

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

ROSANA KARLA PEREIRA CALDAS

MOTIVAÇÃO:

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

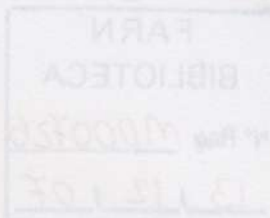
MOTIVAÇÃO:

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

Orientador: Prof. Antônio Alves Filho,
MSQ.

**NATAL – RN
2007**

ROSANA KARLA PEREIRA CALDAS



MOTIVAÇÃO

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

MOTIVAÇÃO:

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigação à obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador: Prof. Antônio Alves Filho, MSC.

NATAL

2007

RB 30.259
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg 1000726
13 / 12 / 07

M

331.501.3

C 25m

2007

ex. 01

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Caldas, Rosana Karla Pereira

Motivação: o que leva as pessoas a se engajarem no trabalho / Rosana Karla Pereira Caldas. – Natal: FARN, 2006.
59 f.

Orientador: Antônio Alves Filho (M.Sc.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Motivação no Trabalho – Monografia. 2. Satisfação no Trabalho – Monografia. 3. Gestão de Pessoas – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 331.101.3

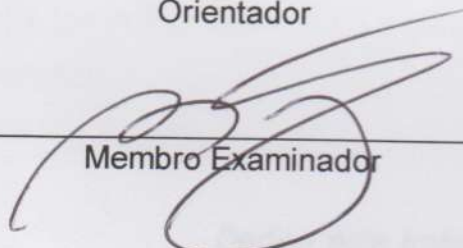
ROSANA KARLA PEREIRA CALDAS

MOTIVAÇÃO:

O QUE LEVA AS PESSOAS A SE ENGAJAREM NO TRABALHO

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, e aprovada em ____ de ____ de 2007 pela Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros:

Antônio Alves Filho, MSc.
Orientador



Membro Examinador

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por minha saúde e por todas as bênçãos derramadas tão abundantemente sobre a minha vida.

Agradeço ao Professor Daladier Pessoa Cunha Lima, Diretor Geral da FARN, e a Professora Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, pela oportunidade valiosa e apoio em mais esta conquista.

Agradeço aos mestres que tão exemplarmente me ensinaram, e particularmente ao Prof. Antônio Alves, orientador deste trabalho, pela boa vontade e pelos ensinamentos tão ricamente colocados no decorrer de todo o desenvolvimento.

Agradeço ainda ao meu esposo, meus filhos, minha mãe e meus irmãos pelo incentivo.

E por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Dedico este trabalho à minha família amada, razão maior de todos os meus propósitos e persistência, reconhecendo o apoio e a maneira compreensiva e carinhosa que souberam esperar em meus momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus por minha saúde e por todas as bênçãos derramadas tão abundantemente sobre a minha vida.

Agradeço ao Professor Daladier Pessoa Cunha Lima, Diretor Geral da FARN, e a Professora Fátima Cristina de Lara Menezes Medeiros, pela oportunidade valiosa e apoio em mais esta conquista.

Agradeço aos mestres que tão exemplarmente nos ensinaram, e particularmente ao Prof. Antônio Alves, orientador deste trabalho, pela boa vontade e pelos ensinamentos tão ricamente colocados no decorrer de todo o desenvolvimento.

Agradeço ainda ao meu esposo, meus filhos, minha mãe e meus irmãos pelo incentivo.

E por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse realizado

(Sâncoa)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores que levam os funcionários técnico-administrativos da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN a se engajarem no trabalho, a partir da análise da Força Motivacional desses funcionários segundo a Teoria de Victor Vroom. Para tanto, foi desenvolvido um estudo exploratório-descritivo com uma amostra de 17 funcionários de diferentes setores da instituição, utilizando-se para coleta de dados o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho- IMST. Desenvolveram-se análises descritivas a partir dos refinados do SPSS. Tendo como referência os objetivos traçados, pode-se verificar através dos principais resultados que os fatores que mais levam os funcionários da FARN a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados a Responsabilidade; o de valência relacionados a Sobrevivência pessoal e o de instrumentalidade relacionados Independência e recompensa econômica. Conclui-se ainda que a força motivacional dos funcionários pode ser considerada boa, sendo os fatores de expectativa e valência os maiores responsáveis pela sua média elevada.

Palavras-chave: Fatores Motivacionais; Teoria das Expectativas; Força Motivacional.

"Merecem louvor os homens que em si mesmo encontraram o impulso, e subiram nos seus próprios ombros".

(Sêneca)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores que levam os funcionários técnico-administrativos da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN a se engajarem no trabalho, a partir da análise da Força Motivacional desses funcionários segundo a Teoria de Victor Vroom. Para tanto, foi desenvolvido um estudo exploratório-descritivo com uma amostra de 17 funcionários de diferentes setores da Instituição, utilizando-se para coleta de dados o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho- IMST. Desenvolveram-se análises descritivas a partir das rotinas do SPSS. Tendo como referência os objetivos traçados, pode-se verificar através dos principais resultados que os fatores que mais levam os funcionários da FARN a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados a Responsabilidade; o de valência relacionados a Sobrevivência pessoal e o de instrumentalidade relacionados Independência e recompensa econômica. Conclui-se ainda que a força motivacional dos funcionários pode ser considerada boa, sendo os fatores de expectativa e valência os maiores responsáveis pela sua média elevada.

Palavras-chave: Fatores Motivacionais; Teoria das Expectativas; Força Motivacional.

Key Words: Motivational Factors; Expectation theory; Motivational force.

ABSTRACT

The present work focus on how to identify the factors that take the technician-administrative employees of the Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN to engage themselves in their work, from the analysis of the Motivacional Force of these employees according to Victor Vroom's Theory. In order to do that, it was developed an exploratory-descriptive study with a sample of 17 employees from different sectors of the Institution, collecting data using the Inventory of Motivation and Meaning of Work (IMST). Descriptive analysis were developed from the SSPS routines. Having the selected goals in mind, it was able to verify from the main results that the factors that most lead FARN employees to engage themselves into work are the factors of expectation related to Responsibility; of valence related the personal Survival and of instrumentality related to Independence and economic rewards. It was able to realize that the motivacional force of the employees can be considered good, being the factors of expectation and valence the greater responsible for its high average.

Key Words: Motivacional Factors; Expectation theory; Motivacional force.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	13
1.4. JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	16
2.2. NA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA	18
2.3. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	20
2.4. EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE	20
2.5. TEORIA DO COMPORTAMENTO	22
2.6. TEORIA ERG.....	24
2.7. TEORIA DAS NECESSIDADES.....	25
2.8. TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA.....	26
2.9. TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS.....	27
2.10. TEORIA DO REFORÇO	28
2.11. TEORIA DA EQUIDADE.....	28
2.12. TEORIA DA EXPECTATIVA.....	29
3 METODOLOGIA.....	36
3.1. TIPO DE PESQUISA	36
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4. RESULTADOS	39
4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES.....	48
REFERÊNCIAS	50
ANEXOS.....	52

1 INTRODUÇÃO

A baixa motivação por parte de muitos empregados exerce uma influência significativa sobre seu desempenho e conseqüentemente sobre sua realização pessoal. Assim, a preocupação em entender e em promover motivação nas pessoas vem a cada dia tornando-se um fator prioritário por parte das empresas e a complexidade do assunto tornando-se um motivo de inúmeros questionamentos e discussões. Diferentes profissionais como psicólogos, administradores e gestores de Recursos Humanos têm norteado suas atividades a partir do primeiro princípio de embasamento lógico que é “entender” o indivíduo que se quer motivar.

Buscou-se no referencial teórico assuntos relacionados a motivação, teorias da motivação, necessidades humanas, ciclo motivacional, dentre outros assuntos relacionados ao tema. Quase todos os sistemas teóricos reconhecem que todo comportamento humano é motivado, o que significa estar condicionado a realizar qualquer atividade e torna-se mister saber que investir no potencial humano de modo que todos ofereçam o melhor de si, é preciso conhecer as pessoas e tê-las motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem.

O presente trabalho buscou identificar os fatores motivacionais que levam os funcionários da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN a se engajarem do trabalho, partindo da análise de sua força motivacional conforme explica a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A motivação nas empresas tem sido razão de diversos estudos na busca de entender o que realmente pode vir a gerar motivação e conseqüentemente maior produtividade dos funcionários. É um dos maiores desafios na gestão organizacional para psicólogos, gerentes e executivos é entender os fatores que influenciam o desempenho das pessoas em suas atividades de trabalho.

O estudo do comportamento motivado do homem, a partir da Escola de Relações Humanas, passou efetivamente a enfatizar a importância de conciliar os objetivos das organizações com os interesses das pessoas inseridas nas atividades desenvolvidas.

As Teorias Científica e Clássica, por exemplo, enfocaram como base o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais, etc; embora muitas vezes isso demonstre que o aspecto econômico é somente um dos fatores desencadeadores de motivação, pois outros, também relevantes, tem se apresentado como poderosos agentes motivacionais.

No contexto organizacional, a motivação caracteriza a vontade de realizar um trabalho ou atingir um objetivo. Assim, os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos.

Segundo Archer (1997) – a motivação é uma inclinação para uma ação que se origina de um motivo – uma necessidade.

O surgimento das novas organizações, de diversos ramos de negócio, aliado às descobertas acerca do comportamento humano, com suas reais expectativas de satisfação intrínseca, deu o embasamento necessário para compreender que é preciso investir nas pessoas, conduzindo-as a caminhar em direção aos objetivos e tornando-as colaboradoras eficientes e eficazes.

Por ser a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte uma Instituição de Ensino Superior que agrega pontos de importante relevância, como ambiente físico agradável e acolhedor, tradicional credibilidade por parte da sociedade, e relações inter-pessoais bastante satisfatórias, este trabalho pretendeu realizar um estudo sobre a motivação dos funcionários técnico-administrativos à luz da Teoria da Expectativa, uma vez que esta atesta que a questão da motivação para o trabalho deve ser resultado da relação satisfatória entre as expectativas das pessoas diante dos resultados esperados; considerando três aspectos fundamentais:

- A valência: valor atribuído ao resultado advindo de cada alternativa;
- A instrumentalidade: a percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação;
- A expectativa: o que ele espera poder obter com cada objetivo alcançado.

Diante do exposto propõe-se responder a seguinte questão: **“Quais os fatores que levam do funcionários técnico-administrativos da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN a se engajarem no trabalho”?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN foi instalada em 25 de fevereiro de 1999, tendo como mantenedora a Liga de Ensino do Rio Grande do Norte. É uma Instituição de Ensino Superior Privada, situada à Rua Prefeita Eliane Barros, 2000 – Tirol, Natal-RN, que oferece Cursos de Graduação, sendo 04 (quatro) deles da área de saúde, e de Pós-graduação; de qualidade excelente, autorizados e reconhecidos pelo Ministério da Educação, com alto índice de aceitação pela comunidade norte-rio-grandense.

Ainda que considerada uma Faculdade nova, no decorrer destes 08 anos, tem pautado suas ações no propósito maior de oferecer a melhor qualidade de ensino, embasada na tradição conceituada de sua mantenedora, fundada há quase 100 anos; e na seriedade e credibilidade de seus dirigentes, que contam significativa experiência na área educacional do Estado.

Formam a Estrutura Funcional da Instituição FARN: Conselho Diretor; Direção Geral; Direção Geral Adjunta; Direção Acadêmica; Direção Administrativa; Assessoria para Assuntos Extraordinários; Assessoria de Comunicação; Secretaria Geral e Secretaria de Coordenações; Setor Financeiro; Setor de Materiais e Patrimônio; Setor de Recursos Humanos; Prefeitura do Campus; Núcleo de Extensão; Núcleo de Pesquisa; Setor de Pós-Graduação; Coordenação Didático-Psico-Pedagógica e Coordenação de Estágios. A FARN conta ainda de Biblioteca com amplo e moderno acervo para atender prontamente a toda comunidade acadêmica. São colaboradores da Instituição: 04 Diretores; 112 Professores; 46 funcionários. Compõem o corpo discente aproximadamente 2000 (dois mil) alunos.

A FARN apresenta excelente infra-estrutura para os seus alunos, professores e funcionários, oferecendo salas de aulas confortáveis e climatizadas, ampla biblioteca com excelente acervo; estacionamento interno; parque desportivo; e um ambiente bastante acolhedor, uma vez que divide seus espaços diretamente com a natureza.

Preocupada permanentemente com o seu quadro funcional, a FARN destaca-se, inclusive pelo apoio e incentivo à realização de Cursos de Capacitação, Graduação e Pós-graduação, com o propósito de que todos os seus colaboradores participem ativamente do crescimento almejado.

Sendo assim, constata-se ser a FARN uma Instituição de Ensino Superior de grande reconhecimento, credora do respeito e admiração de toda sociedade do Estado do Rio Grande do Norte.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Identificar os fatores que levam os funcionários técnico-administrativos da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN a se engajarem no trabalho.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Identificar o perfil dos funcionários técnico-administrativos da FARN;
- Verificar qual a valoração que é atribuída pelos funcionários técnico-administrativos da FARN aos resultados esperados do seu trabalho;
- Identificar que expectativas os funcionários técnico-administrativos da FARN mais esperam com relação ao trabalho
- Analisar se o trabalho realizado pelos funcionários técnico-administrativos da FARN é percebido como instrumento para a obtenção dos resultados esperados

1.4 JUSTIFICATIVA

Realizar o presente trabalho, bem como a escolha do tema, deve-se à importância de conhecer e identificar o grau de motivação dos funcionários da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN, organização na qual a aluna trabalha há 08 anos, alocada na Secretaria Geral.

Estudar os fatores que podem influenciar na motivação dos empregados é indispensável, já que o nível de envolvimento do homem para com as atividades que desenvolve é sobretudo o alicerce para conduzi-lo à busca de um crescimento

pessoal em conformidade com os objetivos da organização a qual faz parte, tornando-o motivando e comprometido.

O sistema complexo que envolve pessoas, oportunidades, diferenças, competitividade, satisfação, etc., é o grande desafio da humanidade, que há muito já configurava instabilidades e medos. Sabe-se que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldade. A auto-realização no ambiente de trabalho é uma questão estratégica para as empresas.

Partindo dessa realidade, justifica-se o assunto abordado em razão de sua importância no universo organizacional. Os registros aqui selecionados servirão também como fonte de consultas para outras pesquisas.

As teorias sobre motivação apresentam diversas definições e conceitos. Segundo Bergamini (1997), motivação deriva originalmente do latim *movere* que significa mover, então pode-se dizer que o caráter motivacional da pesquisa humana abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo de como por meio do qual o indivíduo se comporta e se desenvolve. Segundo Bergamini (1997) afirma que, segundo Stewin e Porter (1953), a motivação pode ser considerada uma sequência de eventos baseada no desejo de um estado interno de desequilíbrio baseado na convicção de que certas atitudes deverão servir a este propósito.

A motivação é estudada a partir de diferentes visões. As pessoas podem ser motivadas intrínseca e extrínsecamente. As teorias da motivação classificam-se em teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo têm o foco em fatores que provocam a motivação e a busca de equilíbrio (MASLOW, 2000; HERZBERG, 1967). As teorias de processo tratam, não apenas do estímulo,

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os primórdios da administração que as organizações já manifestavam preocupação com os empregados, suas relações inter-pessoais e de trabalho, apesar dos estudos e experiências não demonstrarem ser suficientes para uma constatação definitiva a respeito do que realmente pode estimular o ser humano a sentir-se motivado e comprometido com seu trabalho.

Muitos foram e são os estudos que procuram justificar o que pode promover motivação no homem.

Os estudos sobre motivação tiveram seu marco inicial nos anos trinta. Várias teorias, incluindo conceitos e formulações cognitivas surgiram. Durante as últimas quatro décadas, reuniram-se uma grande quantidade de teorias e hipóteses. Do ponto de vista intelectual, o homem é compreendido como abstrato, privado da lógica que norteia a identidade que está presente na história da vida pessoal de cada um (BERGAMINI, 1997). Afirma Godoi (2002), que nos anos cinquenta e sessenta, alguns psicólogos começaram a focalizar o papel da motivação em sua relação com a realização de trabalho, mais especificamente nas áreas de satisfação e desempenho, resultando orientações baseadas na equidade, na instrumentalidade e no estabelecimento de objetivos.

As teorias sobre motivação apresentam diversos enfoques científicos a respeito das características e do processo de motivação. Segundo Bergamini (1997), motivação deriva originalmente do latim *movere* que significa mover, então pode-se dizer que o caráter motivacional do psiquismo humano abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo por meio do qual o comportamento do indivíduo pode ser estimulado. Bergamini (1997) afirma que, segundo Steers; e Porter (1983), a motivação pode ser considerada uma seqüência de eventos baseada no desejo de um estado interno de desequilíbrio baseado na convicção de que certas atitudes deveriam servir a este propósito.

A motivação é estudada a partir de diferentes visões. As pessoas podem ser motivadas intrínseca e extrinsecamente. As teorias da motivação classificam-se em: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de conteúdo têm o foco em fatores que provocam e estimulam a busca de escolha de estratégias que possam satisfazer certas necessidades em busca de um estado de equilíbrio (MASLOW, 2000; HERZBERG, 1967). As teorias de processo tratam, não apenas de estímulo,

como também dos fatores que direcionam para o comportamento motivado. Estas teorias focam principalmente a psicologia (VROOM, 1964). Godoi (2002, p. 329-347), afirma que quando a estimulação é considerada a origem interna do processo motivacional, está se trabalhando com o conteúdo. Desta forma o conteúdo seria intrínseco, enquanto as análises do processo estariam ligadas à motivação extrínseca. Através do transcorrer da história das teorias de motivação, foi traçada uma linha cronológica, analisadas as teorias consideradas; as mais importantes e que exerceram e/ou exercem significável influência nas pesquisas atuais sobre os fenômenos motivacionais.

2.1 NA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Começou através de Frederick Winslow Taylor, nascido na Filadélfia, nos Estados Unidos, o fundador da Administração Científica. De uma família de princípios rígidos, foi educado em uma mentalidade disciplinar de devoção ao trabalho e poupança. Desenvolveu um modelo conhecido como "modelo taylorista", e esteve trabalhando seu contato direto com os empregados (nível operacional), podendo assim analisar especificamente cada uma das etapas realizadas. Na época em que publicou o livro *Princípios da Administração Científica* (1911), concluiu que a racionalização do trabalho dos operários deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para que possa ser possível à aplicação de seus princípios. Frederick Taylor afirmava que as indústrias de sua época eram vítimas de três males:

1. Uma vadiagem sistemática dos operários, o que reduzia a produção para manter seus salários;
2. Desconhecimento, por parte da gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário à sua realização;
3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Com o propósito de erradicar estes males, idealizou um sistema que foi difundido sob os nomes de *Administração Científica*, *Sistema de Taylor*, *Gerência Científica*, *Organização Científica do Trabalho* e *Organização Racional do Trabalho*.

A implantação da *Administração Científica* deve ser gradual para evitar alterações bruscas que causem insatisfação por parte dos empregados e prejuízo aos patrões. Taylor, com sua forma pessimista de ver os operários, os considerava vadios e negligentes, e por isto criou um sistema educativo baseado em intensificar o ritmo de trabalho, buscando dessa forma alcançar a eficiência empresarial.

Para Taylor, os operários não tinham capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente seu trabalho e estabelecer racionalmente o método mais eficiente. Muitas vezes o supervisor deixava a critério do operário a escolha da maneira de executar sua tarefa, encorajando assim sua iniciativa. Ele observou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas relacionadas ao trabalho através da observação dos seus companheiros. Percebeu que isto levaria a diferentes maneiras de realizar a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas em cada operação.

Taylor também dividiu a *Administração Científica* em dois períodos. No primeiro os empregados estavam alocados em condições convenientes, tornando-os muitas vezes colaboradores do sistema organizacional. No segundo período a empresa precisava acompanhar o desempenho do trabalhador para ter subsídios necessários à realização dos objetivos propostos.

O acompanhamento direto de Taylor junto aos trabalhadores lhe proporcionou identificar características muitas vezes negligentes e irresponsáveis por parte destes, uma vez que não tinham conhecimento dos objetivos da administração, nem tampouco tinham conhecimento das rotinas das atividades desenvolvidas. A partir dessas constatações negativas Frederic Taylor sugeriu um novo sistema para melhorar o ritmo das atividades e consequentemente uma maior eficiência nos resultados.

Em continuidade aos trabalhos desenvolvidos por Taylor, a *Administração Científica* Numa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos fez surgir a *Organização Racional do Trabalho (ORT)*, que se baseia em:

movimentos e tempo. Fayol, nascido em Constantinopla, formou-se engenheiro através

1. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;
2. Estudo da fadiga humana;
3. Divisão do trabalho e especialização do operário;
4. Desenho de cargos e tarefas
5. Incentivos salariais e prêmios de produção;
6. Conceito de *homo economicus*;

7. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto, etc.;
8. Padronização de métodos e de máquinas;
9. Supervisão funcional.

Para Taylor, a gerência deve seguir, seqüencialmente, quatro princípios importantes: o Princípio de planejamento (substituição da improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método); o Princípio de preparo (seleção dos trabalhadores de acordo com suas aptidões, e preparação também das máquinas e equipamentos através do arranjo físico e disposição correta de ferramentas e materiais necessários); o Princípio do controle (controle do trabalho para certificação dos métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos); e o Princípio da execução (distribuição das atribuições e das responsabilidades para que a execução do trabalho seja feita pelos operários).

Numa apreciação crítica da Administração Científica, Taylor e seus seguidores foram vítimas de muitas críticas. A mentalidade e os preconceitos da época não permitia condições para que se formulasse hipóteses válidas para solucionar problemas e nem houvesse suporte adequado para elaboração de conceitos mais rigorosos e/ou mais bem fundamentados.

Apesar de todas as restrições, a *Administração Científica* foi, indiscutivelmente, o primeiro passo, pioneiro, na busca de uma teoria administrativa

2.2 NA ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA

Em continuidade aos trabalhos desenvolvidos por Taylor, a Administração Clássica, através de seu fundador Henri Fayol, esperava aperfeiçoar o nível dos empregados, fazendo-os desempenhar suas funções administrando corretamente movimentos e tempo. Fayol, nascido em Constantinopla, formou-se engenheiro e através de seus estudos salienta que toda empresa apresenta seis funções:

1. Funções técnicas: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;
2. Funções comerciais: relacionadas a compra, venda e permutação;
3. Funções financeiras: relacionadas com a procura e gerência de capitais;

4. Funções de segurança: relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas;
5. Funções contábeis: relacionadas a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;
6. Funções administrativas: relacionadas à integração das outras cinco funções, coordenando-as e integrando-as.

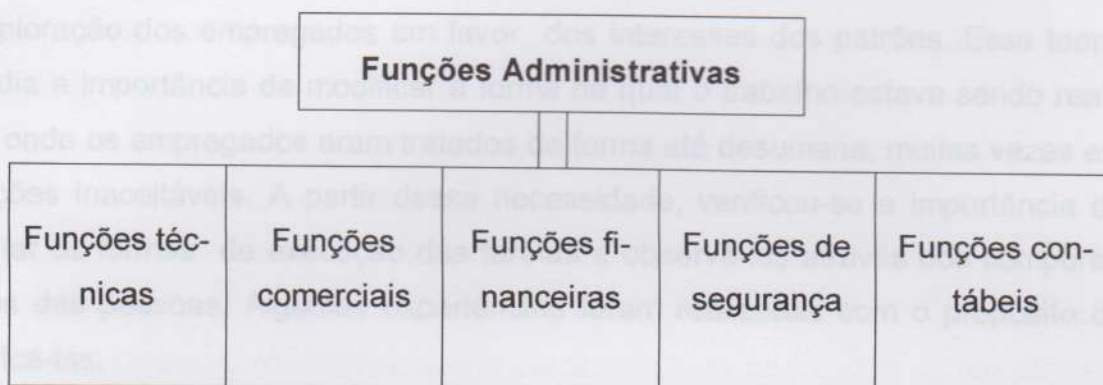


Figura 1 - As seis funções básicas da empresa para FAYOL.

Fonte: Chiavenato (2000, p.56)

No entanto, o desenvolvimento rápido e desordenado das empresas, consequência da Revolução Industrial, acarretava mudanças e obrigava a realização de procedimentos coerentes com a realidade. Era inevitável a urgência em melhorar o desempenho e a qualidade das empresas para que estas estivessem prontas para enfrentar a concorrência.

Fayol define que a ação de administrar subdivide-se em cinco elementos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estes formam o que chamamos de *processo administrativo*. Fazem parte do trabalho do administrador em qualquer nível ou espécie de atividade organizacional. Portanto, os gerentes, supervisores, chefes de departamentos - desempenham as atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle em suas atividades administrativas essenciais.

Hoje, as funções recebem o nome de áreas da administração: as funções administrativas recebem o nome de área de administração geral; as funções técnicas passam a ser área de produção, manufatura ou operações, e as funções comerciais, de áreas de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo. Por fim, surgiu a área de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.

2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Como o próprio nome sugere, a Teoria das Relações Humanas (Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, país que aliás nunca aceitou pacificamente a Teoria Clássica e a Administração Científica. Surgiu, portanto, na tentativa de humanizar o trabalho, e liberar o homem de sua condição de escravo da produção. Os trabalhadores e sindicatos as consideravam um meio sofisticado de exploração dos empregados em favor dos interesses dos patrões. Essa teoria defendia a importância de modificar a forma na qual o trabalho estava sendo realizado, onde os empregados eram tratados de forma até desumana, muitas vezes em condições inaceitáveis. A partir dessa necessidade, verificou-se a importância de reavaliar as formas de execução das tarefas e observá-las através dos comportamentos das pessoas. Algumas experiências foram realizadas com o propósito de identificá-las.

2.4 EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

A Experiência de Hawthorne, realizada em 1927, aconteceu na fábrica *Western Electric Company*, no bairro de Hawthorne em Chicago, com o propósito de pesquisar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida através de sua produção. A fábrica produzia equipamentos e componentes telefônicos, e na época da experiência desenvolvia uma política de pessoal que valorizava o bem-estar dos operários, com salários satisfatórios e boas condições de trabalho. Havia também, na fábrica, um departamento de montagem de relés e telefones, onde as montadoras (operárias) executavam tarefas, simples e repetitivas, que dependiam de sua rapidez. Na realidade, o interesse da empresa nem era o de aumentar a produtividade, mas sim conhecer melhor seus empregados. A experiência esteve sob a coordenação de *Elton Mayo* e se deu em duas fases:

Na primeira fase foram escolhidos dois grupos. Um deles, de observação, ficou trabalhando sob uma intensidade de luz variável. O outro, o grupo de controle trabalhava com intensidade de luz constante. A intenção era conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Não houve correlação direta entre as

duas variáveis. Diferente do esperado, observou-se que os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles passavam a produzir mais quando a intensidade da luz era maior, e o inverso acontecia quando diminuía a intensidade da iluminação.

Como havia um nível de rendimento proporcional à intensidade da luz, ficou comprovado que o fator psicológico se sobrepôs ao fisiológico, levando os pesquisadores à constatação de que a existência do fator psicológico tinha uma influência negativa, sendo portanto, melhor eliminá-lo da experiência. A verificação da fadiga no trabalho, mudança nos horários, introdução de intervalos de descanso, etc; sob o ponto de vista dos pesquisadores, são aspectos basicamente fisiológicos.

Durante a 2ª fase, seis operárias foram selecionadas para compor o grupo de observação (chamado experimental); onde cinco eram montadoras de relés e uma sexta operária ia fornecendo as peças para a execução do trabalho. O grupo de controle trabalhava concomitantemente, em outra sala, sob orientação de um supervisor, sem muita liberdade de ação, e consideravam humilhante a fiscalização vigilante e constrangedora.

O grupo experimental constava também de um supervisor e de um observador que permanecia todo o tempo na sala. O observador convidou as operárias a participarem da pesquisa, tornando-as cientes do objetivo da experiência que era avaliar o efeito das mudanças nas condições de trabalho (intervalos para descanso, para lanches, redução na carga horária, etc). O grupo de operárias estava sempre a par dos resultados e eram ouvidas em suas considerações. Essa realidade gerava naturalmente um significativo desenvolvimento social do grupo experimental. Com objetivos comuns tornaram-se uma equipe.

Ficou claro para os pesquisadores a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental das do grupo de controle. O objetivo da experiência começou a mudar de foco: em substituição à verificação das condições físicas gerais de trabalho, estes passaram a se fixar no estudo das *Relações Humanas no Trabalho*.

A conclusão da experiência é que o estado psicológico dos empregados é que norteia seus desempenhos operacionais. Com esta e outras experiências observou-se que o resultado não está diretamente relacionado a capacidade física do empregado, mas sim as experiências e expectativas de todo o grupo. A questão emocional demonstrara que era mais importante fazer parte do grupo (qual afirma uma das necessidades listadas por Maslow), do que ser excluído do sistema de tra-

balho desenvolvido pelos demais. A socialização dos empregados ainda é, na maioria das situações, prioridade. É nisso os humanistas se embasaram para assegurar suas conclusões, ao contrário do que afirmara as teorias clássicas.

2.5 TEORIA DO COMPORTAMENTO

A teoria do comportamento surgiu da importância de redirecionar as opiniões e apontar as necessidades das pessoas, promovendo uma condição de trabalho mais justa e em consequência o envolvimento desejado. As necessidades humanas como aspecto primordial na condução das exigências das organizações.

Conhecida também como *Teoria Behaviorista* trouxe um novo enfoque para a teoria administrativa, fundamentando-se no comportamento humano. Podemos relacionar como origens da *Teoria Comportamental da Administração*:

1. Oposição intransigente e definitiva da Teoria das Relações Humanas em relação à Teoria Clássica. Passou a representar uma outra tentativa de síntese da teoria da organização formal com ênfase nas relações humanas.

2. Rejeição as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas, reformulando-as completamente.

3. Crítica à Teoria Clássica, uma vez que alguns autores vêem no behaviorismo uma verdadeira oposição à teoria formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanística dos autores clássicos.

4. Incorporação da Sociologia da Burocracia. Com relação à Teoria da Burocracia, a *Teoria Comportamental* também mostra-se crítica, principalmente no que diz respeito ao “modelo de máquina”.

5. Publicação, em 1947, do livro de Herbert A. Simon “*Comportamento Administrativo*”.

Apresentando-se desta forma, a Teoria Comportamental tem como fundamentação o comportamento individual das pessoas, e constata que para entendê-los é preciso estudar a motivação humana.

Os autores *behavioristas* afirmavam que é indispensável conhecer as necessidades do homem, como uma maneira de fazer da motivação uma poderosa ferramenta para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Quando nos reportamos um pouco as teorias de motivação defendidas por Maslow e Herzberg é possível observar pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg se aproximam das necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas, de segurança, inclusive algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (de estima e auto-realização).

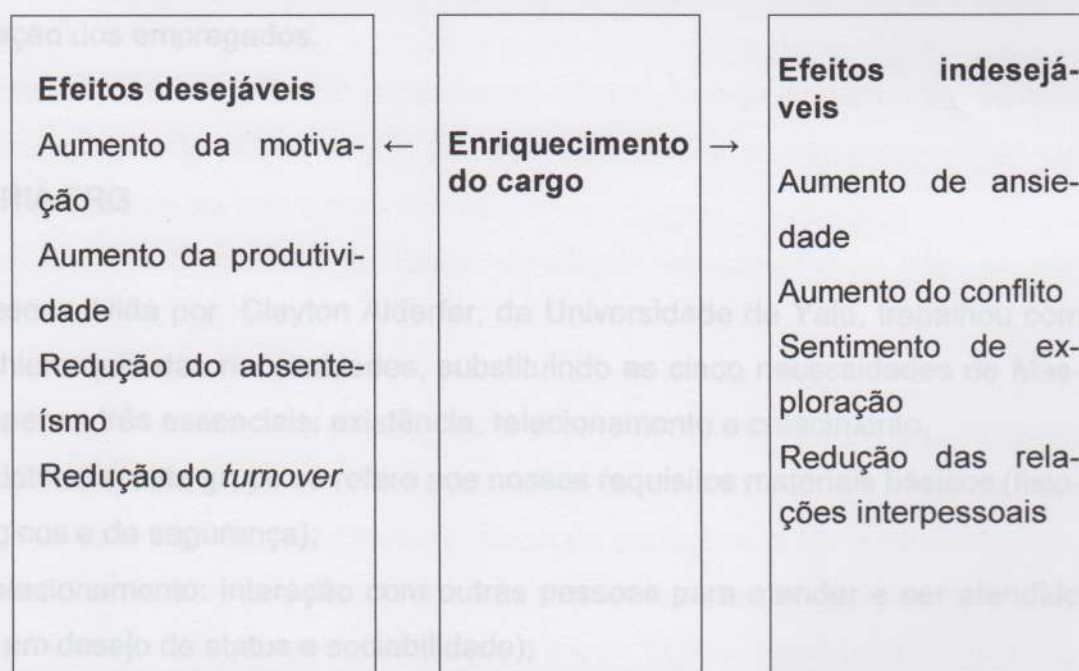


Figura 2 - Alguns efeitos comportamentais possíveis
 Fonte: Chiavenato (2000, p. 289)

A Teoria Comportamental oferece, através de suas constatações, uma diversificação de estilos de Administrar. A administração das organizações em geral está condicionada aos estilos com os quais os administradores dirigem, dentro delas, os comportamentos das pessoas. Estes estilos dependem das convicções

que os administradores têm a respeito do comportamento humano nas organizações, e isto vai moldando a maneira de conduzir as pessoas, a forma pela qual se divide o trabalho; se planeja; organiza e exerce controle sobre as atividades desenvolvidas.

As organizações são, portanto, planejadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas, e cada uma delas baseia-se em convicções pelas quais as pessoas se comportam.

A partir dos estudos das teorias anteriormente mencionadas, não foi possível resistir a uma análise mais abrangente sobre as teorias contemporâneas, onde é possível constatar que elas apresentam um ponto em comum: cada uma delas tem uma fundamentação básica com um razoável grau de validade. E estas não se tornam contemporâneas especificamente por terem sido desenvolvidas mais recentemente, mas em razão de comprovarem algumas situações que explicam a existência da motivação dos empregados.

2.6 TEORIA ERG

Desenvolvida por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou com base na hierarquia das necessidades, substituindo as cinco necessidades de Maslow por apenas três essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

- Existência: este grupo se refere aos nossos requisitos materiais básicos (fisiológicos e de segurança);
- Relacionamento: interação com outras pessoas para atender e ser atendido (é um desejo de status e sociabilidade);
- Crescimento: desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal (isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização).

A Teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Portanto, é possível que as três categorias estejam operando simultaneamente. A Teoria ERG possui também uma relação de frustração-regressão, ou seja, se uma necessidade de nível alto é frustrada, aumenta o desejo de realizar uma necessidade de nível mais baixo. Esta

teoria é a mais coerente no que se refere ao nosso conhecimento sobre as diferenças entre as pessoas. Inúmeras variáveis podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades têm para uma pessoa.

A Teoria ERG aponta diversos estudos que lhe dão embasamento, mas também existem algumas evidências de que esta não funciona em determinadas organizações. De uma maneira geral, contudo, esta teoria representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades.

2.7 TEORIA DAS NECESSIDADES

Desenvolvida por David McClelland e sua equipe, enfoca basicamente 03 necessidades: a de realização, de poder e de associação. Estas necessidades estão assim traduzidas:

- Necessidade de realização: busca a excelência. Desejo de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: desejo de fazer as pessoas se comportarem de maneira diferente do que fariam naturalmente.
- Necessidade de associação: desejo de manter relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo seu persistente desejo de fazer melhor as coisas. Eles buscam sempre vivenciar situações onde assumam a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas que apresentem resultados rápidos, podendo então constatar suas melhoras, prontificando-se para novos desafios. Estes realizadores evitam contudo tarefas muito fáceis ou difíceis demais. Procuram superar obstáculos, mas querem sentir que o sucesso ou o fracasso foi em razão de suas próprias ações. Portanto, gostam dos desafios com dificuldade intermediária.

A necessidade de poder é caracterizada pelo desejo de influenciar e controlar as outras pessoas. Os indivíduos com esta necessidade apreciam estar no comando. Preferem as situações de *status*, se preocupando mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade, identificada por McClelland está baseada praticamente pelo desejo de ser amado e aceito pelos outros. Estas pessoas buscam a amizade, preferindo situações de cooperação, em vez de competição, e procuram relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Após alguns estudos e pesquisas observou-se que quando pessoas com grande necessidade de realização trabalham em conformidade com um grau médio de riscos, fazendo prevalecer suas expectativas, isto lhes deixam fortemente motivados.

As necessidades de poder e de associação costumam estar ligadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. Uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa. O que é causa e o que é efeito porém, é discutível. Já foi sugerido que uma alta motivação pelo poder nada mais é do que uma função do nível ocupado por um indivíduo em uma organização hierárquica onde posições de poder seriam um estímulo à motivação pelo poder.

2.8 TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Teoria muito pesquisada com estudos que lhe deram embasamento onde as principais implicações se relacionam com a forma de como as pessoas estão sendo remuneradas nas organizações. Esta teoria, que surgiu no final da década de 60, sustenta que quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as recompensas internas ficam reduzidas, ou seja, quando a recompensa externa é dada em razão do indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto provoca uma diminuição no interesse pela tarefa em si. Provavelmente neste caso o indivíduo experimenta uma perda de controle sobre seu próprio comportamento, diminuindo a motivação intrínseca que existia.

Esta teoria têm recebido muitas críticas também, uma vez que, se for válida, ela deve provocar grandes implicações para as práticas administrativas. Mas, apesar dos impactos sobre motivação no trabalho, as evidências apontam para a conclusão de que a interdependência entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas é um fenômeno real.

2.9 TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Esta teoria pressupõe que um indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, está determinado a não abandoná-lo, quando este se torna público. Com uma abordagem cognitiva, sugere que os propósitos de uma pessoa orientem suas ações. As pessoas se comprometem mais com as escolhas das quais fazem parte. Embora a fixação participativa não seja um diferencial quando a aceitação do objetivo é clara, ela aumenta a probabilidade de que objetivos difíceis venham a ganhar a aceitação e o comprometimento dos envolvidos. Se fatores como a capacitação e a aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também poderemos afirmar que, quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível do desempenho. Entretanto, sabemos que, assumir objetivos mais fáceis torna maior a probabilidade de alcançá-los. As pessoas sempre trabalham melhor quando recebem *feedback* com relação ao seu progresso, uma vez que torna-se possível perceber a relação entre o que têm feito e aquilo que precisa ser realizado. Sendo assim, pode-se concluir que o *feedback* funciona mesmo como um guia para o comportamento. Passa a ser um norteador de ações, embora seja importante ressaltar que nem todos têm a mesma potência. Por exemplo, o *feedback* auto-gerenciado (o funcionário monitora seu próprio progresso), torna-se um agente motivador mais poderoso do que o *feedback* externo. Portanto, esta teoria sustenta que objetivos específicos e difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

Quando o objetivo é difícil, naturalmente a resistência é maior. No momento em que as pessoas participam de sua fixação, elas têm muito mais possibilidade de aceitá-lo, até mais do que aceitariam uma meta determinada de forma arbitrária pelo chefe. Isto porque as pessoas se comprometem mais com as escolhas das quais fazem parte, e embora a fixação participativa não seja um diferencial quando a aceitação do objetivo é clara, ela aumenta a probabilidade de que objetivos difíceis ganhem aceitação e comprometimento.

Além do *feedback*, outros fatores podem influenciar a relação objetivo/desempenho:

- Comprometimento com o objetivo;
- Auto-eficácia adequada;
- Características da tarefa;
- Cultura nacional.

Concluimos, portanto, se as intenções são articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis, passam a ser uma fonte motivacional poderosa. Em condições adequadas, podem levar a melhoria do desempenho, sem obrigatoriamente aumentar a satisfação com o trabalho.

O ponto de referência escolhido irá depender das informações que o funcionário possui sobre esta referência, além do seu poder de afetá-lo. Concluindo, as

2.10 TEORIA DO REFORÇO

Apresentando uma abordagem comportamentalista, justifica que o reforço condiciona o comportamento. Os fiéis defensores desta teoria afirmam que o que controla o comportamento dos indivíduos são os reforços. Qualquer consequência resultante de uma resposta viabiliza a possibilidade daquele comportamento se repetir. Pode-se afirmar até que esta não é propriamente uma teoria de motivação, apesar de fornecer poderosos pontos de análise dos meios que controlam os comportamentos. Mas, em sua forma mais pura, ignora sentimentos, atitudes, expectativas, etc., ou seja, a teoria do reforço desconsidera as condições internas do indivíduo, concentrando-se apenas no que acontece a ele quando realiza uma ação qualquer.

1. Valência: as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação por

2.11 TEORIA DA EQUIDADE

Esta teoria mostra que para a maioria dos trabalhadores a motivação é influenciada pelas recompensas relativas, bem como, pelas recompensas absolutas, embora algumas questões essenciais ainda permaneçam sem esclarecimento. Os indivíduos acabam por comparar as entradas e os resultados de seus trabalhos com os de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar possíveis injustiças.

O ponto de referência ao qual o funcionário faz comparação pode aumentar a complexidade da teoria da equidade. As evidências indicam que o referencial é uma

variável importante nesta teoria e existem normalmente 04 pontos referenciais que o funcionário pode usar na comparação:

- Próprio-intento: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa;
- Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição que ocorra fora de sua empresa;
- Outro-interno: outra pessoa ou grupo na mesma empresa;
- Outro-externo: outra pessoa fora de sua empresa.

O ponto de referência escolhido irá depender das informações que o funcionário possui sobre este referencial, e/ou do seu poder de atraí-lo. Concluindo, os indivíduos comparam as entradas e os resultados de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e reagem de maneira a eliminar quaisquer injustiças.

2.12 TEORIA DA EXPECTATIVA

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, tomando por base a observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Segundo Victor Vroom, existem três forças básicas que atuam internamente nas pessoas e que influenciam seu nível de desempenho:

1. Valência: as valências são os sentimentos dos trabalhadores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Assim, os empregados geram valência, isto é, eles estimulam a satisfação antecipada, ou seja, atribuem uma valência para cada resultado esperado.

2. Instrumentalidade: o valor instrumental é definido como grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos trabalhadores.

3. Expectação: é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. Do mesmo modo como ocorre com a valência e a instrumentalidade, é o sujeito que

gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre o esforço e o rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho.

Ainda para Vroom, a Força Motivacional é um último componente, e representa a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se. Do ponto de vista matemático, é o produto da valência, do valor instrumental e da expectativa, expresso pela fórmula:

$$FM = E [\sum V_i L_i]$$

Onde: FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade.

Victor Vroom, através dos conceitos da Teoria das Expectativas, tornou público seu conceito de motivação considerando cinco significativos grupos de resultados do trabalho, que listam: a provisão do salário, o gasto de energia física e mental, a produção de bens e serviços, as interações com as pessoas e o status social. Através de suas constatações Vroom proveu um modelo no qual as pessoas decidem exercer auto-controle na intenção de alcançar um determinado objetivo.

Esta teoria, através de suas explicações, têm sido a mais amplamente aceita a respeito dos fatores que geram motivação. Isto porque sustenta que a força da tendência para agir de uma determinada maneira irá depender da expectativa que a ação promova como resultado, e assim, da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Sendo assim compreendido, o grau de motivação e envolvimento de um funcionário será maior ou menor em função do que ele espera ganhar como recompensa, e de como estas poderão atender suas metas pessoais.

A essência da teoria da expectativa é compreender os objetivos de cada pessoa, a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e por fim, entre a recompensa e o alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique o grau de motivação das pessoas. Tudo passa a ser uma questão de interesses.

A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação destes objetivos está no alcance do desempenho desejado.

A Motivação, comprovadamente, é o elemento propulsor para o empregado sentir-se estimulado. É certamente a sensação humana mais intrínseca. Aquela que gera a vontade de buscar, de exercer esforços na direção de alcançar satisfação.

Cita Fisher (1978, p.273) – motivação “é a liberdade de selecionar e executar comportamentos que o indivíduo escolhe sem interferência ou controle de outros”.

Daí inclusive a importância de conhecer e entender as necessidades humanas. Seduzir os empregados para que sintam consideração e respeito por parte do sistema organizacional. Levá-los ao entusiasmo é tão importante quanto conquistar clientes, já que o número de emoções envolvidas é muito significativo.

É fato indiscutível que pessoas motivadas são aquelas com uma série de sentimentos e fatores emocionais que ampliam seu entusiasmo e a sua determinação pelo que desejam alcançar. São várias as razões que podem levar pessoas à motivação. Normalmente estas são intrínsecas, já que mudam de uma pessoa para outra. Contudo, alguns aspectos podem ser explorados e estimulados na intenção de levá-los ao envolvimento necessário.

Assegura Vieira; Oliveira (1999, p.190), “as práticas de gestão podem influenciar o comprometimento”.

E com base nas razões defendidas por Hersberg, os fatores de motivação podem ser promovidos pela organização. É o que ele chamou de fatores higiênicos (condições para desempenhar as atividades, salário, promoções e benefícios recebidos, etc), justificando a parcela de responsabilidade que o clima organizacional exerce sobre seus empregados.

Sentir-se motivado é algo muito particular, intrínseco, peculiar a cada pessoa. E isto quer dizer que é preciso estar de alguma forma predisposto psicologicamente para a motivação.

A importância de saber quais as necessidades específicas que estão implícitas em determinadas atitudes dos empregados é o desafio maior com o qual qualquer dirigente ou gestor da área de Recursos Humanos se depara para motivar sua equipe.

Inicialmente torna-se lógico acreditar que as pessoas estão primordialmente motivadas pelas necessidades materiais. Supostamente o que quer que façam, farão na esperança de que, de alguma maneira isto lhes traga satisfação. Isso se aplica também às necessidades básicas.

Em contra partida, muitas vezes pessoas que têm toda a segurança que precisam, têm controle, influência e poder ilimitados, não se sentem felizes.

No universo organizacional, reconhecer essas necessidades nos empregados é uma ferramenta indispensável para aplicar acertadamente as decisões e um melhor direcionamento das atividades. Ainda que ressaltando as mudanças provenientes do processo de globalização, a motivação das pessoas a despeito da nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos de décadas passadas. No século passado, por exemplo, as empresas tinham por hábito procurar motivar seus empregados com discursos ideológicos sobre a dignidade do trabalho, caracterizando o bom profissional como aquele eficiente e disciplinado, o que, atualmente, não é mais suficiente para provocar a satisfação individual necessária.

A capacidade do empregado de se auto motivar é que será o meio que os gestores terão para implementar mudanças e fatores capazes de auxiliar o processo de auto satisfação. O administrador não terá por tarefa a condição de "motivar" seus empregados, mas induzi-los a comportamentos positivos. Contudo, essa indução só será possível desde que o empregado a deseje. Um comportamento positivo poderá ser induzido não pela motivação, mas através da inserção de valores de satisfação relacionados à necessidade centralizadora do comportamento destes empregados. E apesar de todos os diferentes estudos realizados na área, sabemos que a verdadeira motivação nasce mesmo das necessidades e anseios interiores e não especificamente de fatores externos. Muitos resultados teóricos das pesquisas realizadas até a atualidade reconhecem que todo comportamento humano é

motivado, o que significa que está sujeito a qualquer atividade, e existe sempre um conjunto de motivos que cuja influência pode ou não ser de consciência do homem.

As novas posturas adquiridas, resultado de um processo consciente de crescimento, além do que almeja a organização, deve estimular no empregado interesse de descobrir e ampliar suas aptidões e saber-se útil.

A instabilidade dos novos tempos mudou também as exigências. É imprescindível ser flexível, ser criativo. Extrair essas habilidades é antes de tudo, proporcionar condições de redescobrir talentos. Um novo perfil nas relações de trabalho significa grande passo na condução do processo de redimensionamento empresarial. Essa nova cultura organizacional promove ações urgentes no cenário mundial globalizado, onde as empresas deverão fazer uso do investimento humano, entendendo, criando, desenvolvendo talentos, desburocratizando processos, realizando estudos, analisando clientes e mercado, focando atividades-fim, antecipando-se à concorrência. E é a partir dessa nova mentalidade que as empresas já planejam as formas pelas quais aprendizagem, envolvimento e comprometimento podem ser estimulados e intensificados.

Algumas ações têm sido desenvolvidas até mesmo por meio de Universidades Corporativas onde as pessoas são estimuladas a aprender, compartilhar conhecimentos e experiências, fortalecendo o ambiente organizacional. Essas ações acreditam que somente através da participação ativa de pessoas motivadas, envolvidas e comprometidas no dia-a-dia com todo o projeto é que será possível construir um sistema de gestão do conhecimento verdadeiramente eficaz. Estímulo e iniciativa são requisitos que precisam compor o perfil do novo empregado.

As organizações já sabem que precisam de pessoas motivadas, comprometidas e seguras de suas atitudes próprias para conseguirem fazer o melhor no desempenho de suas funções. Mas, será que é mesmo possível motivar alguém?

Gardner (1997, P.33) – renomado autor das inteligências múltiplas concluiu – “ninguém motiva ninguém” e continua – “nem ninguém se motiva sozinho”.

O importante é a necessidade de que, cada dia mais, seja valorizado o universo dos recursos humanos dentro das empresas, uma vez que a qualidade

e a produtividade só acontecerão com empregados satisfeitos, e preferencialmente ocupando cargos e/ou funções em conformidade com as suas capacidades e potencialidades.

A teoria de Deci (1975) assegura que é indispensável dar aos trabalhadores maior controle sobre o seu desempenho, por meio de transferência das limitações situacionais, bem como permitir sua auto supervisão, o que consequentemente aumentará as suas percepções de controle pessoal e levará a uma motivação intrínseca mais elevada.

Uma realidade a qual não se pode negligenciar na avaliação do perfil de cada empregado é a sua condição quanto à satisfação de suas necessidades fundamentais e até mesmo de seu círculo familiar. De que maneira será possível conseguir envolver aqueles que não tem sequer as suas condições básicas de sobrevivência satisfeitas? Como envolver aqueles que se sentem diferentes e/ou inferior diante do grupo; e que não conseguem compreender a política da empresa?

O fato é que essa questão é muito mais complexa. Muitas organizações optam por “se desfazer” do “empregado problema”, do que criar mecanismos que os ajude e os faça acreditar que são capazes.

Para Bergamini (1997, p. 34) – “quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal”.

Como as pessoas são diferentes, o que fazem com que tenham necessidades diferentes, apresenta-se à organização o grande desafio de exercer diversos estilos de tratamento para lidar com essas necessidades individuais. De qualquer modo, uma vez atendidas algumas de suas necessidades básicas, o sentimento de pertencer à empresa e de lhe ser útil tornam-se necessidades incentivadoras. O estímulo vem da auto-estima, o que inclui a importância de sentir-se valorizado, tratado com respeito, apreciado, encorajado, tendo seu trabalho reconhecido, etc. Já é sabido como é importante reforçar um comportamento especificamente positivo por parte dos empregados, porque o que é reforçado certamente será repetido.

Um outro aspecto importante a ressaltar é a polêmica questão a respeito da participação nos lucros e/ou nos resultados. Algumas empresas que viabilizaram essa possibilidade constaram que muitas práticas de participação nos resultados predominaram àquelas de participação nos lucros. Isso porque a exemplo da possibilidade de motivar, retribuir, estimular e aumentar a qualidade de vida no trabalho dos empregados, esses sistemas estão muito mais diretamente ligados aos objetivos estratégicos das organizações, tais como produtividade, lucratividade e redução de custos.

Os estudos comprovam ainda a importância do desenvolvimento dos recursos humanos (gerentes e empregados) para a implantação de quaisquer prática para Qualidade Total. Os defensores da Qualidade Total declaram que isso aumenta o papel e o comprometimento dos empregados de todos os setores da empresa, envolvendo-os inclusive, se necessário, no processo de tomada de decisões.

Conforme Vergara (2000, p. 42), a termo população "entende-se não como número de habitantes de um local, mas sim como sendo um conjunto de elementos (empresários, funcionários, etc.) que possuem características comuns".

Chiavenato (1996, p. 111) – assegura que “o treinamento pode substituir os controles explícitos (como manuais de procedimentos, de organização e métodos, manual de regras e regulamentos, auditorias) pelos controles implícitos”.

A evolução do comprometimento organizacional após os treinamentos dependerá dos resultados das percepções (atendimento das expectativas e os desejos de aprendizagem). Algumas empresas fazem opção pelo sistema de sugestão de melhorias, onde os empregados aproveitam o espaço para manifestarem inclusive, sua criatividade através da apresentação dessas sugestões.

Em suma, quaisquer que sejam as formas de participação dos empregados (direta ou indiretamente), essas poderão constituir ferramentas gerenciais essenciais para desenvolver o envolvimento destes, proporcionando então maneiras de monitorar o comprometimento que é desejado pela empresa.

3 METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A referida pesquisa objetivou analisar, à partir da Teoria das Expectativas, os fatores que levam os funcionários da área administrativa da FARN a se engajarem no. Para tanto, trata-se de uma pesquisa exploratória – descritiva.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Vergara (2000, p. 42), o termo população “entende-se não como número de habitantes de um local, mas sim como sendo um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc), que possuem características que serão objetos de estudos”.

A amostra corresponde a uma parte, escolhida, de acordo com algum critério de representatividade, que no respectivo trabalho deu-se à partir da necessidade de identificar o grau de motivação dos funcionários técnico-administrativos da Instituição FARN. A referida amostra constou de 17 funcionários alocados na Secretaria Geral, no Centro de Processamento de Dados, na Biblioteca, e na Secretaria das Coordenações.

3.3. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se o Inventário de Motivação e Significado do Trabalho - IMST, elaborado por Borges e Alves Filho (2001), com o propósito de adequar melhores condições àqueles pesquisadores e profissionais que precisam ter a maior confiabilidade possível de resultados em seus experimentos e atividades. O IMST agrega, em sua essência, os conceitos consideráveis da Teoria das Expectativas (VROOM, 1964) do construto Significado do Trabalho. O IMST consiste num conjunto de itens que mensura diretamente os atributos valorativos e descritivos do

trabalho, e na forma com que revela as características que atribuímos a ele, apresentando um caráter prescritivo, pois estabelece metas. As pessoas trabalham para obter sustento econômico, para realizar-se pessoal e profissionalmente, para relacionar-se socialmente e muitas vezes para sentir-se úteis. O essencial é que o trabalho promova no indivíduo a motivação necessária para empenhar-se, sentir-se satisfeito e compensado. Para a presente pesquisa elegeu-se os fatores valorativos do trabalho como equivalente a valência na teoria da expectativa.

A Força Motivacional foi encontrada a partir da multiplicação dos fatores valência, expectativa e instrumentalidade (Teoria das Expectativas), será portanto, o resultado que objetiva o trabalho de pesquisa aqui apresentado.

Para análise dos fatores motivacionais, elegeram-se os fatores de valência (atributos valorativos), expectativa e instrumentalidade conforme descrito abaixo.

A estrutura dos atributos valorativos consiste dos seguintes conjunto de fatores primários ($r^2=0,38$):

a) Justiça no Trabalho ($r^2=0,19$ e Alfa=0,91): define que o ambiente de trabalho deveria garantir as condições materiais, de assistência, de higiene e de equipamentos adequados às características das atividades e à adoção das medidas de segurança, bem como garantir o retorno econômico compatível, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais, o cumprimento das obrigações pela organização.

b) Auto-expressão e Realização Pessoal ($r^2=0,10$ e Alfa=0,82): define que o trabalho deveria oportunizar expressão da criatividade, da aprendizagem contínua, da capacidade de tomar decisões, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, e do prazer pela realização das tarefas.

c) Sobrevivência Pessoal e Familiar ($r^2=0,06$ e Alfa=0,78): define que o trabalho deveria garantir as condições econômicas de sobrevivência, de sustento pessoal e de assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego decorrente do desempenho, o salário e o progresso social.

d) Desgaste e Desumanização ($r^2=0,04$ e Alfa=0,78): define que o trabalho, na percepção do trabalhador, deveria implicar em desgaste, pressa, atarefamento, perceber-se como máquina ou animal (desumanizado), esforço físico, dedicação e perceber-se discriminado.

Os itens de expectativas ($r^2 = 0,45$) estão organizados nos seguintes fatores:

a) Auto-expressão ($r^2 = 0,27$ e $\alpha = 0,87$): indica que o indivíduo espera encontrar oportunidades para sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade; seu bem-estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições das organizações e o que faz, para ser respeitado como gente e merecer a confiança dos superiores.

b) Desgaste e Desumanização ($r^2 = 0,08$ e $\alpha = 0,82$): reúne as expectativas de que o trabalho venha resultar em esgotamento, pressa, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação, esforço corporal e repetição de tarefas.

c) Responsabilidade ($r^2 = 0,04$ e $\alpha = 0,80$): expressa as expectativas relativas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado.

d) Recompensas e Independência Econômica ($r^2 = 0,03$ e $\alpha = 0,84$): expressa as expectativas de que o trabalho provenha o sustento e a independência econômica, garanta contrapartidas merecidas, estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência.

e) Condições Materiais de Trabalho ($r^2 = 0,03$ e $\alpha = 0,84$): expressa as expectativas que o trabalho provenha uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução das tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental.

Para a Instrumentalidade ($r^2 = 0,44$), foram identificados também cinco fatores:

a) Envolvimento e Reconhecimento ($r^2 = 0,23$ e coeficiente $\alpha = 0,87$) que indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que: se sintam reconhecidos, influentes, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo; produtivos e percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos colegas.

b) Condições Materiais de Trabalho ($r^2 = 0,08$ e $\alpha = 0,82$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar

com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência e para que a organização cumpra com suas obrigações.

c) Desgaste e Desumanização ($r^2 = 0,06$ e $\alpha = 0,70$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esgotamento, atarefamento, percepção de tornar-se máquina ou um animal, esforço físico, percepção de discriminação e pressa.

d) Recompensas e Independência Econômica ($r^2 = 0,04$ e $\alpha = 0,85$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência.

e) Responsabilidade ($r^2 = 0,03$ e $\alpha = 0,76$): indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhe proporcionar sentimento de dignidade associada ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo.

3.4. RESULTADOS

3.4.1. Perfil dos funcionários

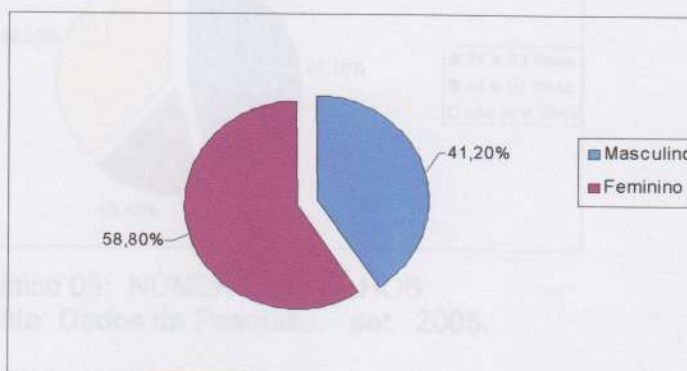


Gráfico 01: SEXO

Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

O gráfico 1 demonstra que a maioria dos funcionários, 58,8%, é do sexo feminino, o que demonstra serem ambos os sexos igualmente valorizados, identificando inclusive significativa influência da mulher no mercado de trabalho, como também reflexo de cultura da instituição que tem em seu Complexo de Ensino uma escola somente para mulheres.

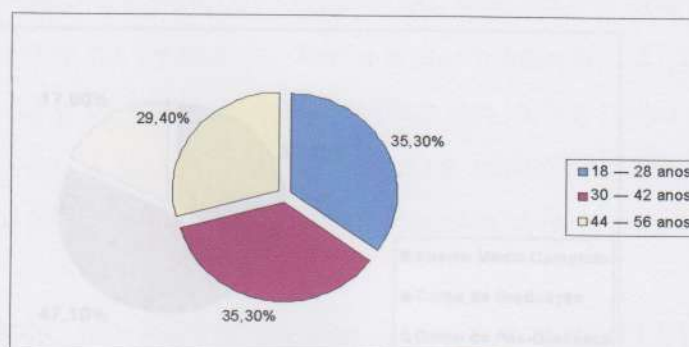


Gráfico 02: FAIXA ETÁRIA

Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

O gráfico 2 representa a faixa etária dos funcionários, onde é possível perceber que aqueles considerados jovens apresentam o mesmo percentual dos mais maduros, ou seja, 35,3%. Pode-se considerar um aspecto bem positivo pois sinaliza a probabilidade de que estes mesmos funcionários permaneçam mais tempo na Instituição, participando e contribuindo ativamente para o seu desenvolvimento.

Os demais funcionários pesquisados, que apresentam percentual de 29,4% estão inseridos numa faixa de idade onde suas supostas experiências soma esforços e auxilia aqueles que estão inseridos no mercado de trabalho mais recentemente.

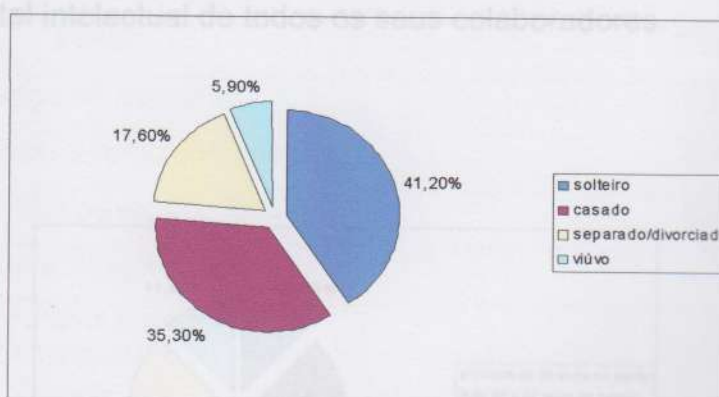


Gráfico 03: ESTADO CIVIL

Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

No que tange o aspecto estado civil vê-se que a maioria dos funcionários pesquisados são solteiros, representando um percentual de 41,2%. Segue-se um percentual de 35,3% referente aos casados; 17,6% separados e/ou divorciados, e ainda 5,9% viúvos.

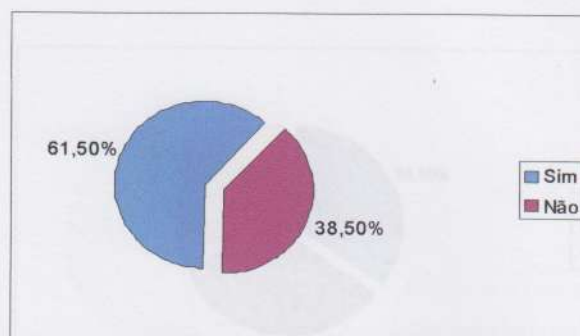


Gráfico 04: EXISTÊNCIA DE FILHOS
Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

Em relação aos funcionários que têm filhos, estes somam percentual de 61,5%, em detrimento daqueles que não são pais ainda, com índice de 38,5%. Essa informação pode ser relevante no sentido de poder influenciar na avaliação dos funcionários a respeito das questões relacionadas à justiça no trabalho e recompensas econômicas e sobrevivência pessoal e familiar.

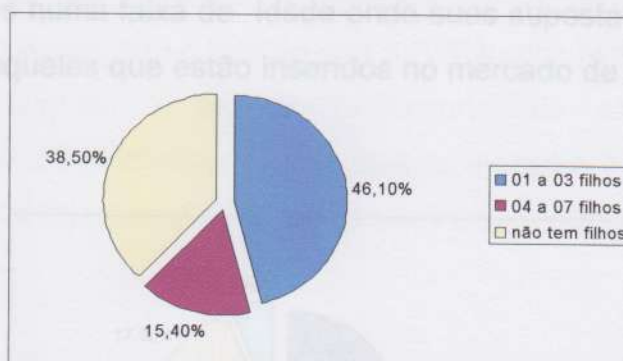


Gráfico 05: NÚMERO DE FILHOS
Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

O gráfico de nº 05 relaciona os percentuais que identificam o número de filhos dos funcionários pesquisados. Totaliza-se 46,1% de funcionários que tem de 01 a 03 filhos, e 15,4% com um nº de 04 a 07 filhos. Essa informação pode ser relevante no sentido de poder influenciar na avaliação dos funcionários a respeito das questões relacionadas à justiça no trabalho e recompensas econômicas e sobrevivência pessoal e familiar.

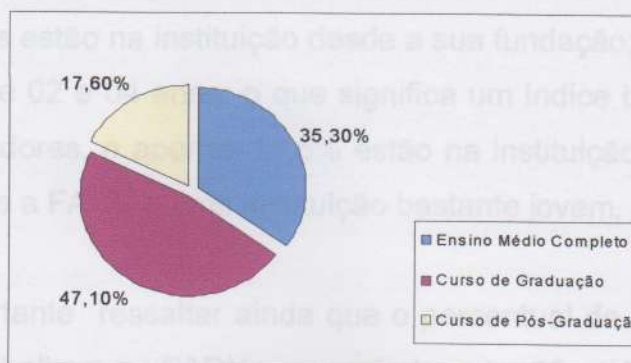


Gráfico 06: NÍVEL DE INSTRUÇÃO

Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

O gráfico 06 demonstra que, dos 17 funcionários que participaram da pesquisa, 35,3% concluíram o ensino médio completo, 47,1% tem ensino superior e 17,6% concluíram e/ou estão concluindo um curso de pós-graduação. É possível considerar os bons índices, principalmente por tratar-se de uma instituição de ensino superior, observando ainda que a maioria dos funcionários que concluíram o ensino médio já estão inseridos ou buscando ingressar em cursos de graduação. Acrescenta-se ainda como explicação o fato de que a FARN manifesta continuamente a preocupação em valorizar o aspecto profissional de seus funcionários técnico-administrativos, oferecendo oportunidades de ingresso e de incentivo para o crescimento do capital intelectual de todos os seus colaboradores.

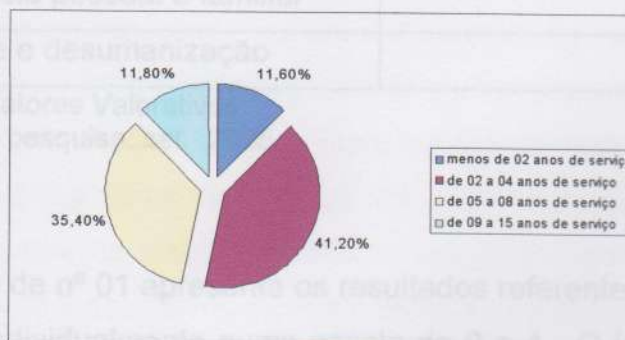


Gráfico 07: TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO

Fonte: Dados da Pesquisa, set. 2005.

Observa-se, no gráfico de número 06, que 35,4% dos funcionários técnico-administrativos estão na instituição desde a sua fundação; 41,2% estão trabalhando na FARN entre 02 e 04 anos, o que significa um índice baixo na rotatividade entre seus colaboradores, e apenas 11,6% estão na instituição nos últimos 02 anos. Importa dizer que a FARN é uma instituição bastante jovem, com início em fevereiro do ano de 1999.

É importante ressaltar ainda que o percentual de 11,8%, correspondente àqueles que trabalham na FARN num período entre 09 e 15 anos de serviço, são funcionários que já eram lotados no quadro administrativo da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte e que foram deslocados para comporem o quadro funcional da Instituição FARN.

Fatores Motivacionais

A análise dos indicadores que avaliam o grau de motivação dos funcionários do quadro técnico-administrativos da FARN, segundo o modelo proposto pelo IMST, está representada nos gráficos de números 01 a 03, resultantes dos dados obtidos através da pesquisa realizada, no período de agosto a setembro de 2005.

Fator	Média
Justiça no trabalho	2,55
Auto-expressão e realização pessoal	3,44
Sobrevivência pessoal e familiar	3,45
Desgaste e desumanização	2,29

Quadro nº 01 – Fatores Valorativos

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro de nº 01 apresenta os resultados referentes aos fatores valorativos, discriminados individualmente numa escala de 0 a 4. O índice mais alto, de 3.45, relacionado ao fator Sobrevivência pessoal e familiar, demonstra que espera-se através do trabalho, a garantia das condições econômicas de sustento pessoal e de assistência à família. Segue-se o índice de 3,44 relacionado a Auto-expressão e

realização pessoal, definindo que o trabalho deveria oferecer oportunidades de expressão das habilidades e do prazer através das tarefas realizadas.

O fator Justiça no trabalho, com índice de 2,55, indica as garantias das condições materiais para a realização das tarefas, o equilíbrio de esforços e de direitos entre os funcionários, e o cumprimento das obrigações por parte da organização.

Por último, o índice de 2,29 relacionado ao Desgaste e desumanização, define, na percepção do funcionário, que o trabalho deveria implicar em atarefamento, pressa, discriminação, etc.

Observa-se através dos resultados apresentados no quadro 01, que os funcionários valorizam primeiramente as garantias econômicas de sobrevivência, cumprimento das obrigações da organização, influência nas decisões, realização pessoal e outros, atribuindo pouco valor a realização das tarefas com pressa, sob tensão e/ou com a sensação de sentir-se máquina.

Quadro nº 01 – Fator Instrumentalidade
Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

Fator	Média
Auto-expressão	3,61
Desgaste e desumanização	2,42
Responsabilidade	3,64
Independência econômica	3,61
Segurança e dignidade	3,44

Quadro nº 02 – Fator Expectativa
Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro de nº 02, que analisa a estrutura fatorial das expectativas, diferencia um número maior de aspectos, apresentando como resultado índice mais alto de 3,64 relacionado ao fator Responsabilidade, que expressa a percepção dos funcionários a respeito do cumprimento de suas tarefas, as responsabilidades pelas próprias decisões, e o sentimento de dignidade. Em seguida, apresentando índices iguais, de 3,61 cada, os fatores Auto-expressão e Independência econômica, demonstrando que os funcionários esperam sentir-se reconhecidos e respeitados, bem como expressam boas expectativas de que a provisão de salários lhes garantirá sustento e independência financeira.

A média de 3,44, referente a segurança e dignidade aponta a expectativa dos funcionários com relação a estabilidade no emprego, assistência merecida, respeito e merecimento da confiança dos superiores.

O índice mais baixo, de 2,42 indica que o fator Desgaste e desumanização não gera muita expectativa nos funcionários pesquisados.

Fator	Média
Envolvimento e reconhecimento	2,76
Conforto e proteção	2,54
Desgaste e desumanização	2,04
Independência e recompensa econômica	3,59
Responsabilidade	2,55

Quadro nº 03 – Fator Instrumentalidade

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

O quadro de nº 03 refere-se à instrumentalidade, ou seja, como é percebido na mente das pessoas o grau de relação entre a execução das tarefas e a obtenção dos resultados.

O quadro demonstra através do índice mais alto, 3,59, que o fator Independência e recompensa econômica é o que os funcionários mais percebem o próprio desempenho como útil para obtenção de seu auto-sustento, sua independência, estabilidade e assistência.

Segue-se a média de 2,76 referente ao Envolvimento e reconhecimento, que indica também quanto os funcionários percebem-se produtivos, influentes, incluídos e valorizados no grupo.

Os demais fatores pesquisados apresentam resultados em escala decrescente: 2,55 de Responsabilidade, que associa a produtividade, o cumprimento das tarefas e resolução de problemas; seguido de 2,54 que está relacionado ao conforto e proteção, ou seja, as condições necessárias de segurança, higiene e conforto ambiental oferecidas pela organização; e 2,04 relacionado ao Desgaste e desumanização. A média menos significativa demonstra que os funcionários não

atribuem que o próprio desempenho deva ser instrumental para sentirem discriminação, atarefamento ou esgotamento.

Importa verificar que, ao comparar os fatores valorativos e de expectativa, os de instrumentalidade são os que apresentam menores médias. Isso indica que os funcionários apesar de valorizar e esperar os resultados do trabalho não percebem com a mesma intensidade, o seu desempenho como instrumental para alcançá-lo. Esse aspecto pode influenciar negativamente na Força Motivacional dos funcionários e deverá ser fonte de atenção por parte da instituição no sentido de criar políticas de Recursos Humanos de modo a mudar essa avaliação.

Mínima	82,80
Máxima	212,36
Média	160,16

Quadro nº 04 – Força Motivacional
Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

A Força Motivacional encontrada deu-se por meio do produto dos somatórios dos escores nos fatores de expectativas e o somatório dos escores nos fatores de instrumentalidade, subtraído o produto dos escores no fator expectativa e de instrumentalidade referidos a resultados do trabalho não desejáveis, ou seja, para os quais por hipótese se atribui valência negativa. No presente caso, foi incluído apenas a fórmula com valência negativa nos fatores de desgaste e desumanização.

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005

$$FM = E [\sum V_i I_i]$$

onde FM = Força motivacional, E= Expectativa, V = Valência e I = Instrumentalidade

A aplicação da fórmula permitiu encontrar um resultado médio de 160,16. A média encontrada é considerada boa, pois verifica-se uma ordem crescente na força individual apresentada onde o resultado alcança um percentual de 59%, conforme apresenta a tabela 01.

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Número pesquisado	Frequência	Percentual acumulado
1	82,80	5,9
1	103,42	11,8
1	110,84	17,6
1	120,08	23,5
1	121,59	29,4
1	135,90	35,3
1	140,91	41,2
1	162,06	47,1
1	170,11	52,9
1	177,13	58,8
1	186,88	64,7
1	194,31	70,6
1	194,35	76,5
1	201,21	82,4
1	202,66	88,2
1	206,07	94,1
1	212,36	100,0
17	-	100,0

Tabela 01: Frequência das Médias de Força Motivacional

Fonte: Dados da pesquisa, set. 2005.

Com relação à faixa etária, verifica-se igual percentual de 35,3% nas faixas de idade onde as pessoas já estão inseridas, ou pelo menos, iniciando suas atividades profissionais. Talvez por isso justifique também porque o percentual maior, de 41,2%, sejam solteiros, uma vez que é cada vez mais comum a existência de jovens nas organizações, bem como a busca permanente de todos por seu crescimento profissional, através de cursos de Capacitação e Especialização, Mestrado.

Evidencia-se que os funcionários da FARN atribuem à realização do seu trabalho, a garantia das condições econômicas de sustento pessoal e de assistência

4 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

Partindo-se da explanação teórica pode-se entender que motivação é a incorporação de mecanismos externos. Além disso, passa pelo processo psicológico de internalização que vem a acontecer quando a influência e a satisfação são aceitas pelo fato das atitudes induzidas e condutas serem congruentes com os valores pessoais do indivíduo.

Godoi (2002) afirma que o processo de internalização é, portanto, "contínuo e sistemático, sendo difícil então identificar o local exato de causalidade". Constata-se que o indivíduo aceita e transforma regulações externas em internas.

As atitudes das pessoas estão relacionadas com a satisfação pelas condições de trabalho, envolvimento, ou comprometimentos. E a partir daí estabelecem os laços em relação às organizações das quais fazem parte, caracterizando interesse do próprio indivíduo com as atividades. Isto promove sentimentos internos importantes.

A atualidade de fatos, comportamentos e concorrência ganham nova postura no que diz respeito a "estar feliz com o que faz". As organizações buscam pessoas que estejam satisfeitas e comprometidas com as idéias da empresa. E a tão desejada "motivação" manifesta-se quando impulsiona o indivíduo a produzir respostas satisfatórias às suas ações, tornando-o vencedor de seus próprios desafios.

Diante dos resultados obtidos, chega-se a conclusão de que os funcionários do sexo feminino representam a parcela mais significativa do público pesquisado, demonstrando que a mulher já ocupa atualmente grande parcela ativa no mercado de trabalho.

Com relação à faixa etária, verifica-se igual percentual de 35,3% nas faixas de idade onde as pessoas já estão inseridas, ou pelo menos, iniciando suas atividades profissionais. Talvez por isso justifique também porque o percentual maior, de 41,2%, sejam solteiros, uma vez que é cada vez mais comum a existência de jovens nas organizações, bem como a busca permanente de todos por seu crescimento profissional, através de cursos de Capacitação de Especialização, Mestrado.

Evidencia-se que os funcionários da FARN atribuem, à realização do seu trabalho, a garantia das condições econômicas de sustento pessoal e de assistência

à família, bem como a oportunidade de se auto-expressar e de sentir prazer através das atividades que desenvolvem.

Observa-se a partir da média de 3,64, relacionada ao fator Responsabilidade, que a expectativa destes funcionários é que o cumprimento de suas tarefas, as responsabilidades pelas próprias decisões e o sentimento de dignidade, lhes proporcionarão respeito, reconhecimento e independência financeira.

Sobre o fator referente à instrumentalidade, ou seja, como é percebido na mente das pessoas o grau de relação entre a execução das tarefas e a obtenção dos resultados, entende-se que os funcionários apesar de valorizarem e esperarem resultados satisfatórios percebem com menor intensidade o seu desempenho como instrumental para alcançá-los. Isto significa que esse aspecto pode influenciar negativamente no resultado da Força Motivacional desejada.

Desta forma, pode-se concluir que os fatores que mais levam os funcionários técnico-administrativos da FARN a se engajarem no trabalho são os fatores de expectativa relacionados à Responsabilidade; o de valência relacionados à Sobrevida pessoal e o de instrumentalidade relacionados Independência e recompensa econômica.

Conclui-se ainda que a força motivacional dos funcionários pode ser considerada boa, sendo os fatores de expectativa e valência os maiores responsáveis pela sua média elevada.

Outrossim, recomenda-se que a Instituição FARN continue a ter como preocupação e cuidado com o fator humano do trabalho, dando atenção especial às questões que ajudarão os funcionários perceberem o seu desempenho como instrumental para alcançarem o que esperam e valorizam no trabalho. Apenas assim, conforme preconiza a Teoria da Expectativa, a força motivacional será sempre favorável ao desempenho no trabalho e a engajamento dos funcionários.

1997.

ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, Silvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.
- CLARET, Martin. **A essência da motivação**. São Paulo: Martin Claret, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- GODOI, C.K. **Pulsão e cognição**: categorias da motivação na aprendizagem. *Revista das Ciências Humanas*. Florianópolis, n.32, p. 329-347, out. 2002.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KIERNAN, Mathew J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. Trad. June Camargo. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ANEXO

Foram feitos dois questionários pelo

CEST – Grupo de Pesquisas de Saúde Mental e Trabalho
(CEST/UNICAMP)

Os questionários foram aplicados nas seguintes instituições:

Centro de Estudos de Ciências e Tecnologia – CET/UNICAMP

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Faculdade de Medicina para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte – FARM

The image shows the front cover of a questionnaire booklet. The cover is white with a green header area at the top. The title 'Investimento da Motivação e Significado do Trabalho' is printed in green at the top right. Below it, the word 'QUESTIONÁRIOS' is printed in large, bold, black capital letters. At the bottom right, there is a small logo for 'FARM' (Faculdade de Medicina para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte) and the text 'FARM' below it.

Inventário desenvolvido pelo:

GEST – Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho
(UFRN)

Pesquisas apoiadas pelas seguintes instituições:

Conselho Nacional de Ciências e Pesquisa – CNPq
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte - FARN

Inventário da Motivação e
Significado do Trabalho

QUESTIONÁRIOS

Pesquisa:
Construção e Adaptação de Escalas de
Comportamento Organizacional

Com quem mora ?

Sozinho ()

Com os pais ()

Com o cônjuge ()

Cônjuge e filho(s) ()

Com os filhos ()

Outra ().....

Forma de residência:

Própria ()

Alugada ()

Outras ().....

Renda Familiar (em torno de):

1 a 5 salários mínimos ()

6 a 10 salários mínimos ()

11 a 21 salários mínimos ()

mais de 21 salários mínimos ()

Nível de instrução:

Nunca estudou ()

Segundo grau incompleto ()

Até a primeira série ()

Segundo grau completo ()

Da Segunda a Quarta série ()

Superior ()

Da Quinta a sétima série ()

Especialista ()

Primeiro grau completo ()

Mestre / Doutor ()

Com quantos anos começou a trabalhar ?

Profissão atual:.....

Instituição:.....

QUESTIONÁRIOS

Significado do Trabalho

Comprometimento Organizacional
Condição e Adaptação de Escalas de
Pessoas:

FICHA SÓCIO-DEMOGRÁFICA

Idade:

Sexo:

Masculino ()

Feminino ()

Religião:

Católica ()

Evangélica ()

Espírita ()

Nenhuma ()

Outra ()

Frequência à igreja:

Diariamente () Semanalmente () Quase semanalmente ()

Às vezes e nas datas especiais () Só nas datas especiais ()

Nunca ()

Estado civil:

Casado ()

Solteiro ()

Separado ou Divorciado ()

Viúvo ()

Outros ()

Tem filhos ?

Sim ()

Não ()

Se sim, quantos ?

Caro participante, olá!

Temos o prazer de apresentá-lo ao Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Este inventário tem o objetivo de ampliar a compreensão de suas relações com seu trabalho. Ele foi elaborado com base em pesquisas nas quais trabalhadores foram ouvidos em entrevista e em outras que testaram o uso e preenchimento do IMST, permitindo seu gradual aperfeiçoamento até o formato que você conhecerá agora.

Instruções gerais

Segue-se, então, o ISMT, o qual contém perguntas sobre o trabalho em várias perspectivas: como deve ser (trabalho ideal), suas expectativas (o que você espera dele), como é na realidade e como você percebe seu desempenho contribuindo para a obtenção de resultados desejados ou não. Por isso, o ISMT está dividido em três partes: a primeira aborda seu modelo ideal de trabalho; a segunda, suas expectativas e percepção do trabalho concreto e a terceira, sua percepção sobre seu desempenho.

O IMST foi elaborado baseado na confiança que temos em você, colaborador. Por isso, não há artifícios para o confundir. Talvez você sinta uma certa repetição, mas o que ocorre é que precisamos que opine sobre o mesmo aspecto do trabalho (por exemplo: salário e natureza das tarefas) nas quatro perspectivas de análise previstas.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua opinião sincera. Por isso mesmo, é importante contar sua liberdade em responder ou não ao IMST. Sua decisão será, portanto, respeitada. Entenderemos o preenchimento do IMST, como seu livre consentimento.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Cada parte do IMST, a seguir, tem suas próprias instruções específicas. Antes de iniciar cada uma, preste bem atenção a tais instruções. Responda a todos os itens. Não deixe nada em branco.

Primeira Parte

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser. Queremos saber como seria seu trabalho ideal. Indique-nos sobre esta sua avaliação atribuindo pontos de 0 a 4.

Vejamos antecipadamente os seguintes exemplos:

E1. 4 Trabalhar gera alegria de viver

E2. 0 Trabalhando, fico com uma dor nas costas.

E3. 2 Trabalhando, sou criativo.

As respostas dadas significam que é de importância máxima o trabalho gerar *Alegria de viver*, que não é desejável que o trabalho gere *Uma dor nas costas* e que é desejável que o trabalho oportunize a expressão de sua criatividade, mas apenas moderadamente.

- 31) Meu trabalho afeta negativamente minha saúde física
- 32) Trato alguns pacientes com frieza
- 33) Eu me sinto desanimado com meu trabalho
- 34) Acho que realizo meu trabalho inadequadamente
- 35) Sinto-me esgotado ao final de um dia de trabalho
- 36) Fico de mau humor quando lido com alguns pacientes
- 37) Eu me sinto saturado com meu trabalho
- 38) Sinto vontade de me isolar no ambiente de trabalho
- 39) Meu trabalho me faz sentir emocionalmente exausto
- 40) Perco a paciência com alguns pacientes
- 41) Sinto que meu trabalho está me destruindo
- 42) Meu trabalho me faz sentir como se estivesse no limite das minhas possibilidades
- 43) Evito o trato com alguns pacientes
- 44) Eu me sinto desiludido com meu trabalho
- 45) Eu me sinto rejeitado por alguns pacientes
- 46) Evito o relacionamento com meus colegas de trabalho

- 17) _____ Sinto que desagrado a alguns pacientes
- 18) _____ Compreendo facilmente os sentimentos dos pacientes
- 19) _____ Acho que meu trabalho parece sem sentido
- 20) _____ Eu me sinto sugado pelo meu trabalho
- 21) _____ Eu me sinto desgastado com meu trabalho
- 22) _____ Sinto que os pacientes me culpam por alguns dos seus problemas
- 23) _____ Acho que as coisas que realizo no meu trabalho valem a pena
- 24) _____ Trato alguns pacientes com cinismo
- 25) _____ Eu me sinto deprimido com meu trabalho
- 26) _____ Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito estressado
- 27) _____ Enfureço-me com alguns pacientes
- 28) _____ Eu me sinto identificado com meu trabalho
- 29) _____ Evito o relacionamento com a chefia
- 30) _____ Sinto-me infeliz com meu trabalho

Agora é sua vez de responder. Vamos lá! Opine: quanto (de 0 a 4) as frases contam algo que o trabalho deve ser?

1. _____ É um prazer realizar minhas tarefas
2. _____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. _____ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.
4. _____ Os chefes sabem se comunicar com cada um.
5. _____ O meu trabalho é o meu sustento.
6. _____ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7. _____ Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8. _____ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9. _____ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10. _____ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.
11. _____ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12. _____ Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.
13. _____ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14. _____ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15. _____ Trabalhando, faço amizades.
16. _____ Os chefes confiam em mim.
17. _____ Trabalhando, decido o que compro para mim.

18. ____ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
19. ____ Reconheço a autoridade dos superiores.
20. ____ A empresa cumpre obrigações para comigo.
21. ____ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22. ____ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23. ____ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24. ____ O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
25. ____ O trabalho me torna uma pessoa digna.
26. ____ O trabalho é a garantia da existência humana.
27. ____ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
28. ____ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
29. ____ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30. ____ Os colegas de trabalho me querem bem.
31. ____ Meu trabalho é minha sobrevivência.
32. ____ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33. ____ Trabalho para ter assistência para mim e minha família.
34. ____ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.

- 04) ____ Meu trabalho me faz sentir como se estivesse "num beco sem saída"
- 05) ____ Sinto-me emocionalmente vazio com meu trabalho
- 06) ____ Trato alguns pacientes com indiferença, quase de forma mecânica
- 07) ____ Trabalhar em parceria com os pacientes me estimula
- 08) ____ Eu me sinto inútil no meu trabalho
- 09) ____ Quando me levanto de manhã, sinto cansaço só de pensar que tenho que encarar mais um dia de trabalho
- 10) ____ Acho que estou trabalhando demais no meu emprego
- 11) ____ Sinto que alguns pacientes são "meus inimigos"
- 12) ____ Acho que trato adequadamente os problemas dos pacientes
- 13) ____ Sinto-me desesperado com meu trabalho
- 14) ____ Sinto que a carga emocional do meu trabalho é superior àquela que posso suportar
- 15) ____ Meu trabalho afeta negativamente meu bem-estar psicológico
- 16) ____ Meu trabalho me exige mais do que posso dar

Uma das coisas menos importantes em minha vida	1	2	3	4	5	6	7	Uma das coisas mais importantes em minha vida

Quarta parte

Esta parte do questionário pretende conhecer como as pessoas se sentem no seu trabalho. A seguir, você encontrará várias frases que representam possíveis situações do dia-a-dia no trabalho.

Sua tarefa consiste em ler cada frase cuidadosamente e dizer se ela expressa ou não algo que ocorre com você no seu trabalho. Para responder, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreva a sua situação e escreva o número sobre a linha que aparece a esquerda de cada frase.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Freqüentemente	Sempre

- 01) _____ Eu me sinto frustrado com meu trabalho
- 02) _____ Trato alguns pacientes com distanciamento
- 03) _____ Eu me sinto cheio de energia para trabalhar

35. _____ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36. _____ Todo dia faço tarefas parecidas.
37. _____ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38. _____ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39. _____ Trabalhar é fazer a tarefa.
40. _____ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
41. _____ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42. _____ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
43. _____ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44. _____ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45. _____ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46. _____ Esforço-me muito e ganho pouco.
47. _____ O trabalho me deixa esgotado.
48. _____ Trabalhando, sinto-me atarefado.
49. _____ Sou reconhecido pelo que faço.
50. _____ Trabalho em ambiente limpo.
51. _____ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52. _____ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53. _____ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias
54. _____ Recebo toda assistência que mereço.

6- Grupo de saúde mental e trabalho - UFRN

55. ___ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56. ___ Sinto-me produtivo.
57. ___ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58. ___ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. ___ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. ___ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. ___ O trabalho me garante receber meu salário.

Segunda parte

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a duas questões:

- A) Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?
- B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Você responderá a estas questões atribuindo também pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas

QUESTÕES SOBRE CENTRALIDADE NO TRABALHO

Nas duas questões que se seguem, gostaríamos que você pensasse sobre a importância do TRABALHO em sua vida.

1. Para indicar qual a importância das áreas de sua vida, leia todos os itens abaixo e distribua, em qualquer combinação que você desejar, um total de 100 pontos entre eles. Quanto mais uma área for importante em sua vida, mais pontos você deverá marcar para ela. Você poderá atribuir zero caso considere que a área não tem nenhuma importância para você. Lembre-se: a soma dos pontos atribuídos a todos os itens, de "a" a "e", deverá ser igual a 100.

PONTOS

a) +	Meu lazer (passatempos, esportes, recreação e contato com amigos).
b) +	Minha comunidade (sindicato, associações de classe e de moradores, partidos políticos).
c) +	Meu trabalho
d) +	Minha religião
e) +	Minha família
= 100	

2. Qual a importância do trabalho na sua vida? Assinale, com um círculo um dos números na escala abaixo:

35. ____ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36. ____ Discriminação pelo meu trabalho.
37. ____ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38. ____ Sentimento de que estou esgotado.
39. ____ Sentimento de que sou gente.
40. ____ Percepção de que estou atarefado.
41. ____ Limpeza no ambiente de trabalho.
42. ____ Equipamentos necessários e adequados.
43. ____ Assistência merecida.
44. ____ A percepção de ser produtivo.
45. ____ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.
46. ____ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
47. ____ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
48. ____ Meu salário.

Quadro de exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	Espero	Ocorre
E1. Alegria de viver	2	0
E2. Uma dor nas costas	3	4
E3. Criatividade	3	1

As respostas dos exemplos significam que você espera com moderação que o trabalho gere *Alegria de viver* e que nunca observe, de fato, isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* espera mais intensamente (mais não ao máximo) isto acontecer e observa ocorrer sempre ou intensamente. Tem a mesma expectativa em relação à criatividade no seu trabalho, porém observa ocorrer apenas raramente.

Agora que você já compreendeu, vamos lá! Aproveite a oportunidade para nos contar quanto você espera e quanto você observa ocorrer o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		

8 Grupo de saúde mental e trabalho – UFRN

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		
12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		

17. ___ Ocupação de meu tempo.
18. ___ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19. ___ Exigência de tentar fazer o melhor.
20. ___ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21. ___ Sentimento de que sou uma pessoa digna.
22. ___ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
23. ___ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24. ___ Responsabilidades por minhas decisões.
25. ___ O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26. ___ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27. ___ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
28. ___ Assistência para mim e minha família.
29. ___ Contribuição para o progresso da sociedade.
30. ___ Obediência aos superiores.
31. ___ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
32. ___ Tarefa cumprida.
33. ___ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34. ___ Sentimento de ser uma máquina ou um animal

Terceira Parte

Atribuindo pontos de 0 a 4, novamente, a cada item da lista que se segue, conte-nos agora: Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?

1. ___ Prazer pela realização de minhas tarefas.
2. ___ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. ___ Reconhecimento da importância do que faço.
4. ___ Boa comunicação dos chefes comigo.
5. ___ Meu sustento.
6. ___ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ___ Estabilidade no emprego (emprego garantido).
8. ___ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9. ___ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.
10. ___ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11. ___ Minhas opiniões levadas em conta.
12. ___ Amizades feitas no trabalho.
13. ___ A confiança dos chefes em mim.
14. ___ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15. ___ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16. ___ Reconhecimento da autoridade dos superiores.

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
20. R reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		