

ALFREDO JORGE BONESSI

FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO
CORPO DOCENTE DE UM CENTRO DE ENSINO SUPERIOR
CIESA

Florianópolis

2002

ALFREDO JORGE BONESSI

**FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO
CORPO DOCENTE DE UM CENTRO DE ENSINO SUPERIOR
(CIESA)**

**Dissertação de Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Programa de Pós-Graduação em Administração
Área de Concentração:
Políticas e Gestão Institucional**

ORIENTADOR: Dr. Nelson Colossi

Florianópolis

2002

ALFREDO BONESSI

**FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO CORPO DOCENTE
DE UM CENTRO DE ENSINO SUPERIOR - CIESA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, Especialização em Política e Gestão Institucional e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração..



Prof. Nelson Colossi (Dr.)

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

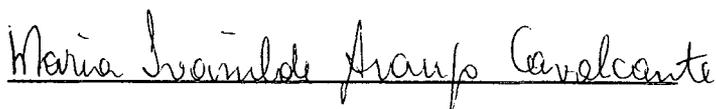


Prof. Nelson Colossi (Dr.)

Orientador



Prof. José Nilson Reinert (Dr.)



Prof. Maria Ivanilde Araújo Cavalcante (Dra)

Dedico este trabalho a todos os estudiosos da Administração, portadores da tocha do conhecimento, condutores das ciências nessa busca infinita pela perfeição da realidade humana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às Universidades Federal de Santa Catarina, à Universidade do Amazonas e ao Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas, pela oportunidade proporcionada a nós, estudiosos da Administração, em realizarmos importante curso;

Agradeço aos orientadores, professores, coordenadores e aos corpos administrativos pelo esforço, dedicação e empenho, no sentido de que fosse proporcionado o melhor para todos os estudantes;

Agradeço aos colegas de curso pela amizade, pela cooperação e pela solidariedade;

Agradeço a todos os estudiosos da Administração por ter franqueado acesso ao farto conhecimento e material de estudos, frutos de anos de pesquisas;

Agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, colaboraram com esta pesquisa, de uma forma ou de outra, fazendo com que meus estudos atingissem seus objetivos;

Agradeço aos meus familiares pela compreensão e pelo apoio no transcorrer do curso;

Agradeço a Deus, pela oportunidade de servir aos meus semelhantes com a minha peculiar humildade, reconhecendo o meu finito tamanho perante vossa grandiosa obra.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. APRESENTAÇÃO DO TEMA E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa Teórica e Prática	14
2. BASE CONCEITUAL	18
2.1 A Administração e a Organização em busca da motivação.....	19
2.1.1 Teorias de Administração.....	21
2.2 Teorias sobre Motivação	30
3. METODOLOGIA	39
3.1 Delineamento da Pesquisa	39
3.2 Objetivo de estudo	40
3.2.1 População.....	40
3.3 Coleta e tratamento de dados	41
3.4 Perguntas de Pesquisa	43
3.5 Definição Constitutiva de Termos e Variáveis	44
3.6 Definição Operacional das Variáveis.....	45
4. ANÁLISE DOS DADOS	46
CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS.....	81
OBRAS CONSULTADAS	84
ANEXOS.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados referente à questão 1	47
Gráfico 2 – Dados referente à questão 2.....	48
Gráfico 3 – Dados referentes à questão 3.....	49
Gráfico 4 – Dados referentes à questão 4.....	50
Gráfico 5 – Dados referentes à questão 5.....	52
Gráfico 6 – Dados referentes à questão 6.....	53
Gráfico 7 – Dados referentes à questão 7.....	55
Gráfico 8 – Dados referentes à questão 8.....	57
Gráfico 9 – Dados referentes à questão 9.....	58
Gráfico 10 – Dados referentes à questão 10.....	59
Gráfico 11 – Dados referentes á questão 11.....	60
Gráfico 12 – Dados referentes à questão 12	61
Gráfico 13 – Dados referentes à questão 13	61
Gráfico 14 – Dados referentes à questão 14	63
Gráfico 15 – Dados referentes à questão 15	65
Gráfico 16 – Dados referentes à questão 16	66
Gráfico 17 – Dados referentes à questão 17	67
Gráfico 18 – Dados referentes à questão 18	68
Gráfico 19 – Dados referentes à questão 19	69
Gráfico 20 – Dados referentes à questão 20	71
Gráfico 21 – Dados referentes à questão 21	72
Gráfico 22 – Dados referente à questão 22.....	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categoria a que pertence.....	46
Quadro 2 – Dados referentes à questão 1.....	48
Quadro 3 – Dados referentes à questão 2.....	49
Quadro 4 – Dados referentes à questão 3.....	50
Quadro 5 – Dados referentes à questão 4	52
Quadro 6 – Dados referentes à questão 5	53
Quadro 7 – Dados referentes à questão 6	54
Quadro 8 – Dados referentes à questão 7.....	55
Quadro 9 – Dados referentes à questão 8.....	57
Quadro 10 – Dados referentes à questão 9.....	58
Quadro 11 – Dados referentes à questão 10.....	59
Quadro 12 – Dados referentes à questão 11.....	60
Quadro 13 – Dados referentes à questão 12.....	61
Quadro 14 – Dados referentes à questão 13.....	62
Quadro 15 – Dados referentes à questão 14.....	64
Quadro 16 – Dados referentes à questão 15.....	65
Quadro 17 – Dados referentes à questão 16.....	67
Quadro 18 – Dados referentes à questão 17.....	68
Quadro 19 – Dados referentes à questão 18.....	69
Quadro 20 – Dados referentes à questão 19.....	71
Quadro 21 – Dados referentes à questão 20.....	72
Quadro 22 – Dados referentes à questão 21.....	73

RESUMO

Após a apresentação de uma revisão dos conceitos teóricos em Administração, o presente trabalho expõe e analisa o resultado dos estudos realizados sobre a situação dos fatores de satisfação para o trabalho do Corpo Docente do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas (CIESA).

Este estudo inclui pesquisas em material técnico-científico e efetua considerações para identificar e analisar esses fatores, adotando-se como sustentação as teorias sobre motivação e levando-se em conta o ponto de vista empresarial e individual do corpo docente.

Sem perder de vista grau de complexidade com que estes fatores estão relacionados, foi possível estabelecer uma ligação entre os estímulos externos, de certa maneira influenciadores do comportamento das pessoas e de seus reflexos, que se traduzem em atos, resultados daquilo que elas percebem.

Embora sabendo que as pessoas são diferentes no que tange à motivação, foi possível estabelecer e analisar quais os fatores de satisfação que interagem mais no grupo de trabalho, uma vez que estes são mais ou menos semelhantes para todos, isto é, o processo do qual eles resultam é basicamente idêntico aos demais.

Vale ressaltar que não é objetivo da pesquisa definir uma situação ideal e sim demonstrar situações positivas e duradouras, as quais possam servir de base para construção de um banco de dados, cujas informações possam ser utilizadas na melhoria dos serviços praticados junto aos estudantes e à comunidade.

Palavras-chave:

Fatores de satisfação – teorias sobre motivação – melhoria dos serviços

ABSTRACT

After presenting a revision of the theoretical concepts of the Administration, the present work is exposed, regarding of the study of the satisfaction factors for the work of the Faculty of CIESA.

This study reviews the literature included and consideration are made to identify and to analyse the factors being adopted as sustentation to the theories about motivation and being taken into account the business and individual point of view.

Without losing of view complexity degree with that these factors are related, it was possible to establish a connection among the external incentives that in a certain way influence the people's behavior and their reflexes, that they are translated in actions, results of that that they notice.

Although knowing that the people are different with respect to motivation, it was possible to establish and to analyze which the factors satisfaction that you/they interact more in the work group, once they belong more or less similar for all to them, that is, the process of which they result is, basically, the same for all of the people.

It is good to stand out that it is not objective of the research to define an ideal situation, but to demonstrate positive and durable situations that can serve as base for construction of a database, whose information can be used in the improvement of the services practiced the customers close to.

Key-words:

Satisfaction factors - theories about motivation – improvement of the services

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa tem como finalidade verificar quais os fatores de satisfação no trabalho do corpo docente do CIESA.

As organizações, para alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz, necessitam dar ênfase aos recursos que lhe são mais problemáticos e complexos, que exigem maior atenção por parte dos executivos modernos. Tais recursos são: o comportamento humano como produto do meio ambiente e seus reflexos e a motivação como fator de integração e comprometimento.

Tem-se consciência de que uma organização é formada por pessoas que trabalham e são coordenadas de alguma forma para conseguir certos resultados. De fato, qualquer organização humana, não mais que isto, é um conjunto de pessoas, cujas ações são coordenadas para conseguir alguns objetivos que a todos interessam, embora estes possam dever-se a motivos muito diferentes.

Esses recursos, o comportamento humano e a motivação, são os que vão se tornando evidentes ao longo da vida da organização moderna, pela importância que representam na busca dos fatores de satisfação, considerados fundamentais para seu sucesso da organização, pelo desafio deparado pela

compreensão humana ao procurar entender as pessoas e seus relacionamentos. O assunto da presente pesquisa impõe-se pela relevância, pela prática e pelo interesse que desperta nas organizações contemporâneas em conhecer e saber mais sobre a motivação, com objetivo de captar benefícios para o dia-a-dia de sua vivência empresarial. Este é também um dos objetivos da Direção da organização em estudo, desejosa de conhecer quais os fatores de satisfação no trabalho do corpo docente; utilizar-se desse banco de dados como fonte de informações na implantação de uma nova filosofia de ensino, voltada para a excelência educacional; verificar quais são as expectativas dos professores em relação ao trabalho educacional realizado; identificar quais são os fatores de satisfação que influenciam o comportamento desses professores e quais são os reflexos na qualidade do ensino, neste campo de estudo.

1.1 - Apresentação do tema e especificação do problema

Aprende-se que os homens cooperam em um empreendimento com o intuito de alcançar uma determinada meta em grupo, visto que não conseguiriam alcançá-la individualmente.

Neste sentido empreendedor, o esforço parece ser em grande parte motivado internamente e a satisfação antecipada. A necessidade de alguém para motivar outra pessoa costuma ser característica dos empreendimentos que almejam uma rápida concretização. O resultado, que parece remoto, não recebe o mesmo grau de esforço, auto-motivado por parte de seus colaboradores. Inúmeros objetivos longínquos são abandonados, outros se procrastinam indefinidamente e ainda outros sofrem modificações a ponto de se tornarem irreconhecíveis.

Na realidade a grande maioria dos diretores estão obviamente limitados por diretrizes salariais, de benefícios, de promoção e de centralização de autoridade. Em todos os níveis da organização possuem autoridade limitada para realizar coisas que motivem seus subordinados e as restrições se tornam mais e mais agudas quanto mais baixo for o escalão administrativo

considerado. E assim, dentro da sua esfera de autoridade, o administrador deve ser responsável pela motivação dos seus subordinados imediatos e pela motivação de todos os subordinados até a base da estrutura organizacional pertinente. Um presidente deve sentir-se responsável pela motivação daqueles que prestam contas diretamente a ele em primeiro lugar e em segundo lugar, pela motivação de todos os funcionários da empresa.

Ao administrador cabe a tarefa de ir além e não somente preocupar-se em importunar o subordinado para que este possa produzir. Num ambiente diversificado, onde há grandes diferenças entre os empregados, onde o superior também faz parte do problema, acredita-se que ainda compete ao administrador a responsabilidade de motivar.

Motivar alguém é induzi-lo a agir de uma maneira desejada. Ninguém pode exercer controle similar sobre seres humanos, que não podem ser obrigados a desempenhar atividades de qualidade: ou desempenham por vontade própria ou são persuadidos a desempenhar.

Poucos conseguem visualizar o objetivo de um trabalho significativo, este consiste na força de vontade em agir com propósito, na consciência das condições de trabalhar cooperativa e integrativamente e no interesse em produzir riquezas para aqueles que não podem, não precisam ou não querem trabalhar. Conseqüentemente, a aplicação dos recursos humanos à produção dos bens e serviços de todo o mundo só é exequível mediante uma persuasão eficaz. Eis por que os processos e técnicas de motivação são de interesse vital para aqueles que devem forçar outros a agirem de uma ou outra determinada maneira.

Os administradores buscam persuadir os subordinados a contribuírem para os objetivos organizacionais a um nível maior que o mínimo possível. O pressuposto subjacente - bastante correto nos dias de hoje - é que as pessoas não são auto-suficientes, elas têm obrigatoriamente que realizar um intercâmbio de esforços em atividades cooperativas a fim de satisfazer

algumas de suas necessidades. E as necessidades humanas que mais interessam ao administrador são aquelas que podem ser satisfeitas dentro da estrutura organizacional, mais precisamente as que influenciam os resultados dos trabalhos.

Assim, diante do que foi exposto, o tema deste trabalho refere-se aos fatores de satisfação no trabalho do corpo docente do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas, assim o problema da pesquisa pode ser definido da seguinte forma:

- Quais são os fatores de satisfação no trabalho do corpo docente do CIESA ?

1.2. Objetivos

Com a realização da pesquisa espera-se identificar quais os fatores de satisfação no trabalho do corpo docente do CIESA, espera-se alcançar, ainda, os seguintes objetivos:

-identificar as expectativas dos professores que integram o corpo docente;

-categorizar e agrupar os principais fatores de satisfação que influenciam a realização das atividades dos professores;

-identificar correlações entre as teorias sobre motivação e os fatores de satisfação verificados no trabalho dos professores;

-verificar a relação entre as expectativas dos professores e a motivação absorvida e traduzida como satisfação em relação ao ambiente de trabalho, cargo ocupado, perspectiva de carreira, remuneração e *status*.

1.3. Justificativa Teórica e Prática

Esta pesquisa objetiva fornecer dados e informações, ainda inexistentes no CIESA , sobre um tema bastante discutido e atual: a motivação, como um dentre outros fatores internos que influenciam o comportamento e o rendimento do trabalho das pessoas.

“Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (KAST, 1970, p.245).

“O impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo” (KRECH, CRUTCHFIELD e BALLACHEY, 1962, p.17). Para esses autores a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo e explicam: “os atos de um ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê”. Assim, quando o indivíduo se interroga sobre o motivo que o leva agir de uma determinada forma, adentra-se na questão motivacional.

Conforme Chiavenato (1983) as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Segundo o autor, para complicar ainda mais, “as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo” (CHIAVENATO, 1983, p.281).

“Apesar de todas essas diferenças, é possível estabelecer e analisar quais os fatores motivacionais que interagem mais num grupo de trabalho, uma vez que são mais ou menos semelhantes para todas as pessoas” (LEAVITT, 1964, P.12). Em outras palavras, “embora os padrões de comportamento variem

profusamente, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas” (LEAVITT, 1964, p.12).

Para Leavitt (1964) são três as premissas que dinamizam o comportamento humano em grupo: a primeira, o comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. A segunda, o comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo. E a terceira o comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Partindo do pressuposto de que as proposições acima estão corretas, o comportamento não é espontâneo nem isento de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito que desencadeia a sua forma de interagir.

Diante do exposto a presente pesquisa analisa as necessidades de satisfação do corpo docente e os interesses administrativos do CIESA, pelo estudo dos fatores de motivação no trabalho realizado por esses professores e da política adotada pela organização de proporcionar desenvolvimento pessoal e profissional sem perder de vista os objetivos educacionais.

O Capítulo 1 da pesquisa versa sobre a apresentação do tema, especificação do problema, os objetivos e a justificativa teórica e prática em complemento aos assuntos abordados na introdução, onde ficou evidenciada a importância do estudo do comportamento e da motivação para a busca dos objetivos pessoais e organizacionais.

No Capítulo 2 é apresentado um estudo da evolução das Teorias da Administração, passando por diversas correntes de pensamento até os dias de hoje, mostrando uma visão abrangente da evolução dessas teorias e a sua aplicabilidade como um instrumento de análise motivacional para o trabalho.

No Capítulo 3 é mostrado os aspectos Metodológicos aplicados para a obtenção dos dados. Um estudo de Campo foi realizado para investigar os fatores de satisfação no trabalho do Corpo Docente. Foi aplicado aos professores um Questionário, tendo como base referencial os fatores de satisfação da Teoria de David McClelland. A base de dados foi submetida a análises estatísticas.

No Capítulo 4 são analisados os dados obtidos com a pesquisa, importantes para conduzir e comprovar a viabilidade dos resultados esperados, a combinação da satisfação no trabalho absorvida pelos professores e as metas organizacionais.

Na conclusão da pesquisa são apontadas as soluções para a realidade do ambiente organizacional pesquisado, como a adoção de novas medidas administrativas por parte da Direção do CIESA no sentido de propiciar outras formas de incentivos ao trabalho dos professores. Uma das medidas apontadas foi criação de políticas de cargos e salários, entre outras providências pertinentes.

Essas indicações, quando postas em prática pelo Corpo Docente e pela Administração do CIESA, irão facilitar o encontro da sonhada excelência educacional, objetivo pedagógico almejado por ambos.

Entendemos que esta pesquisa procura colaborar com novas informações, novos dados, a partir de um estudo de caso com os professores componentes do corpo docente de um Centro de Ensino Superior e, com isso, auxiliar a Direção desta instituição a estabelecer padrões de

desempenho, a aprimorar as medidas de controle interno e a melhorar a qualidade dos serviços educacionais junto ao público externo.

CAPÍTULO 2 – Base Conceitual

O comportamento humano vem sendo objeto de vários estudos em decorrência da complexidade do seu entendimento. “o comportamento humano é determinado conjuntamente por características do indivíduo e do ambiente em que ele se encontra” (NADLER, 1983, p.40).

“As características individuais são levadas em consideração estritamente no que compete à função do possuidor dessas características dentro da organização” (MARCH e SIMON, 1981, p.77).

Conforme Nadler (1983) o cumprimento de um contrato não é o bastante para reger o comportamento de um indivíduo em uma organização. Os indivíduos trazem certas coisas para o ambiente de trabalho tais como habilidades, expectativas e experiências passadas.

O administrador despende grande esforço para conhecer as necessidades humanas, para compreender o comportamento individual. Poderá então lançar mão da motivação como poderoso instrumento para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações e, assim, atingir os objetivos organizacionais.

A motivação, considerada como a soma dos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento, vem sendo objeto de estudo de vários autores. Dentre eles existe um consenso no sentido de que as organizações só podem funcionar se existir um certo nível de “comprometimento e de esforço por parte de seus membros” (STORNER e FREEMAN, 1999, p.322).

As teorias motivacionais “tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse cada vez maior dos administradores” (MOTTA, 1991, p.189).

Desta forma, o crescimento dos estudos sobre motivação para o trabalho, segundo Chiavenato (1983) se dá pela possibilidade de se criar um motor propulsor, um combustível que mantenha o homem trabalhando, motivado e integrado com os objetivos da organização.

2.1 – A Administração e a Organização em busca da Motivação

Para Chiavenato (1983) a Teoria Moderna da Administração e da Organização desenvolveu aceleradamente nos últimos anos, com acentuado espírito de indagação e grande ânimo no debate em torno do tema motivação. Uma gama de teorias, conceitos, indagações, proposições, problemas e soluções estão sendo colocada em questionamento. Entre esses assuntos está a aplicabilidade dessas Teorias de Motivação aos modernos conceitos de Administração e Organização.

Em diferentes épocas, a Administração e a Organização absorveram concepções das quais privilegiam alguns aspectos da conduta das pessoas, destacando minuciosamente as formas de administrar das organizações em detrimento do comportamento dessas pessoas.

No início do século, surge a Teoria da Administração como reflexo do crescente papel que as organizações passam a ter na sociedade e na vida das pessoas. Vem responder à necessidade de se aprofundar e sistematizar um conhecimento que, aplicado às organizações, garantam sua sobrevivência, as adapte às transformações em seu contexto e as torne mais eficazes. Para isto vai buscar nas outras ciências sociais, como a sociologia, a economia, a antropologia e a psicologia, conhecimentos acumulados acerca da sociedade, das organizações e dos homens, transportando para seu âmbito teorias e conceitos retirados destas ciências.

Para Chiavenato (1983) nascida sob a égide da ciência e da técnica e centrada nos métodos, a Teoria da Administração preocupou-se em buscar meios mais eficientes para chegar a um determinado fim, contribuindo para a construção de um modelo único de sociedade. Para legitimar suas práticas foi buscar na ciência teorias que as fundamente.

Segundo Chiavenato (1983) a primeira escola a dar ênfase à satisfação do empregado, a se ocupar de suas questões afetivas e pessoais e a falar de crescimento pessoal e motivação foi a Escola de Relações Humanas, abrindo um caminho trilhado até hoje pelas principais escolas que se seguiram. Desde então, a teoria da administração e as grandes organizações têm realizado estudos procurando desenvolver técnicas a fim de fazer com que os interesses das pessoas coincidam e sejam compatíveis com os interesses das organizações.

Como resultado, foi possível compatibilizar interesses afins, ganhando todos, pessoas e organizações. Estas, porque alcançaram realização profissional e satisfação pessoal com a ajuda das organizações, aquelas porque contaram com empregados motivados defendendo seus interesses.

Segundo Chiavenato:

Padrões de comportamento são transmitidos e assimilados através das organizações formais com reflexos no ambiente de trabalho onde pessoas passam a interpretar a realidade organizacional segundo determinados valores (1983, p.78).

De acordo com Chiavenato (1983) o tema central para as teorias que focam seu estudo nos aspectos humanos da organização é a busca e a manutenção desses valores através da motivação. Desde que a Escola de Relações Humanas chamou a atenção para o fato de que empregados desmotivados têm seu rendimento diminuído, um dos principais desafios para os teóricos da administração tem sido o de fazer com que os empregados se sintam motivados com suas tarefas. Para tanto, vão buscar nas teorias da motivação o conhecimento de que necessitam para aplicar às organizações e obter aumento da produtividade.

2.1.1- Teorias de Administração

Para Caravantes (2000) muitas atividades humanas que são hoje objeto de tratamento científico passaram por uma fase inicial em que eram tidas como arte ou como conjunto de conhecimentos empíricos, somente adquiridos pela experiência individual. A atividade empresarial não escapou a essa regra. Recentemente essa atividade era vista como uma habilidade especial ou decorrente da intuição de certas pessoas.

Segundo Caravantes (2000) até o início do século XX o panorama industrial tinha características e elementos (como tem até hoje) para inspirar

uma ciência da Administração: uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixo rendimento dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência e alto volume de perdas por decisões mal formuladas. Isso tudo levou a divisão do trabalho entre os que pensam e executam; os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, estudam métodos e técnicas de trabalho. Esse clima organizacional levou os autores clássicos a desenvolver uma Ciência da Administração.

A Administração Científica – Para Caravantes (2000) a Administração Científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração e localizou-se inicialmente no plano do trabalho individual de cada operário tomado isoladamente. A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa, combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais, resolveria todos os problemas de produtividade. Para alcançar esse objetivo, concentrou-se no aumento da eficiência no trabalho e de processos de produção. O principal alvo do método científico nas organizações estava no fato de poder usar de vários mecanismos de mensuração e observação a fim de obter um maior controle da produtividade e eliminar o fantasma do desperdício e da ineficiência nas indústrias.

Segundo Chiavenato (1983) o americano Frederick Winslow Taylor foi o primeiro a dar tratamento científico aos problemas referentes à organização do trabalho. Na sua ótica a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente; a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência. Sua obra não deve ser avalizada em termos de um ou outro de seus elementos mas, principalmente, pela importância da aplicação de uma metodologia sistemática na análise e na solução dos problemas de organização.

Hoje em dia, na opinião de vários pesquisadores, a atualização permanente de conhecimentos específicos, base de sustentação da Teoria Científica, é prática indispensável para os profissionais da administração que desejam adaptar-se às novas técnicas e conceitos.

A Teoria Clássica- Para Caravantes (2000) a teoria Clássica surgiu com Henri Fayol, preocupado em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e aplicar os Princípios Gerais da Administração. Sua teoria enfocou o aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais utilizados para administrar as organizações e seus funcionários.

Foi desenvolvida na França, em 1916. Mais tarde esta corrente passou a se chamar Teoria Clássica, com ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização.

Para Caravantes (2000) a essência da Teoria Clássica é a preocupação com a estrutura e com a forma de organização, ou seja com a Organização Formal. A ela devemos as bases da moderna teoria administrativa em que nos baseamos e utilizamos até hoje.

Segundo Chiavenato (1983) a Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de algumas poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns poucos aspectos que podem ser manipulados através de princípios gerais e universais de Administração.

Para Chiavenato (1983) a Teoria Clássica ficou conhecida como a “teoria da máquina”, pelo fato de considerar a organização como tendo um comportamento mecânico, pois de determinadas ações ou causas decorrerão, certamente, determinados efeitos ou conseqüências dentro de alguma correlação razoável. Assim, a organização deve ser arrojada tal como uma máquina.

Segundo Chiavenato (1983) essa Teoria dispõe a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre as mesmas. Elas são analisadas de cima para baixo (da direção para a execução), do todo para as partes (da síntese para a análise), ao contrário da abordagem da Administração científica.

De acordo com Chiavenato (1983) para Fayol, no tocante à função administrativa, há uma proporcionalidade, isto é, ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.

Embora a Teoria Clássica de Fayol defenda a organização linear com ênfase à centralização da autoridade e a Administração Científica de Taylor a organização funcional caracterizada pela excessiva descentralização da autoridade, a abordagem Clássica não esteve totalmente a salvo de algumas discussões internas. Na opinião de um renomado grupo de autores essa abordagem mecânica, lógica e determinista da organização foi o fator principal que conduziu erradamente os clássicos à busca da Ciência da Administração, pois ambos os modelos administrativos correspondem à divisão mecânica do trabalho, em que o parcelamento de tarefas é a mola do sistema, onde o importante é que o operário saiba muito a respeito de pouca coisa.

Na visão de autores recentes o processo administrativo não chega apenas a formar uma seqüência cíclica; é um processo de funções intimamente relacionadas em uma interação dinâmica.

Teoria das Relações Humanas- Para Chiavenato (1983) a Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos no início do século XX, decorrente do desenvolvimento das ciências sociais e tendo como consequência às conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores ¹.

Para alguns estudiosos da Administração a Teoria das Relações Humanas foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, tentando corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

Conforme Chiavenato (1983) as empresas da época apresentavam grande número de problemas, como alto grau de acidente de trabalho, fadiga do empregado, alto grau de refugos e quebras, alto grau de *turn-over* (quando há uma troca muito grande de funcionários dentro da empresa), produtividade inconstante, mau relacionamento com chefias, greves e outros problemas que o incentivo salarial já não resolvia. O ponto de partida foi a experiência de Hawthorne. Com ela, a organização industrial passou a ter duas funções básicas: a função econômica e a função social.

A partir daí, a Administração sofre uma verdadeira revolução, pois se antes a ênfase fora tarefas e estrutura, agora o enfoque é a pessoa.

Uma nova linguagem passou a dominar a administração: motivação, liderança, comunicações, organização informal e dinâmica de grupo são agora os termos usados. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho passaram a ser contestados. O método e a máquina são substituídos pela dinâmica de grupo, com abordagem aos aspectos psicológicos e sociológicos.

¹Nesses estudos, ao tentarem averiguar a relação entre a produtividade e as condições físicas do trabalho, descobriram que o principal fator motivador do operário era os relacionamentos interpessoais e não modificações nas condições de trabalho e nos salários.

O *Homo Economicus* cede o lugar para o *Homo Social*. A ênfase nas tarefas são substituídas pela ênfase nas pessoas. O indivíduo passou a ser objeto de análise e não mais as características organizacionais, como estrutura, níveis hierárquicos, alcance do controle, etc.

O grande mérito da Escola de Relações Humanas, além de enfatizar o estímulo ao crescimento e à satisfação dos membros da empresa “foi desvendar ao mundo que o homem, o grupo e suas inter-relações eram vitais para os resultados buscados pelas organizações” (CARAVANTES, 2000, p.55).

Abordagem Comportamental- De acordo com Caravantes (2000) a Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista é um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra crítica e severa. Embora compartilhe alguns dos seus conceitos fundamentais, utiliza-os apenas como pontos de referência e reformula-os profundamente. Rejeita as concepções ingênuas e românticas dessa teoria. Critica a Teoria Clássica, havendo autores que vêem no behaviorismo uma verdadeira antítese da organização formal e a posição rígida e mecanística dos autores clássicos. Reafirma os postulados democráticos que herdou da Teoria das Relações Humanas para tornar as organizações mais humanas e marca definitivamente a transferência da ênfase na estrutura da organização para a ênfase nas pessoas, isto é, analisa a organização sob o ponto de vista da dinâmica do seu comportamento e está preocupada com o indivíduo como tal.

Para Caravantes (2000) a Teoria Comportamental é predominantemente descritiva e explicativa (preocupação em explicar apenas, sem ditar princípios ou normas de atuação). Os behavioristas preocupam-se mais em explicar e descrever as características do comportamento organizacional do que em construir modelos e princípios de aplicação prática. Nisto reside a relativa dificuldade de aplicação dessa teoria, que pouco tem de normativa, mas cuja riqueza conceitual é impressionante. Embora a análise descritiva seja

predominante no estudo do comportamento organizacional, nota-se uma certa tendência para uma posição prescritiva, enfatizando o que é “melhor” para as organizações e para as pessoas que nelas trabalham.

Segundo Caravantes (2000) a Teoria Comportamental demonstra uma variedade de estilos de administração à disposição do administrador. A administração das organizações está condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem das convicções que moldam a maneira de conduzir as pessoas e também a maneira pelo qual se divide o trabalho, se organizam as atividades. Pela Teoria Comportamental deu-se a incorporação da Sociologia da Burocracia, ampliando o campo da teoria administrativa.

Segundo Chiavenato (1983) o behaviorismo põe ênfase no “homem administrativo” em vez do “homem econômico” (Teoria Clássica) ou do “homem social” (Teoria das Relações Humanas). O homem administrativo procura apenas a “maneira satisfatória” e não a melhor maneira (“the best way) de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisfaciente e não otimizador, pois o homem administrativo toma decisões, sem procurar todas as alternativas possíveis: não procura o lucro máximo, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável.

De acordo com Chiavenato (1983) pela Teoria Comportamental não é somente o administrador quem toma as decisões. Todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de atividade, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões onde cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. A Teoria das Decisões nasceu com Herbert Simon, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.

O Comportamento Administrativo, de Herbert A. Simon, é o livro que marca o início da Teoria Comportamental na Administração (surgiu em 1947 nos Estados Unidos) e constitui um ataque aos princípios da Teoria Clássica e à aceitação – com os devidos reparos e correções – das principais idéias da Teoria das Relações Humanas, inaugurando a Teoria das Decisões.

Para Caravantes (2000) a partir daí, os behavioristas passam a ver a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou de trabalho e, em troca, oferece alicientes e incentivos. Para explicar esse comportamento organizacional, a Teoria Comportamental se baseia no comportamento individual das pessoas e, para explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. É dentro da Teoria Comportamental que encontramos as principais teorias da motivação: a teoria de Maslow, a teoria de McGregor e a teoria de Herzberg, além de outros. Esses autores entendem que o administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Segundo Caravantes (2000) outro tema preferido dos behavioristas é o conflito entre os objetivos que as organizações procuram atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar. Alguns autores afirmam que o indivíduo é eficaz na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos da organização e eficiente à medida que seu trabalho consegue atingir objetivos pessoais. Em outros termos, o indivíduo precisa ser eficaz atingindo os objetivos organizacionais através de sua participação e ser eficiente satisfazendo suas necessidades individuais para sobreviver no sistema.

A análise organizacional varia conforme o pensamento de seus autores. Para alguns é uma abordagem psicanalítica, que vê as organizações

compostas por indivíduos que atuam e que se comportam nas organizações sobre a base de suas predisposições individuais. É o caso de Argyris e, de certa forma, de Barnard.

Outros, consideram a organização como um meio para proporcionar ao indivíduo uma série de recompensas com distintos graus de satisfação. É o caso de Maslow e de Herzberg.

Mas também há autores que consideram a organização como um conjunto de indivíduos comprometidos em processos de tomada de decisões. É o caso de March e Simon.

Apesar dos estudos serem cada vez mais profundos no que diz respeito aos aspectos formais da Administração, vemos que as rédeas da organização ainda permanecem nas mãos de pessoas e que pessoas e organização buscam dentro do contexto organizacional um acordo para satisfazer a necessidade de ambas as partes: o encontro dos anseios individuais com os organizacionais.

Para Caravantes:

É pela Teoria Comportamental, que o homem passou a ser visto como integrante e participante de um grupo. O que ele sentia, pensava, como se comportava agora interessava, pois isso, de uma forma ou de outra, iria influenciar o processo produtivo (2000, p.63).

2.2 - Teorias Sobre Motivação

A Teoria Organizacional apresenta diversas teorias de motivação.

A Teoria de Taylor- No que se refere à motivação, a contribuição de Frederick Taylor, segundo Motta (1991) foi a de provar que os trabalhadores reagem a um incentivo salarial e sob condições que reflitam uma apreciação meticulosa do ambiente, dos instrumentos, da fadiga e do valor do trabalho.

A Teoria de Mayo - De acordo com Motta (1991) em 1927, Elton Mayo e sua equipe, deram início ao seu trabalho pioneiro de pesquisa do comportamento industrial. Para sua equipe, os trabalhadores não eram simplesmente uma coletânea de indivíduos, mas membros de um grupo. Os valores interpessoais eram superiores aos valores individuais ou administrativos, o que, conseqüentemente, tornava-nos vulneráveis à pressões de grupo. Quem não possuísse o apoio entusiástico dos grupos supervisionados por eles seriam incapazes de motivar significativamente cada um dos seus membros.

A Teoria de McGregor- Segundo Chiavenato (1983) a contribuição de McGregor está relacionada com os estilos de administração. Trata-se das convicções apresentadas pelo administrador do comportamento humano e que afetam diretamente a maneira de conduzir e dividir o trabalho dentro da empresa.

Douglas McGregor ressaltou a importância do administrador esclarecer suas interpretações sobre a natureza do homem dentro da situação de trabalho. O administrador, sendo capaz de entender e compreender seus subordinados, com certeza será capaz de encontrar uma solução referente à motivação, visando às metas a serem atingidas.

A Teoria de Lewin- O estudo da dinâmica de grupo foi renovado no final da década de 30 por Kurt Lewin. Segundo Koontz e O'Donnell (1981) Lewin provou que os grupos têm personalidade própria; esta personalidade seria como um composto das personalidades de seus membros; além disso as forças

do grupo podem sobrepujar-se aos interesses individuais. Do ponto de vista da motivação, o trabalho de Lewin ratificou a importância do controle do grupo sobre a produção, provando que estes possuem personalidades e suas forças podem sobrepor-se aos valores individuais.

A Teoria de Maslow- Maslow, segundo Chiavenato (1983) vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, relacionadas entre si por uma escala hierárquica, na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência e às necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e a auto-realização.

Para Fadiman (1986) o conceito de auto-atualização tem papel relevante na teoria de Maslow, que o definiu como o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades. Para Maslow, auto-realizar-se significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende do indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros.

Maslow preconiza que as necessidades do indivíduo são escalonadas da mais baixa (necessidades fisiológicas) até a mais alta: a auto-realização.

A cada escalonamento relativamente satisfeito, o indivíduo passa a sentir com mais intensidade novas necessidades, até que, quando todas as outras forem adequadamente atendidas, começarão a se motivar mais intensamente com as necessidades de auto-realização.

Pela teoria de Maslow, conforme Chiavenato (1983) as necessidades humanas mais elevadas, as de auto-realização, pressupõem o alcance dos

meios de satisfação, por meio de um trabalho criativo e desafiante, diversificado e autônomo, assim como também de participação nas decisões.

Ainda de acordo com a teoria de Maslow, quando a pessoa se encontra nos níveis mais elevados e não há atendimento das suas necessidades básicas, isto faz com que esta passe a se mobilizar novamente de forma mais intensa para atendê-las. Maslow, segundo Chiavenato (1983) deduziu que necessidades satisfeitas não são motivadoras.

Teoria de Herzberg- Conforme Stornier e Freeman (1999) Herzberg propôs uma teoria bi-fatorial da motivação. Ele incluiu num primeiro grupo as diretrizes, administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, salário, status, segurança de emprego e vida pessoal da empresa. Se estes fatores estiverem presentes em elevada quantidade ou qualidade, poderão eliminar insatisfação, embora também não sejam geradores de satisfação. No segundo grupo estão os fatores do conteúdo do trabalho: realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, promoção e crescimento. A qualidade destes fatores sim, poderá ser causa de satisfação. Os fatores do primeiro grupo são denominados "fatores de higiene" ou de "manutenção". Sua presença não basta para motivar os subordinados e, no entanto, precisam estar presentes, pois quando ausentes gerarão insatisfação. Os fatores do conteúdo do trabalho são os verdadeiros motivadores, porque têm o potencial de gerar uma sensação de satisfação.

Segundo Chiavenato (1983) as teorias de Maslow e Herzberg apresentam semelhanças, podendo tornar mais amplo o conhecimento sobre o comportamento humano: os fatores higiênicos de Herzberg referem-se às necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidade de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto-realização).

A Teoria de Argyris- Para Koontz e O'Donnell (1981) Chris Argyris enfocou sua pesquisa na coexistência das necessidades individuais e organizacionais. Quanto maior for a disparidade entre as necessidades individuais e as da companhia, maior a probabilidade de um empregado refletir insatisfação, apatia, conflito, tensão ou subversão. Nesta concepção, a técnica de motivação envolve serviços estimulantes e oportunidades para os empregados que precisarem de treinamento, a fim de poder aproveitar o ambiente modificado.

Os Sistemas de Lickert- Segundo Chiavenato (1983) Rensis Likert é fervoroso proponente da "administração participativa". Todos os membros do grupo, incluindo o administrador, adotar uma relação de apoio mútuo, por meio do qual sentiriam um verdadeiro interesse comum quanto a necessidades, valores, aspirações, metas e expectativas. Likert vê este relacionamento como essencial para a motivação pessoal.

A Teoria de Vroom- A Teoria de Vroom (1964) restringe-se exclusivamente à motivação para produzir.

Para explicar a motivação para produzir, Vroom (1964) propõe um modelo de expectativa da motivação, baseando-se em objetivos intermediários e gradativos (meios) os quais conduzirão a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamento como resultados, representando uma cadeia de relações entre meios e fins.

Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), busca meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

Para Lawler III (1971) a teoria de Vroom é uma teoria da motivação e não do comportamento.

A Teoria de Atkinson- Atkinson (1964) desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional, levando-se em conta os determinantes ambientais da motivação. Para o autor todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados. Nesse sentido a provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo. Com relação ao ambiente, as propriedades particulares servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada. Assim, uma mudança significativa no ambiente percebido resultará em mudança no padrão da motivação provocada, de tal maneira que cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

Esse modelo relaciona comportamento e desempenho a três impulsos básicos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação, ou associação com outros. O equilíbrio entre esses três impulsos varia de pessoa para pessoa.

Teoria de David C. McClelland- Para Chiavenato (1983) David C. McClelland se utilizou do modelo de John W. Atkinson em sua pesquisa e alcançou resultados que enfatizam a importância de combinar o indivíduo com o emprego. Assim, por exemplo, empregados com grande necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiadores, satisfatórios, estimulantes e complexos; gostam de autonomia, variedade e *feedback* freqüente, por parte dos supervisores. Por outro lado empregados com pequena necessidade de realização preferem situações de estabilidade, segurança e previsibilidade;

respondem melhor à supervisão com consideração do que a uma supervisão impessoal e pressionadora e buscam satisfação social no local de trabalho e nos colegas.

Para Coradi (1985) David McClelland passou grande parte de sua carreira estudando essas três necessidades aprendidas, que ele considerava como fontes particularmente importantes da motivação. Essas necessidades podem ser definidas da seguinte forma:

-necessidades de realização: o impulso de destacar-se, realizar-se em relação a um conjunto de padrões, esforçar-se para ser bem sucedido;

-necessidades de afiliação: o desejo de amizade e relações interpessoais próximas;

-necessidades de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam.

McClelland acreditava, segundo Coradi (1985) que essas necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade - daí o rótulo de teoria das necessidades aprendidas. Ele afirmava, por exemplo, que a necessidade de realização é alimentada, no começo da vida, por meio de livros infantis, estilos de vida dos pais e normas sociais. Certas sociedades a estimulam em seus jovens muito mais que outras. De fato McClelland obteve considerável sucesso em fazer com que muitas pessoas de cultura de baixa motivação para realização exibissem comportamentos fortemente motivados para a realização.

Conforme Coradi (1985) McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações nas quais possam obter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções para os problemas possam receber retorno rápido

sobre seu desempenho para saberem se estão melhorando e possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Grandes realizadores não são jogadores; detestam o sucesso por obra do acaso. Preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso a deixar o resultado ao acaso ou à ação dos outros. O importante é que evitam aquilo que acham ser tarefas muito fáceis ou muito difíceis. Eles desejam superar obstáculos, mas querem sentir que seu sucesso (ou fracasso) se deve às suas próprias ações. Isso significa que gostam de tarefas de média dificuldade.

A necessidade do poder, para McClelland, segundo Coradi (1985) é o desejo de exercer impacto, ser influente e controlar as outras pessoas. Indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando. Esforçam-se por influenciar os demais, preferem ser colocados em situações competitivas e motivadas por *status* e tendem a se preocupar mais com prestígio e ganho de influência sobre os outros do que com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade considerada por McClelland, a afiliação, conforme Coradi (1985) tem merecido muito pouca atenção por parte dos pesquisadores. É o desejo de ser aceito pelos outros e de que gostem da gente. Indivíduos com alta necessidade de afiliação esforçam-se por fazer amizades, preferem mais as situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam um grau elevado de entendimento mútuo.

Com base em grande quantidade de pesquisas, podemos fazer certas previsões, razoavelmente justificadas, entre as necessidades de realização e o desempenho no cargo. Embora as necessidades de poder e afiliação tenham sido menos pesquisadas, também existem sólidas constatações sobre essas dimensões.

Para Kolb (1986) os indivíduos com grandes necessidades de realizações preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, *feedback* e um grau intermediário de risco. Quando essas características são dominantes, os grandes realizadores serão fortemente motivados. Os dados demonstram solidamente que os grandes realizadores são bem-sucedidos em atividades empreendedoras como as de gerenciar seu próprio negócio ou uma unidade autônoma de uma grande organização.

- Pelo exposto, essas teorias, embora não produzam todas as respostas sobre o impulso para o trabalho, oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional. “Elas procuram compreender a própria natureza humana, explicando, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento do indivíduo no trabalho” (MOTTA, 1991, p.187).

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

3.1. Delineamento da Pesquisa

Para a elaboração do presente trabalho, adotou-se como sustentação as teorias sobre motivação desde as concepções mais iniciais até as mais modernas. A partir dessa base, pretende-se identificar e analisar os fatores de satisfação no trabalho do corpo docente do CIESA, com a participação desses componentes.

- Quanto aos fins, a Pesquisa é Exploratória e Descritiva;
- Quanto aos meios, a Pesquisa é Bibliográfica, de Campo e Estudo de Caso.

De acordo com Vergara (2000) a Pesquisa Exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Pesquisa Descritiva para Vergara (2000) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

De acordo com Vergara (2000) a Pesquisa Bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Para Vergara (2000) a Pesquisa de Campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Segundo Vergara (2000) o Estudo de Caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

3.2 – Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa são os professores que fizeram parte do corpo docente do CIESA no ano de 2001.

3.2.1 - População

- A população é composta pelo corpo docente do CIESA, totalizando 125 professores.

3.3- Coleta e tratamento de dados

Para a realização da pesquisa os dados foram obtidos pela seguinte forma:

- Fontes Primárias

Os dados foram coletados por meio de questionários, elaborados a partir dos referenciais teóricos sobre o tema de pesquisa, aplicados aos integrantes da população no mês de novembro de 2001. Cada questionário foi dividido em grupos de três fatores de satisfação de acordo com a Teoria de McClelland, assim dispostos:

- necessidade de realização;
- necessidade de poder;
- necessidade de afiliação.

Cada grupo de necessidades é composto de várias perguntas que estão em consonância com os objetivos propostos pela pesquisa.

Deu-se preferência aos fatores de satisfação da Teoria de McClelland porque muitos pesquisadores são unânimes em afirmar que há muitas possibilidades de se fazer certas previsões com essas expectativas individuais de satisfação e a relação com o cargo ocupado, o que reforça a certeza de se conseguir bons resultados ao término da pesquisa.

Com o objetivo de se avaliar o grau de aceitação do corpo docente com relação às mudanças ocorridas no ambiente organizacional do CIESA, foram formuladas as seguintes perguntas:

- você acha que a mudança organizacional é importante ?
- você acha importante o desenvolvimento da cultura organizacional ?
- você acha que o clima organizacional influi no desempenho profissional ?

3.3- Coleta e tratamento de dados

Para a realização da pesquisa os dados foram obtidos pela seguinte forma:

- Fontes Primárias

Os dados foram coletados por meio de questionários, elaborados a partir dos referenciais teóricos sobre o tema de pesquisa, aplicados aos integrantes da população no mês de novembro de 2001. Cada questionário foi dividido em grupos de três fatores de satisfação de acordo com a Teoria de McClelland, assim dispostos:

- necessidade de realização;
- necessidade de poder;
- necessidade de afiliação.

Cada grupo de necessidades é composto de várias perguntas que estão em consonância com os objetivos propostos pela pesquisa.

Deu-se preferência aos fatores de satisfação da Teoria de McClelland porque muitos pesquisadores são unânimes em afirmar que há muitas possibilidades de se fazer certas previsões com essas expectativas individuais de satisfação e a relação com o cargo ocupado, o que reforça a certeza de se conseguir bons resultados ao término da pesquisa.

Com o objetivo de se avaliar o grau de aceitação do corpo docente com relação às mudanças ocorridas no ambiente organizacional do CIESA, foram formuladas as seguintes perguntas:

- você acha que a mudança organizacional é importante ?
- você acha importante o desenvolvimento da cultura organizacional ?
- você acha que o clima organizacional influi no desempenho profissional ?

- Fontes secundárias

Os dados foram coletados em análise de documentos da organização pesquisada.

- Quanto á análise:

Os dados foram analisados e interpretados à luz dos objetivos da pesquisa (Estatística Descritiva), a partir de medidas de tendência central, escalas, gráficos e tabelas de distribuição de freqüência. Utilizou-se os questionários como fonte de informações para a elaboração da análise dos dados. Procurou-se evitar a tendência central utilizando-se um número ímpar de respostas nos questionários aplicados.

3.4 - Perguntas de Pesquisa

A questão principal deste trabalho consiste em identificar a relação existente entre as expectativas e necessidades individuais dos professores do CIESA e a motivação traduzida em satisfação para o trabalho. Assim, partindo-se desta premissa, e com base na fundamentação teórico-empírica, foram formuladas as seguintes perguntas:

- em que medida as necessidades de realização influenciam e contribuem no trabalho do corpo docente do CIESA?

- em que medida as necessidades de poder influenciam e contribuem no trabalho do corpo docente do CIESA?

- em que medida as necessidades de afiliação influenciam e contribuem no trabalho do corpo docente do CIESA?

- qual é o grau de percepção do corpo docente com relação as mudanças ocorridas no ambiente organizacional do CIESA?

3.5 - Definição Constitutivas de Termos e Variáveis

- Motivação

“No seu sentido mais comum, a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa” (MOTTA, 1991, p. 192).

- Necessidades

Para Hersey e Blanchard (1986) a motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos que podem ser conscientes ou inconscientes. Os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação. O termo necessidades não deve ser associado com qualquer desejo premente de alguma coisa. Significa simplesmente algo dentro do indivíduo que o predispõe a agir.

- Satisfação no trabalho ou Função

Para Korman (1971) é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os fatores motivadores de McClelland.

- Expectativas individuais

São considerados os impulsos, motivos, necessidades, desejos e objetivos dos professores, ou seja, fatores motivadores que podem determinar o comportamento humano em relação ao trabalho.

- Corpo docente do CIESA

Composto pelos professores, que fazem parte integrante do quadro na data da realização da pesquisa.

3.6 - Definição Operacional das Variáveis

Foram utilizados os fatores de satisfação de acordo com a Teoria McClelland. Na análise dos dados procurou-se comparar, como sustentação teórica, os resultados encontrados na pesquisa com a visão de outros autores sobre o tema, como Maslow, Herzberg e Atkinson.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Este capítulo apresenta e análise dos dados coletados para esta pesquisa.

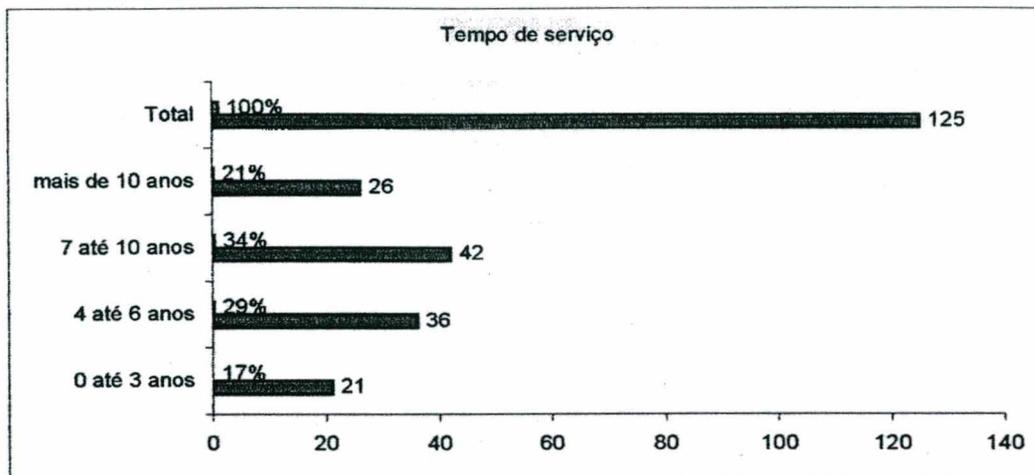
Foram 23 observações em 125 professores pesquisados, totalizando 100% da população. Deste total 80 professores, (64%), são do sexo masculino e 45 professores, (36%), são do sexo feminino. No que se refere ao tempo de serviço a tabela a seguir descreve:.

Quadro 1 – Categoria a que pertence

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
0 até 3 anos	21	17%
4 até 6 anos	36	29%
7 até 10 anos	42	34%
mais de 10 anos	26	21%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 1 – Dados referentes ao quadro 1



Fonte: Dados Primários

Pela análise da tabela pode se perceber que a maioria dos professores do CIESA estão na faixa etária de tempo de serviço entre 7 e 10 anos de serviço, 42 professores, (34%); 36 professores, (24%), estão na faixa de 4 a 6 anos; 26 professores, (21%); estão na faixa de mais de 10 anos e 21 professores, (17%), estão compreendidos na faixa de 0 a 3 anos.

A seguir apresenta-se as questões formuladas na pesquisa, discutindo cada uma delas, de acordo com as categorias estudadas.

4.1 – Categoria 1 – Necessidade de Afiliação

Para Mancini (1999) a necessidade de afiliação se refere às relações emocionais com outras pessoas. A pessoa com necessidade de afiliação está preocupada com o estabelecimento, manutenção, ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas, através de amizade, festas, reuniões, conversas. Os impulsos que levam o indivíduo à ação são emotivos.

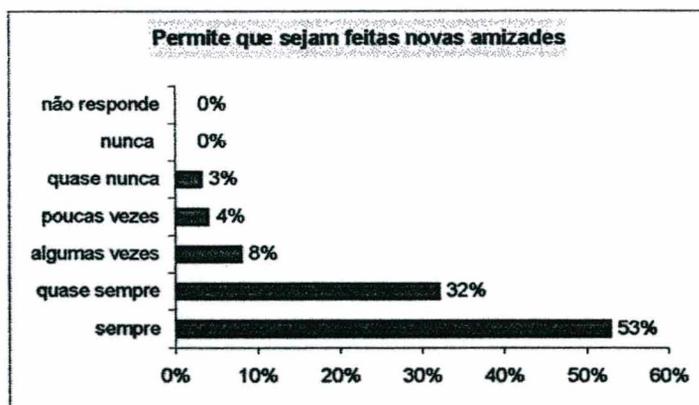
a) Questão 1 - Permite que sejam feitas novas amizades?

Quadro 2 – Dados referente à questão 1

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	66	53%
Quase sempre	40	32%
Algumas vezes	10	8%
Poucas vezes	5	4%
Quase nunca	4	3%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 2 – Dados referentes à questão 1



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura podemos notar que 65 professores, (53%), responderam que seu trabalho sempre permite que sejam feitas novas amizades; 40 professores, (32%), responderam que quase sempre o seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades; 10 professores, (8%), responderam que algumas vezes o seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades; 5 professores, (4%), responderam que poucas vezes seu trabalho

permite que sejam feitas novas amizades e 2 professores, (3%), responderam que quase nunca o seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades.

b) Questão 2 - Seu trabalho oportuniza que você seja útil a sociedade?

Quadro 3 – Dados referente à questão 2

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	55	44%
Quase sempre	30	24%
Algumas vezes	30	24%
Poucas vezes	5	4%
Quase nunca	5	4%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 3 – Dados referente à questão 2



Fonte: Dados primários

Como resultado obtivemos que 55 professores, (44%), afirmaram que sempre seu trabalho oportuniza que sejam úteis a sociedade; 30 professores, (24%), responderam quase sempre; 30 professores, (24%), responderam algumas vezes; 5 professores, (4%), responderam poucas vezes, e 5 professores, (4%), responderam quase nunca seu trabalho oportuniza que sejam úteis à sociedade.

- Segundo Mancini (1999) quanto maior o índice nessa resposta, maior é a satisfação do professor com seu trabalho, vez que reconhece que o mesmo é relevante à sociedade.

- Para Mancini (1999) sempre que os seres humanos sentem que seu trabalho é útil a outras pessoas, podem sentir-se mais motivado ao trabalho que realizam.

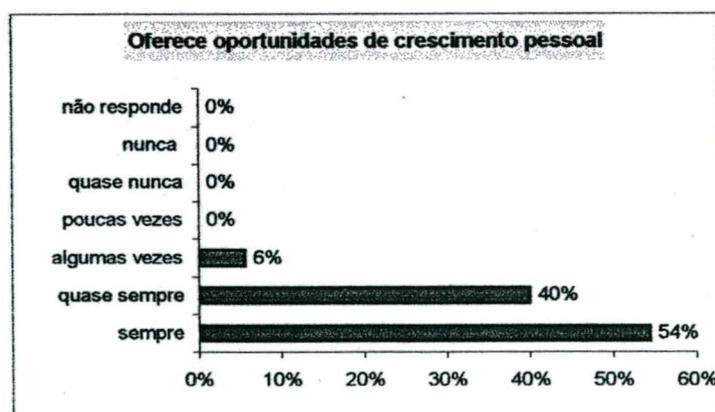
c) Questão 3 - Oferece oportunidade de crescimento pessoal?

Quadro 4 – Dados referente à questão 3

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	68	54%
Quase sempre	50	40%
Algumas vezes	7	6%
Poucas vezes	0	0%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 4 – Dados referentes à questão 3



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, podemos notar que 68 professores, (54%), acham que seu trabalho oferece oportunidades de crescimento pessoal; 50 professores, (40%), responderam que quase sempre seu trabalho oferece oportunidades de crescimento pessoal; e 7 professores, (6%), responderam que algumas vezes seu trabalho oferece oportunidades de crescimento pessoal.

Assim, pode-se observar que para os professores do CIESA é a possibilidade de realizarem Cursos de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado e de progredirem dentro da instituição. A grande parte das respostas foram “sempre” e “quase sempre”. A conclusão final indica um alto grau de afiliação com relação a maioria dos componentes do corpo docente do CIESA. Isso mostra que há uma relação interpessoal bastante positiva entre seus integrantes.

4.2 - Categoria 2 – Necessidade de Realização

Para Kolb (1971) a categoria realização se refere ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres do cargo em si. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumentos de produtividades em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais.

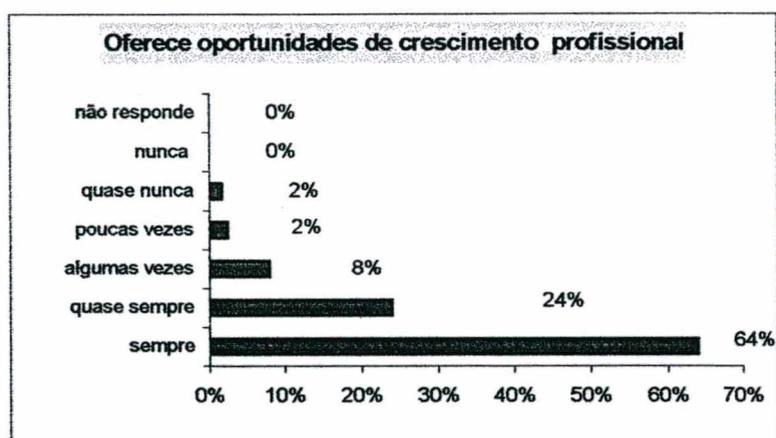
a) Questão 4 - Oferece oportunidade crescimento profissional?

Quadro 5 – Dados referentes à questão 4

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	80	64%
Quase sempre	30	24%
Algumas vezes	10	8%
Poucas vezes	3	2%
Quase nunca	2	2%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 5 – Dados referentes à questão 4



Fonte: Dados primários

Pela figura podemos perceber que 80 professores, (64%), responderam que seu trabalho sempre oferece oportunidade de crescimento profissional; 30 professores, (24%), responderam que quase sempre seu trabalho oferece oportunidade de crescimento profissional; 10 professores, (8%), responderam que algumas vezes seu trabalho oferece oportunidade de crescimento profissional; 3 professores, (2%), responderam que poucas vezes seu trabalho oferece oportunidades de crescimento profissional e 2 professores, (2%), responderam que quase o seu trabalho oferece oportunidades de crescimento profissional.

Observa-se, portanto, que é a perspectiva de seguir carreira, de ser promovido, de subir na escala hierárquica. Nota-se que há uma correspondência entre o crescimento profissional e o crescimento pessoal. Esse relacionamento é um fator positivo de satisfação e tem origem na possibilidade de realização de cursos voltados para o aprimoramento intelectual.

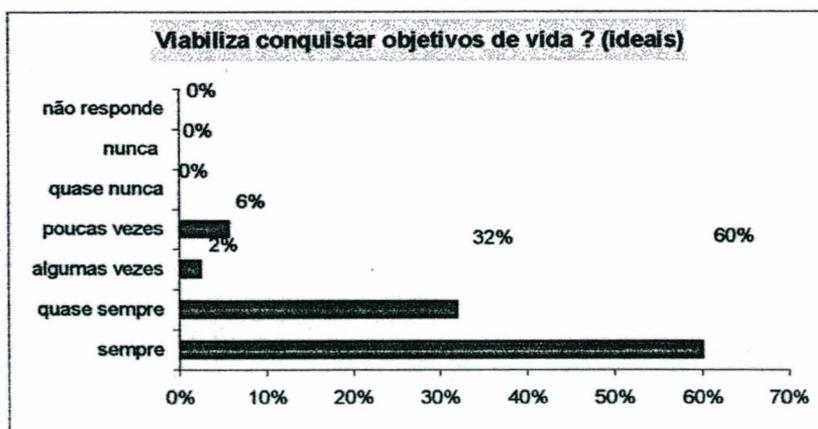
b) Questão 5 - Viabiliza conquistar objetivos de vida (ideais) ?

Quadro 6 – Dados referentes à questão 5

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	75	60%
Quase sempre	40	32%
Algumas vezes	3	2%
Poucas vezes	7	6%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 6 – Dados referentes à questão 5



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, notamos que 75 professores, (60%), responderam que seu trabalho sempre viabiliza conquistar objetivos de vida; 40 professores, (32%) responderam que quase sempre seu trabalho viabiliza conquistar objetivos de vida; 3 professores, (2%), responderam que algumas vezes seu trabalho viabiliza conquistar objetivos de vida e 7 professores, (6%), responderam que poucas vezes seu trabalho viabiliza conquistar objetivos de vida.

- Verifica-se que, de acordo com Mancini (1999) o indivíduo se sentirá mais motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento, quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho o ajudar a atingir os objetivos que almeja.

- Da mesma forma, para Motta (1991) a motivação no indivíduo se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá o impulso, ou seja, mobiliza as energias e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva a motivação se liga à ação.

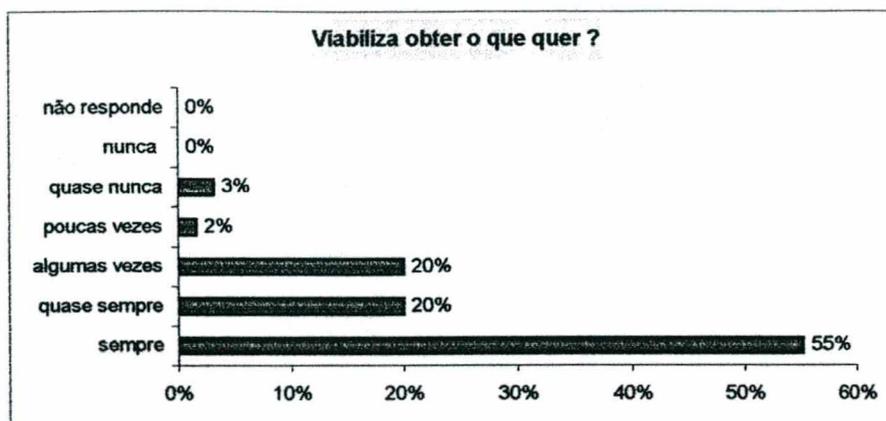
c) Questão 6 - Viabiliza obter o que quer?

Quadro 7 – Dados referentes à questão 6

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	69	55%
Quase sempre	25	20%
Algumas vezes	25	20%
Poucas vezes	2	2%
Quase nunca	4	3%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 7 – Dados referentes à questão 6



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura podemos notar que 69 professores, (55%), responderam que seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 25 professores, (20%), responderam que quase sempre seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 25 professores, (20%), responderam que algumas vezes seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 2 professores, (2%), responderam que poucas vezes seu trabalho viabiliza obter o que se quer e 4 professores, (3%), responderam que quase nunca o seu trabalho viabiliza obter o que se quer.

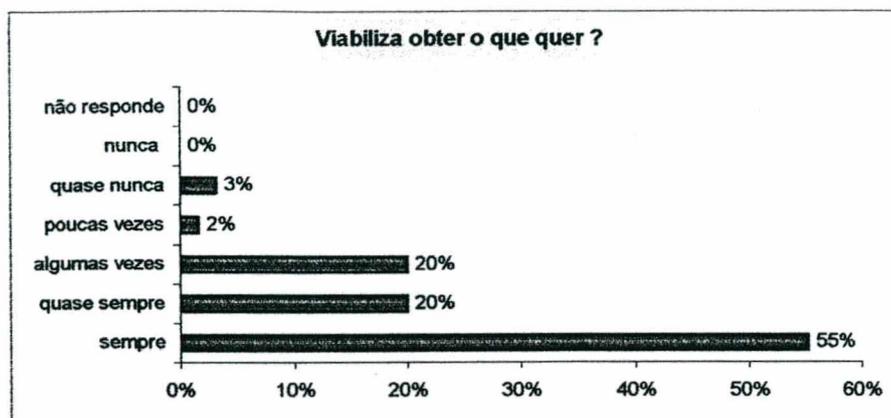
d) Questão 7 - Permite perspectivas de realizações futuras?

Quadro 8 – Dados referentes à questão 7

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	80	64%
Quase sempre	20	16%
Algumas vezes	10	8%
Poucas vezes	15	12%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 7 – Dados referentes à questão 6



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura podemos notar que 69 professores, (55%), responderam que seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 25 professores, (20%), responderam que quase sempre seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 25 professores, (20%), responderam que algumas vezes seu trabalho viabiliza obter o que se quer; 2 professores, (2%), responderam que poucas vezes seu trabalho viabiliza obter o que se quer e 4 professores, (3%), responderam que quase nunca o seu trabalho viabiliza obter o que se quer.

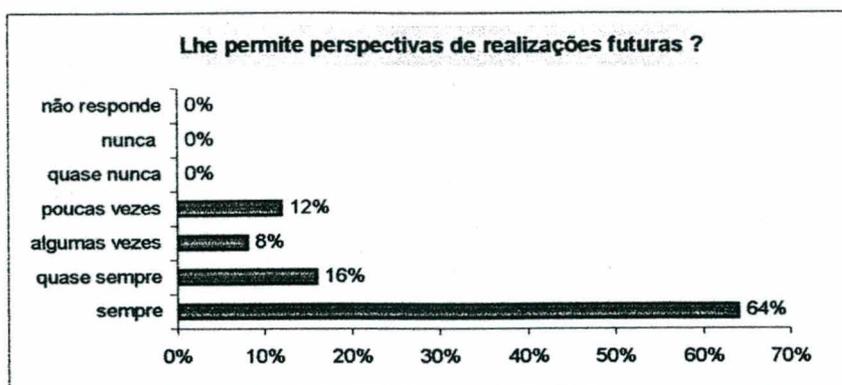
d) Questão 7 - Permite perspectivas de realizações futuras?

Quadro 8 – Dados referentes à questão 7

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	80	64%
Quase sempre	20	16%
Algumas vezes	10	8%
Poucas vezes	15	12%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 8 – Dados referentes à questão 7



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura podemos perceber que 80 professores, (64%), responderam que sempre seu trabalho lhe permite perspectivas de realizações futuras; 20 professores, (16%), responderam que quase sempre seu trabalho lhe permite perspectivas de realizações futuras; 10 professores, (8%) responderam que algumas vezes seu trabalho lhe permite perspectiva de realizações futuras; 15 professores, (12%), responderam que poucas vezes seu trabalho lhe permite perspectivas de realizações futuras.

Para Herzberg, segundo Chiavenato (1983) a possibilidade de realizações futuras pode ser considerada como um forte fator de motivação.

e) Questão 8 – Concorre com a possibilidade de aplicar seus conhecimentos?

Quadro 9 – Dados referentes à questão 8

Categoria	Qt. Cit.	Freqüência
Sempre	70	56%
Quase sempre	26	21%
Algumas vezes	10	8%
Poucas vezes	5	4%
Quase nunca	14	11%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

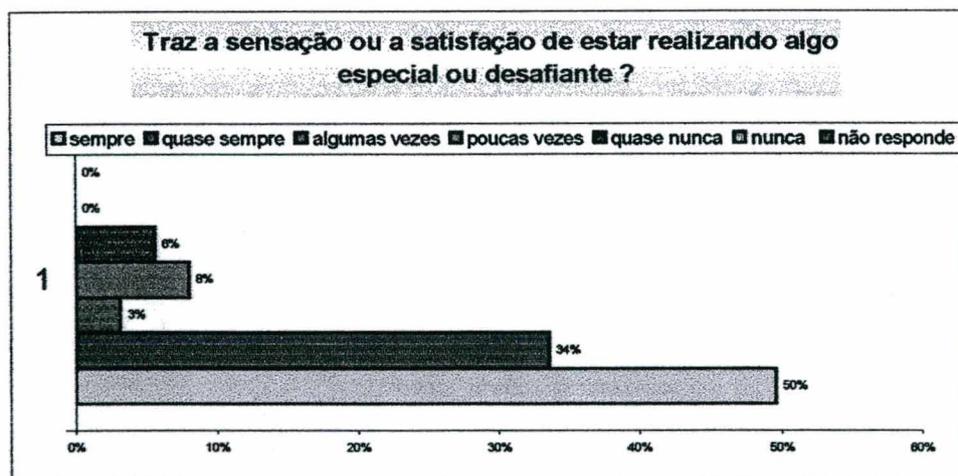
Questão 12 - Trás a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante?

Quadro 13 – Dados referentes à questão 12

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	62	50%
Quase sempre	42	34%
Algumas vezes	4	3%
Poucas vezes	10	8%
Quase nunca	7	6%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

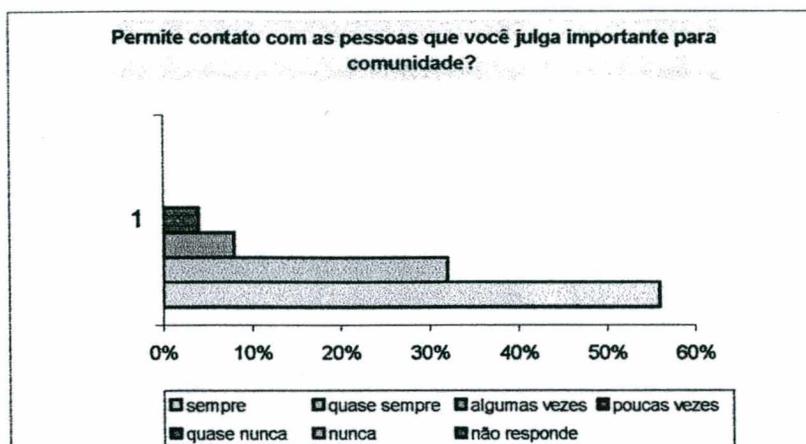
Gráfico 13 – Dados referentes à questão 12



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, podemos afirmar que 62 professores, (50%), responderam que seu trabalho lhe traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante; 42 professores, (34%), responderam que quase sempre seu trabalho lhe traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante; 4 professores, (3%), responderam que algumas vezes seu trabalho lhe traz a sensação ou a satisfação de estar

Gráfico 15 – Dados referentes à questão 14



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 70 professores, (56%), responderam que seu trabalho permite contato com outras pessoas que julgam mais importante para a comunidade; 40 professores, (34%), responderam que quase sempre seu trabalho permite contato com outras pessoas que julgam importante para comunidade; 10 professores, (8%), responderam que algumas vezes seu trabalho permite contato com outras pessoas que julgam importantes para a comunidade; 5 professores, (4%), que poucas vezes o seu trabalho permite contato com outras pessoas que julgam importantes para a comunidade.

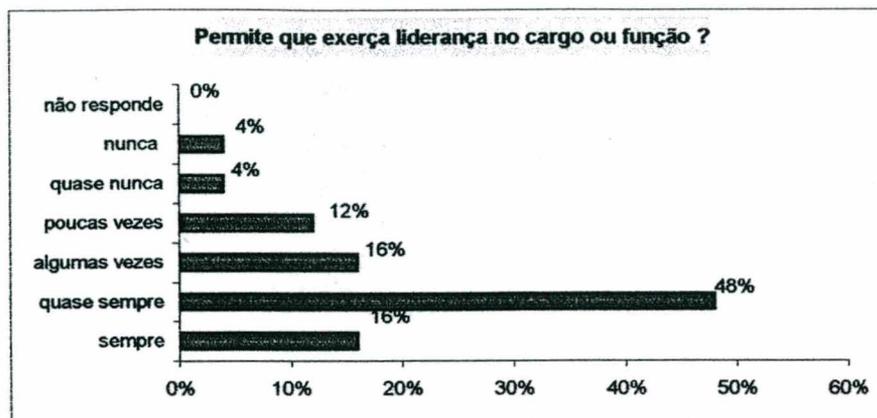
b) Questão 15 - Permite que exerça liderança no cargo ou função?

Quadro 16 – Dados referentes à questão 15

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	20	16%
Quase sempre	60	48%
Algumas vezes	20	16%
Poucas vezes	15	12%
Quase nunca	5	4%
Nunca	5	4%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 16 – Dados referentes à questão 15



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 20 professores, (16%), responderam que seu trabalho sempre permite que exerça liderança no cargo ou função; 60 professores, (48%), responderam que quase sempre seu trabalho permite que se exerça liderança no cargo ou função; 20 professores, (16%), responderam que algumas vezes seu trabalho lhe permite que se exerça liderança no cargo ou função; 15 professores, (12%), responderam que poucas vezes o seu trabalho lhe permite que exerça liderança no cargo ou função; 5 professores, (4%), responderam que quase nunca seu trabalho lhe permite que exerça liderança no cargo ou função e 5 professores, (4%), responderam que nunca seu trabalho lhe permite que exerça liderança no cargo ou função.

- Essa forma de liderança é resultado da interação com as pessoas. Pela Teoria de Herzberg, segundo Chiavenato (1983) é considerada como um fator de motivação na medida em que traduza segurança e sentimentos positivos.

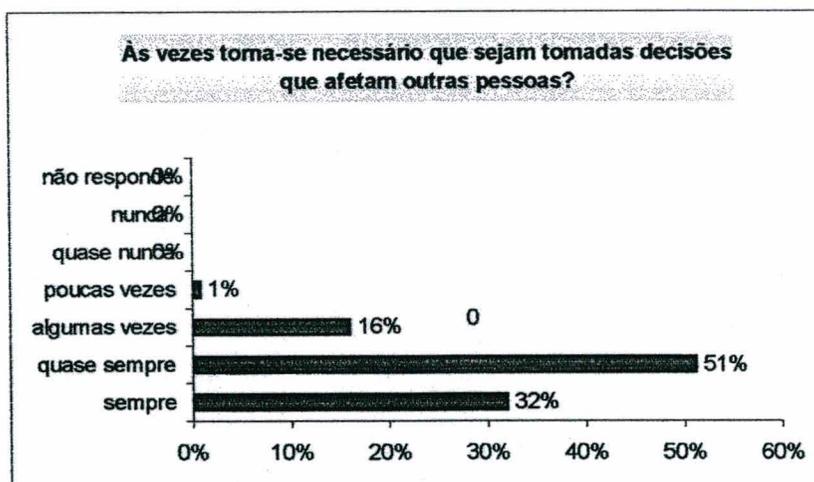
c) Questão 16 - Às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas?

Quadro 17 – Dados referentes à questão 16

Categoria	Qt. Cit.	Freqüência
Sempre	40	32%
Quase sempre	64	51%
Algumas vezes	20	16%
Poucas vezes	1	1%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 17 – Dados referentes à questão 16



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 40 professores, (32%), responderam que sempre se torna necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas; 64 professores, (51%), responderam que quase sempre se torna necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas; 20 professores, (16%), responderam que algumas vezes se torna necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas e 1 professor, (1%), respondeu que

poucas vezes se torna necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas.

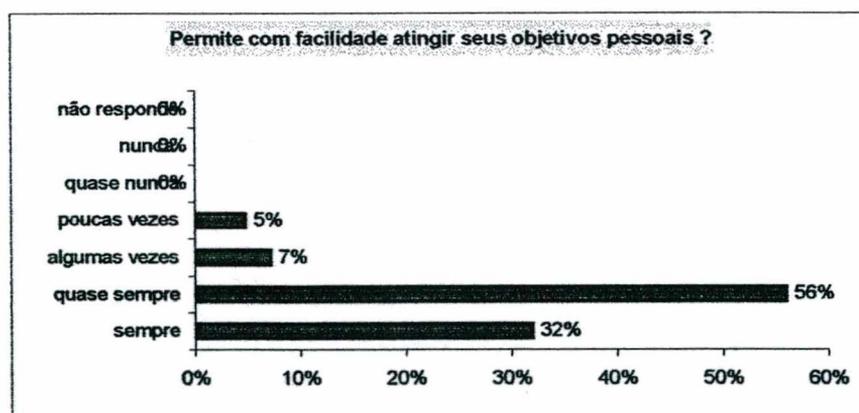
d) Questão 17 - Permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais?

Quadro 18 – Dados referentes à questão 17

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	40	32%
Quase sempre	70	56%
Algumas vezes	9	7%
Poucas vezes	6	5%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 18 – Dados referentes à questão 17



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 40 professores, (32%) responderam que seu trabalho sempre permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais; 70 professores, (56%), responderam que quase sempre seu trabalho permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais; 9 professores, (7%), responderam que algumas vezes seu trabalho permite atingir seus objetivos pessoais e 6

professores, (5%), responderam que poucas vezes seu trabalho permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais.

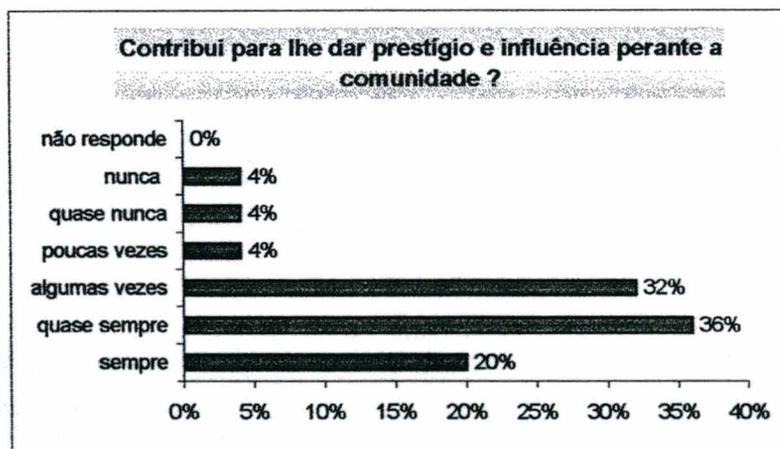
e) Questão 18 - Contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade?

Quadro 19 – Dados referentes à questão 18

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	25	20%
Quase sempre	45	36%
Algumas vezes	40	32%
Poucas vezes	5	4%
Quase nunca	5	4%
Nunca	5	4%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 19 – Dados referentes à questão 18



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, conclui-se que 25 professores, (20%), responderam que sempre o seu trabalho contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade; 45 professores, (36%), responderam que quase sempre o seu trabalho contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade; 40 professores, (32%), responderam que algumas

vezes seu trabalho contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade; 5 professores, (4%), responderam que poucas vezes seu trabalho contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade e 5 professores, (4%), responderam que quase nunca seu trabalho contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade.

Para Herzberg, segundo Chiavenato (1983) essa sensação de trabalho realizado e reconhecido é um poderoso fator motivacional.

A maioria das respostas dos professores, nesse grupo, ficou entre “sempre” e “quase sempre”. Isso mostra que é possível a integração, ou seja, o encontro entre os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais. Nota-se que as tarefas desenvolvidas pelo corpo docente no exercício do magistério são enriquecedoras e propiciam oportunidades para que os indivíduos se sintam competentes, capazes e reconhecidos por isso mantendo o grau motivacional de todos os seus componentes bastante elevado.

4.4 – Ambiente Organizacional

De acordo com a Teoria de Atkinson (1964) que leva em conta os determinantes ambientais da motivação, há uma relação entre o ambiente organizacional e a motivação. Quando há uma alteração no ambiente, como uma mudança por exemplo, haverá também uma mudança no padrão de motivação, que terá como resultado uma mudança no comportamento do indivíduo. A qualidade desse ambiente organizacional chama-se clima organizacional, que é percebido pelos membros da organização. Assim clima organizacional influencia o comportamento das pessoas e é por ele influenciado.

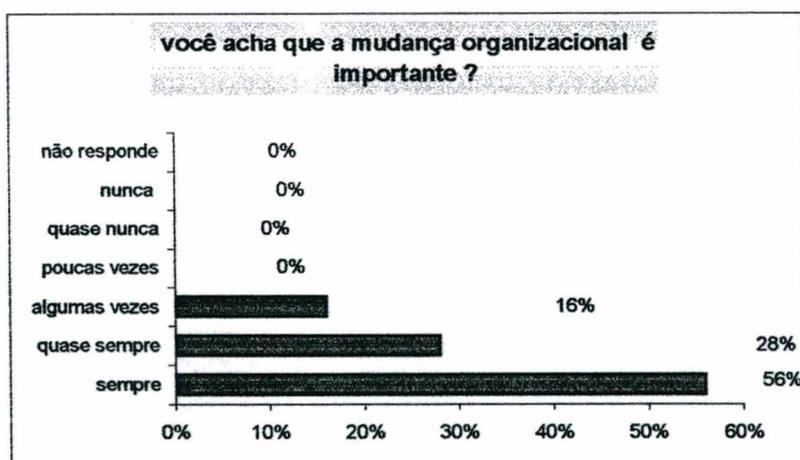
a) Questão 19 - Você acha que a mudança organizacional é importante?

Quadro 20 – Dados referentes à questão 19

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	70	56%
Quase sempre	35	28%
Algumas vezes	20	16%
Poucas vezes	0	0%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 20 – Dados referentes à questão 19



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 70 professores, (56%), responderam que sempre a mudança organizacional é importante; 35 professores, (28%), responderam que quase sempre a mudança organizacional é importante e 20 professores, (16%), responderam que algumas vezes a mudança organizacional é importante.

- Para Krech, Crutchfield e Ballachey (1962) a mudança organizacional é um processo para a auto-motivação. Com treinamento operacional (incentivá-lo a saber) e treinamento atitudinal (incentivá-lo a acreditar) se

complementa o processo de auto-motivação; é quando as pessoas acreditam na mudança e possuem os conhecimentos necessários; aí elas vão se comportar de forma adequada e eficaz.

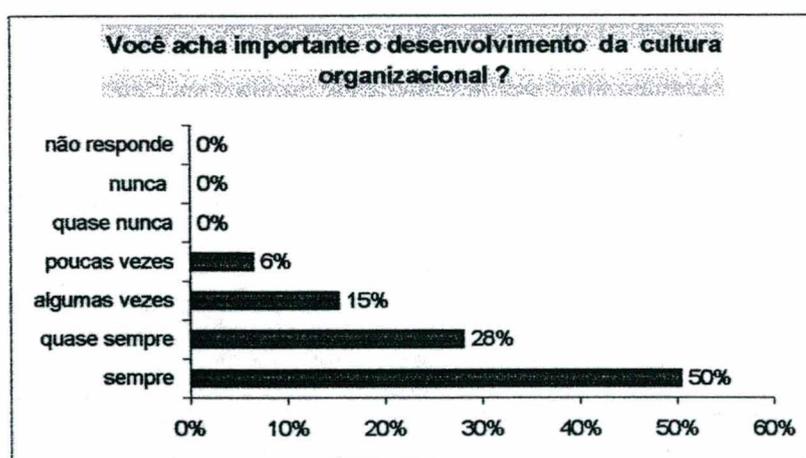
b) Questão 20 - Você acha importante o desenvolvimento da cultura organizacional?

Quadro 21 – Dados referentes à questão 20

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	63	50%
Quase sempre	35	28%
Algumas vezes	19	15%
Poucas vezes	8	6%
Quase nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 21 – Dados referentes à questão 20



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, podemos notar que 63 professores, (50%), acham importante o desenvolvimento da cultura organizacional; 35 professores, (28%), responderam que quase sempre é importante o desenvolvimento da cultura organizacional; 19 professores, (15%), responderam que algumas

vezes é importante o desenvolvimento da cultura organizacional; 8 professores, (15%), responderam poucas vezes é importante o desenvolvimento da cultura organizacional.

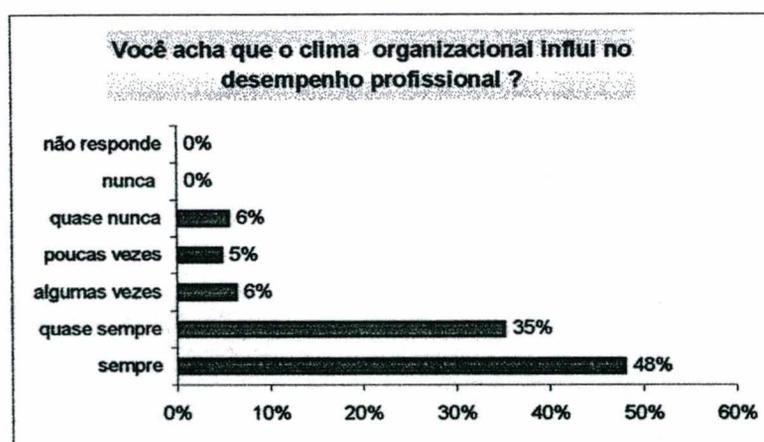
c) Questão 21 - Você acha que o clima organizacional influi no desempenho profissional?

Questão 22 – Dados referentes à questão 21

Categoria	Qt. Cit.	Frequência
Sempre	60	48%
Quase sempre	44	35%
Algumas vezes	8	6%
Poucas vezes	6	5%
Quase nunca	7	6%
Nunca	0	0%
Não responde	0	0%
Total	125	100%

Fonte: Dados primários

Gráfico 22 – Dados referentes à questão 21



Fonte: Dados primários

Pela análise da figura, 60 professores, (48%), responderam que sempre o clima organizacional influi no desempenho profissional; 44 professores, (35%), responderam que quase sempre o clima organizacional influi no desempenho profissional; 8 professores, (6%), responderam que algumas

vezes o desempenho profissional influi no desempenho profissional; 6 professores, (5%), responderam que poucas vezes o clima organizacional influi no desempenho profissional e 7 professores, (6%), responderam que quase nunca o clima organizacional influi no desempenho profissional.

- Para Soares (1998) clima organizacional se refere ao ambiente interno da organização, produzido pelos seus participantes, estando intimamente relacionado com o grau de percepção e de motivação de seus participantes. Já para Colossi (1996) clima organizacional são as impressões gerais ou percepções dos empregados sobre a organização e seu ambiente de trabalho, revelando tanto o que eles pensam, quanto suas reações à respeito de atributos específicos ou características da organização que refletem seus valores e atitudes organizacionais, tendo impacto na eficiência, eficácia e efetividade organizacional, em razão de sua influência nos resultados esperados pela organização.

Para Chiavenato (1993) clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou orientada pelos participantes da organização e influencia seu comportamento.

- Segundo Atkinson (1964) quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva, se traduz em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração. Porém, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc., tipos de situações em que os membros se confrontam abertamente com a organização, como greves, piquetes etc.

Concluindo, este Capítulo envolveu a questão do ambiente organizacional, trazendo uma síntese das principais revelações de alguns autores sobre o ambiente organizacional. Em rápida análise podemos notar

que a maioria das respostas apresentadas pelos entrevistados ficaram compreendidas entre “sempre” e “quase sempre” significando que as interações sociais se refletem em expectativas, necessidades e anseios dos professores assinalando o clima organizacional existente em determinado período de vida do CIESA. Há uma ótima interação, uma promissora relação harmoniosa entre clima, cultura e motivação no CIESA, como ficou evidenciado nos resultados dessa abordagem, passando a constituir esses fatores elementos de “conservas culturais” nos quais a organização está inserida.

CONCLUSÃO

Após análise dos gráficos e tabelas pode-se observar que a maioria das respostas apresentadas pelos professores, em torno de 80%, ficaram compreendidas na faixa das respostas “sempre” e “quase sempre”. Isso significa que o grau de motivação do corpo docente do CIESA é alto, reflexo de um clima organizacional positivo, expresso no conjunto de dados obtidos com a pesquisa, revelando o excelente estado motivacional da maioria dos seus componentes, traduzido em satisfação no desempenho das tarefas. Esse estado emocional é um estado interno que dá energia, torna ativo e que dirige ou canaliza o comportamento em direção aos objetivos da organização.

O corpo docente é constituído na sua maioria por indivíduos do sexo masculino, 64 %, sendo que, um terço desse número conta com mais de dez anos de serviço; 50 % desse total está na faixa de sete a dez anos de serviço; 84 % estão compreendidos na faixa de quatro a mais de dez anos de serviço; 17 % estão compreendidos em até três anos de serviço. Isso significa que o grau de rotatividade no corpo docente é muito baixo e esse parâmetro vem de encontro a um dos princípios do Centro, ao preferir investir nos profissionais considerados “da casa”, à admissão de novos professores com relativa frequência.

Quanto ao quesito afiliação, as afirmações de “sempre” e “quase sempre” predominam em mais de 80%. Assim confirma que a motivação está

intensamente relacionada com o desenvolvimento social e emocional do indivíduo. Isso significa que os componentes do corpo docente do CIESA preferem mais as situações de cooperação do que às de competição e a maioria busca um relacionamento que envolva um grau elevado de entendimento mútuo.

Quanto à realização, mais de 80 % das afirmações ficaram entre as faixas “sempre” e “quase sempre”, isso significa que os professores estão sendo estimulados, motivados com relação ao seu trabalho. De fato o CIESA proporciona a esses professores a possibilidade de obter ganho profissional, por meio de cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Oferece um excelente plano de saúde; as instalações são de primeira qualidade; cultiva um ambiente transparente, amigável e de confiança, justificando o grau elevado de satisfação desses professores em trabalhar para essa instituição, significando que os indivíduos que compõe o corpo docente do CIESA preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, *feedback* e um grau intermediário de risco.

No tocante à necessidade de poder, mais de 80 % das respostas ficaram entre “sempre” e “quase sempre”, o que retrata o desempenho profissional do professor como condutor, como líder de seus aprendizados e responsável pelo sucesso deles no futuro. Os indivíduos com alta necessidade de poder são influenciadores dos demais, gostam de exercer a liderança, de ganhar e de convencer outras pessoas.

Quanto ao ambiente organizacional, mais de 80 % das respostas ficaram entre “sempre” e “quase sempre”, o que significa dizer que as mudanças ora executadas no CIESA, aperfeiçoamento do ensino, a busca da excelência educacional, vem sendo bem recebidas pelo professores. A maioria concorda com a importância da mudança organizacional, na necessidade de desenvolvimento da cultura organizacional e na influência apresentada pelo clima organizacional no desempenho profissional.

mais feliz e produzirá mais do que o empregado que não estiver solidamente integrado. Assim, poder-se-ia construir uma ligação satisfatória indivíduo-organização através dessa força propulsora do trabalho, com vistas a proporcionar uma melhor proposta de adaptação, como por exemplo, participação no processo decisório, autonomia individual, reuniões, agremiações, propostas para planos de cargos e carreiras, incentivos a premiações, distinções públicas e elogios.

Outros estudos

Quando se conduz um processo motivacional em uma organização dinâmica como o CIESA, jamais devemos encará-lo como algo passageiro, oneroso, ou passível de um preço que se tenha que pagar para obter algo melhor. Devemos encará-lo como uma fase de crescimento e desenvolvimento, um aprendizado coletivo para se conquistar novas perspectivas e se descobrir as maravilhas do estudo do comportamento das pessoas e seus reflexos no grupo de trabalho. Deve-se desenvolver gerencialmente os fatores motivacionais como um processo contínuo e duradouro, onde as diversas dimensões da motivação devem ser consideradas, podendo ser incluídas em um projeto de estratégia empresarial com vistas a melhorar a produtividade e aumentar a satisfação pessoal. Assim o exercício do conhecimento, trazido até nossos dias pelas teorias sobre a motivação deve ser encarado como um objetivo desafiante, que mobilize o indivíduo e o ajude a preencher suas expectativas. Uma gestão direcionada de recursos humanos que inclua visualização clara da carreira, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos e, do ponto de vista individual, proporciona mais autonomia de pensar e agir, aumentando as possibilidades da pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir, com mais liberdade e sem perder de vista os objetivos organizacionais almejados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATKINSON, J. W. *As Introduction to Motivation*. Princeton: Van Nostrand, 1964.
- CARAVANTES, *Geraldo Ronchetti*. Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo. Porto Alegre: AGE, 2000.
- CHAMPION, Dean J. *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CORADI, Carlos Daniel. *O comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.
- COLOSSI, Nelson. *Clima Organizacional: Considerações Conceituais*. Florianópolis: UFSC, 1996.
- FADIMAN, James; Frager Robert. *Teorias da Personalidade*. Traduzido por Camila Pedral Sampaio e Sybil Safdie. São Paulo: Harbra, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPV, 1986.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. *Organization and Management: A systems approach*. Tóquio McGraw-Hill Kogakusha, 1970.

KOLB, David. *Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.

KOONTZ, H. O'DONNELL, C. *Fundamentos da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

KORMAN, Abraham K. *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S., BALLCHEY. Egerton L. *Individual In Society*. New York: McGraw-Hill, 1962.

LAWLER III, Edward E. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1971.

LEAVITT, Harold J. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

MANCINI, Waldemar. *Fatores Motivacionais para o Trabalho dos Servidores Fiscais*. Florianópolis: Insular, 1999.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *A Teoria do Equilíbrio da Organização*. Traduzido por ETZIONI, A. Organizações Complexas – estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1981.

MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de ser Dirigente*. São Paulo: Record, 1991.

OBRAS CONSULTADAS

ALVES, Maria Esmeralda Ballester. *Organização Sistemas e Métodos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ATKINSON, J. W. *As Introduction to Motivation*. Princeton: Van Nostrand, 1964.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 1999.

BERGAMINI, Cecilia Withaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo*. Porto Alegre: AGE, 2000.

CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANPION, Dean J. *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHINELATO FILHO, João. *Organização e Método Integrado à Informática*. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos S.A., 9.ed. 1999.

COLOSSI, Nelson. *Clima Organizacional: Considerações Conceituais*. Florianópolis: UFSC, 1996.

CORADI, Carlos Daniel. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1986.

FADIMAN, James; Frager Robert. *Teorias da Personalidade*. Traduzido por Camila Pedral Sampaio e Sybil Safdie. São Paulo: Harbra, 1986.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnica para o Trabalho Científico que todo mundo pode saber, inclusive você: explicitação das normas da ABNT - 11. ed.* Porto Alegre: [s.n.], 2002.

GALBRAITH, John Kenneth . *A Cultura do Contentamento*. Traduzido por Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1992.

HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 3.ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPV, 1986.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. *Organization and Management: a Systems Approach*. Tóquio: McGraw-Hill Kogakusha, 1970.

KOLB, David. *Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.

KOONTZ, H.; O'Donnell, C. *Fundamentos da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1981.

KORMAN, Abraham K. *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971.

KRECH, David; CRUTCHFIELD, Richard S., BALLCHEY, Egerton L. *Individual In Society*. New York: McGraw-Hill, 1962.

LAKATOS, Eva Maria; Marconi, Marina Andrade. *Sociologia Geral*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAWLER III, Edward E. *Pay and Organizational Effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1971.

LEAVITT, Harold J. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

LOPES Tomás de Vilanova Monteiro. *Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MANCINI, Waldemar. *Fatores Motivacionais para o Trabalho dos Servidores Fiscais*. Florianópolis: Insular, 1999.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *A Teoria do Equilíbrio da Organização*. Traduzido por ETZIONI, A. Organizações Complexas – Estudo das Organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1981.

MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de ser Dirigente*. São Paulo: Record, 1991.

NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

SILVA, Edna Lúcia da; ESTERA, Muskat Menezes. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SERAFIM, Pedro. *A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações*. [s.l]: [s.n.], 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOARES, Vanessa Pires. *Clima Versus Cultura Organizacional*. Curso de Administração da Faculdade Porto-Alegrense de Ciências Contábeis e Administração. Porto Alegre: [s.n], 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STYLES, Leonard R.; STRAUSS, George. *Comportamento Humano nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1969.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Conflitos e Motivações: Sobre o significado do Trabalho nas Organizações Atuais*. [s.l.]: [s.n.], 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley e Sons, 1964.

ANEXO A - Questionário

QUESTIONÁRIO

1- SEXO

Masculino

Feminino

Com relação ao seu trabalho...

2- Tempo de Serviço

0 até 3 anos

4 a 6 anos

7 a 10 anos

mais de 10 anos

3- Afiliação

a) Permite que sejam feitas novas amizades ?

sempre

quase sempre

algumas vezes

poucas vezes

quase nunca

nunca

não resposta

b) Seu trabalho oportuniza que você seja útil a sociedade ?

sempre

quase sempre

algumas vezes

poucas vezes

quase nunca

nunca

não resposta

c) Oferece oportunidades de crescimento pessoal ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca
 nunca não resposta

4- Realização

a) Oferece oportunidades de crescimento profissional ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

b) Viabiliza conquistar objetivos de vida ? (ideais)

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca
 nunca não resposta

c) Viabiliza obter o que quer ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

d) Permite perspectivas de realizações futuras ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

e) Possibilidade de seguir carreira ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

f) Você está satisfeito(a) com o seu trabalho ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

g) O que levaria você a desempenhar melhor sua atividade ?

- amor a profissão mais dinheiro a família
 realização pessoal servir boa administração
 outras

h) Traz a sensação ou a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

i) Há reconhecimento das chefias quanto a sua competência profissional ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

5- Poder

a) Permite contato com outras pessoas que você julga importantes para a comunidade ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

b) Permite que exerça liderança no cargo ou função ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

c) Às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras pessoas ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

d) Permite com facilidades atingir seus objetivos pessoais ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

e) Contribui para lhe dar prestígio e influência perante a comunidade ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

6- Ambiente Organizacional

a) Você acha que a mudança organizacional é importante ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

b) Você acha importante o desenvolvimento da cultura organizacional ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta

c) Você acha que o clima organizacional influi no desempenho profissional ?

- sempre quase sempre algumas vezes
 poucas vezes quase nunca nunca
 não resposta