



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
III CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



DANIELLE APARECIDA DE SANT'ANNA

**ANÁLISE DA (DES)MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS
DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA**

PATO BRANCO
2013

DANIELLE APARECIDA DE SANT'ANNA

**ANÁLISE DA (DES)MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS
DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para orientação de monografia do Curso de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco.

Prof.^a Orientadora Dra. Ivete Inês Pastro

PATO BRANCO
2013

AGRADECIMENTOS

Certamente este agradecimento não irá atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa fase da minha vida. Assim, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras. Mas estejam certas que fazem parte desta gratidão.

Reverencio a Prof.^a Orientadora Dra. Ivete Inês Pastro pela sua dedicação, paciência e, orientação deste trabalho e, também me reporto a toda a comunidade da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) pelo apoio absoluto.

Agradeço a Sra. Roseli Crepaldi pela oportunidade de trabalhar o tema dessa monografia no âmbito da DRM II – Leste 1 – Fundação CASA/SP e, gostaria de reconhecer o apoio da Fundação CASA/SP a esta pesquisa.

Aos funcionários voluntários gostaria de expressar minha satisfação pela colaboração de todos durante a realização deste estudo.

Agradeço aos pesquisadores e professores da banca examinadora pela atenção e contribuição dedicadas a este estudo.

Agradeço aos meus amigos pela força e apoio, em especial aos que me auxiliaram na construção deste trabalho.

Gostaria de registrar também, o meu reconhecimento à minha família, pois acredito que sem o apoio deles seria muito difícil vencer esse desafio. E por último, e nem por isso menos importante, agradeço a minhas filhas pelo carinho, amor e compreensão.

RESUMO

SANT'ANNA, Danielle. Análise da (des)motivação dos funcionários públicos da administração indireta. 2013. 71 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Pato Branco, 2013.

Esta pesquisa apresenta um estudo de caso do tipo exploratório, caracterizada como descritiva. Com foco no comportamento organizacional dos funcionários da Divisão Regional Metropolitana II – Leste 1 – Fundação CASA / SP. Discute sobre os fatores que promovem a (des)motivação dos funcionários. Apresenta conceitos sobre as teorias da motivação. Com base na literatura pertinente ao tema e coleta de dados realizada através da aplicação de um questionário estruturado com abordagem qualitativa e quantitativa, identifica os fatores que promovem a (des)motivação das amostras positiva e negativa constituída pelos funcionários desta repartição. Traz como resultado do estudo um panorama da gestão desta Divisão Regional Metropolitana II – Leste 1 – Fundação CASA / SP.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Teorias da motivação. Fatores que promovem a (des)motivação.

ABSTRACT

Sant'Anna, Danielle. Analysis of (de) motivation of civil servants of indirect administration. 2013. 71 f. Monograph (Specialization in Public Management) - Graduate Program in Technology, Federal Center of Technological Education of Paraná. White Duck, 2013.

This research presents a case study of the exploratory type, characterized as descriptive. With a focus on organizational behavior of employees of Metropolitan Regional Division II - East 1 - HOME / SP Foundation. Discusses the factors that promote the (de) motivation of employees. Presents concepts on the theories of motivation. Based on the relevant topic and data collection performed by applying a structured questionnaire with qualitative and quantitative approach, identifies the factors that promote the (de) motivation consists of positive and negative samples by staff allocation literature. As a result of the study brings an overview of the management of the Metropolitan Regional Division II - East 1 - HOME / SP Foundation.

Keywords: Organizational Behavior. Theories of motivation. Factors that promote the (un) motivation.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - SEXO DOS ENTREVISTADOS (%).....	22
GRÁFICO 02 – ESCOLARIDADE (%).	23
GRÁFICO 03 – IDADE (%).	24
GRÁFICO 04 - TEMPO DE EMPRESA (%).	24
GRÁFICO 05 - RELAÇÃO COM A EMPRESA (%).	25
GRÁFICO 06 - INTERFERÊNCIA POSITIVA OU NEGATIVA (%).	25
GRÁFICO 07 - CONTINUIDADE NA EMPRESA (%).	26
GRÁFICO 08- AMOSTRA POSITIVA - IDADE (%).	27
GRÁFICO 09 – AMOSTRA POSITIVA - TEMPO QUE ESTÃO NESSA EMPRESA (%).....	27
GRÁFICO 10 - AMOSTRA POSITIVA - COMO OS FUNCIONÁRIOS SE SENTEM EM RELAÇÃO AO VINCULO EMPREGATÍCIO QUE POSSUEM COM ESTA EMPRESA (%).	28
GRÁFICO 11 - AMOSTRA POSITIVA - COMO O TRABALHO INTERFERE NA VIDA PESSOAL DO FUNCIONÁRIO (%).	29
GRÁFICO 12 - AMOSTRA POSITIVA - OS FUNCIONÁRIOS QUE PRETENDEM CONTINUAR NESTA EMPRESA NOS PRÓXIMOS 3 ANOS (%).	29
GRÁFICO 13 - AMOSTRA POSITIVA - O SALÁRIO É PROPORCIONAL AO TRABALHO QUE EXERCE (%).	30
GRÁFICO 14 - AMOSTRA POSITIVA - OS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA DISPONIBILIZA SÃO SATISFATÓRIOS (%).	30
GRÁFICO 15 - AMOSTRA POSITIVA - O SALÁRIO ESTA DE ACORDO COM O DE OUTRAS EMPRESAS (%).	31
GRÁFICO 16 - AMOSTRA POSITIVA - BOM RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS DE TRABALHO (%).	31
GRÁFICO 17 - AMOSTRA POSITIVA - A EXISTÊNCIA DE UM AMBIENTE DE COOPERAÇÃO E APOIO ENTRE OS COLEGAS (%).	32
GRÁFICO 18 - AMOSTRA POSITIVA - BOM RELACIONAMENTO COM O SUPERVISOR (%).	32
GRÁFICO 19 - AMOSTRA POSITIVA – REPASSE DE INFORMAÇÕES SOBRE AS DECISÕES TOMADAS PELA EMPRESA (%).	33

GRÁFICO 20 - AMOSTRA POSITIVA - O SUPERVISOR REPASSA AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHAR AS FUNÇÕES (%).	34
GRÁFICO 21 - AMOSTRA POSITIVA - SE SENTEM RECONHECIDOS PELA EMPRESA E/OU SUPERVISOR PELO TRABALHO QUE FAZEM (%).	34
GRÁFICO 22 - AMOSTRA POSITIVA - A EMPRESA DISPONIBILIZA TREINAMENTOS PARA AUXILIAR A REALIZAR MELHOR O TRABALHO (%).	35
GRÁFICO 23 - AMOSTRA POSITIVA - OS FUNCIONÁRIOS POSSUEM LIBERDADE PARA FAZER O TRABALHO DO MODO QUE CONSIDERAR MAIS ADEQUADO (%).	35
GRÁFICO 24 - AMOSTRA POSITIVA - SE SENTEM REALIZADOS (AS) COM A FUNÇÃO QUE DESEMPENHAM NESTA EMPRESA (%).	36
GRÁFICO 25 - AMOSTRA POSITIVA - GOSTAM DO TRABALHO QUE FAZEM (%).	36
GRÁFICO 26 – AMOSTRA NEGATIVA - ESCOLARIDADE (%).	37
GRÁFICO 27 – AMOSTRA NEGATIVA - TEMPO DE EMPRESA (%).	38
GRÁFICO 28 – AMOSTRA NEGATIVA – IDADE (%).	38
GRÁFICO 29 – AMOSTRA NEGATIVA - COMO SE SENTEM EM RELAÇÃO AO SEU VINCULO EMPREGATÍCIO COM ESTA EMPRESA (%).	39
GRÁFICO 30 – AMOSTRA NEGATIVA - O TRABALHO INTERFERE NA VIDA PESSOAL DE FORMA POSITIVA OU NEGATIVA (%).	40
GRÁFICO 31 – AMOSTRA NEGATIVA - PRETENDEM CONTINUAR NESTA EMPRESA NOS PRÓXIMOS 3 ANOS (%).	40
GRÁFICO 32 – AMOSTRA NEGATIVA - O SALÁRIO É PROPORCIONAL AO TRABALHO QUE EXERCE (%).	41
GRÁFICO 33 – AMOSTRA NEGATIVA - OS BENEFÍCIOS QUE A EMPRESA DISPONIBILIZA SÃO SATISFATÓRIOS (%).	41
GRÁFICO 34 – AMOSTRA NEGATIVA - SALÁRIO ESTA DE ACORDO COM O DE OUTRAS EMPRESAS (%).	42
GRÁFICO 35 – AMOSTRA NEGATIVA - O AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL (RUÍDO, LUZ, LIMPEZA, VENTILAÇÃO) (%).	43
GRÁFICO 36 – AMOSTRA NEGATIVA - HAVENDO NECESSIDADE DE RESOLVER UM PROBLEMA PESSOAL EM HORÁRIO DE TRABALHO A EMPRESA LIBERA O FUNCIONÁRIO (%).	43

GRÁFICO 37 – AMOSTRA NEGATIVA - EXISTE UM BOM RELACIONAMENTO COM O SUPERVISOR (%).	44
GRÁFICO 38 – AMOSTRA NEGATIVA – REPASSE DAS DECISÕES TOMADAS PELA EMPRESA (%).	45
GRÁFICO 39 – AMOSTRA NEGATIVA – O SUPERVISOR REPASSA AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA DESEMPENHAR AS FUNÇÕES (%).	45
GRÁFICO 40 – AMOSTRA NEGATIVA - SE SENTEM RECONHECIDOS PELA EMPRESA E/OU SUPERVISOR PELO TRABALHO QUE FAZ (%).	46
GRÁFICO 41 – AMOSTRA NEGATIVA – TERAM CHANCES DE CRESCER PROFISSIONALMENTE E TER NOVOS DESAFIOS (%).	46
GRÁFICO 42 – AMOSTRA NEGATIVA - A EMPRESA DISPONIBILIZA TREINAMENTOS PARA AUXILIAR A REALIZAR MELHOR O TRABALHO (%).	47
GRÁFICO 43 – AMOSTRA NEGATIVA - LIBERDADE PARA FAZER O TRABALHO DO MODO QUE CONSIDERAR MAIS ADEQUADO (%).	47
GRÁFICO 44 – AMOSTRA NEGATIVA - CONCORDAM COM O MODO QUE A EMPRESA É ADMINISTRADA (%).	48
GRÁFICO 45 – AMOSTRA NEGATIVA - SE SENTEM REALIZADOS (AS) COM A FUNÇÃO QUE DESEMPENHA NESSA EMPRESA (%).	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	5
2.2 MOTIVAÇÃO	5
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	8
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	8
2.3.2 Teoria das Necessidades Manifestas.....	10
2.3.3 Teoria das Necessidades Aprendidas	10
2.3.4 Teoria ERC.....	11
2.3.5 Teoria dos Dois Fatores	11
2.3.6 Teoria da Equidade	12
2.3.7 Teoria da Expectativa ou Expectância	13
2.4 MOTIVAÇÃO E TRABALHO	13
2.5 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	15
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
3.2. POPULAÇÃO AMOSTRAL	18
3.3 COLETA DOS DADOS.....	18
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	19
4. ANÁLISE E RESULTADOS	21
4.1 DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO QUALITATIVO	21
4.2 DADOS GERAIS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO	22
4.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS	26
4.3.1 Amostra positiva.....	26
4.3.2 Amostra negativa	37
4.3.3 Amostra positiva e negativa	49

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE.....	56
QUESTIONÁRIO APLICADO.....	56

1. INTRODUÇÃO

A motivação humana é a base, motivo ou estímulo, que impulsiona a pessoa em uma determinada direção. O grau de motivação de um indivíduo é o que determinará a quantidade de esforço que o mesmo empregará, no desenvolvimento de uma determinada ação.

As pessoas passam grande parte do seu tempo no trabalho, fazendo com que o mesmo implique diretamente na satisfação ou insatisfação do ser humano. Nesse sentido, é importante destacar que a motivação humana é quem dará o ritmo do trabalho dos colaboradores nas organizações.

Podemos dizer que, muitos estudos e pesquisas sobre o tema, já foram realizados e que podem servir de base para a gestão das organizações, no sentido de propiciar um ambiente de trabalho que atenda as demandas inerentes à satisfação das pessoas que as compõem. Vale destacar que, ainda é bastante comum encontrar pessoas desmotivadas no ambiente de trabalho, uma vez que nem todas as organizações aplicam este conhecimento no sentido de aprimorar as condições de trabalho e desenvolver políticas que atendam as necessidades dos seus colaboradores.

Para as organizações, a motivação humana no trabalho, ainda é um grande desafio. Não fugindo deste cenário, muitas organizações públicas também se deparam com esta dificuldade. Nesse sentido, mesmo diante de pesquisas de grande relevância, percebe-se que as organizações ainda precisam dar mais atenção ao tema, visando melhoras nos resultados dos seus colaboradores.

Assim, a grande questão para as organizações parece ser a compreensão de desenvolverem políticas e programas, que atendam as necessidades individuais, no sentido de aprimorar as competências coletivas e o desempenho organizacional. O grande desafio para as organizações está em manter seus colaboradores motivados, aprimorando a gestão ao visualizar cada indivíduo como único, com suas necessidades, emoções e sentimentos. A falta dessa visão pode incorrer na perda de oportunidade em motivar seus colaboradores. Desta forma é grande a necessidade de evidenciar para as organizações a grande influencia que a motivação humana exerce sobre o indivíduo e que ela não pode ser desprezada.

Portanto, diante da complexidade que envolve o tema, percebe-se que ainda existe espaço para novas pesquisas, no sentido de aprimorar os conhecimentos em relação ao tema.

A partir desse contexto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais os fatores que estimulam a (des)motivação no trabalho dos servidores públicos da Fundação Centro de Atendimento Socioeducativo ao Adolescente do Estado de São Paulo (Fundação Casa-SP)?**

A pesquisa terá um caráter exploratório, onde a coleta de dados se dará através de questionário. A abordagem da pesquisa será quantitativa e qualitativa, uma vez que, trabalhará com dados quantificáveis, mas também, com informações que serão analisadas a partir de suas qualidades. A realização da pesquisa será na Fundação Casa-SP, mais especificamente, na Divisão Regional Metropolitana II – Leste 1.

1.1 JUSTIFICATIVA

A área administrativa vem passando por grandes mudanças nos últimos tempos e é grande a necessidade de gerir eficazmente organizações cada vez mais complexas. Neste contexto, percebe-se a motivação como parte importante desse processo; sendo condição essencial e imprescindível para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações.

É notório que os resultados das organizações dependem da interação com seus colaboradores. Identifica-se, assim, a necessidade pela busca em conhecer os diversos fatores que determinam a motivação no trabalho, bem como, possibilitar que as organizações desenvolvam mecanismos que possam servir de estímulo à motivação organizacional.

No entanto, os benefícios pela busca da motivação no trabalho, não estão apenas ligados aos resultados organizacionais, tendo em vista que a angústia gerada nos colaboradores desmotivados pode influenciar negativamente suas vidas, apresentando alterações negativas de comportamento.

Destaca-se, que muitos pesquisadores e estudiosos vêm salientando a importância em conhecer melhor os fatores que envolvem a motivação humana. Podemos citar os artigos publicados no ano de 2008 de Evangelista e Da Costa, onde relatam sobre a motivação de funcionários do serviço público. Neste mesmo ano, Brunelli descreve sobre a motivação no serviço público e Bergamini que, ao longo de muitos anos, nos presenteia com um grande acervo sobre o tema.

Apesar de o tema estar em constantes estudos, vale ressaltar que essa área do conhecimento ainda precisa de coordenação, no sentido de criar um corpo de conhecimentos que propicie maior entendimento do tema.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão contribuir com a elaboração de políticas que possibilitem melhorar o ambiente de trabalho, refletindo em um melhor desempenho das atividades. Portanto, a gratificação em beneficiar os colaboradores e auxiliar a organização em questão é indiscutível.

A partir do exposto acreditamos na relevância da presente pesquisa, tendo em vista suas possíveis contribuições.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os fatores que estimulam a (des)motivação no trabalho dos servidores públicos da Fundação Casa-SP.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que promovem a (des)motivação dos funcionários;
- Caracterizar os fatores encontrados, segundo as principais teorias de motivação; e,

- Promover a análise dos fatores encontrados, bem como suas causas e conseqüências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A compreensão do comportamento organizacional é fundamental para um ambiente de trabalho saudável, por se tratar de um estudo fundamentado na investigação das questões relacionadas ao comportamento das pessoas no trabalho.

Conforme Robbins (1998), o comportamento organizacional é um estudo que investiga o que as pessoas fazem em uma organização, fixado nos comportamentos relacionados aos cargos, trabalho, produtividade, entre outros; entre os tópicos centrais que constituem os assuntos desta área encontra-se a motivação. Especificamente, o comportamento organizacional ocupa-se em como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo, a rotatividade e aumentar a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, portanto o comportamento organizacional visa oferecer aos gestores, orientações para criar um clima de trabalho eticamente saudável.

Chiavenato (2010) relata que o comportamento organizacional é uma área do conhecimento humano extremamente sensível, que depende fortemente da mentalidade de cada organização, bastante influenciado pelas características do contexto ambiental e, principalmente, das pessoas. Todos que pretendem fazer parte de alguma organização devem se aprofundar neste tema, é necessário conhecer as organizações e suas manifestações, a partir da vida organizacional poderemos mensurar o valor intrínseco da organização, ou seja, a base fundamental que leva diretamente ao sucesso.

2.2 MOTIVAÇÃO

Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappelli (2000) relatam que a definição da motivação pode ser muito simples: como uma força ou impulso que leva os indivíduos a agirem de uma determinada forma. No entanto, ressaltam que existem muitas outras implicações do que sugere essa definição.

Conforme Maximiano (2000), a motivação constitui um processo pelo qual um conjunto de razões estimula ou provoca algum tipo de comportamento humano. Logo, motivação pode ser caracterizada como um motivo que leva a um determinado comportamento.

Para Bergue (2010), o estudo sobre a motivação humana permite diferentes abordagens, devido a diferentes conceitos possíveis. De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação, que levará ao alcance de um objetivo.

“Há uma grande diferença entre o movimento, causado pelas reações aos agentes condicionas extrínsecos ao indivíduo, e a motivação, que nasce das necessidades intrínsecas e que encontra sua fonte de energia nas emoções, assim sendo, ela pode então ser compreendida como algo interno a cada um” (BERGAMINI, 1990, p. 30).

Segundo Chiavenato (2010), “apesar da sua grande importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras, e não existe consenso absoluto sobre o assunto. Mais difícil ainda é aplicar seus conceitos no cotidiano das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p. 242).

No entanto, Chiavenato (2010) descreve que a motivação se trata de um processo psicológico básico, mas considerável na compreensão do comportamento humano. Estando diretamente ligada ao comportamento e desempenho das pessoas, envolvendo metas e objetivos, variando conforme diferentes fatores, fisiológicos, psicológicos e ambientais. Uma das definições relatadas pelo autor é que a motivação consiste em três elementos interagentes e interdependentes. São eles: as necessidades, que significam uma carência interna da pessoa; os impulsos que geram um comportamento de busca, visando alcançar objetivos que aliviem as necessidades; e, os incentivos, algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir o impulso.

Conforme Bergamini (2008), por muito tempo, considerou-se qualquer problema humano no trabalho como falta de motivação dos empregados, para ela a

análise de tantos estudos diferentes a respeito do homem e sua motivação, poderá explicar muitas dúvidas e equívocos em relação ao tema.

“[a motivação] é o resultado da interação da pessoa com a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, isto é, ele pode estar motivado em um momento e menos em outro. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa por meio do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação” (CHIAVENATO, 2010, p. 243).

Reis (2001) relata que a psicologia sempre estudou o comportamento humano, preocupada em conhecer os motivos que impulsionam a ação humana. O termo motivação equivale a forças psicológicas, intenções, que determinam a conduta de cada pessoa. Portanto, a motivação é o estudo sobre os motivos que levam as pessoas a agirem de determinada forma.

Bergamini (1990) avisa que o importante não é descobrir o que motiva as pessoas, mas sim evitar o que pode desmotivar os motivados. Vários estudos comportamentais levaram em consideração diferentes tipologias, que foram caracterizadas em quatro orientações do comportamento motivacional, são eles:

- Participar: são pessoas que se preocupam com o próprio desenvolvimento pessoal;
- Agir: são pessoas cheias de energia, sempre mais rápidas que as outras pessoas;
- Manter: são pessoas com os pés-no-chão e que trazem a lógica e a organização em seus afazeres; e,
- Conciliar: são pessoas com habilidade de interação pessoal.

Todos possuem esses quatro orientados de comportamento, no entanto, cada pessoa age conforme a valorização que cada um dá aos diferentes fatores de satisfação motivacional.

Portanto, baseado nesses autores, torna-se correto afirmar que a motivação é algo que ocorre internamente e diferentemente em cada indivíduo, respeitando suas características e necessidades. A motivação está no desejo, na satisfação de cada pessoa, o que pode ser feito para motivar alguém é criar situações propícias para sanar as necessidades das pessoas.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Como a motivação se trata de um assunto complexo não faltam teorias e pesquisas a respeito, representando este tema bastante profundo que, normalmente, é exposto como um problema atual; porém, ele não surgiu hoje. Há muito tempo, teorias e pesquisas estão sendo desenvolvidas na tentativa de explicar os fatores da motivação humana; claro que algumas foram mais bem sucedidas do que outras, mas todas contribuíram grandemente, porém, não atingindo resultados realmente concludentes.

Chiavenato (2010) resume o assunto dizendo que várias teorias tentam interpretar de maneira diferente e enfatizam certos aspectos da motivação, ressaltando que cada autor privilegia alguns aspectos particulares para fundamentar suas idéias:

“Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades. As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades” (CHIAVENATO, 2010, p. 244).

Reis (2001) explica que no passado as teorias tentavam construir um modelo único, classificados em “modelo tradicional”, “modelo de relações humanas” e “modelo de recursos humanos”. O “modelo tradicional” direciona a motivação para os incentivos salariais, de acordo com a produtividade do trabalhador. O “modelo de relações humanas” direciona a motivação dos funcionários por incentivos sociais, formando grupos informais. O “modelo de recursos humanos” foca nas preocupações e as necessidades dos funcionários e procura dar mais liberdade ao funcionário para seu desenvolvimento pessoal.

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Robbins (1943) *apud* Gomes (2010) afirma que esta teoria é provavelmente a mais conhecida, defendida por Abraham Maslow, que sugere que em cada indivíduo

existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades – fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização – e, na medida em que cada uma é satisfeita, a seguinte torna-se dominante.

Esta hierarquia de necessidades foi demonstrada na forma de uma pirâmide, que pode ser visualizada na figura 01.

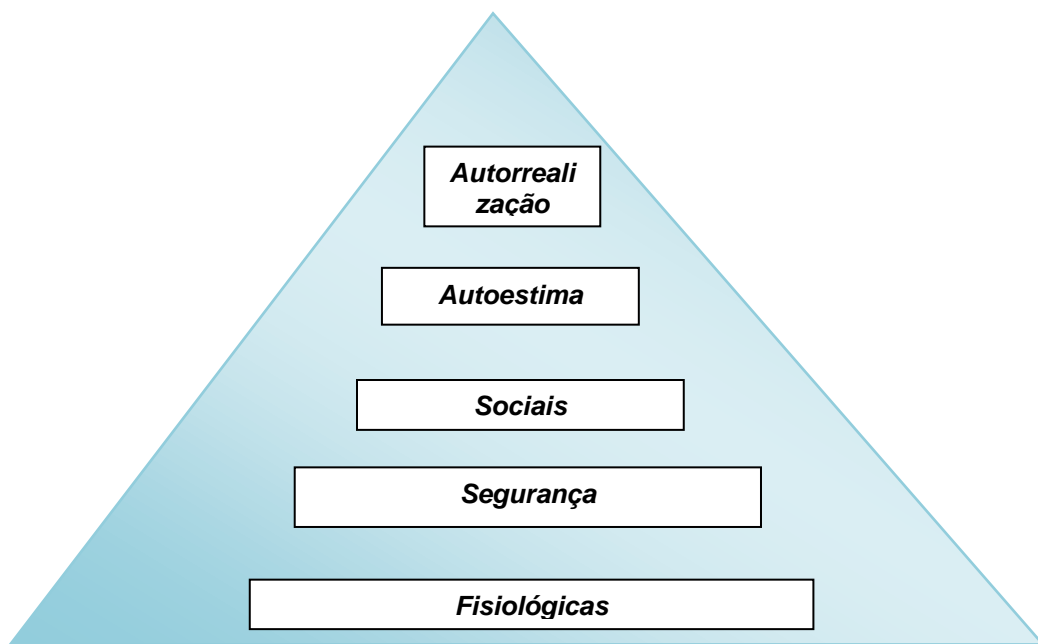


Figura 01 - A Pirâmide de Necessidades de Maslow
Fonte: Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappelli (2000)

Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappelli (2000) especifica alguns itens para cada categoria de necessidades, que podem ser visualizadas na tabela 01.

NECESSIDADES	AMBIENTE DE TRABALHO
Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança no trabalho • Auxílio-doença • Previdência Social • Folgas suficientes • Proteção contra injustiças • Segurança física
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Senso de participação • Amizades • Prestatividade
De autoestima	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento • Elogios • Perspectivas de promoção
De autorrealização	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhos gratificantes • Trabalhos interessantes

Tabela 01 - As necessidades de Maslow em relação ao ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor conforme Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappelli (2000)

2.3.2 Teoria das Necessidades Manifestas

Conforme Robbins (2003), Henry Murray desenvolveu a “teoria das necessidades manifestas”. Nesta teoria, as necessidades possuem dois componentes (direção e intensidade) e mais de 20 necessidades que as pessoas podem possuir (realização, autonomia, poder etc.).

Diferentemente da “teoria da hierarquia das necessidades”, a “teoria das necessidades manifestas” afirma que a maioria das necessidades das pessoas é aprendida e sugere que outras necessidades motivam simultaneamente e não em ordem preestabelecida, o comportamento. Dessa forma, as pessoas podem sentir uma alta necessidade de realização e autonomia e uma pequena necessidade de poder, todas ao mesmo tempo.

2.3.3 Teoria das Necessidades Aprendidas

Robbins (2003) relata que David McClelland estudou três necessidades aprendidas que considerou importantes para a motivação:

- 1) Necessidade de realização: o impulso de destacar-se, esforçar-se para ser bem sucedido;
- 2) Necessidade de afiliação: a necessidade de criar relações interpessoais próximas; e,
- 3) Necessidade de poder: o desejo de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam.

Nesta teoria as necessidades são adquiridas conforme a cultura de uma sociedade, daí o nome de “teoria das necessidades aprendidas”. Conforme a teoria, os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer melhor as coisas.

2.3.4 Teoria ERC

Chiavenato (2010) relata que Alderfer trabalhou sob a teoria da hierarquia de Maslow, condensando-a em três necessidades:

- Necessidades de existir: são as necessidades de bem estar físico, que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- Necessidades de relacionamento: são as necessidades de relações interpessoais, que inclui as necessidades sociais e de autoestima de Maslow; e,
- Necessidades de crescimento: são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, inclui as necessidades de autoestima e de autorrealização de Maslow.

Mas o ponto crucial que difere as teorias de Alderfer e de Maslow é que, mais de uma necessidade podem ser ativadas ao mesmo tempo ou, até mesmo, todas as necessidades podem estar atuando simultaneamente.

2.3.5 Teoria dos Dois Fatores

Herzberg (1973) *apud* Bergue (2010), na teoria dos dois fatores, argumentou que o comportamento das pessoas no trabalho está relacionado a um conjunto de fatores que respondem pela satisfação e outro conjunto de fatores que respondem pela insatisfação. Em pesquisa científica identificou-se que fatores motivacionais são relacionados ao cargo do funcionário, denominados intrínsecos ao cargo, e os fatores higiênicos são relacionados às condições gerais de ambiente do trabalho, denominados extrínsecos ao cargo. Portanto, os fatores higiênicos não motivam os funcionários, apenas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho • Pagamento • Segurança no trabalho • Relações no trabalho • Práticas de supervisão e administração • Política e administração da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si • Responsabilidade • Senso de realização • Reconhecimento • Perspectiva de evolução

Tabela 02 - Fatores de Herzberg
Fonte: Maitland (1995) apud Oliveira e Cappelli (2000)

2.3.6 Teoria da Equidade

Robbins (1943) *apud* Gomes (2010) explica que a teoria da equidade defendida por J. Stacy Adams é também conhecida como justiça organizacional, porque defende que os indivíduos comparam seus esforços com as recompensas

obtidas pelo seu trabalho, com as recompensas dos outros funcionários e busca eliminar qualquer injustiça percebida. Os funcionários estabelecem uma relação com o que recebem pelo seu trabalho e o aplicam nele, depois comparam seus ganhos com de outros funcionários. Quando tal comparação revela igualdade, gera um estado de equidade, quando revela desigualdade, gera uma tensão de equidade. Quando somos desvalorizados gera um sentimento de revolta e quando somos muito recompensados gera um sentimento de culpa.

2.3.7 Teoria da Expectativa ou Expectância

Robbins (1943) apud Gomes (2010) relata que a teoria da expectativa é uma das teorias mais aceitas sobre motivação, onde Victor Vroom defende que a determinação do indivíduo depende da expectativa de que uma determinada ação trará certo resultado.

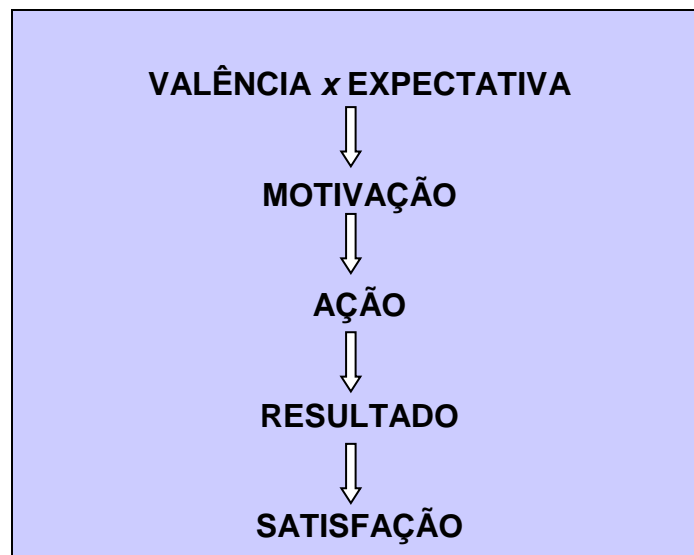


Figura 02 - A Teoria da Expectativa de Vroom
Fonte: Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappelli (2000)

2.4 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

Para Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é manter as pessoas motivadas, torná-las confiantes e comprometidas com os objetivos estabelecidos, estimulá-las a ponto suficiente para que sejam bem sucedidas por meio de seu trabalho. Portanto conhecer a motivação humana é algo essencial para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas.

Conforme Salles e Strauss (1975), o papel que o trabalho desempenha na vida humana não interessa somente à administração, pois se trata de uma questão mais abrangente que merece destaque. Não conseguimos criar uma receita padronizada quanto aos fatores que proporcionam satisfação no trabalho, pois vários estudos já comprovaram que não há uma receita, tudo está relacionado com as expectativas que o trabalhador desenvolve em relação a ele e o papel que o trabalho desempenha em sua vida. Alguns grupos argumentam que seres humanos maduros precisam de níveis elevados de satisfação e autorrealização em seus trabalhos; a estes o trabalho tem que oferecer desafios e independência, caso contrário podem sofrer frustrações. O fato é que muitos indivíduos ocupam cargos aborrecedores, sem sentido, o que pode levar a problemas sociais graves.

“A administração pode desempenhar o seu papel somente por meio da motivação das pessoas para que persigam os objetivos daquela. Mas é impossível compreender a motivação sem considerar o que as pessoas desejam e esperam dos seus empregos.

Desde que as pessoas despendem cerca de um terço de suas horas do dia no trabalho, não é surpresa que elas devam esperar que ele satisfaça muitos tipos de necessidades – físicas sociais e egoístas – e que, além disso, essas necessidades possam ser satisfeitas de muitas maneiras diferentes – fora do trabalho, em torno do trabalho e através do trabalho” (SAYLES & STRAUSS, 1975, p. 45).

Maitland (1995) *apud* Oliveira e Cappeli (2000) menciona que provavelmente as maiores influências sobre a motivação sejam as pessoas e os relacionamentos entre elas, no entanto em um ambiente organizacional grande parte desta motivação depende da existência de um bom líder, tendo este à responsabilidade de motivar sua equipe, e a forma mais adequada para motivar uma equipe é ser um bom exemplo.

Bergamini (2008) relata que, na verdade, talvez não exista tática mais poderosa de motivação do que dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor.

Portanto conforme Bergamini (2008), o pensamento que mais convence sobre a motivação leva em consideração a constante busca dos seres humanos pelo crescimento rumo a autorrealização, tornando o trabalho “parte do eu”, aquele pelo qual se tem orgulho, não é robotizado ou dividido em partes menores.

Conforme Weiss (1936) *apud* Mortara (1991), os novos empregados se sentem satisfeitos com o ingresso em uma nova organização, porque provavelmente conseguirão satisfazer suas necessidades, no entanto, quando eles percebem que alguém ou a própria organização frustra seus interesses, eles passam a se sentirem desmotivados. Com a integração de várias teorias chegou-se a três pontos importantes que devem ser relevantes para administrar a motivação dos funcionários:

- 1) Falar sobre as necessidades que as pessoas tentam satisfazer;
- 2) Compreender como as pessoas procuram satisfazer suas necessidades; e,
- 3) Identificar compensações que as pessoas procuram obter por seus esforços.

O principal seria buscar maneiras para encorajar as pessoas e ajudar a mantê-las motivadas. Weiss relata que os administradores devem se comparar com seus funcionários, porque provavelmente eles almejam satisfazer necessidades muito semelhantes à dele.

2.5 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

“A abordagem do comportamento humano sob a perspectiva dos aspectos formais e informais delineadores de uma organização pública exige que consideremos, inicialmente, a localização e a natureza particular das relações entre as pessoas (agentes públicos) e a organização.

E é nessa relação entre o indivíduo (agente público) e a organização (agentes em interação) que destacamos o fenômeno da motivação. Para tal, devemos atentar para as especificidades da Administração Pública e seus traços constitutivos históricos, percebendo como eles influenciam fortemente o comportamento dos agentes públicos. Esse fato, por si só, nos remete a compreensão da expressão humana a uma posição de destaque na gestão das organizações públicas” (BERGUE, 2010, p. 14).

Conforme Osborde e Gaebler (1994), na legislação brasileira constata-se a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do

Estado. Sendo o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e dificultando o espírito empreendedor.

“Os problemas de motivação nas empresas públicas estão no status da profissão, organizações do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a realização do trabalho, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização, estabilidade. O modelo tradicional burocrático na empresa pública impera as organizações públicas não estão muito atentas para o mercado de trabalho, nem para o desenvolvimento dos seus profissionais e tampouco para quem oferece o serviço. Isso tudo traz uma grande dificuldade dos gestores em aplicar ferramentas que motivem os colaboradores e melhorem seus desempenhos na produtividade” (MALIK, 1988, p. 55).

Para Scelsa e Costa (1991), algum exemplo desta prática é a aplicação da estabilidade para os servidores públicos civil e os critérios de seleção através de concurso público que impedem o recrutamento direto no mercado. Ao impossibilitar a demissão de funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade a maus funcionários, desestimulando os servidores responsáveis que cumprem seus deveres e não vêem seu esforço reconhecido de forma justa. Observa-se também que a administração de recursos humanos precisa da existência de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente aumentaria os números de eficiência e eficácia no âmbito do serviço público.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa é um estudo de caso com delineamento do tipo de estudo exploratório, que se caracteriza como pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, onde a coleta de dados se dará através de questionários estruturados.

Conforme Severino (2007), o estudo de caso representa um conjunto de casos análogos, onde os dados são coletados nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem registrados com o necessário rigor. O estudo exploratório visa levantar informações sobre determinado objeto. Mapeando suas condições de manifestações. A abordagem qualitativa faz referência mais a seus fundamentos epistemológicos do que propriamente a especificidades metodológicas. E o questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que visa levantar informações dos sujeitos pesquisados. As questões devem ser objetivas, e podem ser fechadas ou abertas.

“A ciência, como modalidade de conhecimento, só se processa como resultado de articulação do lógico com o real, do teórico com o empírico. Não se reduz a um mero levantamento e exposição de fatos ou a uma coleção de dados. Estes precisam ser articulados mediante uma leitura teórica. Só a teoria pode caracterizar como científicos os dados empíricos. Mas, em compensação, ela só gera ciência se estiver articulando dados empíricos” (SEVERINO, 2007, p. 126).

Para Lakatos (2010) os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é formular questões ou um problema, que geralmente empregam procedimentos sistemáticos para as análises de dados. Os estudos descritivos são estudos exploratórios que visam descrever completamente determinado fenômeno, onde são realizadas análises empíricas e teóricas, resultando em descrições quantitativas e/ou qualitativas.

Portanto, como se trata de um estudo exploratório, pretende-se investigar a problemática em pauta, buscando compreender a relação entre as variáveis.

3.2. POPULAÇÃO AMOSTRAL

A amostra foi composta de 24 funcionários da Divisão Regional Metropolitana II - Leste 1 (e suas respectivas seções) que se dispuseram a participar do estudo.

Tendo em vista o objetivo do estudo, adotaram-se os critérios de inclusão:

- Ser servidor da Fundação Casa;
- Estar lotado e em exercício na divisão selecionada para a realização da coleta de dados; e,
- Estar disposto a participar do estudo.

O critério utilizado na seleção da unidade pesquisada obedeceu ao seguinte pressuposto: por se tratar de uma área ampla e complexa e com diversos tipos de profissionais, preferimos os funcionários da área administrativa.

A amostra foi composta por cerca de 38% dos funcionários que atuam nesta divisão.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados se deu através de questionários estruturados, contendo perguntas abertas e fechadas para que conseguíssemos realizar uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa.

Conforme Marcarenhas (2012), o questionário é o instrumento ideal quando necessitamos de maior precisão, normalmente o questionário pode ser enviado ao participante ou respondido presencialmente. No entanto, é necessário que o questionário apresente instruções bem claras sobre o preenchimento. Orientamos ao participante para não escrever seu nome, para que se sinta mais confortável ao revelar o que realmente pensa sobre o assunto, como o questionário não exige a participação ativa do pesquisador, diminui a influência sobre os resultados. O tipo de questionário estruturado refere-se a um roteiro com perguntas prontas e fechadas (número limitado de escolhas) e abertas (livre e de espontânea escrita).

Os questionários foram aplicados do dia 02 a 07 de janeiro de 2014, estes foram entregues aos funcionários, ao final do seu turno de trabalho, mediante sucinta explicação e recolhidos posteriormente.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Como se trata de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa a análise dos dados será de caráter interpretativo e estatístico.

Marcarenhas (2012) relata que tanto nos estudos quantitativos quanto os qualitativos, é extremamente necessário organizar os dados antes de analisá-los. O objetivo da análise estatística é medir a frequência dos fenômenos e entender a relação entre eles, já a análise interpretativa visa compreender os problemas.

Como nosso objetivo geral é identificar e analisar os fatores que estimulam a (des)motivação no trabalho dos servidores públicos da Fundação Casa-SP, primeiramente apresentamos os gráficos com os dados gerais de toda amostra:

- Sexo;
- Escolaridade;
- Tempo de empresa;
- Estado civil; e,
- Idade.

Juntamente apresentamos os gráficos com os resultados obtidos nas três primeiras questões, que ajudaram a identificar a amostra que está motivada e a amostra que está desmotivada:

- 1. Como você se sente em relação ao seu vínculo empregatício com esta empresa?
- 2. O seu trabalho interfere em sua vida pessoal de forma positiva ou negativa?
- 3. Você pretende continuar nesta empresa nos próximos 3 anos?

Com os resultados atingidos nestas questões conseguimos obter duas amostras, para isso consideramos motivados os funcionários que nestas três

questões, duas respostas foram positivas. E consideramos desmotivados os funcionários que nestas três questões, duas respostas foram negativas.

Portanto apresentamos a análise da amostra positiva, com os gráficos dos fatores que possivelmente contribuíram para que a amostra esteja motivada.

E em seguida apresentamos a análise da amostra negativa, com os gráficos dos fatores que possivelmente contribuíram para que a amostra esteja desmotivada.

A análise da amostra positiva e negativa do questionário quantitativo estará acrescida da análise do questionário qualitativo.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 DADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO QUALITATIVO

Ao realizar a aplicação do questionário foi solicitado aos voluntários que respondessem o questionário de alternativas, e respondessem as questões dissertativas conforme sua necessidade em expressar o assunto, portanto, nem todos participantes responderam as questões dissertativas.

As questões dissertativas demonstram que alguns funcionários se sentem satisfeitos com seu vínculo empregatício, porque associam esta satisfação com a estabilidade que o funcionalismo público proporciona, portanto podemos relacionar esta estabilidade com as necessidades de segurança da teoria da hierarquia das necessidades (Maslow).

Metade dos funcionários pretende permanecer nesta empresa devido à estabilidade e ao longo período que já trabalham nesta instituição.

Consequente a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), percebemos que as necessidades sociais destes funcionários estão sendo atendidas, tendo em vista que alguns relatam um bom relacionamento com o seu supervisor e geralmente os funcionários gostam do que fazem e possuem bons relacionamentos com seus colegas de trabalho.

No entanto também foram identificados funcionários insatisfeitos, alguns relacionam esta insatisfação aos baixos salários, falta de valorização dos funcionários que possuem nível superior, insegurança gerada pelas avaliações, e ao plano de carreira que não atende as expectativas dos funcionários porque dependem de indicações para assumir algum cargo que seja superior ao seu. Conforme a teoria da expectativa (Victor Vroom) esta falta de expectativa irá direcionar os funcionários a desmotivação.

Dentre os insatisfeitos alguns relatam um péssimo ambiente de trabalho, identificam supervisores inflexíveis e, como consta nos questionários recolhidos, há relatos de assédio moral explícito, e a grande maioria discorda do modo que a

empresa é administrada, o que podemos confrontar diretamente com a teoria da equidade (Adams) tendo em vista que está busca eliminar qualquer tipo de injustiça.

4.2 DADOS GERAIS OBTIDOS ATRAVÉS DO QUESTIONÁRIO QUANTITATIVO

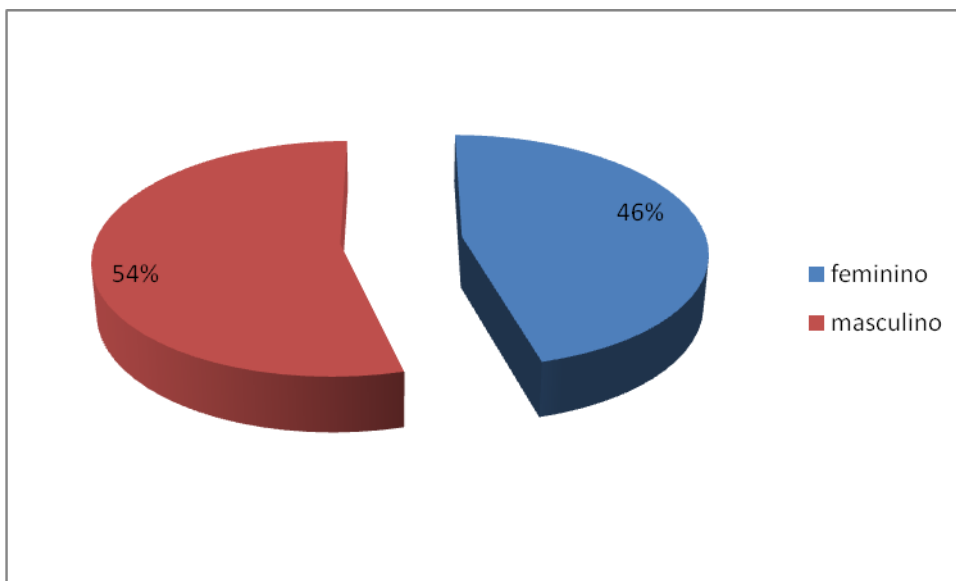


Gráfico 01 - Sexo dos entrevistados (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Na distribuição da amostra, a participação masculina foi maior que a participação feminina. Embora esta amostra seja apenas uma pequena parcela dos funcionários da Fundação CASA/SP, esta reflete a quantidade superior de funcionários do sexo masculino que freqüentemente ocorre nesta instituição. Fato gerado pelo público atendido que em sua grande maioria também é do sexo masculino.

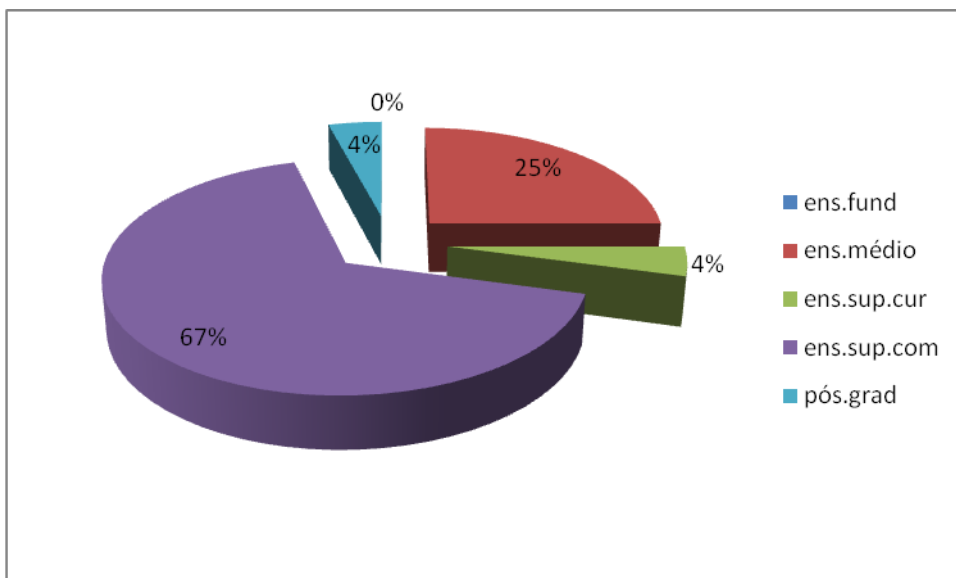


Gráfico 02 – Escolaridade (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

A escolaridade da amostra em grande parte é de nível superior completo, o que conforme a teoria das necessidades aprendidas (McClelland) demonstra uma amostra que conforme suas necessidades de realizações se esforçam e buscam destaque. No entanto, conforme os dados informados pelo departamento de recursos humanos dessa instituição, grande parte desses funcionários estão em cargos de nível fundamental e médio, portanto vários funcionários desta amostra estão sendo subaproveitados.

O que reflete o atual contexto da educação no Brasil, levando-se em conta fatores de ordem econômica e social, refletindo no acesso ao ensino superior para classes menos favorecidas. No entanto ainda falta oportunidade para que essas pessoas possam colocar em prática a instrução obtida na faculdade, instrução que normalmente é obtida diante de muitas dificuldades.

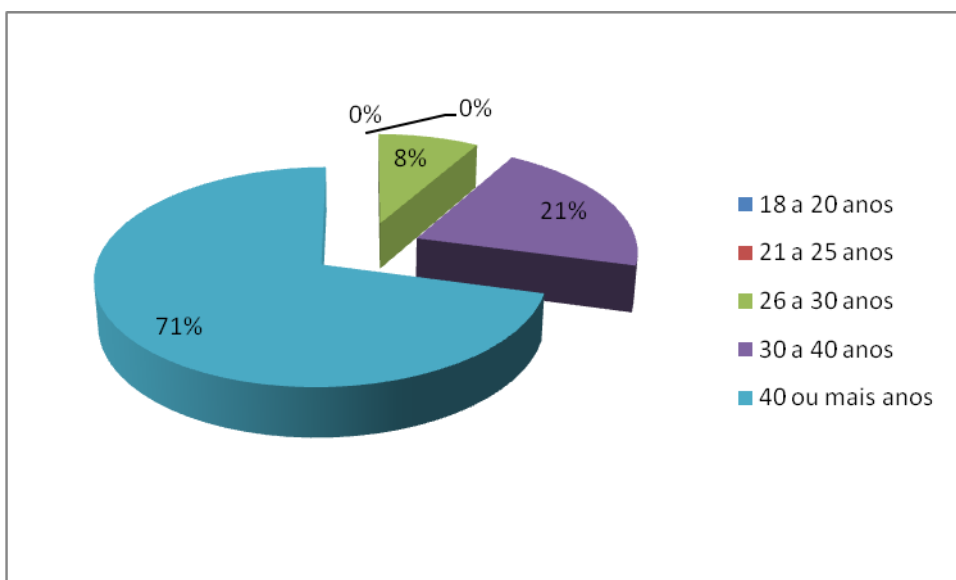


Gráfico 03 – Idade (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

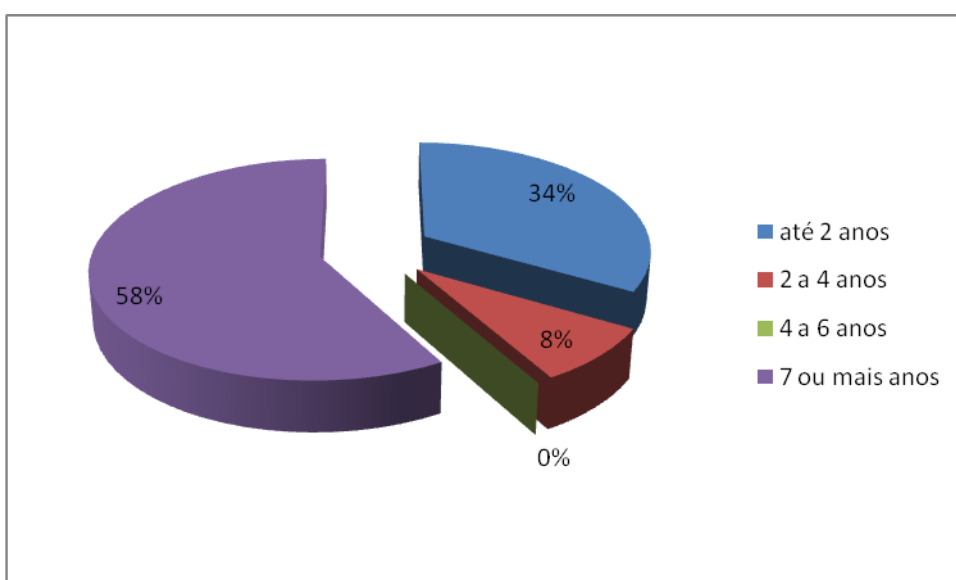


Gráfico 04 - Tempo de empresa (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Mais de 70% da amostra tem mais de 40 anos e quase 60% esta a mais de 7 anos na empresa. O que revela uma amostra experiente e ligada à estabilidade, propiciada pelo cargo público.

O gráfico 03 e 04 justifica o resultado do gráfico 02, tendo em vista que apesar da instrução dos funcionários, no entanto diante de uma idade avançada e a estabilidade atingida, estes se sentem inseguros para buscar novos desafios fora desta empresa, e a empresa por sua vez, falha em relação ao aproveitamento de seus funcionários.

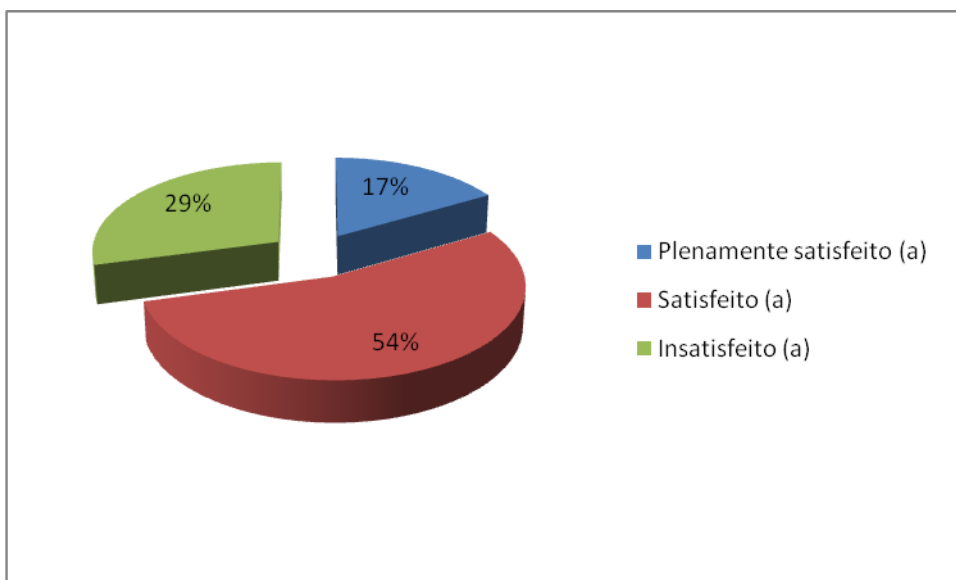


Gráfico 05 - Relação com a empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

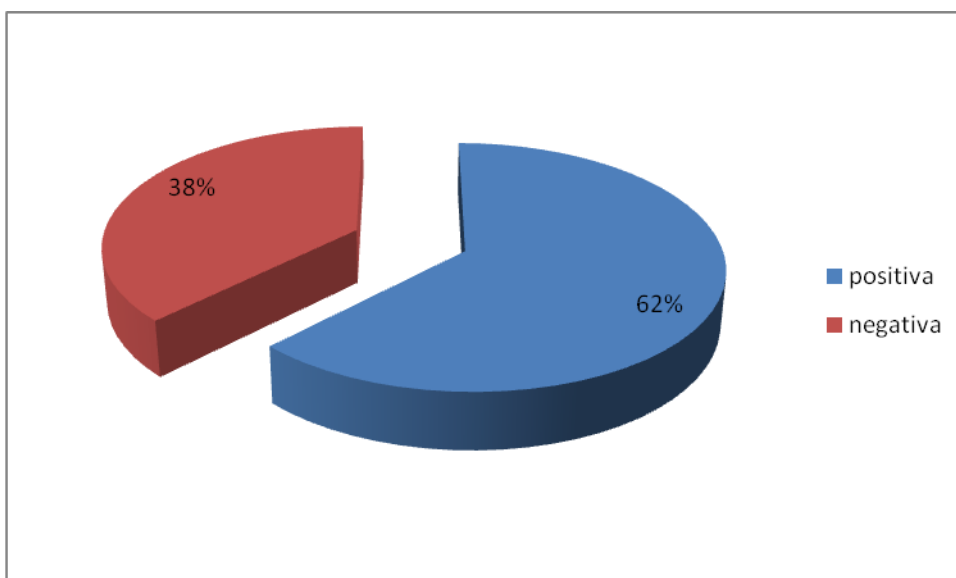


Gráfico 06 - Interferência positiva ou negativa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Cerca de 70% da amostra está Plenamente satisfeita e satisfeita, no entanto quase 30% está insatisfeita, e 62% da amostra relatam que seu trabalho interfere de forma positiva.

Como grande parte desta amostra está satisfeita com sua relação com a empresa e o seu trabalho interfere de forma positiva, pressupomos que essa instituição supriu suas necessidades básicas e atendeu suas expectativas. No

entanto ainda encontra-se uma grande parcela desta amostra insatisfeita, dessa forma recomenda-se que a estratégia da empresa seja revista.

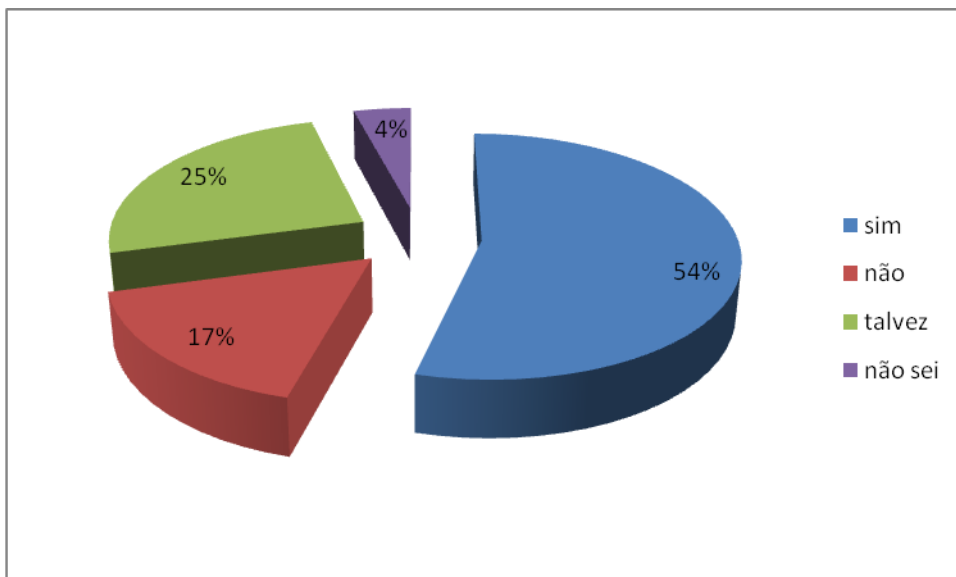


Gráfico 07 - continuidade na empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Pouco mais que a metade da amostra pretende permanecer nesta empresa nos próximos 3 anos.

Como grande parte desta amostra possui nível superior e nem todos pretendem continuar nesta empresa, é provável que o plano de carreira desta empresa, e/ou as oportunidades, não estão sendo vantajosos para estes funcionários.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

4.3.1 Amostra positiva

Conforme dados obtidos nos questionários quantitativos percebemos que, cerca de 60% da amostra está motivada em relação ao seu ambiente de trabalho.

Analisando o questionário qualitativo e as respostas do questionário quantitativo consideradas positivas desta amostra, conseguimos identificar alguns fatores que estimularam esta motivação, dentre eles estão:

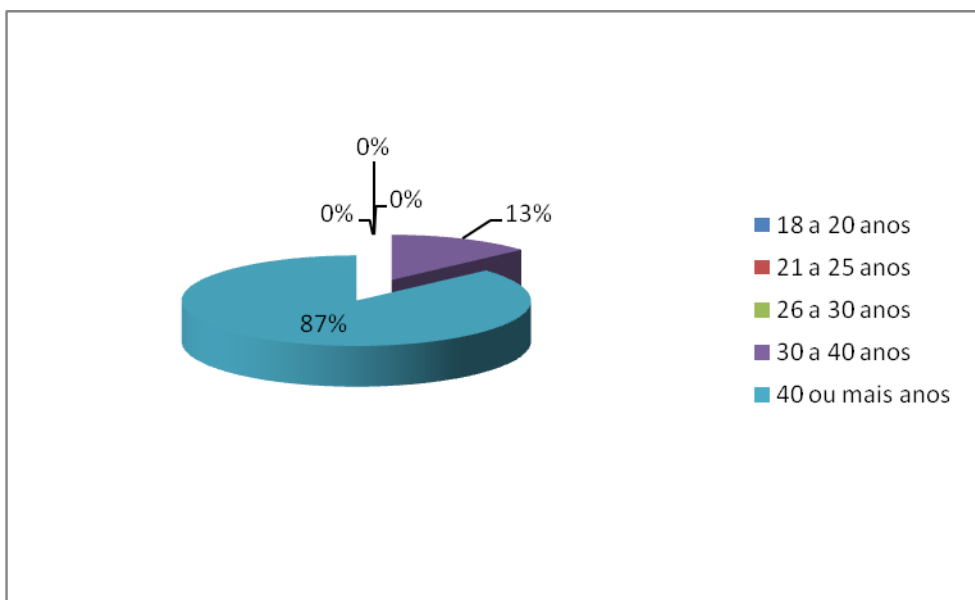


Gráfico 08- Amostra positiva - Idade (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

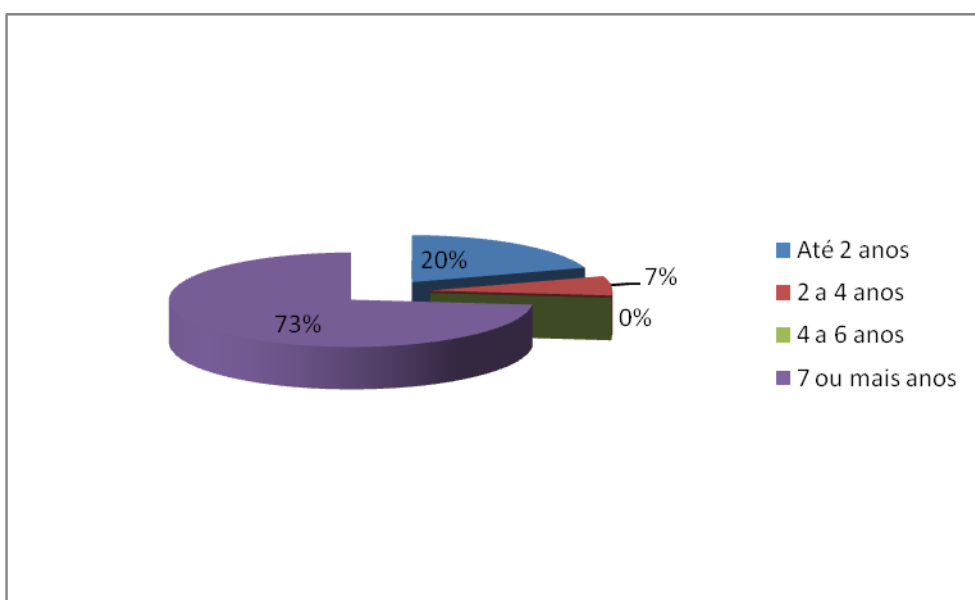


Gráfico 09 – Amostra positiva - Tempo que estão nessa empresa (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quase 90% da amostra positiva têm 40 anos ou mais, e mais de 70% estão nessa empresa a 7 ou mais anos.

Fica claro que a estabilidade proporcionada pelo cargo público gera segurança ao funcionário, tendo em vista que, quase todos desta amostra, possuem mais de sete anos de trabalho nessa empresa. E o aumento da idade só agrava esta necessidade, porque gera no funcionário despreparado, insegurança para buscar novas experiências, o que conforme a teoria das necessidades manifestas (Henry Murray) comprova que está necessidade manifestada, de segurança, estabilidade, entre outras, desta amostra positiva está sendo atendida.

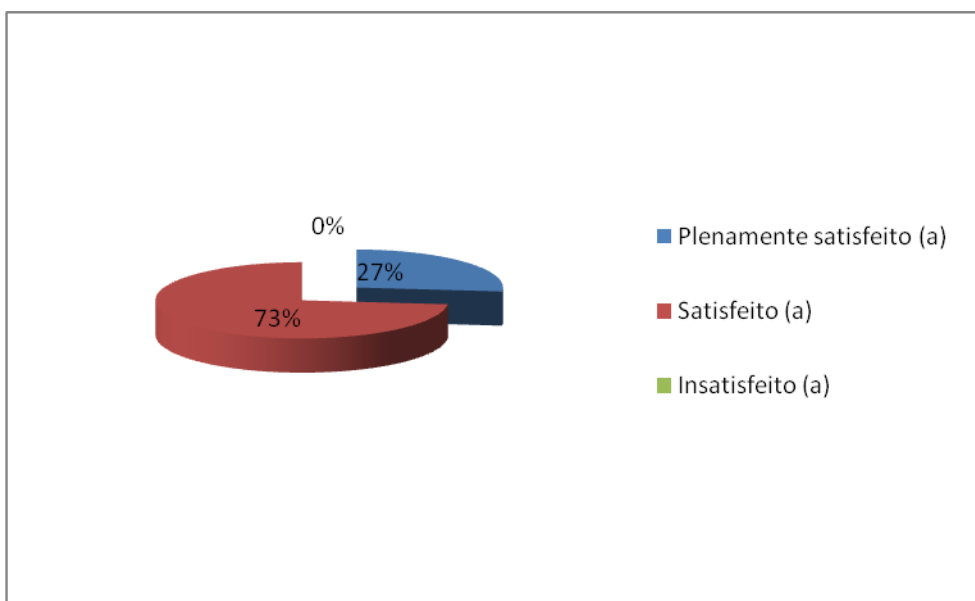


Gráfico 10 - Amostra positiva - Como os funcionários se sentem em relação ao vínculo empregatício que possuem com esta empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme a teoria dos dois fatores (Herzberg), os funcionários que compõem a amostra positiva demonstram satisfação em relação ao seu vínculo empregatício, portanto os fatores higiênicos desta amostra estão sendo atendidos.

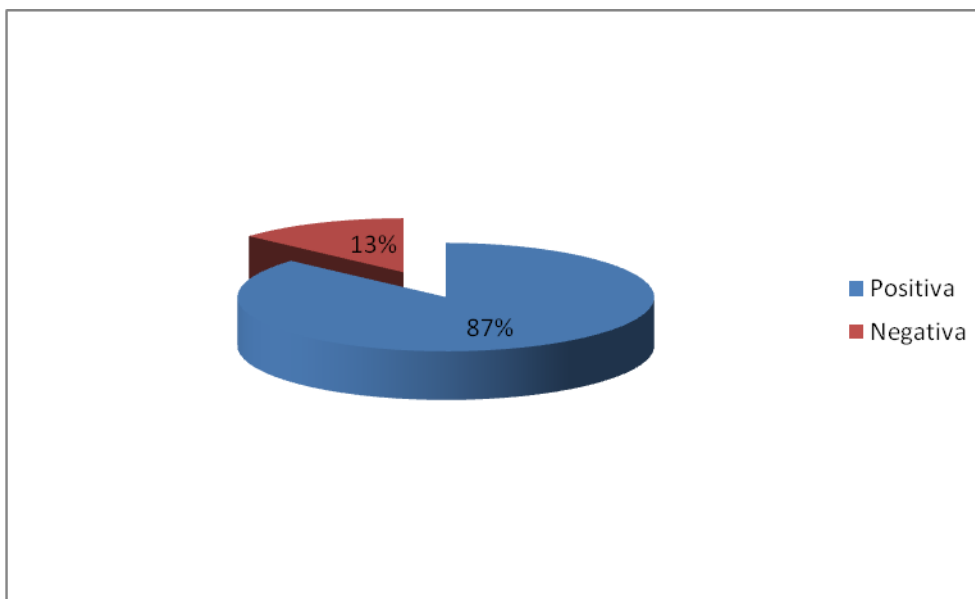


Gráfico 11 - Amostra positiva - Como o trabalho interfere na vida pessoal do funcionário (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Como esta amostra se trata de funcionários que se sentem satisfeitos com seu vínculo empregatício, logo este vínculo será algo positivo na vida do funcionário. Assim esta interferência é de grande relevância, o que pode tornar ou manter os funcionários motivados.

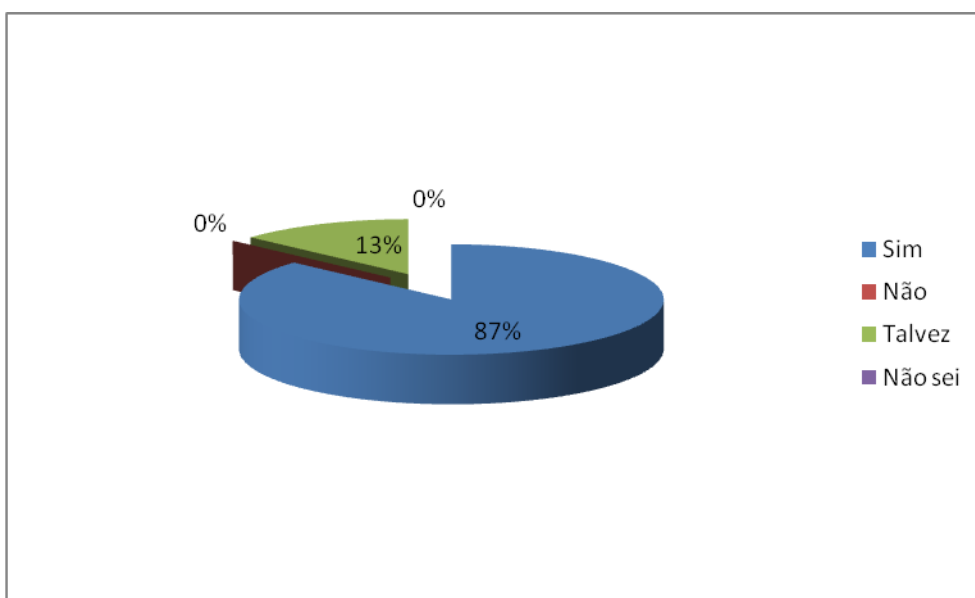


Gráfico 12 - Amostra positiva - Os funcionários que pretendem continuar nessa empresa nos próximos três anos (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Como esta amostra esta composta por funcionários satisfeitos, logicamente que, a maioria pretende continuar nessa empresa.

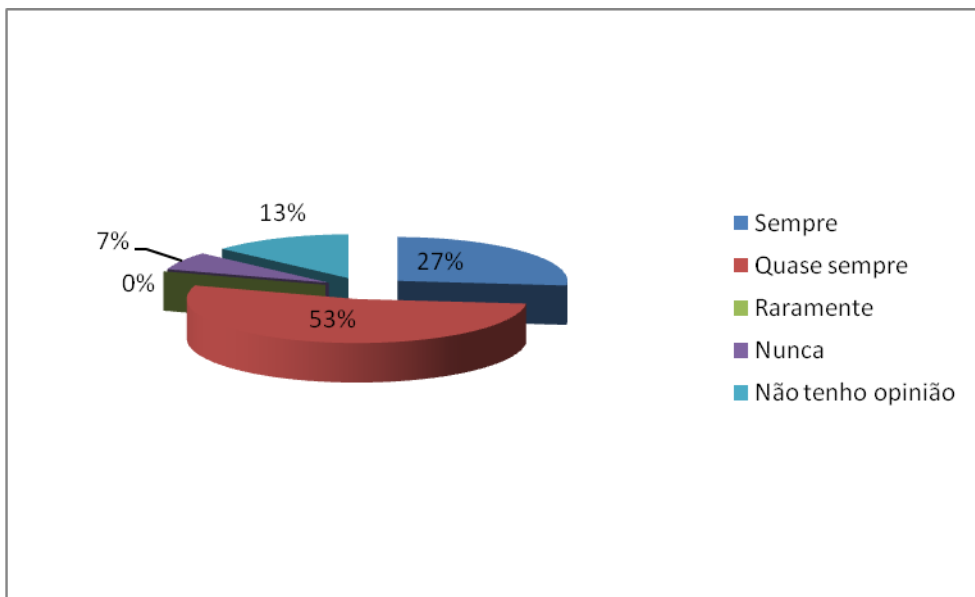


Gráfico 13 - Amostra positiva - O salário é proporcional ao trabalho que exerce (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

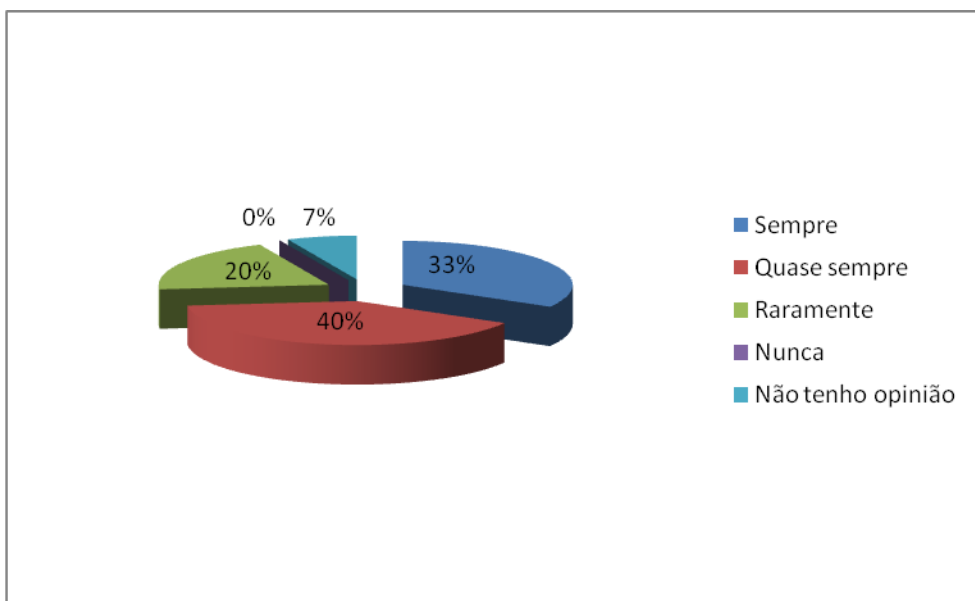


Gráfico 14 - Amostra positiva - Os benefícios que a empresa disponibiliza são satisfatórios (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

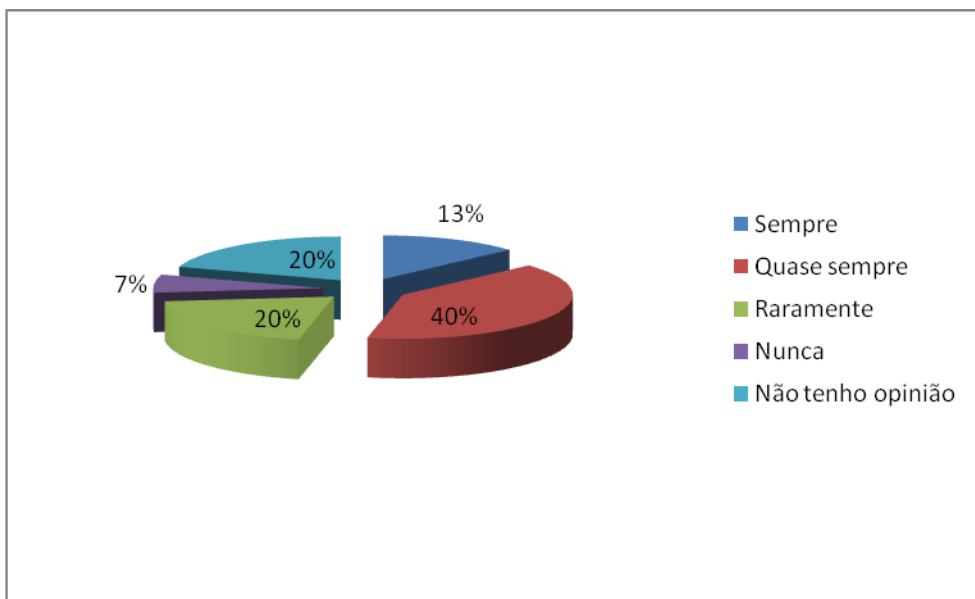


Gráfico 15 - Amostra positiva - O salário esta de acordo com o de outras empresas (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Portanto, diante de uma amostra com estabilidade em seu vínculo empregatício, satisfeita com seus salários e benefícios podemos concluir que suas necessidades de existir da teoria ERC (Alderfer) estão sendo atendidas tendo em vista que esta necessidade inclui as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, fatores importantes como salários, benefícios, segurança no trabalho, auxílio-doença, previdência social, entre outros, estão sendo satisfatórios para esta amostra.

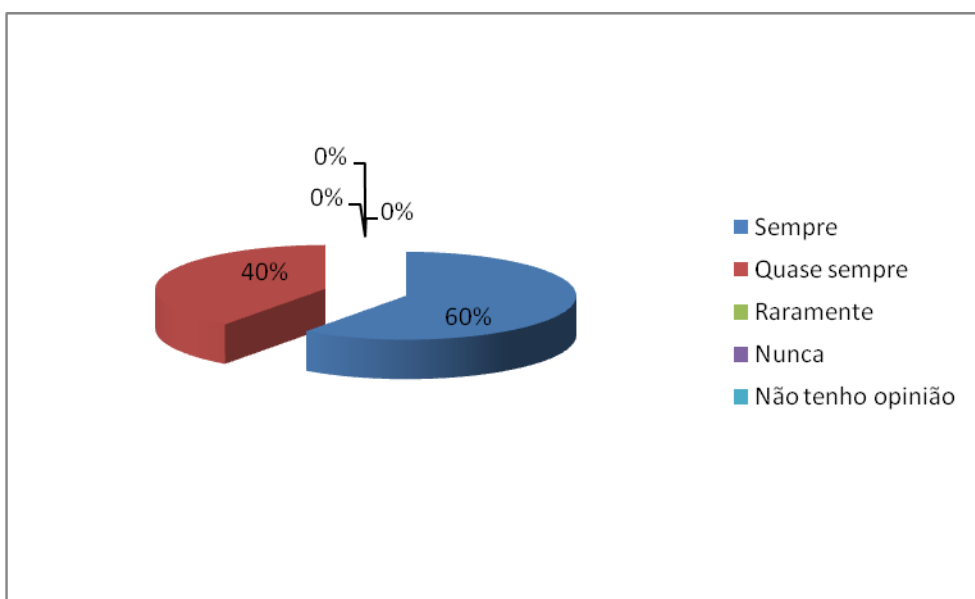


Gráfico 16 - Amostra positiva - Bom relacionamento com os colegas de trabalho (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

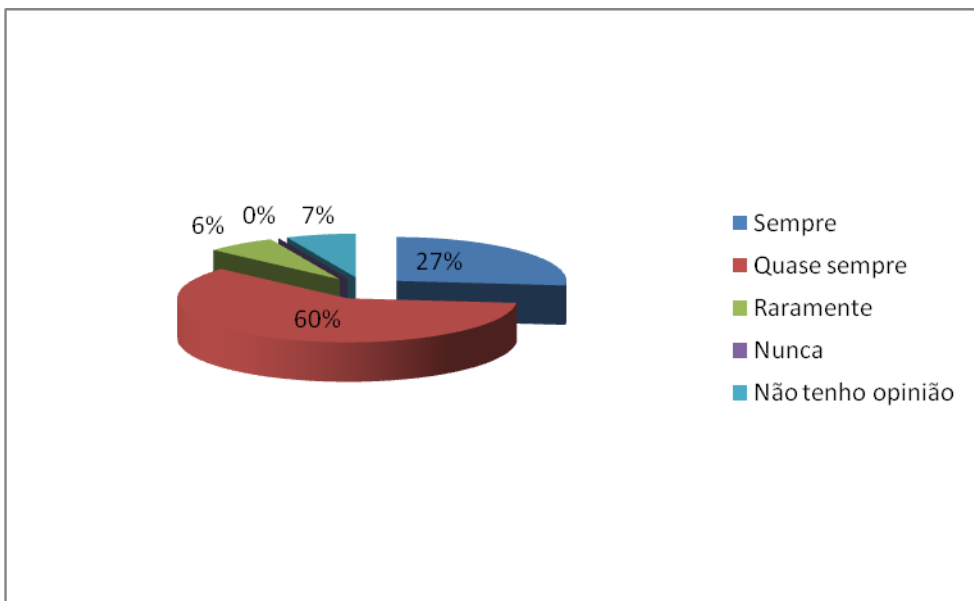


Gráfico 17 - Amostra positiva - A existência de um ambiente de cooperação e apoio entre os colegas (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Nesta amostra positiva podemos identificar que suas necessidades de afiliação da teoria das necessidades aprendidas (MCCLELLAND), estão sendo atendidas devido ao bom relacionamento com seus colegas de trabalho, e ao ambiente de cooperação.

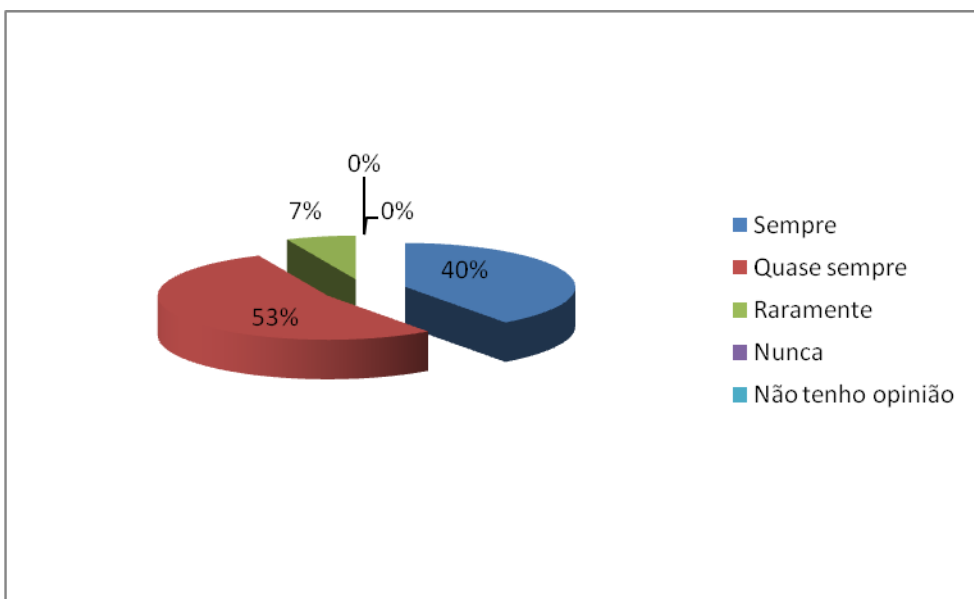


Gráfico 18 - Amostra positiva - Bom relacionamento com o supervisor (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Como esta amostra tem um bom relacionamento com seu supervisor, logo as respostas seguintes foram positivas, tendo em vista que tais situações sofrem diretamente a influencia do supervisor, como: Informações das decisões tomadas pela empresa; repasse de informações necessárias para desempenhar suas respectivas funções; se sentem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor; e, liberdade para fazer seu trabalho do modo que considerar mais adequado. Tais questões estão diretamente relacionadas com as necessidades de autoestima (MASLOW) que correspondem ao reconhecimento, às necessidades manifestadas (HENRY MURRAY), entre outras.

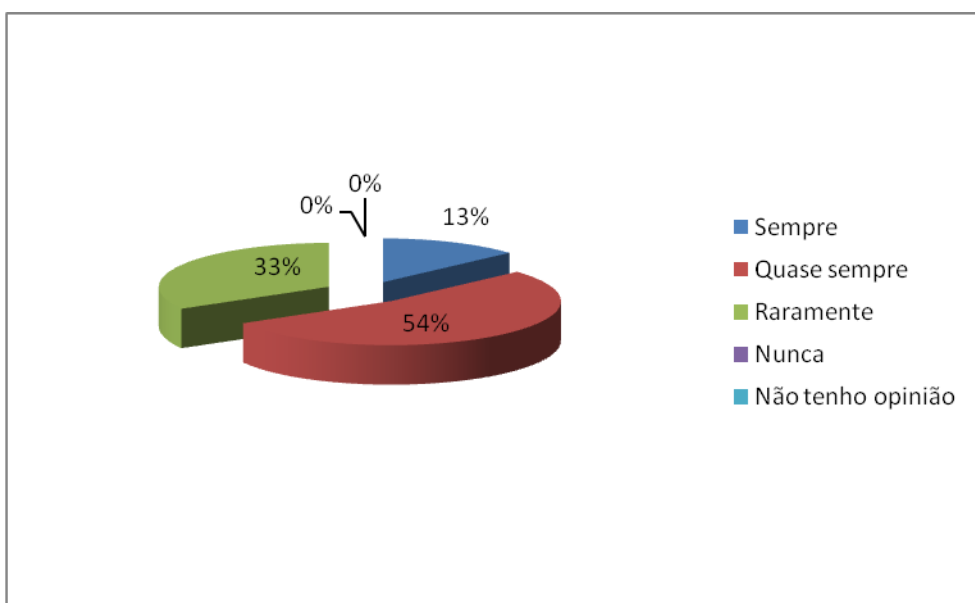


Gráfico 19 - Amostra positiva – Repasse de informações sobre as decisões tomadas pela empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

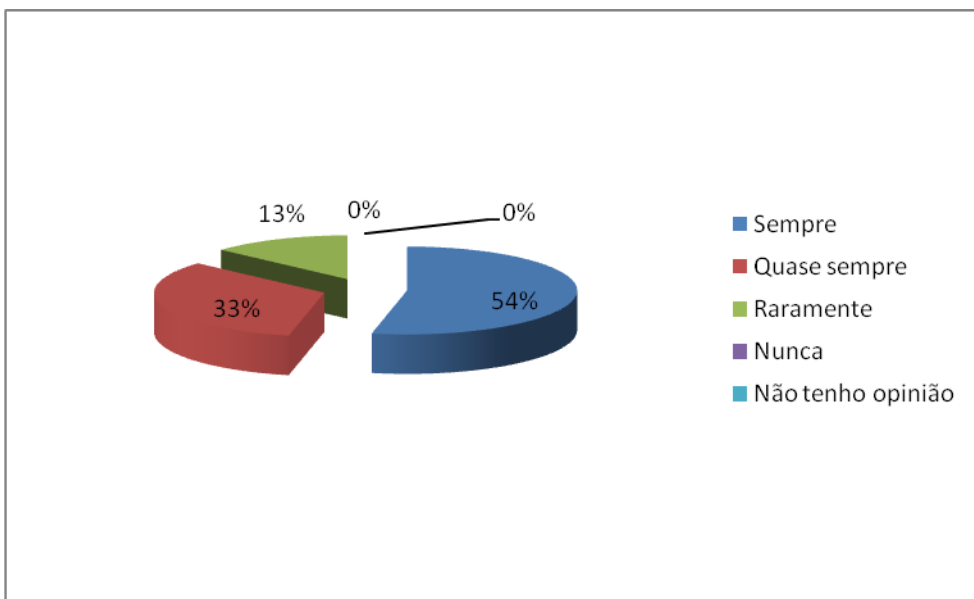


Gráfico 20 - Amostra positiva - O supervisor repassa as informações necessárias para desempenhar as funções (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

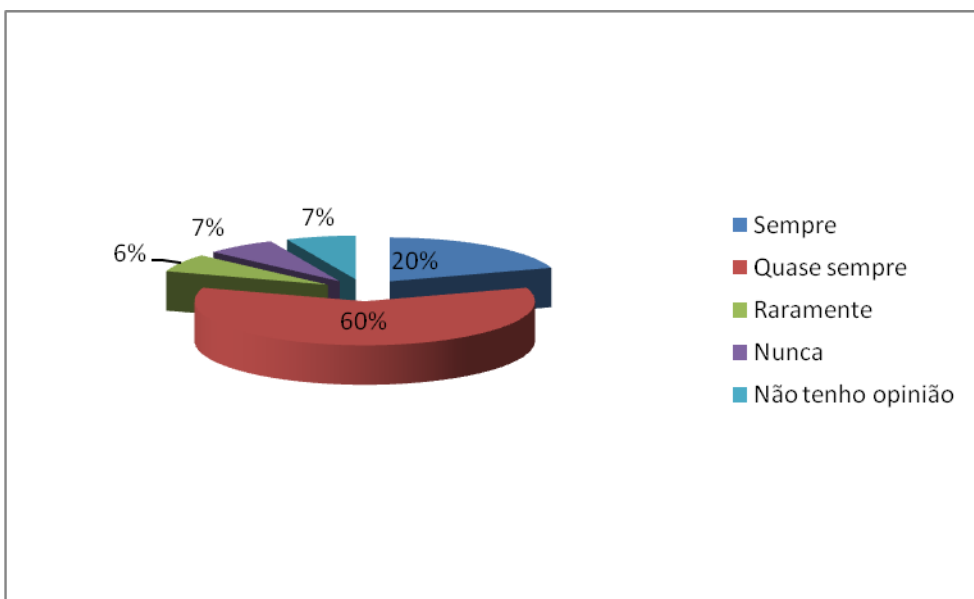


Gráfico 21 - Amostra positiva - Se sente reconhecidos pela empresa e/ou supervisor pelo trabalho que fazem (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

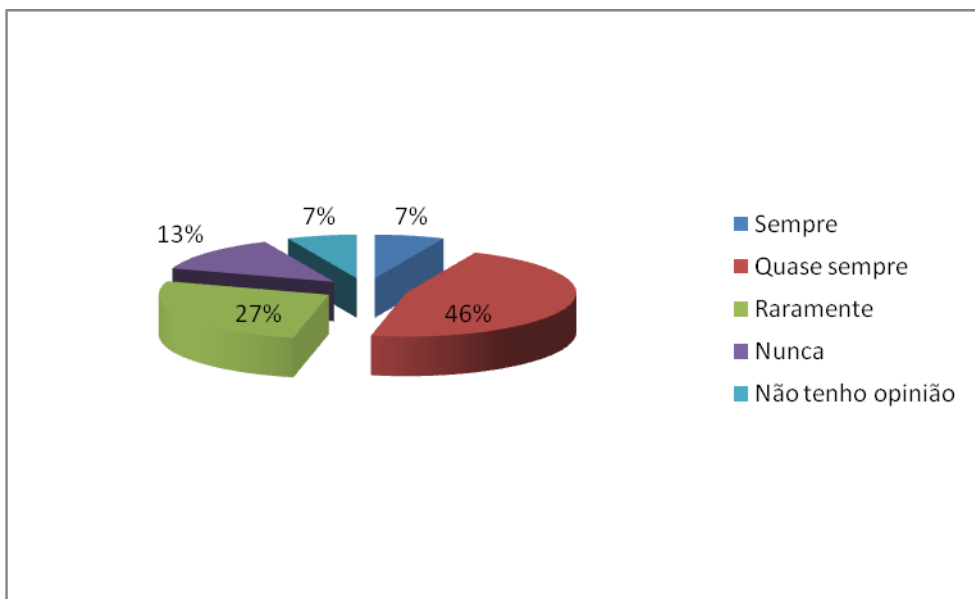


Gráfico 22 - Amostra positiva - A empresa disponibiliza treinamentos para auxiliar a realizar melhor o trabalho (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Apesar do bom relacionamento com o supervisor apenas cerca de 50% desta amostra relatam que a empresa disponibiliza treinamento, o que pode interferir negativamente nos resultados pessoais dos funcionários, e gerais para empresa. Boas capacitações, e reciclagens contínuas poupam tempo e dinheiro para qualquer empresa, até mesmo uma instituição pública.

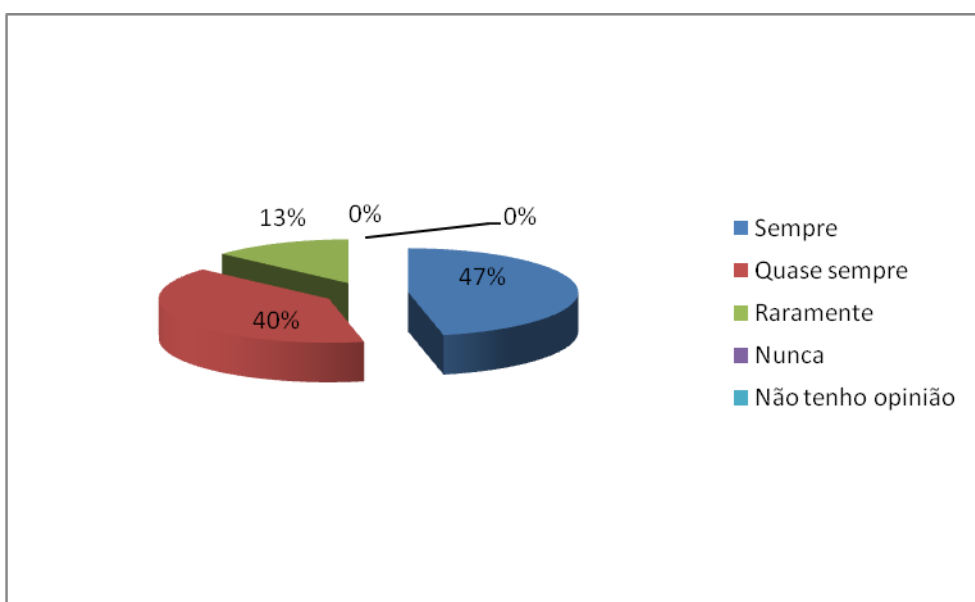


Gráfico 23 - Amostra positiva - Os funcionários possuem liberdade para fazer o trabalho do modo que considerar mais adequado (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

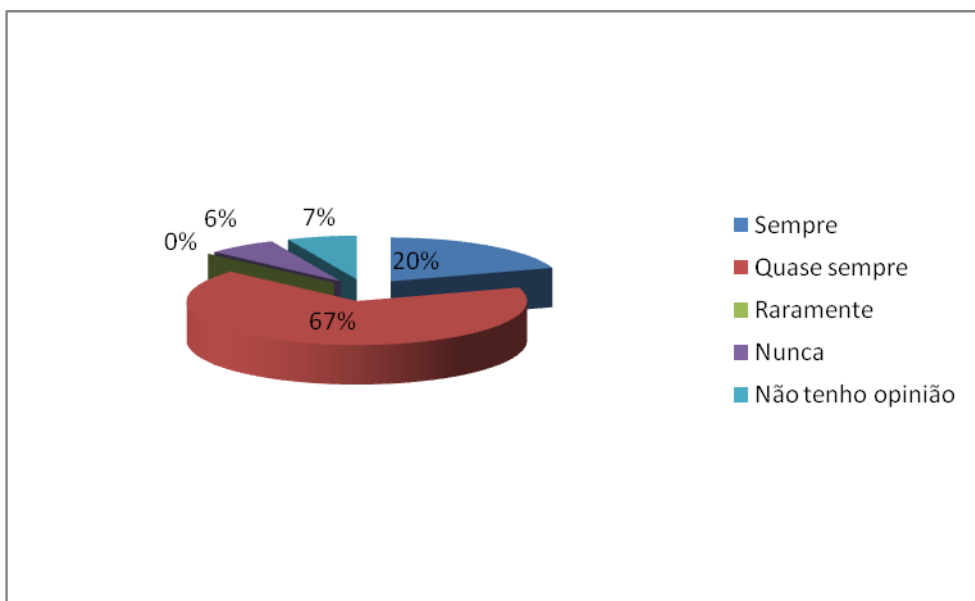


Gráfico 24 - Amostra positiva - Se sente realizados (as) com a função que desempenham nesta empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

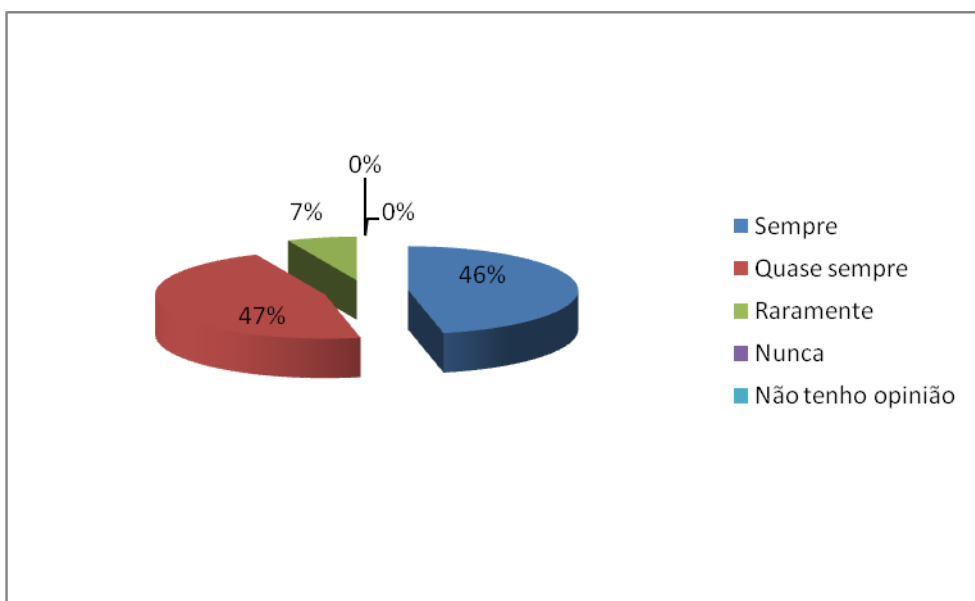


Gráfico 25 - Amostra positiva - Gosta do trabalho que fazem (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Por fim nesta amostra os funcionários se sentem realizados com a função que desempenham, gostam do que fazem, e possuem liberdade para fazer o trabalho do modo que consideram mais adequado, portanto necessidades importantes para determinar a motivação como as necessidades de realização (MASLOW) onde encontramos o trabalho gratificante, as necessidades manifestadas (HENRY

MURRAY), os fatores motivacionais (HEXBERG) como um trabalho gratificante, e a expectativa (VICTOR VROOM), estão sendo atendidas.

Assim conforme as teorias citadas, podemos reafirmar que os funcionários desta amostra estão motivados.

4.3.2 Amostra negativa

Conforme dados obtidos nos questionários quantitativos percebemos que, cerca de 40% da amostra está desmotivada em relação ao seu ambiente de trabalho.

Analisando o questionário qualitativo e as respostas do questionário quantitativo, consideradas negativas desta amostra, conseguimos identificar alguns fatores que estimularam esta desmotivação, dentre eles estão:

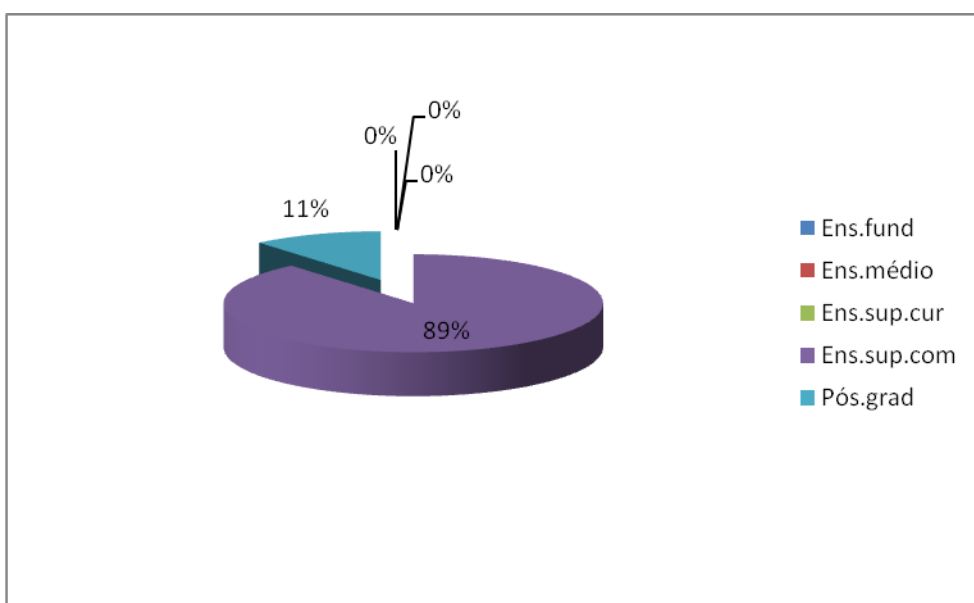


Gráfico 26 – Amostra negativa - Escolaridade (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quase 90% desta amostra possuem nível superior completo, e mais de 10% possuem pós graduação. Confrontando estes dados com as respostas do questionário qualitativo, percebemos que esta amostra está desmotivada porque

suas necessidades de crescimento, conforme a teoria ERC (Alderfer), não estão sendo atendidas devido à falta de reconhecimento, perspectivas de promoção, entre outras.

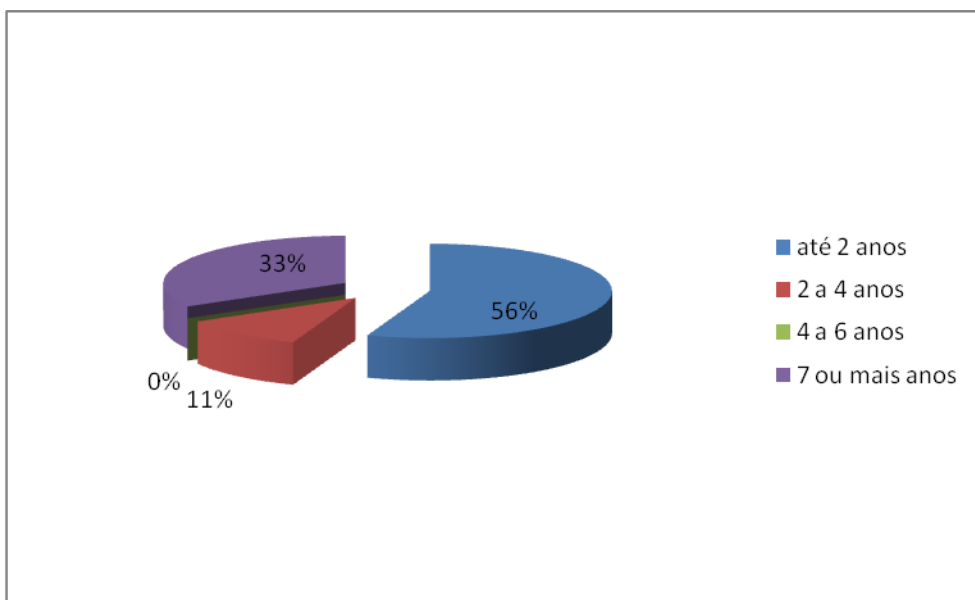


Gráfico 27 – Amostra negativa - Tempo de empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

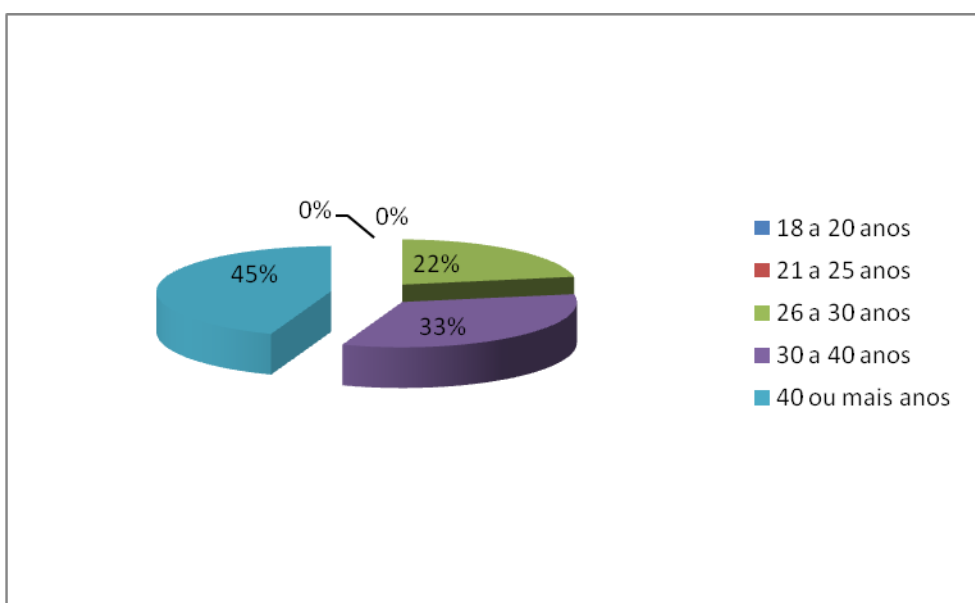


Gráfico 28 – Amostra negativa – Idade (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Com uma amostra negativa, constituída por funcionários graduados, com pouco tempo na empresa e pouca idade, pode-se concordar com Weiss (1936) *apud*

Mortara (1991), quando relata sobre os novos empregados que se sentem satisfeitos com o ingresso em uma nova organização, porque provavelmente conseguirão satisfazer suas necessidades, no entanto, quando eles percebem que alguém ou a própria organização frustra seus interesses, eles passam a se sentirem desmotivados.

Resultado este que será reforçado nos três próximos gráfico:

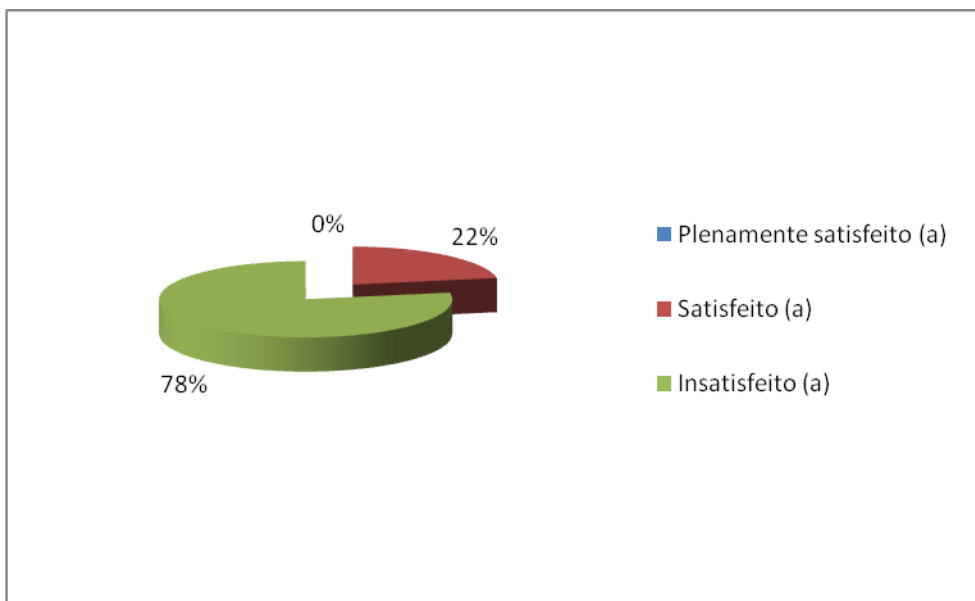


Gráfico 29 – Amostra negativa - Como se sentem em relação ao seu vínculo empregatício com esta empresa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Funcionários insatisfeitos podem prejudicar o andamento do serviço, atrasando ainda mais processos que já passam por tanta burocracia.

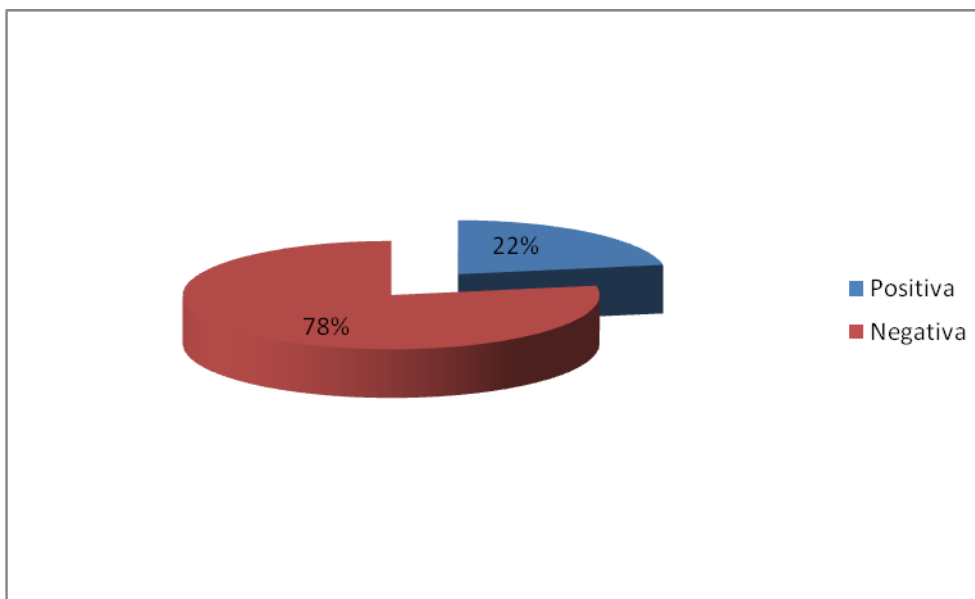


Gráfico 30 – Amostra negativa - O trabalho interfere na vida pessoal de forma positiva ou negativa (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

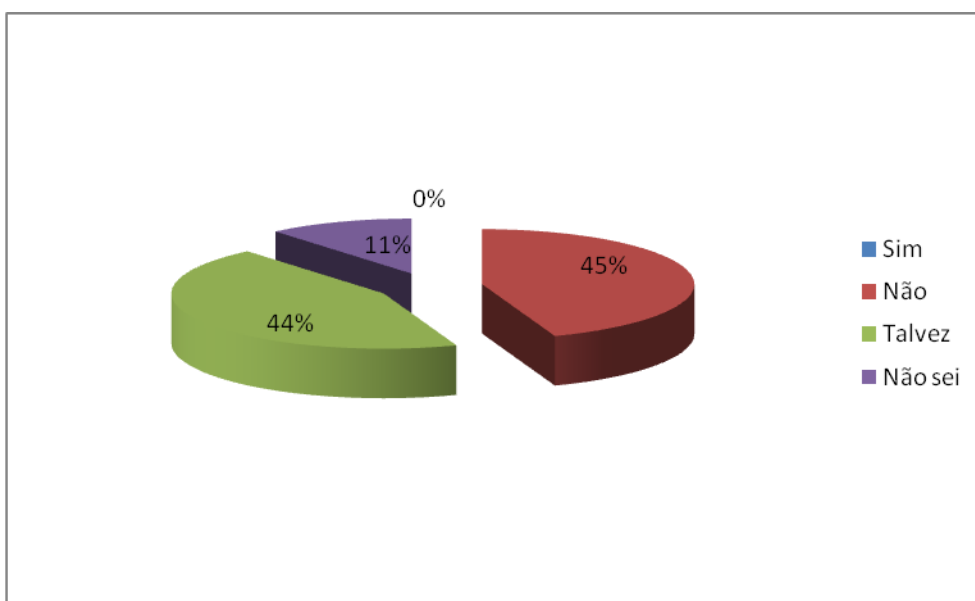


Gráfico 31 – Amostra negativa - Pretende continuar nesta empresa nos próximos três anos (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Diante de uma amostra insatisfeita, onde o trabalho interfere em suas vidas de forma negativa, se torna aceitável que estes funcionários não pretendam continuar nesta empresa, pontos fundamentais para tal situação visualizaremos nos próximos gráficos.

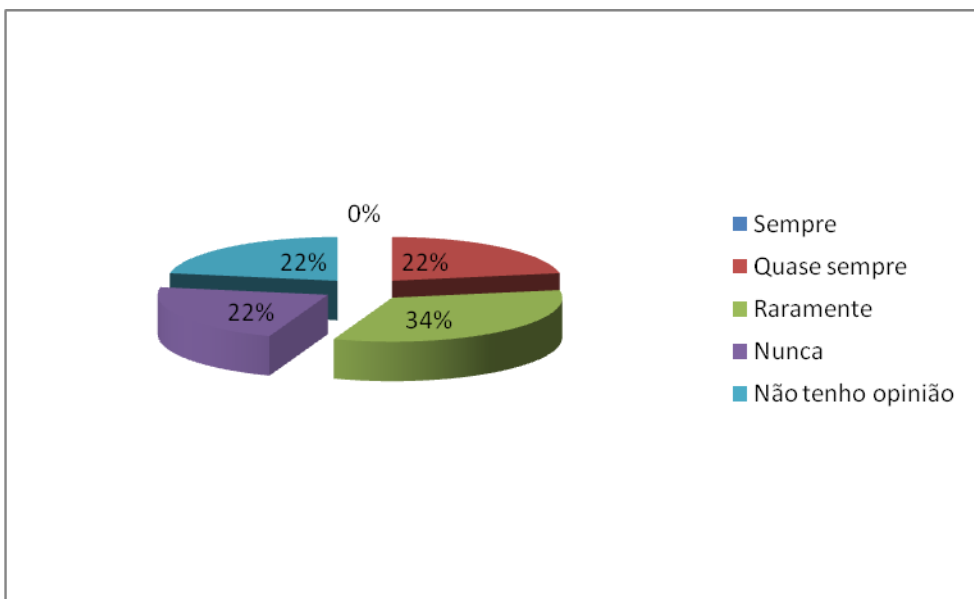


Gráfico 32 – Amostra negativa - O salário é proporcional ao trabalho que exerce (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

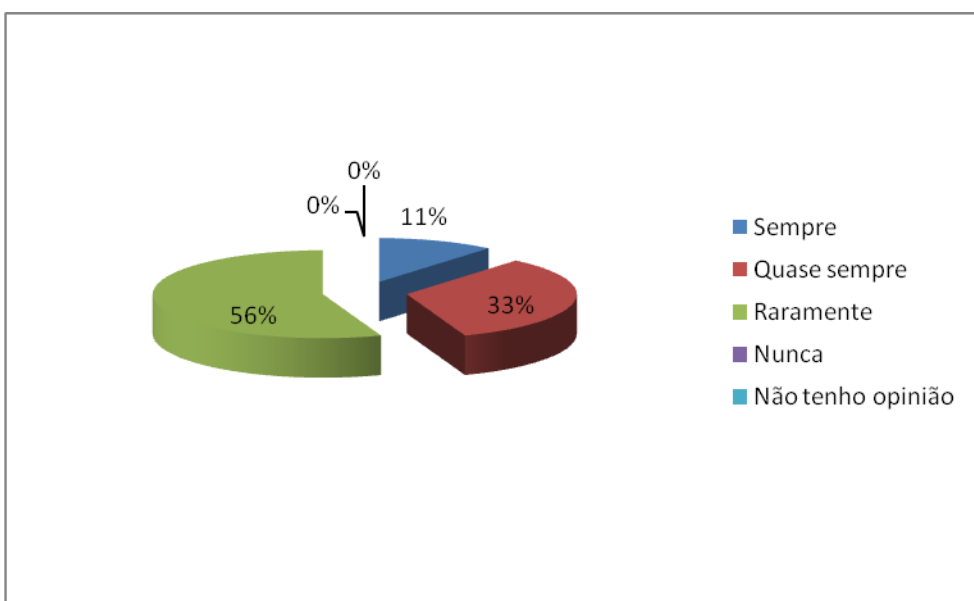


Gráfico 33 – Amostra negativa - Os benefícios que a empresa disponibiliza são satisfatórios (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

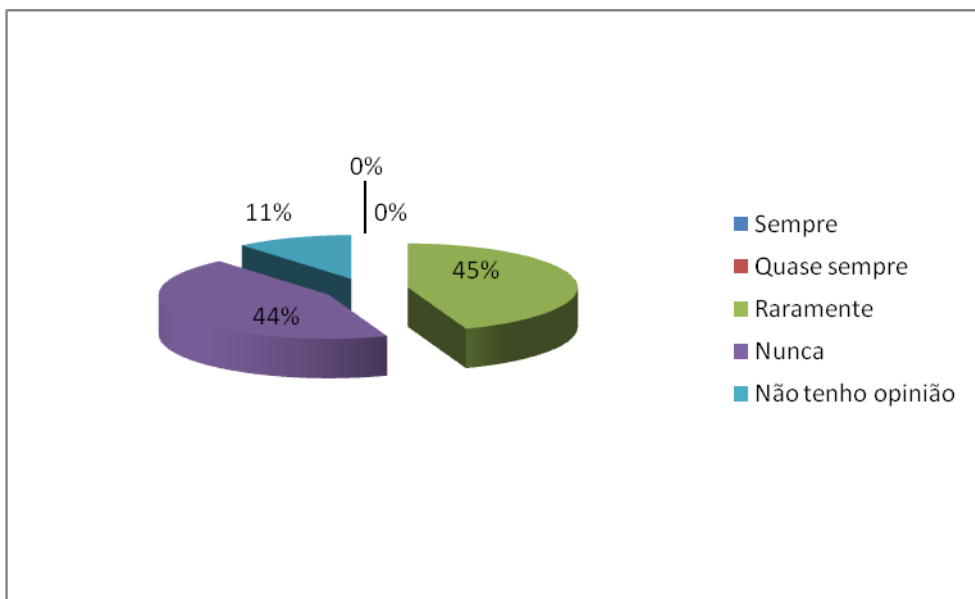


Gráfico 34 – Amostra negativa - salário esta de acordo com o de outras empresas (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Portanto fica claro que bons funcionários se depararam com frustrações, ao serem contemplados com benefícios e salários que consideram abaixo do mercado de trabalho. Conseqüentemente necessidades básicas como as necessidades fisiológicas da teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW), como salário e benefícios; e, a equidade da teoria da equidade (ADAMS), onde se busca uma justiça distributiva, que se refere ao salário em relação ao serviço prestado e em relação a outras empresas, não estão sendo atendidas.

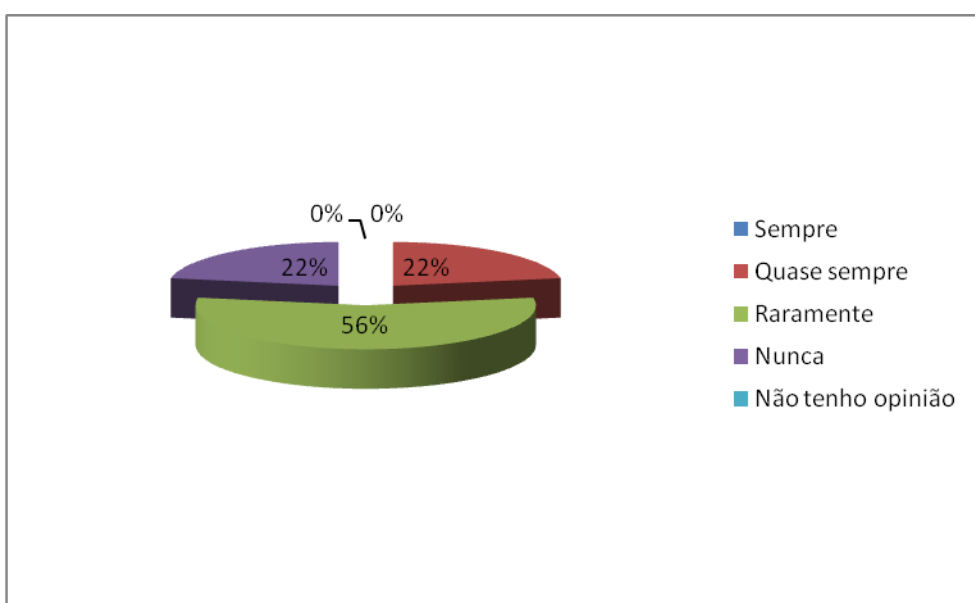


Gráfico 35 – Amostra negativa - O ambiente de trabalho é agradável (ruído, luz, limpeza, ventilação) (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme a teoria dos dois fatores (Herzberg), fatores higiênicos como condições de trabalho não estão sendo atendidas.

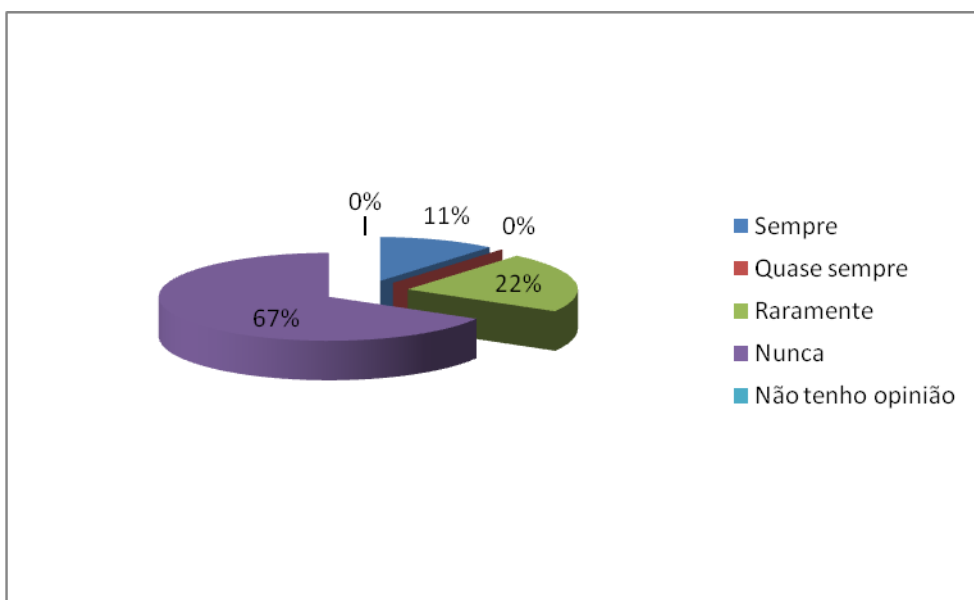


Gráfico 36 – Amostra negativa - Havendo necessidade de resolver um problema pessoal em horário de trabalho à empresa libera o funcionário (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Conforme a teoria dos dois fatores (Herzberg), fatores higiênicos como as práticas da supervisão, não estão atendendo as necessidades dos funcionários que compõem esta amostra. Segundo Weiss os supervisores precisam se comparar com seus funcionários, porque provavelmente eles almejam satisfazer necessidades muito semelhantes à dele.

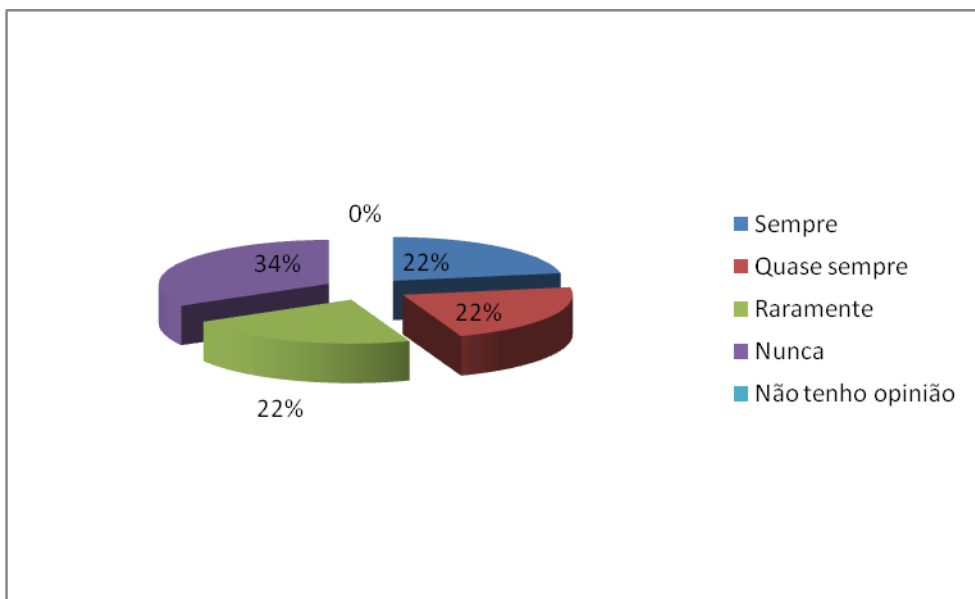


Gráfico 37 – Amostra negativa - Existe um bom relacionamento com o supervisor (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Os funcionários novos se deparam com uma cultura organizacional fortemente enraizada, prática comum nas instituições públicas, o que dificulta o relacionamento com o supervisor, refletindo negativamente nos itens seguintes devido à grande influência dos supervisores nessa instituição, portanto situações importantes como o repasse de informações, se sentirem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor, terem chances de crescimento profissional, e a disponibilidade de treinamentos, se tornam algo inalcançável. Dessa forma é claro que não iram concordam com o modo que a empresa é administrada, e não se sentirão realizados. O que irá resultar diretamente ao não atendimento das necessidades motivacionais como as necessidades de autoestima da teoria da hierarquia das necessidades (Maslow) que corresponde ao reconhecimento e perspectiva de promoção; e, os fatores motivacionais (Hexberg) como senso de realização e reconhecimento.

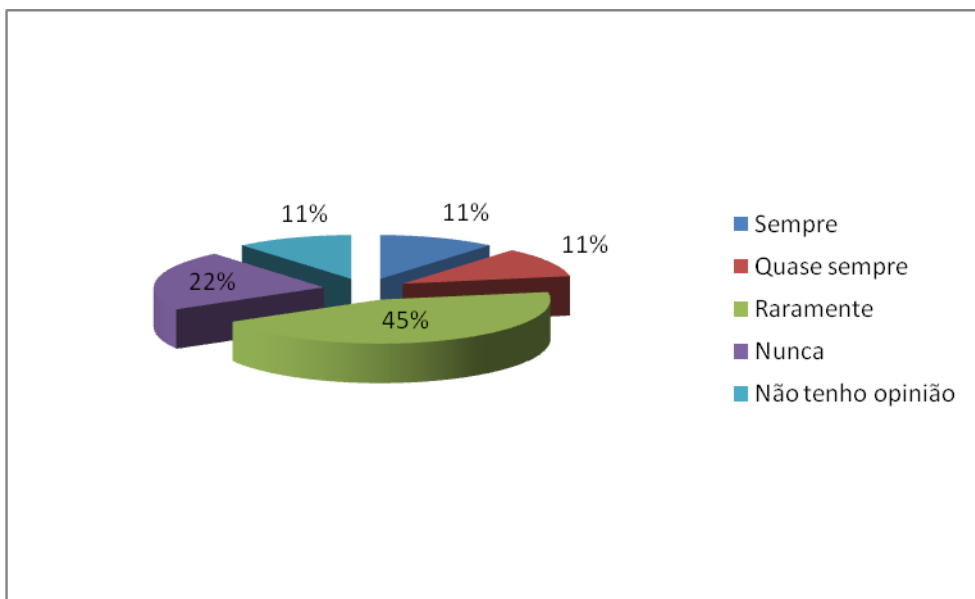


Gráfico 38 – Amostra negativa – Repasse das decisões tomadas pela empresa (%).
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

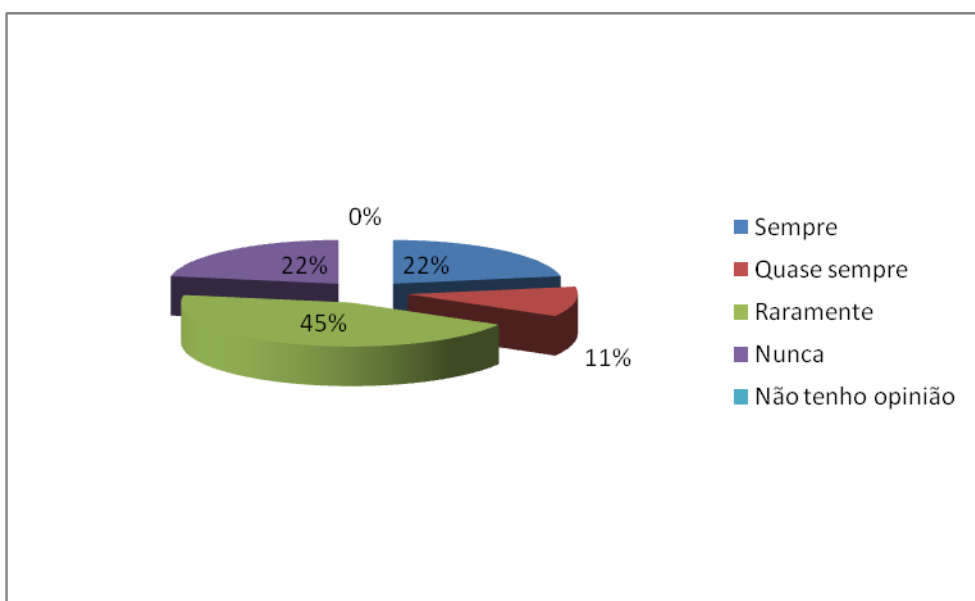


Gráfico 39 – Amostra negativa – O supervisor repassa as informações necessárias para desempenhar as funções (%).
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

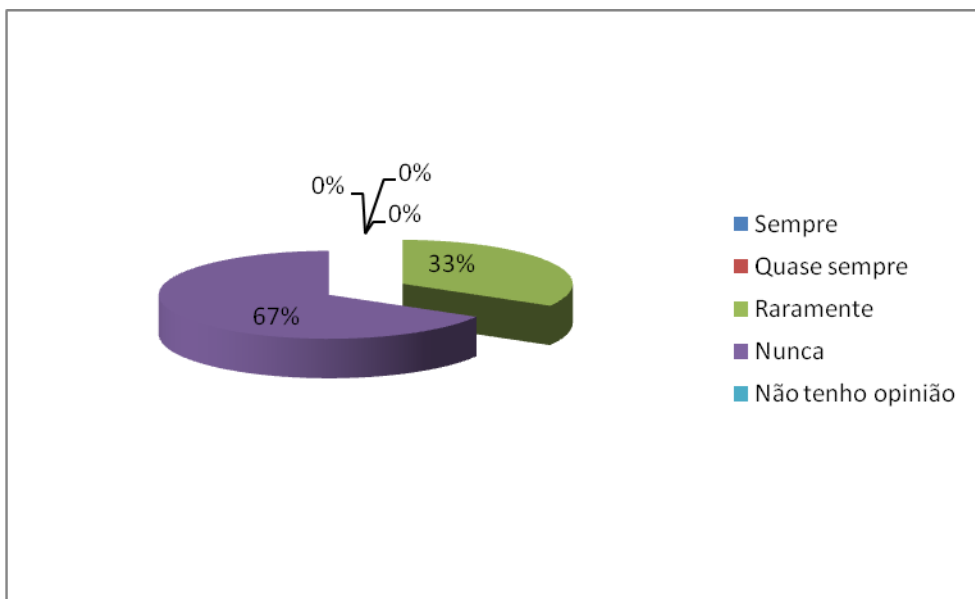


Gráfico 40 – Amostra negativa - Se sentem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor pelo trabalho que faz (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

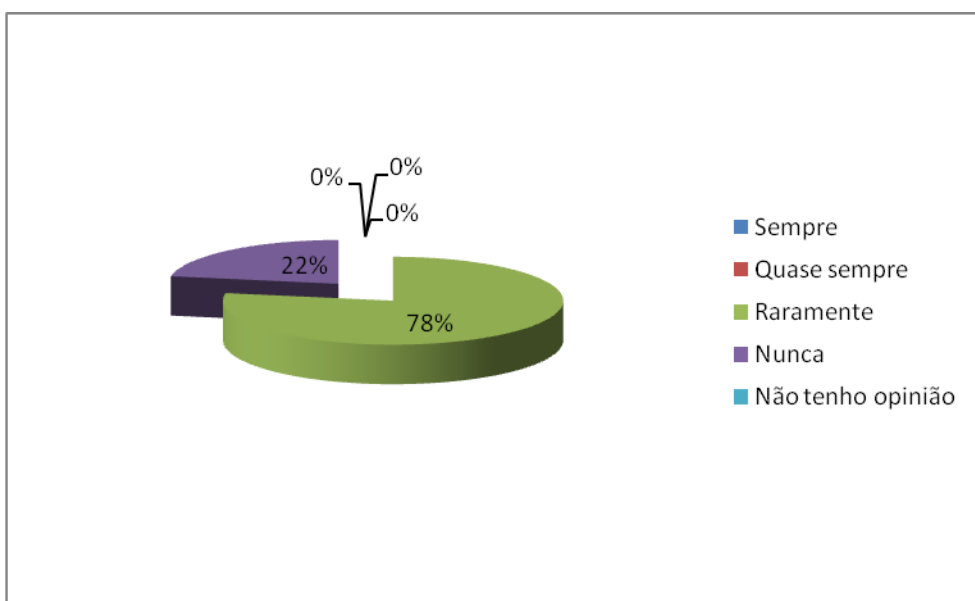


Gráfico 41 – Amostra negativa – Terão chances de crescer profissionalmente e ter novos desafios (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Este se torna um ponto muito importante, já que se trata de uma instituição pública, onde os funcionários possuem estabilidade, estes se sentiram seguros em permanecer nesta instituição, no entanto diante da falta de crescimento profissional estes funcionários ficaram estagnados na mesma situação por quanto tempo? E expostos a que tipo de ambiente organizacional?

Por essas e outras situações que esta amostra encontra-se insatisfeita.

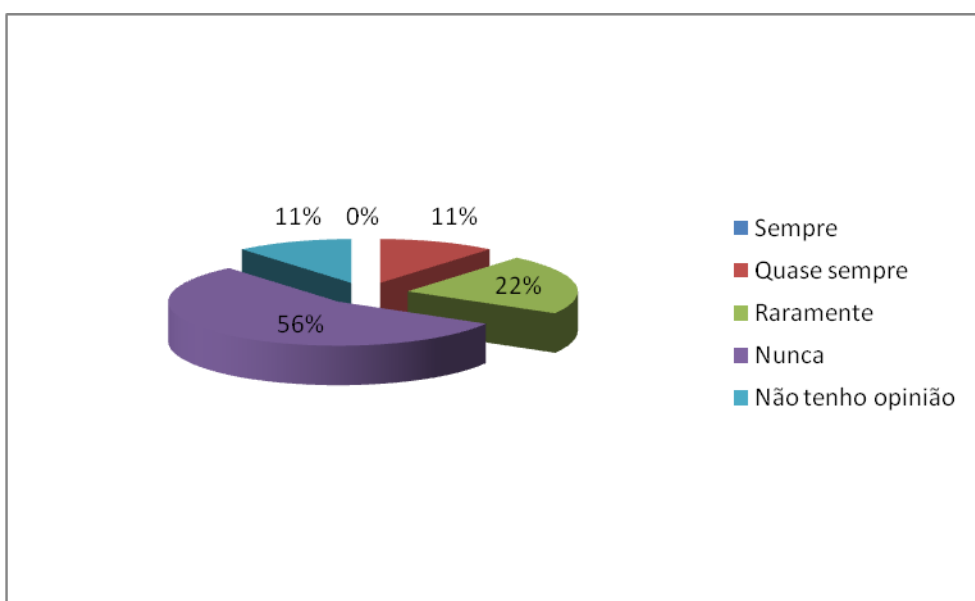


Gráfico 42 – Amostra negativa - A empresa disponibiliza treinamentos para auxiliar a realizar melhor o trabalho (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

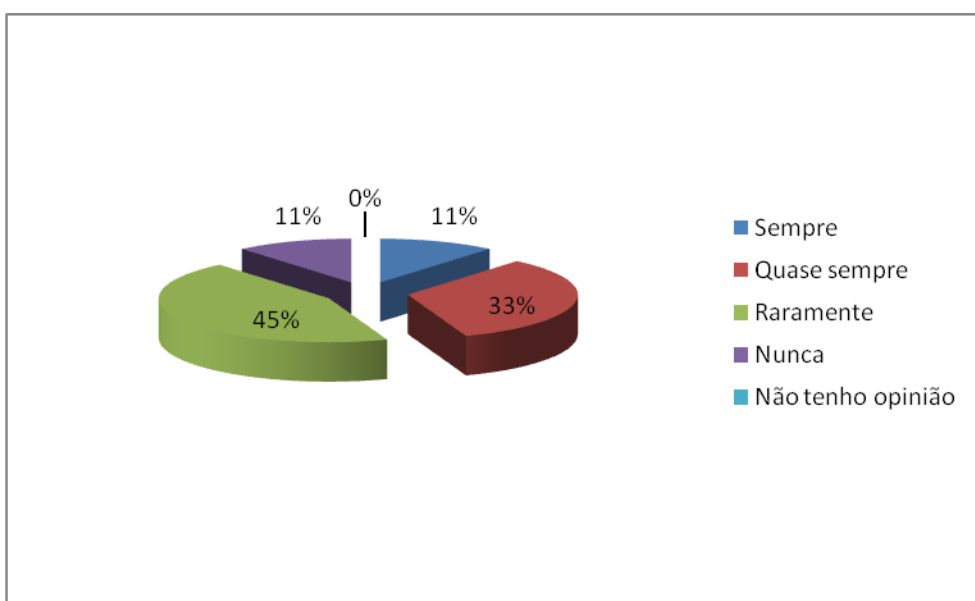


Gráfico 43 – Amostra negativa - Liberdade para fazer o trabalho do modo que considerar mais adequado (%).

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

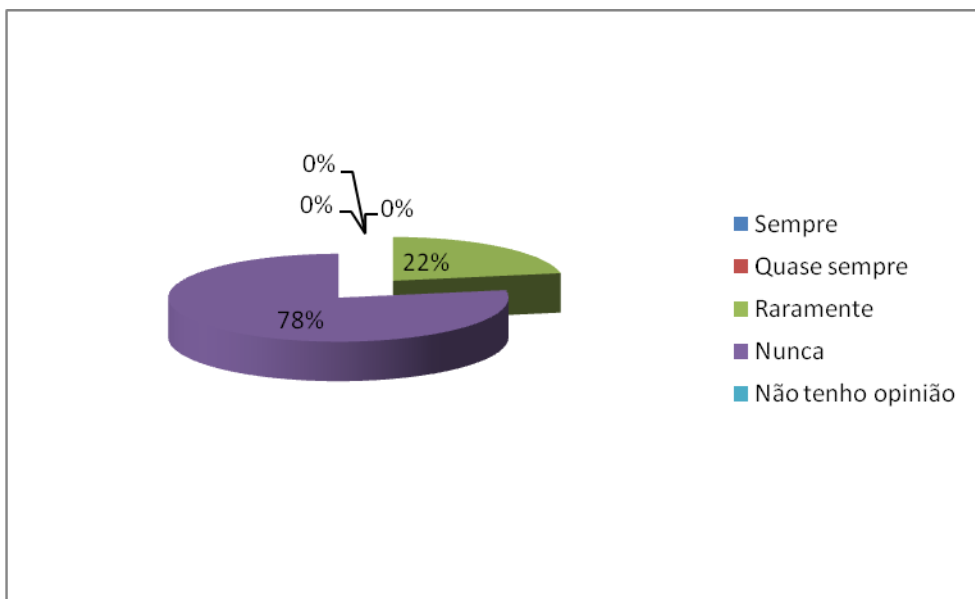


Gráfico 44 – Amostra negativa - Concordam com o modo que a empresa é administrada (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

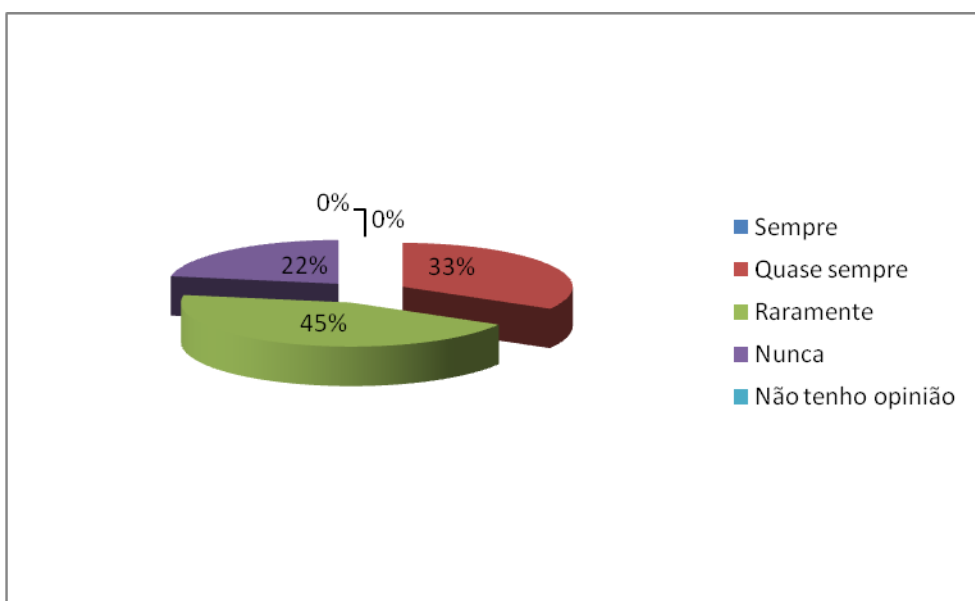


Gráfico 45 – Amostra negativa - Se sentem realizados (as) com a função que desempenha nessa empresa (%).
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quase metade desta amostra não se sente realizados com a função que desempenham nessa empresa, portanto suas necessidades de crescimento conforme a teoria ERC (Alderfer) que incluem as necessidades de auto estima e de autorealização de Maslow não estão sendo atendidas.

Conseqüentemente diante destes resultados podemos reafirmar que os funcionários desta amostra encontram-se desmotivados.

4.3.3 Amostra positiva e negativa

Dentre as duas amostras houve respostas que foram unânimes, são elas:

- Não terão chances de crescer profissionalmente nesta empresa;
- A empresa não disponibiliza treinamentos;
- Não concordam com o modo que a empresa é administrada.
- Possuem um bom relacionamento com os colegas;
- Existe um ambiente de colaboração entre os colegas;
- Possuem liberdade para fazer seu trabalho do modo que considerarem mais adequados; e,
- Gostam do que fazem.

Nos resultados atingidos podemos considerar que cerca de 60% da amostra entrevistada encontram-se motivada, no entanto não podemos descartar a sobra desta amostra, tendo em vista que se trata de quase 40% dos entrevistados.

Na amostra positiva os fatores que promoveram esta motivação foram:

- Idade igual ou superior a 40 anos;
- Estabilidade;
- Salários e benefícios;
- Bom relacionamento com os colegas de trabalho, e um ambiente de cooperação entre eles;
- Bom relacionamento com seu supervisor, influenciando positivamente nos próximos fatores:
- Informações das decisões tomadas pela empresa;
- Repasse de informações necessárias para desempenhar as funções;
- Se sentem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor;
- Liberdade para fazer o trabalho do modo que considerar mais adequado;
- Se sentem realizados com a função que desempenham; e,
- Gostam do que fazem.

De acordo com as necessidades de existir da teoria ERC (Alderfer) e as necessidades fisiológicas e de segurança da teoria da hierarquia das necessidades (Maslow), deduziu-se que os funcionários da amostra positiva valorizam sua

estabilidade no emprego, tendo em vista que grande parte desta amostra esta representada por pessoas com idade igual ou superior a 40 anos, e a mais de 7 anos nesta empresa. Estas teorias também identificaram que estes funcionários estão satisfeitos com seus salários e benefícios.

Apoiados na teoria das necessidades aprendidas (McClelland), concluiu-se que estes funcionários mostravam-se satisfeitos com suas necessidades de afiliação – a necessidade de criar relações interpessoais.

Segundo as necessidades de autoestima da teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW) que correspondem ao reconhecimento, e as necessidades manifestadas (HENRY MURRAY), percebemos como foi grande a influencia de um bom relacionamento com o supervisor na motivação desta amostra.

Portanto necessidades importantes para determinar a motivação como as necessidades de realização (MASLOW) onde encontramos o trabalho gratificante, as necessidades manifestadas (HENRY MURRAY), os fatores motivacionais (HEXBERG) como um trabalho gratificante, e a expectativa (VICTOR VROOM), foram fundamentais para que os funcionários desta amostra estejam motivados.

Na amostra negativa os fatores que promoveram esta desmotivação foram:

- Pouco tempo na empresa;
- Pouca idade;
- Insatisfeitos com salários e benefícios;
- Salários desproporcionais com o trabalho e outras empresas;
- Ambiente desagradável;
- Não existe um bom relacionamento com o supervisor, influenciando negativamente nos próximos fatores:
- A empresa não libera o funcionário em horário de trabalho para resolver eventuais problemas pessoais;
- Falta repasse de Informações das decisões tomadas pela empresa;
- Falta repasse de informações necessárias para desempenhar as funções;
- Não se sentem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor;
- Não terão chances de crescer profissionalmente;
- Não disponibilizam treinamentos;

- Não possuem liberdade para fazer o trabalho do modo que consideram mais adequado;
- Não concordam com o modo que a empresa é administrada; e,
- Não se sentem realizados com a função que desempenham.

Conforme a teoria ERC (Alderfer) as necessidades de crescimento, desta amostra não estão sendo atendidas devido à falta de reconhecimento, perspectivas de promoção, entre outras.

Com uma amostra negativa, constituída por funcionários graduados com pouco tempo na empresa e pouca idade percebemos que novos funcionários se sentem satisfeitos com o ingresso em uma nova organização, no entanto, quando eles percebem que alguém ou a própria organização frustra seus interesses, eles passam a se sentirem desmotivados.

Com a insatisfação destes funcionários em relação a salários e benefícios percebe-se que necessidades básicas como as necessidades fisiológicas da teoria da hierarquia das necessidades (MASLOW), como salário e benefícios; e, a equidade da teoria da equidade (ADAMS), onde se busca uma justiça distributiva, que se refere ao salário em relação ao serviço prestado e em relação a outras empresas, não estão sendo atendidas.

Conforme a teoria dos dois fatores (Herzberg), fatores higiênicos como condições de trabalho e práticas da supervisão, não estão atendendo as necessidades dos funcionários que compõem esta amostra, tendo em vista a dificuldade do relacionamento com o supervisor, o que reflete negativamente em outros fatores, portanto situações importantes como o repasse de informações, se sentirem reconhecidos pela empresa e/ou supervisor, terem chances de crescimento profissional, e a disponibilidade de treinamentos, se tornam algo distante. Portanto não concordam com o modo que a empresa é administrada, e não se sentirão realizados. O que irá resultar diretamente ao não atendimento das necessidades motivacionais como as necessidades de autoestima da teoria da hierarquia das necessidades (Maslow) que corresponde ao reconhecimento e perspectiva de promoção; e, os fatores motivacionais (Herzberg) como senso de realização e reconhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada na Divisão Regional Metropolitana II – Leste 1 da Fundação CASA / SP. Com o objetivo de Identificar e analisar os fatores que estimulam a (des)motivação no trabalho dos servidores públicos da Fundação Casa-SP.

Nesta pesquisa foi realizado um estudo de caso de tipo exploratório, que se caracteriza como pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, onde a coleta de dados se deu através de questionários estruturados.

Nos resultados atingidos podemos considerar que cerca de 60% da amostra entrevistada encontram-se motivada, e 40% desmotivada.

Portanto como conseguimos afirmar que a motivação é algo que ocorre internamente e diferentemente em cada indivíduo, se torna aceitável que tenhamos resultados tão divergentes em nossa amostra, tendo em vista que a motivação está no desejo, na satisfação de cada pessoa, e o que pode ser feito para motivar uma pessoa pode ser que não motive a outra, conseqüentemente nem todos funcionários recebem o mesmo tratamento, no entanto é fundamental a busca por situações propícias para sanar as necessidades das pessoas.

Funcionários que apresentam um grau de sociabilidade maior com os outros, tendem a trabalhar melhor, por isso a necessidade de buscar um ambiente agradável para os funcionários, porque trabalhar com fatores ruins atinge negativamente o rendimento da organização, por isso o dever de suprir as necessidades sociais conforme a teoria ERC (Alderfer).

Para a empresa, esse trabalho demonstrou quais são os reais fatores que estimulam a (des)motivação dos seus funcionários, e que se nada for feito a respeito, poderão perder jovens talentos.

No entanto esta pesquisa foi uma pequena parcela diante de uma empresa tão grande, portanto os estudos a respeito não devem ser cessados, tendo em vista que a ampliação deste estudo poderá gerar resultados divergentes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: Mitos, crenças e mal entendidos**. São Paulo: Revista de administração de empresas, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W. **A difícil administração das motivações**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901990000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 jul. 2013.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**. Disponível em: http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf. Acesso em 21 jul. 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

EVANGELISTA, W. L; DA COSTA, F. R. **Motivação de Funcionários do Serviço Público Federal de Bambuí – MG**. Disponível em: http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf. Acesso em 21 jul. 2013.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAITLAND, I. *apud* OLIVEIRA, P. M. S; CAPPELI, G. **Como Motivar as Pessoas**. São Paulo: Ed Nobel, 2000.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda., 1988.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OSBORDE, D; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: como o espírito Empreendedor está transformando o setor público**. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública: Comunicação, 1994.

REIS, J. S. **Os fatores motivacionais para o trabalho**. Florianópolis: Insultar, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. San Diego Universit, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.

ROBBINS, S. P. *apud* Gomes, R. C. **Comportamento organizacional Teoria e Prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAYLES, L. R; STRAUSS, G. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1 Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

SCELSA, B. C; COSTA, F. L. **Mudança Organizacional do Setor Público**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, 1991.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, G; MENESES, P. **Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar**, Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141323112012000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 jul. 2013.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552003000400003&lng=en&nrm=iso. Acesso em 13 jul. 2013.

WEISS, D. H. apud MORTARA, M. G. **Motivação & resultado: como obter o melhor de sua equipe**. Nobel, São Paulo, 1991.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário que visa identificar os fatores que promovem a (des)motivação dos funcionários da administração pública indireta

Antes de responder sobre o seu ambiente de trabalho preciso que me ajude a identificar seu perfil:

Sexo

feminino masculino

Escolaridade

ensino fundamental ensino médio ensino superior cursando

ensino superior completo pós-graduado

Tempo na empresa

Até 2 ano 2 a 4 anos 4 a 6 anos 7 ou mais anos

Estado civil

solteiro casado separado/divorciado outros

Idade

18 a 20 anos 21 a 25 anos 26 a 30 anos 30 a 40 anos 40 ou mais anos

Agora que já se identificou, preciso que responda as questões a seguir, tentando demonstrar como se sente em relação ao seu ambiente de trabalho:

1. Como você se sente em relação ao seu vínculo empregatício com esta empresa?

Plenamente satisfeito (a) Satisfeito (a) Insatisfeito (a)

Justifique sua resposta:

2. O seu trabalho interfere em sua vida pessoal de forma positiva ou negativa?

positiva negativa

Justifique sua resposta:

3. Você pretende continuar nesta empresa nos próximos 3 anos?

Sim Não Talvez Não sei

Justifique sua resposta:

4. O seu salário é proporcional ao trabalho que exerce?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique sua resposta:

5. Os benefícios que a empresa te disponibiliza são satisfatórios?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

6. Seu salário esta de acordo com o de outras empresas?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

7. Seu ambiente de trabalho é agradável (ruído, luz, limpeza, ventilação)?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

8. Se houver necessidade de resolver um problema pessoal em seu horário de trabalho a empresa te libera?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

9. Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

10. Existe um ambiente de cooperação e apoio entre os colegas?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

11. Você tem um bom relacionamento com seu supervisor?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Justifique sua resposta:

12. Os funcionários são informados das decisões tomadas pela empresa?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

13. Seu supervisor lhe repassa as informações necessárias para desempenhar suas respectivas funções?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

14. Você se sente reconhecido pela empresa e/ou supervisores pelo trabalho que faz?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique sua resposta:

15. Se você continuar trabalhando nesta empresa, você terá chances de crescer profissionalmente e ter novos desafios?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique sua resposta:

16. A empresa disponibiliza treinamentos para te auxiliar a realizar melhor seu trabalho?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

17. Você tem liberdade para fazer seu trabalho do modo que considerar mais adequado?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

18. Você concorda com o modo que a empresa é administrada?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca Não tenho opinião

Justifique sua resposta:

19. Você se sente realizado (a) com a função que desempenha nesta empresa?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
Justifique sua resposta:

20. Você gosta do trabalho que faz?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

Agora se você achar necessário pode acrescentar algo sobre o seu ambiente de trabalho:
