sempre as suas expectativas pessoais.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	1	4%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	8	36%
Quase Sempre	4	17%
Sempre	6	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 22 – O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 19

### 4.3.6 Aprimoramento de Formações

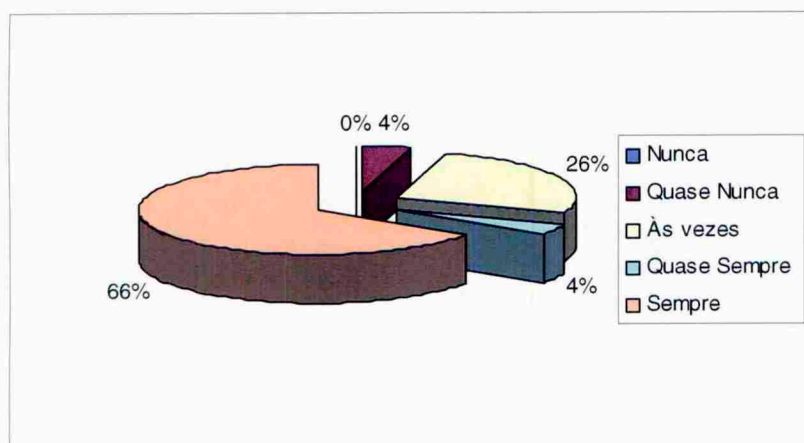


Gráfico 13 – Aprimoramento de formações  
Fonte: o autor

Neste item, questionou-se aos funcionários se a SRC oferece oportunidades de aprender e desenvolver novas tarefas profissionalmente. Os resultados obtidos estão apresentados no gráfico 13 e tabela 16, onde podemos verificar que 66% dos funcionários dizem que sempre têm condições de aprimorar seus conhecimentos, 4% quase sempre, 26% às vezes, 4% quase nunca e não houveram respondentes dizendo que nunca tiveram oportunidades de aprimoramento na SRC.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	0	0%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	1	4%
Sempre	15	66%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 16 – Aprimoramento de formações  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 13

### 4.3.7 Adequação do Ambiente de Trabalho

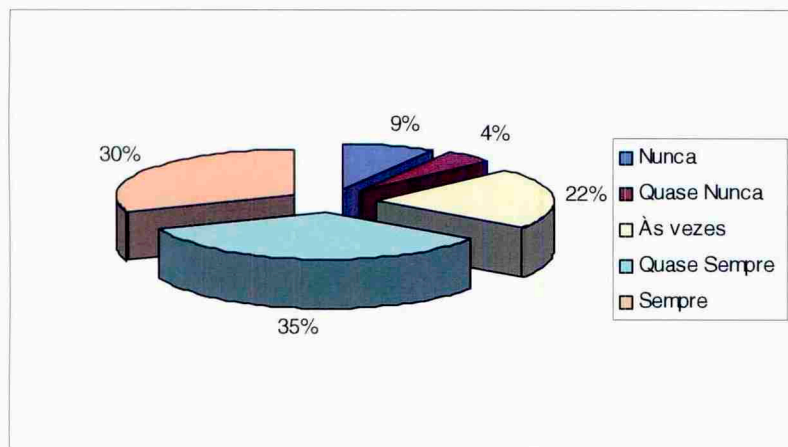


Gráfico 14 – Adequação do ambiente de trabalho

Fonte: o autor

Neste tópico, questionou-se aos funcionários se o ambiente de trabalho está adequado para a realização de suas funções. Para 65% dos respondentes a SRC oferece boas condições de trabalho, e 22% alegam que eventualmente encontram o ambiente em boas condições, seguidos dos outros 13% que dizem nunca ou quase nunca terem um bom ambiente de trabalho na organização.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	2	9%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	8	35%
Sempre	7	30%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 17 – Adequação do ambiente de trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 14

#### 4.3.8 Política de prevenção a problemas causados no trabalho

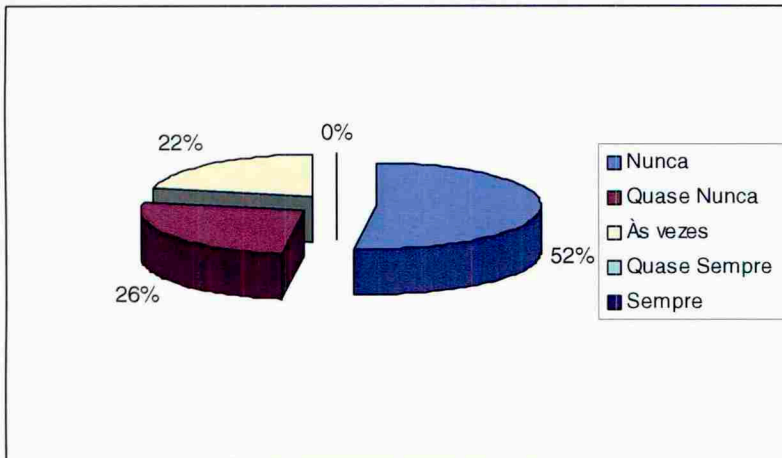


Gráfico 15 – Política de prevenção a problemas causados no trabalho

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado se a SRC trabalha com alguma política de prevenção aos possíveis problemas causados pela rotina no trabalho. No gráfico 15, podemos verificar que os funcionários desconhecem qualquer forma de política de prevenção a estes problemas, já que não houveram respondentes para as alternativas *sempre* e *quase sempre*, e as alternativas *nunca* e *quase nunca* somam 78% dos votos.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	12	52%
Quase Nunca	6	26%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	0	0%
Sempre	0	0%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 18 – Política de prevenção a problemas causados no trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 15

### 4.3.9 Desafio na atividade do trabalho

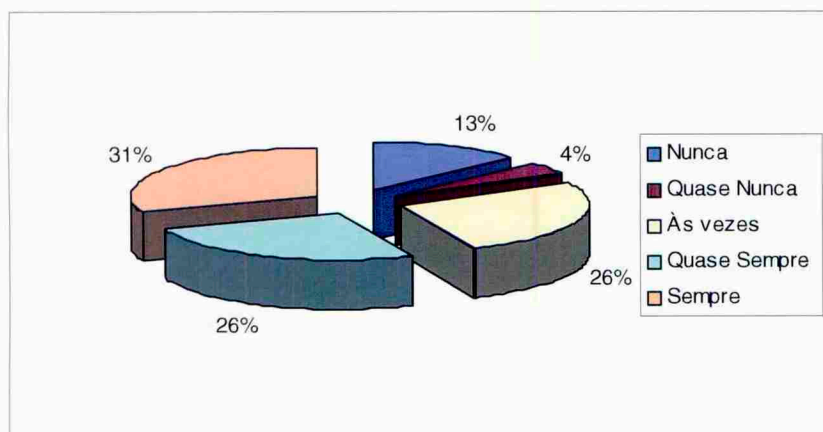


Gráfico 16 – Desafio na atividade do trabalho  
Fonte: o autor

Neste tópico, foi perguntado se os funcionários da SRC sentem algum desafio nas suas atividades. As respostas, apresentadas no gráfico 16 e na tabela 19, demonstram uma diversidade nas respostas. Para 57%, o desafio está sempre, ou pelo menos quase sempre presente, para 26% está presente eventualmente e os outros 17% nunca ou quase nunca vêm desafios nas suas tarefas.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	6	26%
Sempre	7	31%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 19 – Desafio na atividade do trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 16

#### 4.3.10 Valorização pelo trabalho desempenhado

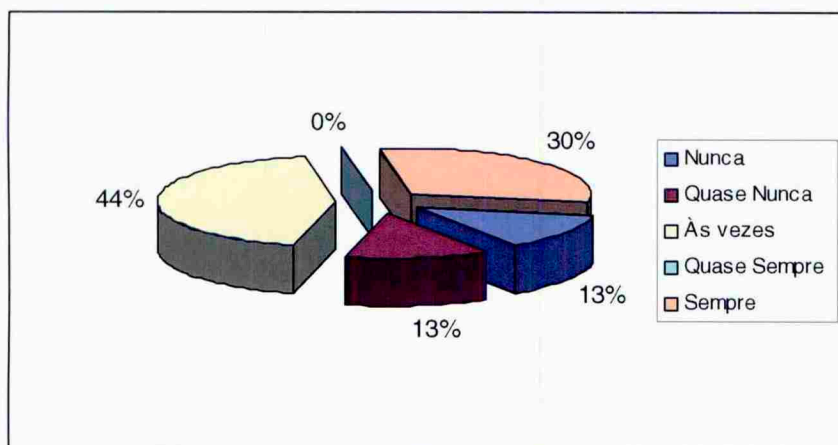


Gráfico 17 – Valorização pelo trabalho desempenhado  
Fonte: o autor

Nesta questão, perguntou-se aos funcionários se estes se sentiam valorizados por seus trabalhos desenvolvidos. Os resultados estão explícitos no gráfico 17 e tabela 20, onde verificamos que 74% dos funcionários sentem-se valorizados, mesmo que eventualmente e 26% consideram-se pouco valorizados.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	10	44%
Quase Sempre	0	0%
Sempre	7	30%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 20 – Valorização pelo trabalho desempenhado  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 17



#### 4.3.11 Alcance dos objetivos individuais através do trabalho

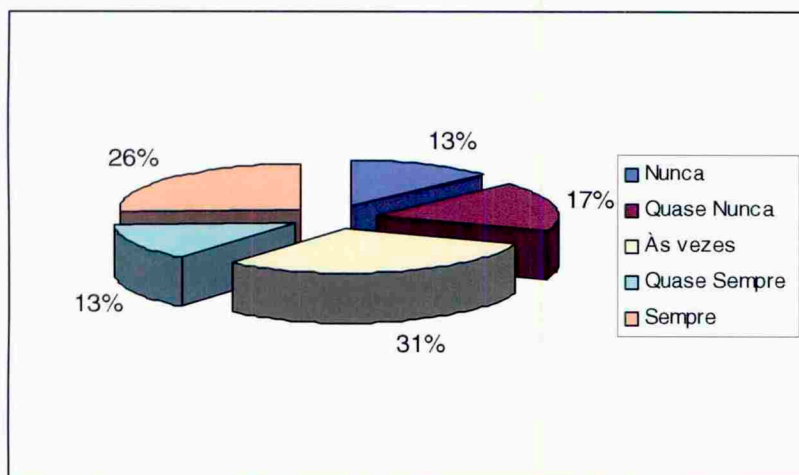


Gráfico 18 – O alcance dos objetivos individuais através do trabalho  
Fonte: o autor

Neste item, foi perguntado aos funcionários se o trabalho exercido por eles permitia o alcance dos objetivos de vida de cada um. Como mostra o gráfico 18, 30% consideram que o seu trabalho não soma para o alcance de seus objetivos de vida; 31% consideram indiferente e 39% consideram que o trabalho exercido na SRC soma para que alcancem seus objetivos de vida.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	7	31%
Quase Sempre	3	13%
Sempre	6	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 21 – O alcance dos objetivos individuais através do trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 18

#### 4.3.12 O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal

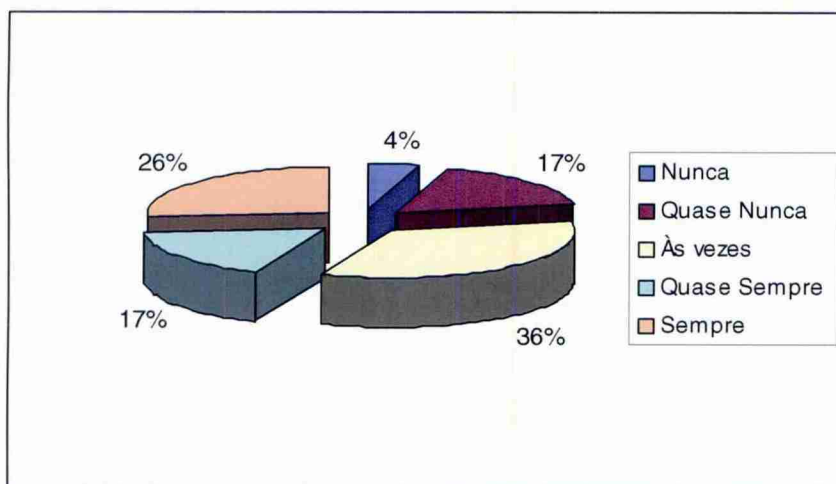


Gráfico 19 – O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal  
Fonte: o autor

Nesta questão, foi indagado aos funcionários se o trabalho por eles exercido na SRC atende as expectativas de desenvolvimento pessoal de cada um. O gráfico 19 mostra que 21% acredita que o trabalho não atende as suas expectativas; 36% é indiferente e 43% afirma que o trabalho desenvolvido atende sempre ou quase sempre as suas expectativas pessoais.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	1	4%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	8	36%
Quase Sempre	4	17 %
Sempre	6	26%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 22 – O alcance das expectativas de desenvolvimento pessoal  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 19

### 4.3.13 A influência através da função exercida

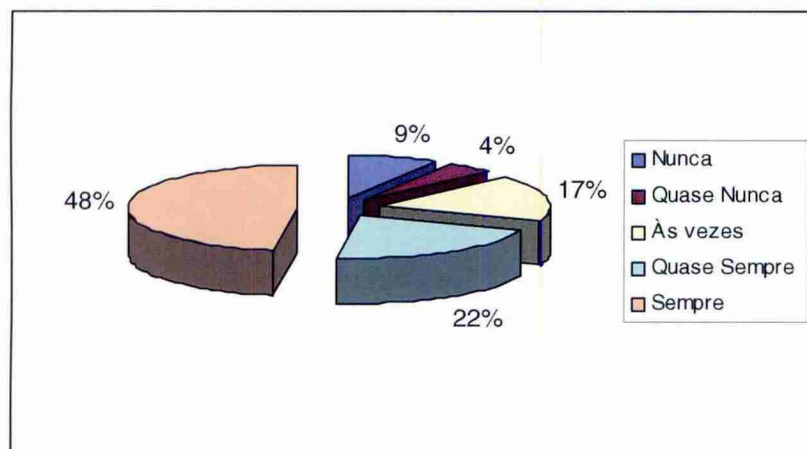


Gráfico 20 – A influência através da função exercida  
Fonte: o autor

Neste tópico, questionou-se aos funcionários se a função na qual eles exercem atualmente influência a vida de outros indivíduos. A maior parte dos funcionários (70%), considera que o seu trabalho influencia sempre ou quase sempre a vida de outros indivíduos, enquanto que apenas 13% acredita que seu trabalho tenha pouca influência e 17% acredita que seu trabalho eventualmente possa exercer alguma influência nos indivíduos.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	2	9%
Quase Nunca	1	4%
Às Vezes	4	17%
Quase Sempre	5	22 %
Sempre	11	48%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 23 – A influência através da função exercida  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 20

#### 4.3.14 Condições de contato dentro da organização

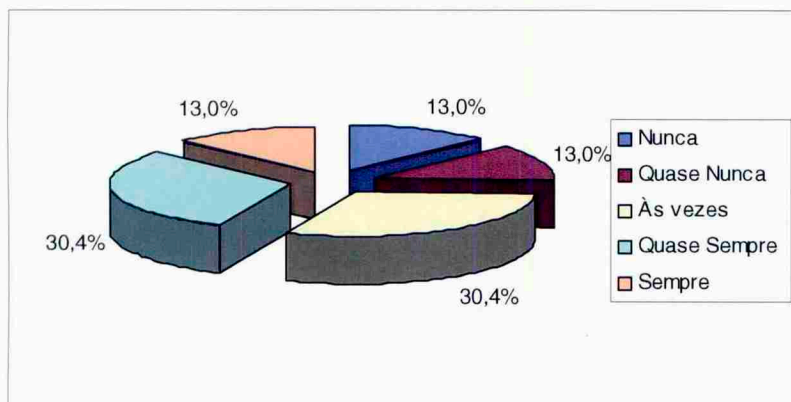


Gráfico 21 – Condições de contato dentro da organização  
Fonte: o autor

Nesta questão, foi perguntado se a SRC proporciona condições para os funcionários manterem entre si contatos dentro do ambiente de trabalho. As alternativas *quase sempre* e *sempre* receberam 43,4% das indicações, o mesmo índice das alternativas *quase nunca* e *às vezes*; e a alternativa *nunca* recebeu 13% das indicações.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	7	30,4%
Quase Sempre	7	30,4%
Sempre	3	13%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 24 – Condições de contato dentro da organização  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 21

#### 4.3.15 Integração dos funcionários em grupos na SRC

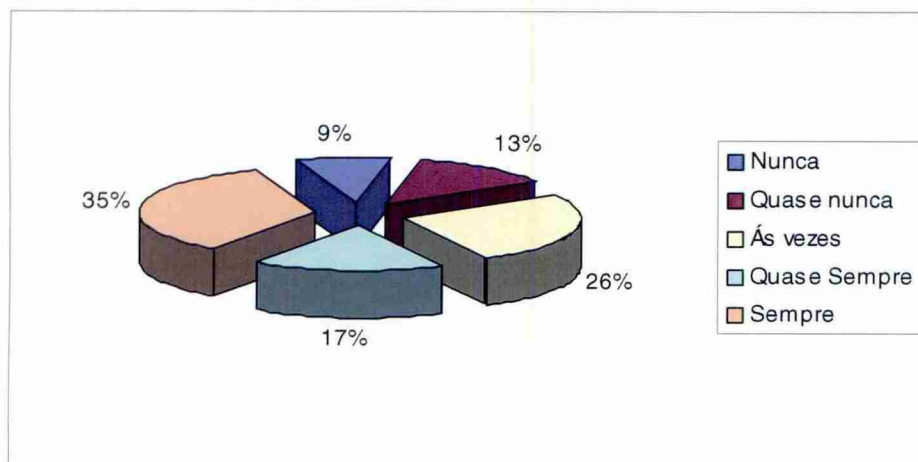


Gráfico 22 – Integração dos funcionários em grupos na SRC

Fonte: o autor

Neste item, foi perguntado aos funcionários se eles se sentem parte integrante de um grupo na SRC. As respostas colhidas estão expostas no gráfico 22 e na tabela 25, onde constata-se que 52% dos funcionários sentem-se integrantes de grupos; 26% sentem esta integração eventualmente; e 22% quase nunca sentem, ou nunca sentiram-se parte integrante de um grupo da SRC.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	2	9%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	6	26%
Quase Sempre	4	17%
Sempre	8	35%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 25 – Integração dos funcionários em grupos na SRC

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 22

#### 4.3.16 Liberdade na participação das decisões

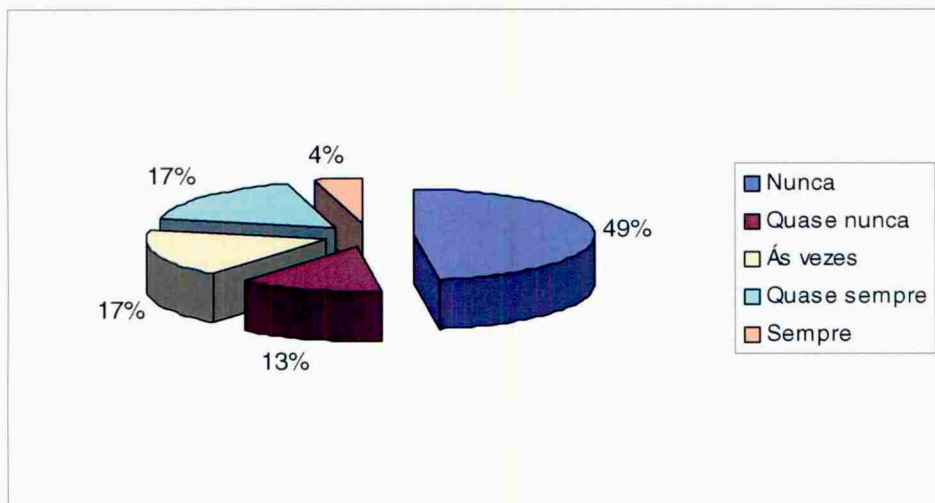


Gráfico 23 – Liberdade na participação das decisões

Fonte: o autor

Nesta questão, foi questionado aos funcionários se eles têm liberdade para participar de decisões na SRC. A maior parte dos funcionários respondeu que nunca, ou quase nunca têm liberdade na tomada de decisões, com 62% das indicações. Apenas 21% consideram ter liberdade para tomar decisões e 17% considera eventual esta liberdade.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	11	49%
Quase Nunca	3	13%
Às Vezes	4	17%
Quase Sempre	4	17%
Sempre	1	4%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 26 – Liberdade na participação das decisões

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 23

### 4.3.17 Autonomia na execução do trabalho

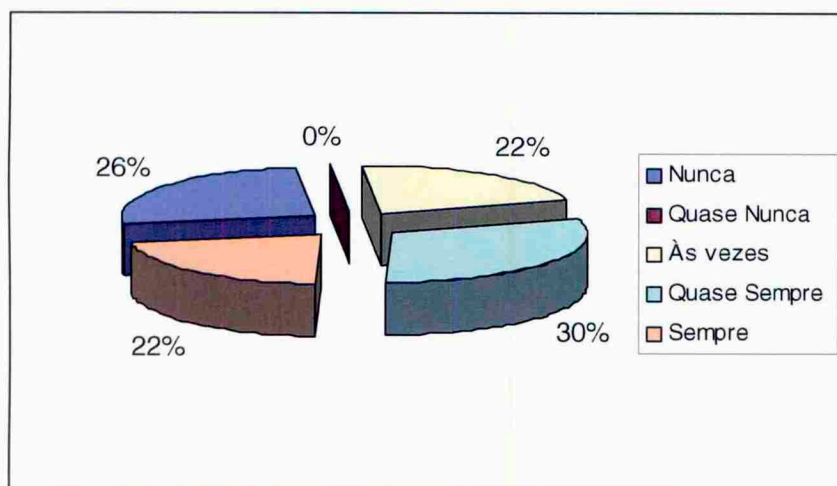


Gráfico 24 – Autonomia na execução do trabalho  
Fonte: o autor

Neste tópico, foi questionada a autonomia que os funcionários têm para fazer o seu trabalho. O gráfico 24 ilustra que 52% dos respondentes consideram ter bastante autonomia para exercerem suas funções, 22% consideram parcial esta autonomia e 26% consideram não ter autonomia alguma.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	6	26%
Quase Nunca	0	0%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	7	30%
Sempre	5	22%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 27 – Autonomia na execução do trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 24

### 4.3.18 Segurança no Trabalho

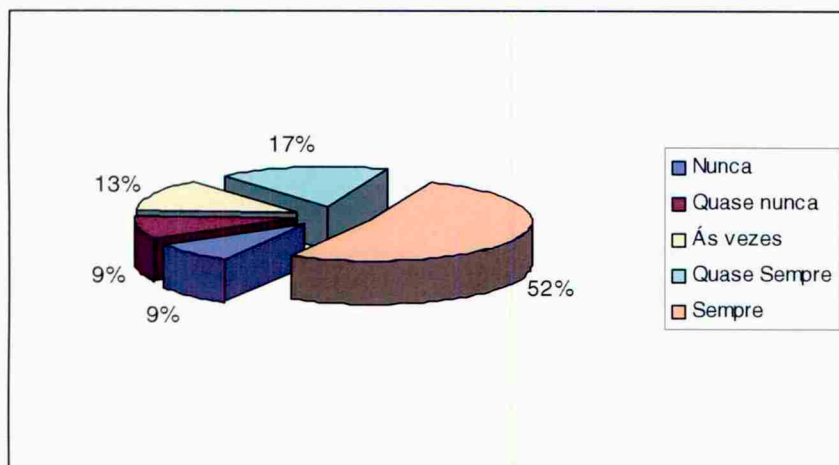


Gráfico 25 – Segurança no trabalho

Fonte: o autor

Nesta questão, perguntou-se aos funcionários se estes estão seguros quanto a estabilidade de seu trabalho. Conforme o gráfico 25, a maioria com 69% das indicações mostra-se segura neste aspecto, 13% demonstra eventualmente certa insegurança e 18% sentem-se inseguros.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	2	9%
Quase Nunca	2	9%
Às Vezes	3	13%
Quase Sempre	4	17%
Sempre	12	52%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 28 – Segurança no trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 25



### 4.3.19 Condições salariais

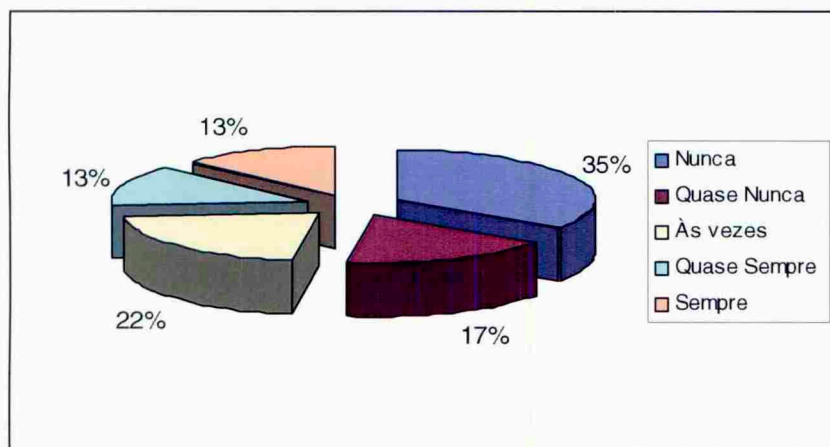


Gráfico 26 – Condições salariais

Fonte: o autor

Nesta questão, foi abordado o grau de compatibilidade do salário como trabalho executado pelos funcionários. A maior parte mostrou-se insatisfeita com a remuneração, totalizando 52% das indicações. Apenas 26% dos funcionários está satisfeita e 22% mostrou-se indiferente.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	8	35%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	3	13%
Sempre	3	13%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 29 – Condições salariais

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 26

### 4.3.20 Valorização Pessoal

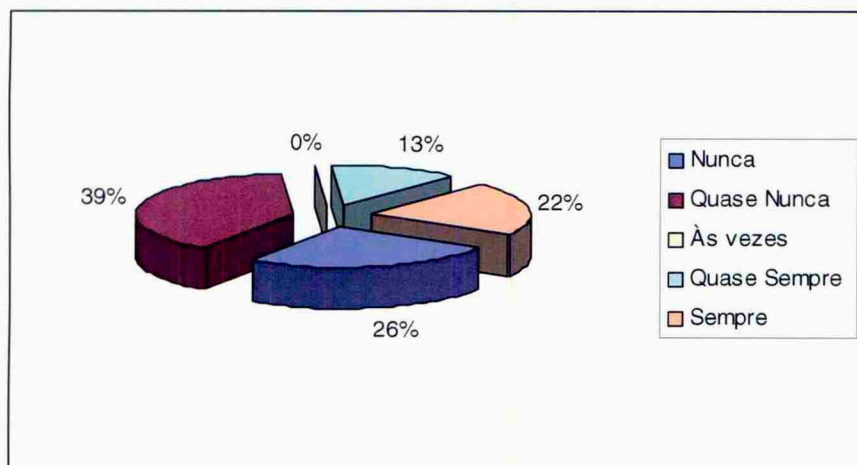


Gráfico 27 – Valorização Pessoal

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado se a política de valorização pessoal da SRC está adequada às expectativas individuais de cada funcionário. Como ilustra o gráfico 27, a maior parte dos funcionários, com 65% das indicações, diz que a política de valorização da SRC não está adequada às suas expectativas e 35% relata que esta política se adequa às suas expectativas.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	6	26%
Quase Nunca	9	39%
Às Vezes	0	0%
Quase Sempre	3	13%
Sempre	5	22%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 30 – Condições salariais

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 27

#### 4.3.21 Questão do amparo da organização

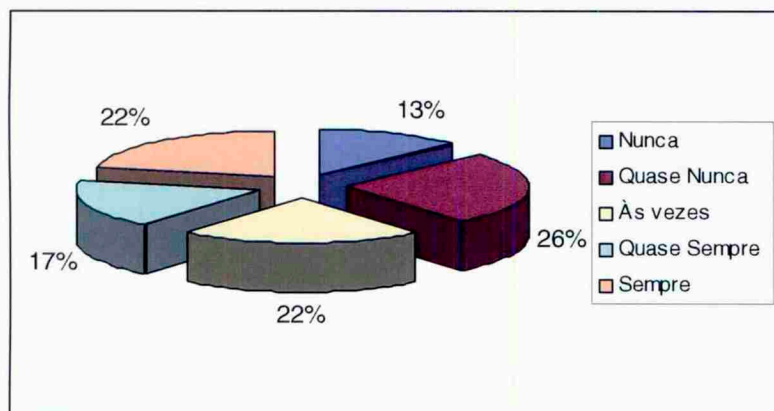


Gráfico 28 – Questão do amparo da organização  
Fonte: o autor

Neste tópico, foi abordado a questão do amparo da organização para com o funcionário. 22% dos funcionários sentem-se amparados eventualmente, enquanto os funcionários que se sentem amparados os que se consideram desamparados receberam igualmente 39% das indicações.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	6	26%
Às Vezes	5	22%
Quase Sempre	4	17%
Sempre	5	22%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 31 – Questão do amparo da organização  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 28

### 4.3.22 Condições de Higiene e Limpeza

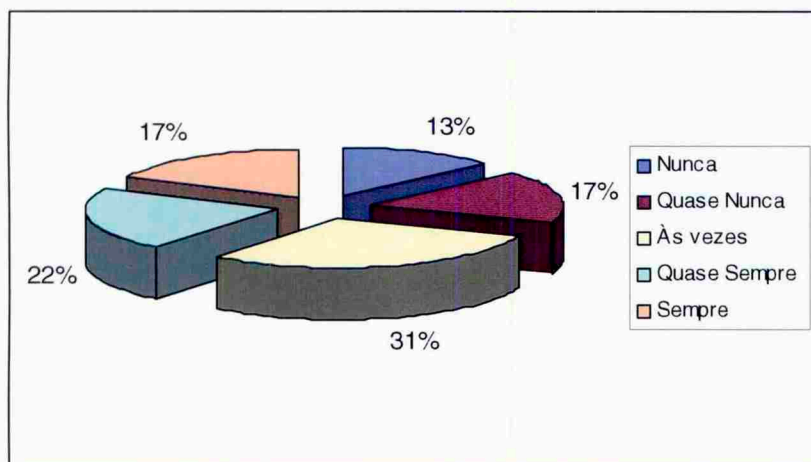


Gráfico 29 – Condições de Higiene e Limpeza

Fonte: o autor

Neste item, foi questionado aos funcionários se a SRC oferece condições de higiene e limpeza adequadas. Destaca-se que em relação ao nível de condições de higiene e limpeza, 39% dos funcionários consideram o nível de bom a excelente; 31% considera o nível regular para executar suas funções e 30% consideram o nível baixo e ruim.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	3	13%
Quase Nunca	4	17%
Às Vezes	7	31%
Quase Sempre	5	22%
Sempre	4	17%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 32 – Condições de Higiene e Limpeza

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 29

### 4.3.23 Equipamentos e Recursos necessários ao trabalho

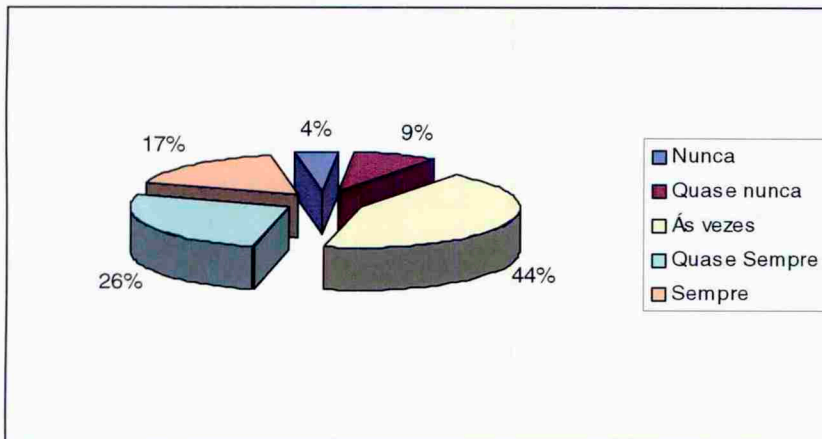


Gráfico 30 – Equipamentos e Recursos necessários ao trabalho  
Fonte: o autor

Nesta questão, foi indagado aos respondentes a disponibilização de equipamentos e recursos necessários ao trabalho. As respostas obtidas são apresentadas no gráfico 30 e na tabela 33. Esta questão nos mostra que 43% dos funcionários acham adequados ao seu trabalho os equipamentos e recursos disponibilizados; 44% acham regular e apenas 13% acham ruim ou péssimo os recursos e equipamentos disponíveis.

Itens	Resultados	Percentual %
Nunca	1	4%
Quase Nunca	2	9%
Às Vezes	10	44%
Quase Sempre	6	26%
Sempre	4	17%
<b>Soma</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tabela 33 – Equipamentos e Recursos necessários ao trabalho  
Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 30

#### 4.4 PRIORIDADES PARA UM MELHOR RENDIMENTO NO TRABALHO

Na questão 31, foram apresentados 10 aspectos relacionados à motivação no trabalho, sendo que o funcionário deveria enumerá-los por ordem de importância para que este obtivesse um melhor rendimento no trabalho.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>Salário</b>	5	3	4	1	2	2	0	3	0	3	23
<b>Reconhecimento</b>	3	5	2	6	0	6	1	0	0	0	23
<b>Participação</b>	0	2	3	3	2	1	6	4	2	0	23
<b>Poder</b>	0	1	0	0	0	0	0	3	11	8	23
<b>Condições de Trabalho</b>	8	3	5	2	2	0	1	2	0	0	23
<b>Flexibilidade de Horário</b>	1	2	1	1	3	4	4	1	3	3	23
<b>Benefícios</b>	0	0	1	1	3	2	2	5	4	5	23
<b>Relacionamentos</b>	4	2	4	0	3	2	4	2	1	1	23
<b>Segurança</b>	0	2	2	5	4	3	1	3	1	2	23
<b>Aprimoramento Pessoal</b>	2	3	2	4	4	3	4	1	0	0	23
<b>Total</b>	24	25	27	27	28	29	30	32	31	32	

Tabela 34 – Prioridades para um melhor rendimento no trabalho

Fonte: Pesquisa com Funcionários da SRC – Pergunta 31

Após a tabulação das respostas, constatou-se que a maioria dos funcionários da SRC consideram as condições de trabalho e o salário como os aspectos mais importantes para o bom desenvolvimento do seu trabalho. Considera-se ainda que o reconhecimento também possui grande importância para o rendimento.

Enquanto isso, os aspectos menos importantes para o desempenho do trabalho pelos funcionários da SRC ficou em sua grande maioria entre o Poder e os Benefícios.

#### 4.5 ANALISE GERAL DOS DADOS COLETADOS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Após análise dos dados obtidos pelas pesquisas, pode-se constatar que existem alguns fatores motivacionais que realmente não atingem as expectativas dos funcionários da SRC. Pode-se verificar que dentre todas as questões, as que mais se sobressaem no sentido de não suprirem as expectativas dos funcionários são as questões relacionadas a política de valorização dos funcionários no qual a grande maioria se sente insatisfeita e a questão das condições salariais que se encontram abaixo do esperado pelos funcionários.

A questão da participação dos funcionários nas decisões referentes a SRC foi vista também como insatisfatória, pois os mesmos viram-se excluídos do processo. Outra questão que recebeu posição negativa perante os funcionários foi a questão relacionada a política de prevenção a problemas causados pela rotina de trabalho que mostrou-se praticamente inexistente perante o conceito dos funcionários da SRC.

Analisando-se estas questões que refletem negativamente entre os funcionários da SRC, verifica-se que a maioria destas questões estão relacionadas não somente entre si, mas como também nos aspectos pessoais de cada indivíduo relacionados desde seu sexo até seu cargo.

Por outro lado, ao analisar as questões que receberam um alto índice de satisfação, verifica-se que muitos são os pontos positivos dentro da SRC. Na percepção dos funcionários existe uma grande integração entre os mesmos, no qual conseqüentemente ocorre uma grande influencia na vida uns dos outros, acarretando o reconhecimento para com o desempenho dos mesmos entre si.

Nota-se na verificação dos dados, que os funcionários da SRC sentem que o trabalho por eles exercido está de acordo com suas formações e apesar de acharem muitas vezes que seu trabalho é desafiador sentem-se realizados após a execução do mesmo.

Por ser uma organização pública, a SRC permite aos seus funcionários um grande sentimento de estabilidade no trabalho, além de proporcionar ótimas oportunidades de aprimoramento pessoal na visão dos entrevistados. Outra questão que recebeu um alto nível de aprovação foi a do ambiente de trabalho que os funcionários consideram adequados para o exercício de suas funções.

Relacionando todas estas questões com as teorias motivacionais, constata-se que cada indivíduo tem sua percepção dentro da SRC dando margem à respostas que naturalmente não obtiveram repostas condizentes com conceitos previamente estabelecidos, como é o caso da percepção de estabilidade no emprego dentro da organização, que por se tratar de um órgão publico esperava-se um índice de aceitação maior do que o obtido.

Após a verificação dos resultados que se referem as condições motivacionais não atendidas pela organização, sugere-se para uma melhoria do desempenho dos funcionários da SRC os seguintes conceitos:

A implementação de uma política de prevenção a problemas causados na rotina de trabalho, dando condições na parte do trabalho físico, como também dando aos funcionários instruções na parte psicológica.

Implementar maneiras para que os funcionários se sintam mais aptos a participar das decisões que ocorrem dentro da SRC, seja com delegação de poderes, reuniões ou simples questionamentos de opiniões. Estas mudanças poderão ajudar na percepção e no desempenho dos funcionários.



Melhorar a política de valorização pessoal da organização levando-se em conta as aspirações dos funcionários em relação aos seus objetivos. Desde um simples título de funcionário do mês à prêmios por desempenho, o funcionário da SRC se verá mais valorizado e apto para suas funções.

Quanto a questão salarial, a recomendação seria uma melhoria no plano já existente de cargos e salários.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo globalizado e competitivo em que vivemos, onde a preocupação com o ser humano tanto no âmbito social como profissional se vê cada vez mais palpável, surge um cenário onde a quebra do paradigma como o dinheiro sendo o maior fator motivacional de um funcionário dentro de uma organização vê-se quase que extinto dando lugar à visão de que o ser humano é complexo e diferente entre si.

Esta enorme complexidade e diferença exigiram que fossem estudados os fatores motivacionais das pessoas dentro de uma empresa, abrindo um novo espaço de teorias e conceitos sobre a motivação no trabalho. Constatou-se que varias são as necessidades humanas, cada um tem suas aspirações, os seus princípios, os seus valores e seus objetivos.

Este trabalho, com suas pesquisas, análises e conclusões, certamente pode contribuir para um melhor entendimento das relações motivacionais tanto na teoria como na prática dentro de uma organização.

A própria pesquisa realizada demonstra que em um mesmo ambiente de trabalho as pessoas têm percepções diferentes para situações idênticas, o que vem provar que as pessoas são diferentes e para tanto possuem necessidades e valores próprios, o que torna difícil qualquer tentativa de generalização. Tentou-se assim, identificar as ações motivacionais desenvolvidas na SRC e se estão compatíveis com as expectativas dos profissionais que lá trabalham

Procurou-se apresentar primeiramente as ações motivacionais já existente na SRC para logo após identificar através de pesquisa a compatibilidade das respostas obtidas.

A pesquisa motivacional baseada nas teorias dos principais autores da área de motivação organizacional aplicada junto aos funcionários da SRC revelou enorme saldo positivo

relacionadas as suas expectativas ao exercerem suas funções. Diferentemente do estereótipo que se criou na maioria das mentes brasileiras com relação ao servidor público e suas aspirações.

Por fim notou-se que os focos negativos existentes dentro da SRC já foram identificados precisando de algumas melhorias práticas, por parte da mesma elevando-se assim o nível de motivação existente dentro de cada funcionário.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Raimundo N. P. **A motivação dos servidores públicos municipais: o caso da prefeitura municipal de Manacapuru/AM.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis, 1999.

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: MaKron Books do Brasil, 1997.

ARAÚJO, Luiz César G. De. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia.** São Paulo: Atlas, 4ed. 1994.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização.** São Paulo: Atlas, 1975.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1990. 141p.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os Pólos da Prática Metodológica.** Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo, 1997.

COLOSSI, N. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAVIS, Keith NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica**. 1. vol. São Paulo: Pioneira, 1998.

DeCENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001

ETZIONE, A. **Organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FLEURY, M; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35. n. 2. p. 57-63. Março – Agosto, 1995.

GOODE, W. J. HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1975.

HAMPTON, D. H. **Conceito de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: v. 1. n. 13, 1975.

KATZ, D. KANH, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo, Atlas, 1970.

KOLB, A, et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE & HEILBORN. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, T. V. M. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise do clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

**Manual do Programa de Integração 2002.** Prefeitura Municipal de Florianópolis.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1980.

\_\_\_\_\_. **O lado humano da empresa.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI Júnior, Paul H. **Administração conceitos e aplicações.** 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998. 614p.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PARK, Kil H., BONIS, Daniel F. ABUD, Marcelo R.. **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PINA, Vitor Dias, ET AL. **Manual de Diagnóstico de Administração de Empresas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

PREZIOSI, Robert C. Questionário de Diagnóstico Organizacional. In\_PFEIFFER, William; JONES, John E. **Coleção de exercícios estruturados para o treinamento e educação**. v. .1. Rio de Janeiro: Intercultural, 1980.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 489p.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio e pesquisas em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, E. L. **Clima e Cultura Organizacionais**. Como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE

### QUESTIONÁRIO Pesquisa Motivacional

**Prezado Colega,**

O presente questionário destina-se a obter dados para a elaboração do meu trabalho de conclusão de curso em Administração, cujo tema é **MOTIVAÇÃO**.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer os fatores que motivam os funcionários da Secretaria Regional do Continente (PMF).

As informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos, sendo assim, não há necessidade de identificação.

Por favor, responda individualmente, com clareza e honestidade e entregue o mais rápido possível. Suas respostas serão de mais alta relevância para o estudo que me proponho a realizar.

**Muito Obrigado!**  
**Daniel Sung de Souza**

#### PRIMEIRA PARTE: DADOS PESSOAIS

**01. Sexo**

Masculino

Feminino

**02. Idade**

18 – 25 anos

33 – 39 anos

26 – 32 anos

mais de 39 anos

**03. Estado Civil**

Solteiro

Divorciado

Casado

Viúvo

Separado

Outros

**04. Grau de Escolaridade**

1º grau incompleto

2º grau completo

1º grau completo

Superior incompleto

2º grau incompleto

Superior completo

**05. Tempo de Serviço**

Até 3 anos (período estágio probatório)

11 a 15 anos

4 a 10 anos

mais de 15 anos

**06. Regime de Trabalho**

Efetivo

Comissionado

Temporário

**07. Cargo Ocupado**

Chefe de Departamento

Fiscal

Servidor



**SEGUNDA PARTE:**

Para cada uma das questões, assinale com um **X** uma nota que corresponda, na sua opinião, a sua situação atual.

<b>1</b>	<b>Nunca</b>	<b>2</b>	<b>Quase nunca</b>	<b>3</b>	<b>Às vezes</b>	<b>4</b>	<b>Quase sempre</b>	<b>5</b>	<b>Sempre</b>
----------	--------------	----------	--------------------	----------	-----------------	----------	---------------------	----------	---------------

Questões	Situação Atual				
	1	2	3	4	5
8. Você é informado pelo seu desempenho no trabalho?					
9. Você sente que seu trabalho é reconhecido por seu supervisor?					
10. Você sente que seu trabalho é reconhecido por seus colegas?					
11. Você se sente realizado desempenhando seu trabalho?					
12. O trabalho o qual você exerce está de acordo com suas formações?					
13. Você tem possibilidades de aprimorar suas formações?					
14. O seu ambiente de trabalho está adequado para a realização de suas funções?					
15. A instituição trabalha com uma política de prevenção a problemas causados pela rotina do trabalho?					
16. Você ainda vê algum desafio na sua atividade de trabalho?					
17. Você se sente valorizado por seu trabalho?					
18. O seu trabalho permite que você alcance seus objetivos de vida?					
19. O seu trabalho atende as suas expectativas de desenvolvimento pessoal?					
20. A função na qual você exerce hoje, influencia a vida de outras pessoas?					
21. A organização proporciona condições para estabelecer contatos dentro do ambiente de trabalho?					
22. Você se sente parte integrante de um grupo na SRC?					
23. Você tem liberdade para participar das decisões?					
24. Você tem autonomia para fazer seu trabalho?					
25. Você está seguro no seu trabalho? (estabilidade)					
26. Em relação ao seu salário, você acha que ele está adequado ao exercício de suas funções?					
27. A política de valorização pessoal da empresa hoje está adequada às suas expectativas?					

28. Você se sente amparado pela empresa?					
29. O SRC oferece condições favoráveis de higiene e limpeza?					
30. Você dispõe de equipamentos e outros recursos necessários ao seu trabalho?					

31. Dos fatores abaixo apresentados, enumere em ordem de importância quais destes aspectos são prioridades para um melhor rendimento seu no trabalho.

- ( ) Salário
- ( ) Reconhecimento
- ( ) Participação
- ( ) Poder
- ( ) Condições de trabalho
- ( ) Flexibilidade de horário
- ( ) Benefícios
- ( ) Relacionamentos
- ( ) Segurança
- ( ) Aprimoramento pessoal