

KALINA FERNANDA BEZERRA DE OLIVEIRA

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

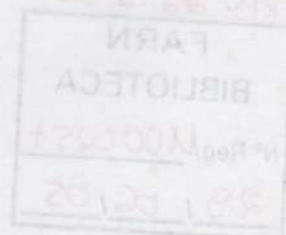
**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARNAMIRIM/RN**

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARNAMIRIM/RN**

Orientador: Antônio Alves Filho, Msc.

Kalina Fernanda Bezerra de Oliveira

Natal, Novembro de 2004



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

ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARANAMIRIM
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE

Kalina Fernanda Bezerra de Oliveira

RB. 22.256

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 11000257
29/06/05

M
331.401.3
048m
2004
ex.01

Natal, Novembro de 2004

KALINA FERNANDA BEZERRA DE OLIVEIRA

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

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARNAMIRIM/RN**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação em Administração com a
Habilitação em Marketing da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Antônio Alves Filho, Msc.

Natal, Novembro de 2004

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARNAMIRIM

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação em Administração com a
Habilitação em Marketing da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Oliveira, Kalina Fernanda Bezerra de.

Motivação para o trabalho: um estudo na secretaria de
Administração e Financeira da Prefeitura de Parnamirim – RN / Kalina
Fernanda Bezerra de Oliveira. – Natal: FARN, 2004.

42 p.

Orientador: Antônio Alves Filho (M.S.C)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em
Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte.

1. Motivação para o trabalho – Monografia

I. Título

RN/ FARN/ BC

CDU 331.101.3

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

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE
ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DA PREFEITURA DE PARNAMIRIM/RN

Monografia apresentada pela aluna Kalina Fernanda Bezerra de Oliveira, à coordenação do Curso de Administração com habilitação em Marketing em ____/____/____, e recebido a nota _____, conforme avaliação da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

Antônio Alves Filho
Orientador

João Tadeu Weck
Examinador

Maria Conceição Pacheco Moro
Examinadora

Natal, Novembro de 2004

AGRADECIMENTOS

A DEUS, ser que nos concede a existência e sempre presente em todos os momentos de minha vida, e sem a permissão de qual não haveria alcançado a realização de cursar uma faculdade.

A minha família, pelo carinho, pelo apoio, pela compreensão, e por tudo que me ensinam através dos próprios exemplos de vida. A todos que colaboraram, direta ou indiretamente, na formação desta experiência, em especial aos colegas de sala e principalmente a Analice, Aldenize, Izabeli, Jusséide, Carol e Nara, pelo estímulo e companheirismo no decorrer do curso.

A Sr^a Mara, coordenadora da Secretaria Municipal de Administração e Finanças da cidade de Paracatu/RN, e a todos os funcionários que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Agradeço também aos amigos Acyr, Cristine, Helena, Alessandra, Alexsandra e a uma pessoa especial, por ter feito parte da minha história, André Pontes. E por fim, ao meu orientador Antônio Alves, grande incentivador, que me proporcionou condições de conhecimento e ensino, depositando confiança e tempo para realizar este trabalho.

Dedico esse trabalho a minha mãe, Maria Anunciação Bezerra de Oliveira que esteve ao meu lado, me dando força, coragem e carinho. Sem ela toda essa caminhada teria sido muito mais difícil.

Ao meu pai, Antônio Alexandre de Oliveira Filho (*in memoriam*) que se estivesse presente, estaria muito feliz com essa conquista. A você pai, mesmo distante, em um outro plano, dedico essa minha vitória, pois onde estiveres, estarás a vibrar com esse sonho realizado.

AGRADECIMENTOS

A DEUS, ser que nos concebeu a existência e esteve presente em todos os momentos de minha vida, e sem a permissão do qual não haveria alcançado a realização de cursar uma faculdade.

A minha família, pelo carinho, pelo apoio, pela compreensão, e por tudo que me ensinou através dos próprios exemplos de vida. A todos que colaboraram, direta ou indiretamente, na formação desta experiência, em especial aos colegas de sala, e principalmente a Analice, Aldenize, Izabeli, Joaneide, Carol e Nara, pelo estímulo e companheirismo no decorrer do curso.

À Sr^a. Mara, coordenadora da Secretaria Municipal de Administração e Finanças da cidade de Parnamirim/RN, e a todos os funcionários que contribuíram para a realização dessa pesquisa.

Agradeço também aos amigos Acyr, Cristina, Helena, Alessandra, Alenuska e a uma pessoa especial, por ter feito parte da minha história, André Pontes. E por fim, ao meu orientador Antônio Alves, grande incentivador, que me proporcionou condições de conhecimento e ensino, depositando confiança e amizade, que contribuíram de alguma forma para realização deste trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Sexo

4.1.2 Idade

4.1.3 Estado civil

4.1.4 Escolaridade

4.1.5 Tempo de Emprego

4.1.6 Renda mensal

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 MOTIVAÇÃO.....	16
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	17
2.2.1 Teoria ERC.....	19
2.2.2 Três necessidades específicas.....	21
2.2.3 Teoria dos dois fatores.....	21
2.2.4 Satisfação e insatisfação.....	23
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	25
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA.....	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	25
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	26
4.1.1 Sexo.....	26
4.1.2 Idade.....	27
4.1.3 Estado civil.....	28
4.1.4 Escolaridade.....	29
4.1.5 Tempo de Empresa.....	30
4.1.6 Remuneração.....	31

4.1.7 Renda Familiar.....	32
4.2 DISTRIBUIÇÃO DOS DOIS FATORES MOTIVACIONAIS (SEGUNDO A TEORIA DE HERZBERG).....	33
4.2.1 Motivação com a chefia.....	33
4.2.2 Motivação com a natureza da tarefa.....	34
4.2.3 Motivação com colegas.....	35
4.2.4 Motivação com promoções.....	36
4.2.5 Motivação com salário.....	37
4.2.6 Média global de motivação dos entrevistados.....	38
5. CONCLUSÃO.....	40
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA.....	41
ANEXOS.....	44
GRÁFICO 10 - MOTIVAÇÃO COM COLEGAS	35
GRÁFICO 11 - MOTIVAÇÃO COM PROMOÇÕES	36
GRÁFICO 12 - MOTIVAÇÃO COM SALÁRIO	37
GRÁFICO 13 - MÉDIA GLOBAL DE MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO	26
GRÁFICO 2 – IDADE	27
GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL	28
GRÁFICO 4 – ESCOLARIDADE	29
GRÁFICO 5 - TEMPO DE EMPRESA	30
GRÁFICO 6 – REMUNERAÇÃO	31
GRÁFICO 7 – RENDA FAMILIAR	32
GRÁFICO 8 – MOTIVAÇÃO COM O CHEFE	33
GRÁFICO 9 – MOTIVAÇÃO COM A NATUREZA DA TAREFA	34
GRÁFICO 10 – MOTIVAÇÃO COM COLEGAS	35
GRÁFICO 11 - MOTIVAÇÃO COM PROMOÇÕES	36
GRÁFICO 12 - MOTIVAÇÃO COM SALÁRIO	37
GRÁFICO 13 - MÉDIA GLOBAL DE MOTIVAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	38

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DE MASLOW.....	18
FIGURA 2 – UMA COMPARAÇÃO ENTRE A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E A TEORIA DE LDERFER.....	20
FIGURA 3 – SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO DE ACORDO COM HERZBERG REPRESENTAM DUAS DIMENSÕES DISTINTAS DA MOTIVAÇÃO.....	20

Palavras-chave: Motivação; Distribuição dos fatores motivacionais; e Secretaria de Administração e Finanças.

RESUMO

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho buscou elaborar um estudo para identificar o grau de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Finanças de Parnamirim/RN. Ao avaliar o perfil desses funcionários, identificou-se que a maioria encontra-se na faixa etária de 26 a 32 anos, casados e cursando o nível superior, existindo uma predominância do sexo feminino. A maioria com tempo de empresa de três a cinco anos, possuindo renda familiar de R\$ 400 a R\$ 1.000, com remuneração de dois a três salários mínimos. Avaliando a distribuição dos fatores motivacionais, segundo a teoria de Herzberg, pôde-se constatar que mais de 50% dos funcionários estão desmotivados, conforme ficou evidenciado na pesquisa. Foi observado ainda, que a Secretaria está investindo pouco na motivação, mas ainda existe uma pequena porcentagem que mostra pessoas motivadas. De acordo com os estudiosos da área, a motivação é definida como um fator preponderante para o funcionamento da organização na busca dos objetivos.

Palavras-chave: Motivação; Distribuição dos fatores motivacionais, e Secretaria de Administração e Finanças.

Como o foco neste momento é a motivação no trabalho, podemos considerar que a motivação está relacionada à quantidade e qualidade do esforço dos funcionários que levam ao alcance dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, é a energia que contagia os colaboradores a atingir os resultados desejados.

Diante desse contexto, o presente estudo procura avaliar o grau de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Finanças da Prefeitura de Parnamirim/RN.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, existem vários estudos científicos sobre a motivação nas empresas e suas diversas facetas que contribuíram para um bom desempenho dos funcionários. Trabalhar com pessoas é mesmo um grande desafio e no mundo de hoje mais ainda, onde essas pessoas têm mais informações, são mais exigentes, vivem sob pressão de resultados, e estão sempre buscando seu espaço.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo, explorar o tema motivação para o trabalho. O avanço da globalização, da velocidade, inovações tecnológicas, e informação, fez com que as empresas buscassem uma nova maneira de realizar trabalhos motivacionais, valorizando o homem em seu meio de trabalho.

Muito se fala de motivação nas empresas, demonstrando que essas se preocupam não só apenas em produzir, mas também em proporcionar o bem estar dos seus funcionários no ambiente de trabalho, pois já se sabe que o funcionamento motivado traz um comprometimento maior à instituição.

Na realidade atual não é muito comum encontrar pessoas motivadas em seus locais de trabalho, e muitas vezes a ação organizacional erra em não criar condições motivacionais suficientes para a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, o que traz a insatisfação e falta de interesse para esse ambiente.

Como o foco neste momento é a motivação no trabalho, podemos considerar que a motivação esta relacionada à quantidade e qualidade do esforço dos funcionários que levam ao alcance dos objetivos organizacionais. Em outras palavras, é a energia que contagia os colaboradores a atingir os resultados desejados.

Diante desse contexto, o presente estudo procura avaliar o grau de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Finanças da Prefeitura de Parnamirim/RN.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.

Atualmente, existem vários estudos científicos sobre a motivação nas empresas e seus inúmeros fatores que contribuem para um bom desempenho dos funcionários. Trabalhar com pessoas é mesmo um grande desafio e no mundo de hoje mais ainda, onde essas pessoas têm mais informações, são mais exigentes, vivem sob pressão de resultados, e estão sempre buscando seu espaço.

A motivação é a palavra chave para qualquer pessoa que exerça uma atividade, sozinha ou em equipe. Quando a empresa consegue estimular a motivação, conseqüentemente consegue eliminar muitos obstáculos, vencendo etapas e trazendo idéias criativas que colaboram para o crescimento da instituição.

O funcionário precisa ouvir do administrador o quanto é importante seu papel na empresa, e principalmente estimular o valor da organização em sua vida. As pessoas de uma forma em geral têm uma grande tendência ao lado negativo, e na maioria das vezes é preciso buscar esse talento que não consegue sobressair, dando oportunidades e mostrando que o mesmo tem seu próprio valor. Quando o colaborador entende que existe alguém investindo nele e ao mesmo tempo dando perspectivas de uma carreira, a sua motivação aumenta e ele passa a produzir mais. Em uma empresa não existe nada pior do que um funcionário sem comprometimento e desmotivado, apenas envolvido com este ou aquele projeto, ou mesmo aquele chefe, enrolando o tempo, prejudicando a si mesmo e claro, à própria organização.

Na Secretaria Municipal de Administração e Finanças de Parnamirim/RN, os funcionários no ambiente de trabalho, que realizam suas atividades sem pressão psicológica, e em clima favorável que incentiva a motivação, além da ótima estrutura física, que acomoda os colaboradores sem deixar a desejar em nenhum fator. Assim, o presente estudo está voltado para o seguinte questionamento: Qual o grau de motivação dos funcionários na Secretaria Municipal de Administração e Finanças de Parnamirim/RN ?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido na Prefeitura Municipal de Parnamirim, Estado do Rio Grande do Norte, concentrando-se na Secretaria de Administração de Finanças, situada na Rua Tem. Pires de Campos, 126, Centro. O município constitui pessoa jurídica de direito público interno, no pleno uso de sua autonomia política, administrativa e financeira. Célula territorial inseparável do Estado constituída em unidade resultante da vida em comum em seu território, de uma pluralidade de famílias, criado por lei, regido por lei orgânica e demais leis federal e estadual (lei orgânica municipal, abril/90).

Constituem o poder político do município, independentes e harmônicos entre si, o executivo e o legislativo. Atualmente a Administração Pública municipal é formada por um

sistema integrado de órgão e serviços estruturados segundo princípios de hierarquia, coordenação e vinculação, destinado à realização das metas e objetivos previstos na lei orgânica do município e em específicas.

A estrutura organizacional básica da administração direta municipal compreende os seguintes órgãos.

I – Gabinete do Prefeito

- a) Secretaria Executiva;
- b) Assessorias administrativa de cerimonial e eventos, de assuntos intermunicipais, de modernização administrativa e assessoria de comunicação social;
- c) Núcleo de planejamento estratégico e assessoria jurídica do município.

II – Gabinete do Vice-prefeito

III – Secretarias de município:

Secretaria Municipal de Administração e Finanças;

Secretaria Municipal de Tributação;

Secretaria Municipal de Saúde;

Secretaria Municipal de Educação;

Secretaria Municipal de Assistência Social;

Secretaria Municipal de Serviços Urbanos;

Secretaria Municipal de Infra-Estrutura de Desenvolvimento;

Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio-Ambiente;

IV – Secretarias Regionais:

Secretaria Regional do litoral;

Secretaria Regional de Nova Parnamirim

Secretaria Regional de Emaús e Parque Industrial

A Administração Municipal convive com um quadro funcional de 2.967 servidores, agrupados nas categorias funcionais de especialistas – médicos, dentistas, assistentes sociais, nutricionistas, pedagogos, enfermeiros, professores, engenheiros, advogados, técnicos de nível médio e superior, escriturários e digitadores, entre outros. Esses profissionais estão distribuídos nas diversas secretarias e órgãos da prefeitura.

No início da formação política e histórica (1927), Parnamirim fazia parte do município de Natal. No dia 3 de Novembro do ano de 1943, passou a condição de vila e em 23 de Dezembro do ano de 1948 foi elevada à categoria de distrito de Natal. Finalmente em 17 de Dezembro de 1958, o então governador, Dinarte de Medeiros Mariz, criou através do decreto lei nº 2.325 o município de Parnamirim, desmembrando-o, assim, do município de Natal.

Havendo conquistado autonomia política há apenas 42 anos, Parnamirim é hoje o terceiro maior município do Rio Grande do Norte e apresenta um crescimento populacional acelerado, conforme dados preliminares do censo 2000 divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Com 123.475 habitantes e uma taxa de crescimento populacional de 7,78% ao ano, a cidade figura em quinto lugar do Nordeste entre as que mais aumentam demograficamente, fatos decorrentes da proximidade com Natal-RN e do fluxo migratório do interior para a sede do município. Hoje é constituído de 16 bairros e um distrito.

A trajetória histórica do município é marcada por várias influências sociais. Enquanto uma grande parcela das cidades nordestinas surgiram decorrentes dos chamados ciclos econômicos da cana-de-açúcar, da criação de gado e do plantio de algodão, Parnamirim teve sua formação inicial baseada na expansão da aviação transoceânica e sedia o único aeroporto internacional do Estado (Aeroporto Augusto Severo).

Com a implantação da Sudene, no início da década de 60, Parnamirim foi fortemente beneficiada pela política de desenvolvimento regional implantada nos Estados nordestinos, atraindo, para si, inúmeras indústrias nos mais variados setores. Com a recessão econômica do governo Fernando Collor, diversas indústrias fecharam, foram vendidas ou faliram. A crise que atingiu as indústrias, no período da recessão econômica, fez estragos que levarão tempo para serem superados.

Terceiro maior município do Estado em população, Parnamirim está entre os maiores arrecadadores de imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), com uma receita mensal que já superou a marca de um milhão de reais. O comércio, embora não mostre o mesmo vigor, também vem crescendo, tentando acompanhar o crescimento demográfico e atender, com qualidade, os consumidores locais e das adjacências.

O executivo municipal, por sua vez, tem realizado benfeitorias, na área urbana e na suburbana; proporcionando condições para os servidores municipais se reciclarem e entrarem em sintonia com as rápidas mudanças impostas pela propalada globalização.

Em suma, enxergando a administração pública sob o prisma contemporâneo o executivo municipal vem se empenhando em modernizar a estrutura dos órgãos que o compõem e prestar um serviço ágil e de qualidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

- Avaliar o grau de motivação dos funcionários na Secretaria Municipal de Administração e Finanças da Prefeitura de Parnamirim/RN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o grau de motivação relacionado com a chefia;
- Identificar o grau de motivação relacionado à tarefa;
- Identificar o grau de motivação relacionado aos colegas;
- Identificar o grau de motivação relacionado à promoção;
- Identificar o grau de promoção relacionado ao salário.

1.4 JUSTIFICATIVA

Estudos sobre a motivação são cada vez mais necessários e importantes para o desenvolvimento das empresas, seja a mesma de grande, médio ou de pequeno porte.

As instituições são capazes hoje de perceberem que é possível encontrar pessoas mais felizes trabalhando, pelo simples fato de estarem posicionadas nos lugares devidamente corretos, passando a gostar do que fazem e podendo exercer suas habilidades com plenitude.

Para que o funcionário se torne motivado, devemos dar condições a ele. Quando se fala em condição, não se fala apenas de benefícios ou equipamentos adequados. Tudo isso é importante, porém, o mais valioso é pararmos para ouvir as suas necessidades e expectativas em relação à organização.

Devemos proporcionar momentos de reflexão sobre a missão de cada um enquanto membro da organização, seus objetivos pessoais e profissionais, seus temores, suas esperanças, e devemos também despertar neles a consciência de que a empresa possui muitos pontos positivos em que estes, por sua vez, só foram alcançados graças ao esforço de cada um.

Assim, verificando a importância da motivação para toda e qualquer empresa, justifica-se este estudo, que tem como objetivo avaliar o grau de motivação na Secretaria Municipal de Administração e Finanças de Parnamirim/RN.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A maioria das empresas tem dado um valor maior aos fatores que motivam seus funcionários, pois já se sabe que a produtividade aumenta com um bom desempenho.

Para Chiavenato (1997, p. 165) “A motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. Portanto, para que exista a motivação tem que haver uma vontade interna que impulsiona o indivíduo a fazer algo no qual ele acredite e possa haver uma satisfação pessoal.

Maximiniano (2000, p. 297) ressalta que termos genéricos, motivação, “abrange as causas, ou os motivos que produzem determinados comportamentos, seja ele qual for”.

Segundo Patrick J. e Bruce H. (1999, p 203) “a motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de substanciais reduções na falta, nos atrasos, nos agravos e daí por diante”.

Sem dúvida, o funcionário satisfeito gera lucro, para qualquer empresa, por isso que hoje motivar o público interno tem sido um importante investimento para qualquer organização.

E claro observar que quando a empresa motiva o seu público interno ela consegue também mexer com o sentimento íntimo do seu funcionário fazendo com que ele consiga realizar seus próprios objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 593) é o processo que leva alguém a comportar-se para atender aos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais.

Para Aquino (1980, p.237) “A motivação no trabalho é produto somente de fatores individuais ou de personalidade, como se imaginava, mas resultados de estímulos da organização, do ambiente externo e obviamente de causas alojadas no inconsciente do indivíduo”.

O tema Motivação ganha novos contornos, quando aplicado ao serviço público. O estado brasileiro estruturou regras claras para o funcionamento do serviço público.

Segundo Martins (1997), à partir de 1985 três acontecimentos marcaram a organização do aparelho do estado e influenciaram o desempenho da administração pública.

- As decisões dos governos civis de redesenhar, sucessivamente (à descrição de cada um), os altos escalões da administração pública;

- Disposições inconseqüentes com respeito as estruturas do estado e ao seu pessoal;
- A nova natureza e metas das práticas clientelistas e os níveis (sem precedentes) atingidos pela corrupção.

Segundo pesquisa do Banco Mundial, citada por Martins (1997), existe na administração pública brasileira quatro desequilíbrios genéricos, que funcionam como fonte para o mal desempenho em termos de eficácia e eficiência:

- 1) Servidores em excesso;
- 2) Legislação confusa a respeito dos salários no serviço público;
- 3) Erosão dos salários no serviço público;
- 4) Compressão do leque de salários.

Ainda segundo Martins (1997, 33), constata-se ainda no serviço público brasileiro mais três variáveis, que são influenciadoras do nível de motivacional dos funcionários. São elas:

- 1) Estrutura de cargos e planos de carreira;
- 2) As experiências em descentralização;
- 3) Passagem do comportamento clientelista à corrupção.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Abraham H. Maslow desenvolveu a teoria da motivação, onde as necessidades humanas estão relacionadas em cinco sistemas hierarquia, indo do mais primitivo ao mais imaturo. Como mostra a Fig. 1.

FIG. 1 Pirâmide de Maslow



FONTE: extraída Maximiniano (2000, p.311).

2.2.1 Teoria ERC

De acordo com Chiavenato (1999, p. 594) as necessidades são:

- **Necessidades Fisiológicas**: incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.
- **Necessidades de Segurança**: incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas.
- **Necessidades Sociais**: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano.
- **Necessidades de estima**: incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.

- **Necessidades de auto-realização:** é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p.42) “É obvio que as pessoas diferentes estarão em pontos diferentes da hierarquia, e que a mesma pessoa pode estar em pontos diferentes em momentos diferentes”.

Por sua vez Frota Neto (1983, p.29)

“Acrescenta que a hierarquia estabelecida por Maslow para as necessidades não é rígida ou inflexível, podendo modificar-se diante de determinadas situações e também que, com relação ao escalonamento das necessidades, deve-se observar que nem sempre é necessário que um nível superior passe a considerar-se um fator motivacional”.

2.2.1 Teoria ERC

Segundo Robbins (citado por Maximiniano (2000, p.312)). Alderfer difere de Maslow porque acredita que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer:

1. Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo;
2. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer a uma ordem inferior.

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento a idéias hierárquicas das necessidades ao considerar esses dois princípios.

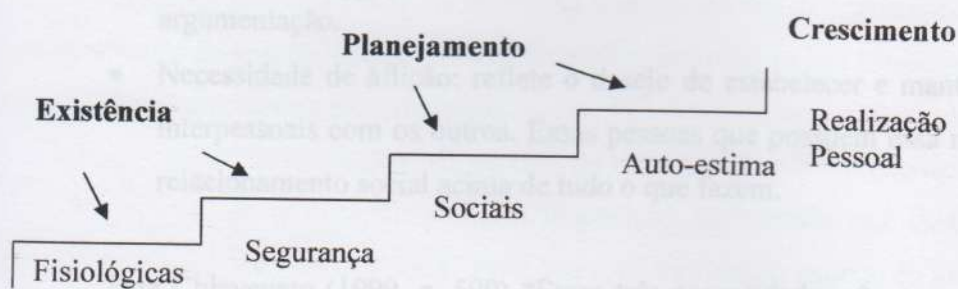
Segundo Bowditch e Buono (1992, p.42) “com base numa análise das pesquisas existentes, bem como de seu próprio trabalho, Alderfer, encontrou evidencias de três níveis de necessidade (ERC)”. São eles:

- Necessidades de básicas de existência ou sobrevivência;
- Necessidade de reconhecimento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros);
- Necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial além das facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia).

Embora Alderfer notasse que, às vezes, havia uma progressão de um estágio para outro havia certa sobreposição entre eles, e as pessoas podiam passar de um nível a outro sem ter plenamente satisfeito o primitivo como mostra a figura FIG 2.

FIG. 2

Uma comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria de Alderfer



FONTE: extraída Bowditch e Buono (1992, p. 43).

2.2.2 Três necessidades específicas

De acordo segundo McClelland (citado por Maximiniano (2000, p.312)) “McClelland identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixa nas propostas por Maslow, ou a elas se acrescentam”. Essas necessidades específicas são as seguintes:

- Necessidades de realização: É o desejo de ser excelente, ser o melhor em tudo que faz. Essas pessoas que possuem essa necessidade gostam de ter responsabilidade, assumem metas, riscos e desejam ser avaliados com justiça.
- Necessidade de poder: essas pessoas necessitam do poder e da autoridade, e desejam controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento. Essa necessidade de poder leva a pessoa a influenciar os outros e a vencê-las pela argumentação.
- Necessidade de afiliação: reflete o desejo de estabelecer e manter amizades e relação interpessoais com os outros. Essas pessoas que possuem essa necessidade colocam o relacionamento social acima de tudo o que fazem.

Para Chiavenato (1999, p. 599) “Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa”. É preciso que o administrador identifique a presença dessas necessidades, em si próprio e nos seus subordinados para que possa realizar um ambiente de trabalho favorável a todos os perfis encontrados.

2.2.3 Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg teve como modelo motivacional dois fatores higiênicos e motivacionais para explicar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Ele tomou como base a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Com a ideia de demonstrar as origens da satisfação ou insatisfação que poderiam diferenciar os comportamentos positivos e negativos das pessoas no seu ambiente de trabalho.

De acordo com Patrick J. e Bruce H. (1999, p 207) “Maslow se preocupava com as fontes de motivação no sentido da vida em geral, enquanto Herzberg focalizou as fontes de motivação que pareciam estar relacionadas ao trabalho e às realizações no trabalho”.

Segundo Maximinianno (2000, p.317) Papel dos Fatores higiênicos:

“Os fatores higiênicos criam o clima psicológico em material saudável e influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Quando melhores, por exemplo, as relações entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será esse clima – mais higiênico o ambiente. Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa, consequentemente, maior a satisfação do trabalho com o ambiente de trabalho”.

Segundo Hersey (1986, p.75) conclui que “os fatores de higiene influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivadores tem efeito a sua habilidade”.

Papel dos fatores motivacionais

• *“As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação – aquela disposição ou vontade que está associada à idéia de “pessoa motivada” para que essa motivação ocorra, de acordo com Herzberg; é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões”.*

Segundo Herzberg, citado por Bergamini (1982, p. 124) “Resumindo, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem para evitar aborrecimentos, já os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços por que atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade que se torna mais competente”.

Os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo.

2.2.4 Satisfação e insatisfação

De acordo com Maximiniano (2000, p.317) em suas pesquisas, Herzberg descobriu que, de forma em geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitos com os fatores extrínsecos.

I – Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos:

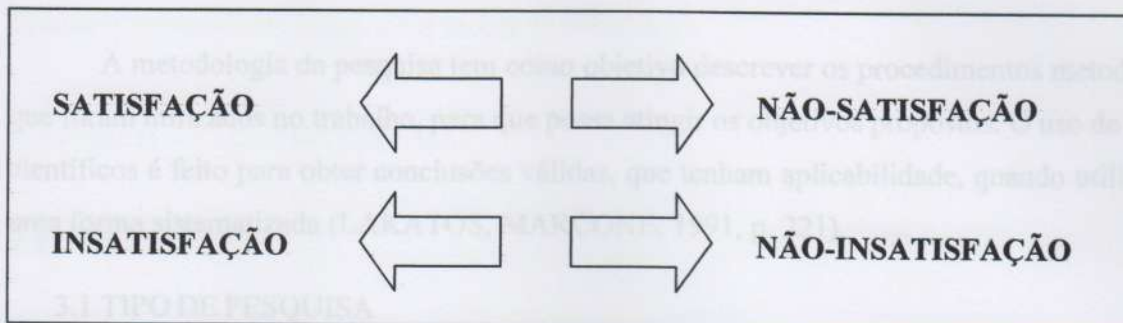
- Conteúdo do trabalho em si;
- Exercício da responsabilidade;
- Possibilidade de crescimento;
- Sentido de realização de algo importante;
- Orgulho da profissão.

II – Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos.

- Estilo de supervisão do chefe;
- Relações pessoais com os colegas;
- Salário;
- Condições físicas e segurança do trabalho;
- Políticas de administração de pessoal

Para Herzberg, citado por Chiavenato (1999, p.596) A satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representadas por dois contínuos independentes, como mostra a fig. 3.

FIG 3 Satisfação e Insatisfação de acordo com Herzberg representam duas dimensões distintas da motivação.



FONTE: extraída Maximiniano (2000, p.318).

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação; mas sem nenhuma satisfação da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não – satisfação.

Maximiniano (2000, p. 318) afirma que, no entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida em um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do trabalho que faz funcionar o “motor pessoal” – um sem o outro é ineficaz.

Segundo Heller (2000, p. 10), Herzberg afirma que, “as necessidades elementares no trabalho não são capazes de motivar, mas causam insatisfação quando desatendidas”.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado um questionário padronizado contendo além dos dados de identificação, 25 questões referentes aos cinco fatores de motivação, quais sejam: Motivação com a chefe, Motivação com a natureza da tarefa, Motivação com colegas, Motivação com promoção, Motivação com salário.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados no trabalho, para que possa atingir os objetivos propostos. O uso de métodos científicos é feito para obter conclusões válidas, que tenham aplicabilidade, quando utilizadas de uma forma sistematizada (LAKATOS, MARCONE, 1991, p. 221).

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo, avaliar o grau de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Administração e Finanças da Prefeitura de Parnamirim/RN. Tomando como base a teoria de Herzberg. Trata-se, portanto de um estudo de caso, cujo objetivo, segundo Lakatos e Marconi (1991, p.220), consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, Instituições e grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (1998, P. 48) “Universo é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objetivos de estudo”

O universo da pesquisa constitui dos 52 funcionários da Secretaria Municipal de Parnamirim e amostra o próprio universo, assim, pode ser considerada de uma amostra censitária.

A pesquisa censitária só ocorre quando a abrange a totalidade dos componentes do universo sem precisar apenas de uma parte dessa população. (LAKATOS e MARCONE, 1991, p. 223).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

Foi utilizado um questionário padronizado contendo além dos dados de identificação, 25 questões referentes aos cinco fatores de motivação, quais sejam: Motivação com a chefia, Motivação com a natureza da tarefa, Motivação com colegas, Motivação com promoções, Motivação com salário.

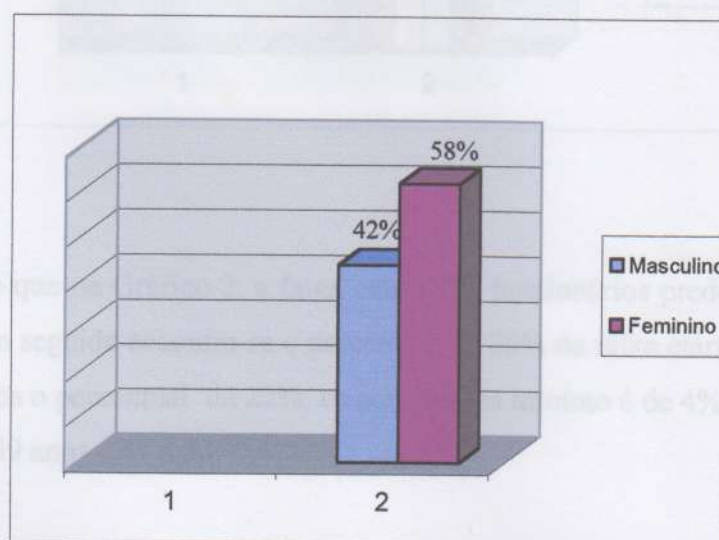
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir serão discutidas os resultados do perfil dos funcionários e da distribuição dos fatores motivacionais (segundo a teoria de Herzberg).

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

4.1.1 Sexo

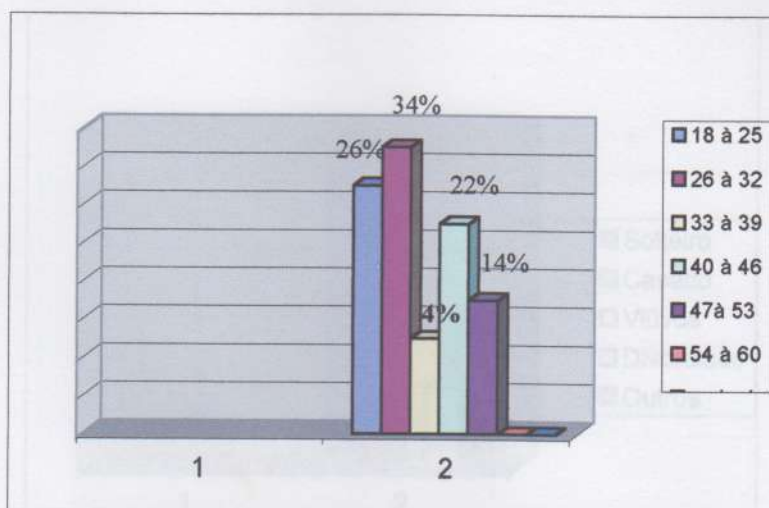
Gráfico 1 – Sexo



Conforme o Gráfico 1, verifica-se que na Secretaria Municipal de Finanças de Parnamirim-RN predomina o sexo feminino, com um total de 58%, e apenas 42% do sexo masculino

4.1.2 Idade

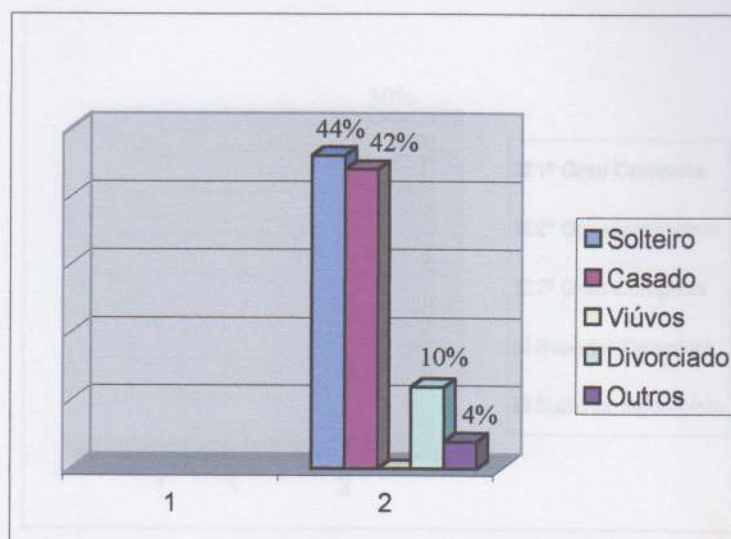
Gráfico 2 – Idade



Verifica-se que no Gráfico 2, a faixa etária dos funcionários predomina entre 26 e 32 anos com 34%, em seguida encontra-se o percentual de 26% na faixa etária de 18 a 25 anos, e de 40 a 46 anos fica o percentual de 22%, os percentuais mínimo é de 4% a 14%, relacionado as idades de 33 a 39 anos e 47 a 53.

4.1.3 Estado Civil

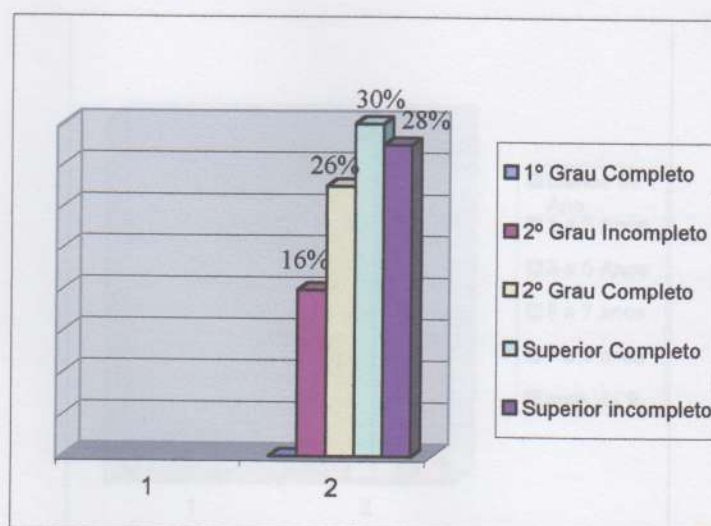
Gráfico 3 – Estado Civil



Conforme o Gráfico 3, verifica-se com relação ao estado civil dos funcionários, que 44% são solteiros, enquanto 42% são casados, e 10% corresponde aos divorciados, em seguida outros ficam com um percentual mínimo de 4%

4.1.4 Escolaridade

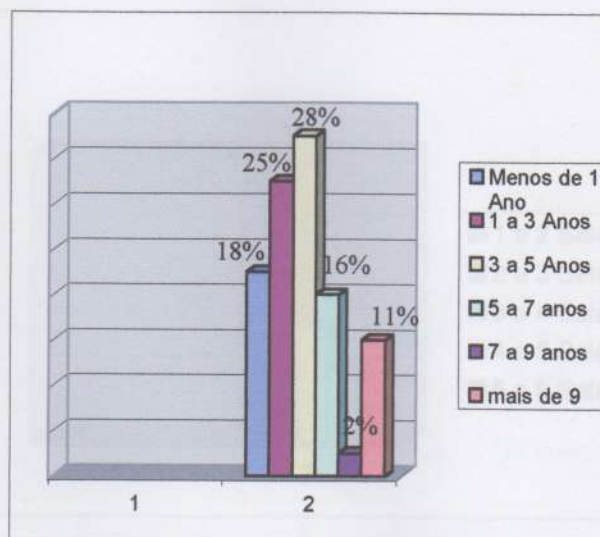
Gráfico 4 – Escolaridade



A análise do Gráfico 4 demonstra que na Secretaria Municipal de Finanças de Parnamirim 30% possuem superior incompleto, enquanto que 28% tem superior completo, e 2º Grau completo ficaram com 26%, e finalmente 16% 2º Grau incompleto.

4.1.5 Tempo de empresa

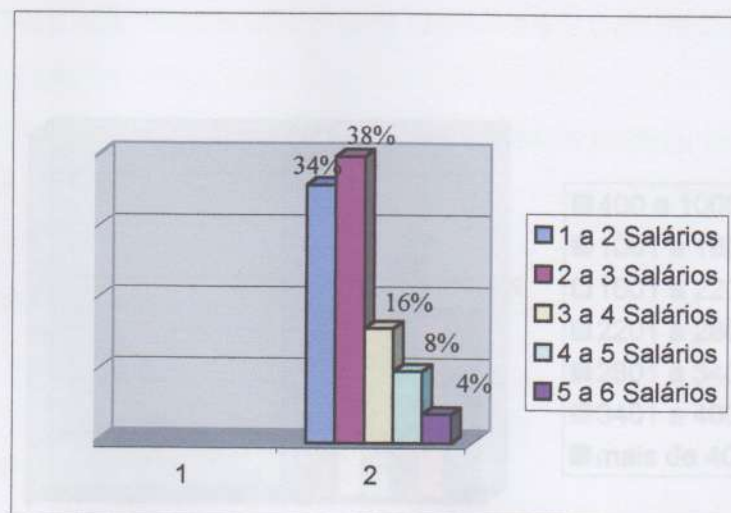
Gráfico 5 – Tempo de empresa



Com relação ao tempo de trabalho na empresa, no Gráfico 5 verifica-se que 28% dos funcionários da Secretaria Municipal de Finanças de Parnamirim é de 3 a 5 anos, seguida com 25% de 1 a 3 anos, enquanto que o percentual de 18% é de menos de 1 ano e outros percentuais ficaram entre 11% à 16%.

4.1.6 Remuneração

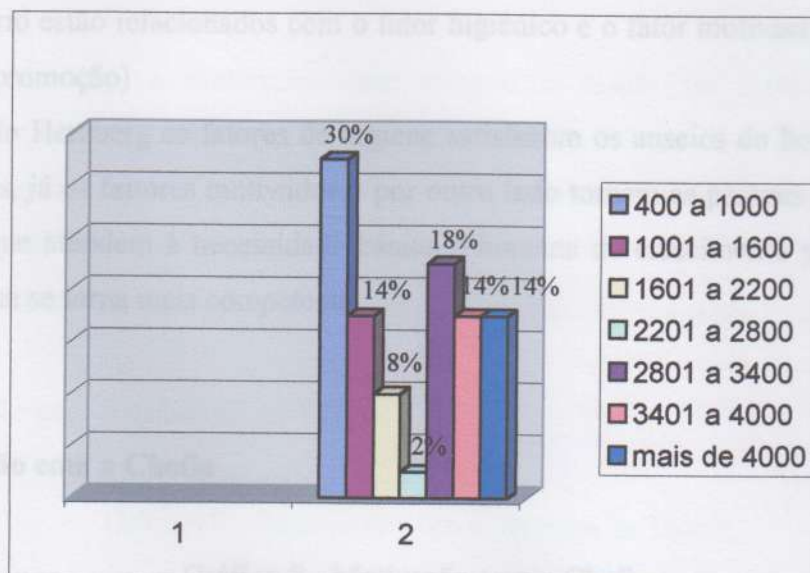
Gráfico 6 – Remuneração



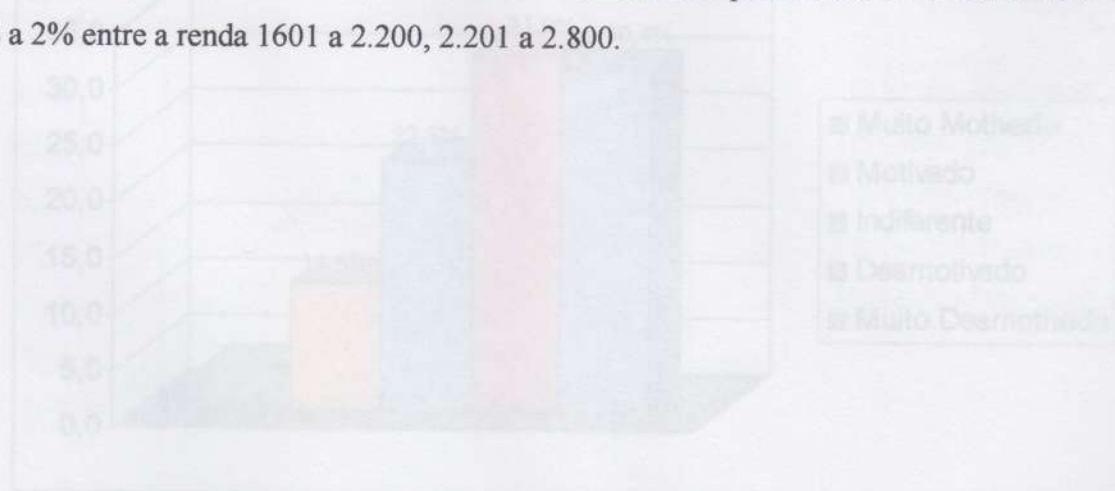
Conforme o Gráfico 6, percebe-se que 38% dos funcionários da Secretaria Municipal de Finanças de Parnamirim ganham entre 2 a 3 salários mínimos, e com 34% ganham entre 1 a 2 salários mínimos, e em seguida 4 a 5 salários mínimos ficaram com 16%, enquanto que percentuais mínimos variam entre 8% a 4% em relação, 4 a 5 e 5 a 6 salários mínimos.

4.1.7 Renda Familiar

Gráfico 7 - Renda familiar



Observa-se no Gráfico 7, que a renda familiar é de 30% dos funcionários é de 400 a 1.000, enquanto que 18% tem uma renda 2.801 a 3.400 e houve empate de 14% nas rendas de 1001 a 1600, 3.401 a 4000 e acima de 4.000 e finalmente percentuais mínimos variam entre 8% a 2% entre a renda 1601 a 2.200, 2.201 a 2.800.



4.2 DISTRIBUIÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS (SEGUNDO A TEORIA DE HERZBERG)

Herzberg teve como modelo dois fatores higiênicos e motivacionais onde a chefia, colegas e salário estão relacionados com o fator higiênico e o fator motivacional se relaciona com (tarefa e promoção)

Segundo Herzberg os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem para evitar aborrecimentos, já os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços por que atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade que se torna mais competente.

4.2.1 Motivação com a Chefia

Gráfico 8 - Motivação com a Chefia

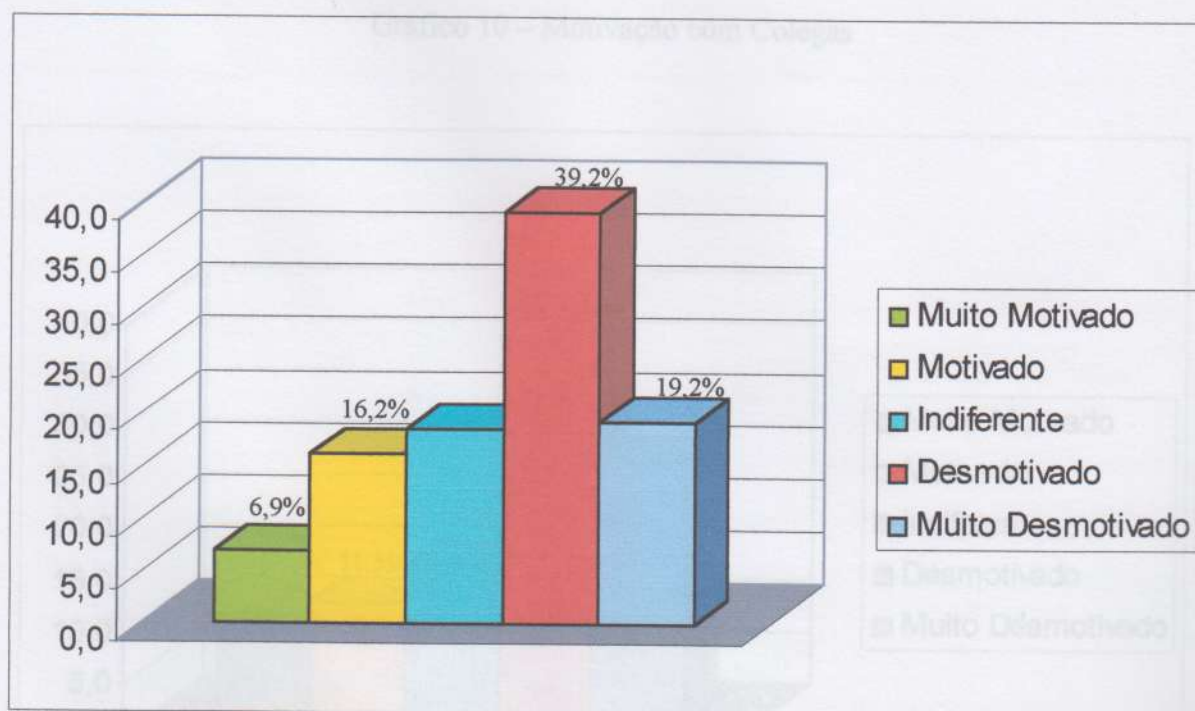


Conforme o gráfico 1, verifica-se que 31,9% dos funcionários entrevistados estão desmotivados com relação à chefia, em seguida com 30,4% estão muito desmotivados, enquanto 22,3% mostram-se indiferentes, e com relação aos funcionários que estão muito motivados e motivados existe uma pequena parte que varia entre 11,5% a 3,8% dos entrevistados.

Observa-se que a motivação com relação à chefia na secretaria mostrou-se negativamente a esse fator, ou seja, desmotivados, devido à capacidade profissional do seu chefe. Portanto ainda existe um percentual somado que indica pessoas motivadas com relação à chefia, onde Herzberg afirma que a motivação com a chefia está relacionada o fator higiênico, ou seja, mesmo elevado não garante a motivação, apenas retira a insatisfação.

4.2.2 Motivação com a natureza da Tarefa

Gráfico 9 – Motivação com a natureza da Tarefa



Conforme o gráfico, 2,39% dos funcionários apresentam-se desmotivados com relação à tarefa que executam, e com 19,2% e 18,5% respondeu muito desmotivado e indiferente, ou seja, existe uma porcentagem pequena no fator muito motivado e motivado.

Verifica-se que o gráfico apresenta resultado negativo. Portanto a falta de motivação predomina em grau maior por parte dos funcionários.

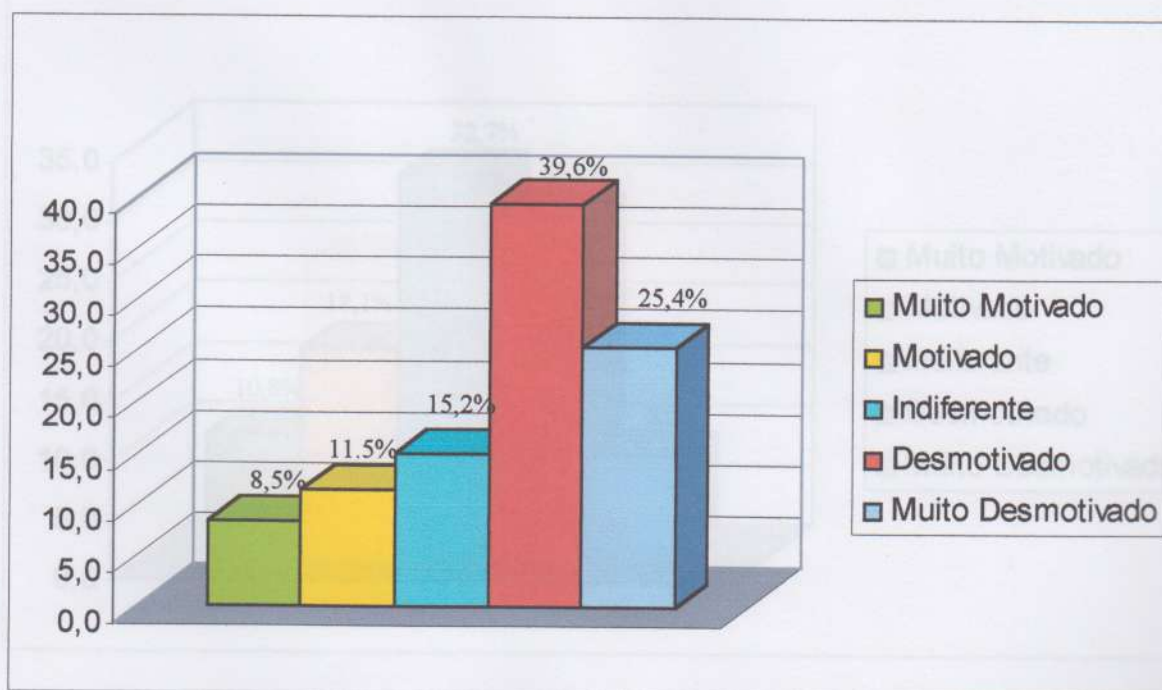
No entanto observa-se que precisa ter uma atenção especial por parte da gerência para que seja possível alcançar a total motivação com relação à motivação para tarefa.

Não podendo deixar de dizer que os índices muito motivado e motivado apresentam uma somatória bem significativa, mostrando pessoas motivadas na realização de suas tarefa.

Para Herzberg a natureza da tarefa está relacionado com o fator motivacional, ou seja, o individuo precisa sentir-se realizado com o trabalho em si. Desta forma este é um fator que está contribuindo para a motivação dos funcionários na Secretaria.

4.2.3 Motivação com Colegas

Gráfico 10 – Motivação com Colegas



O gráfico 3, demonstra que 39,6% dos funcionários estão desmotivados com relação aos colegas e 25,4% apresentam muito desmotivado, em seguida 15,2% responderam indiferentes com os colegas, enquanto que 11,5% dizem está motivado, por fim 8,5% se dizem muito motivado.

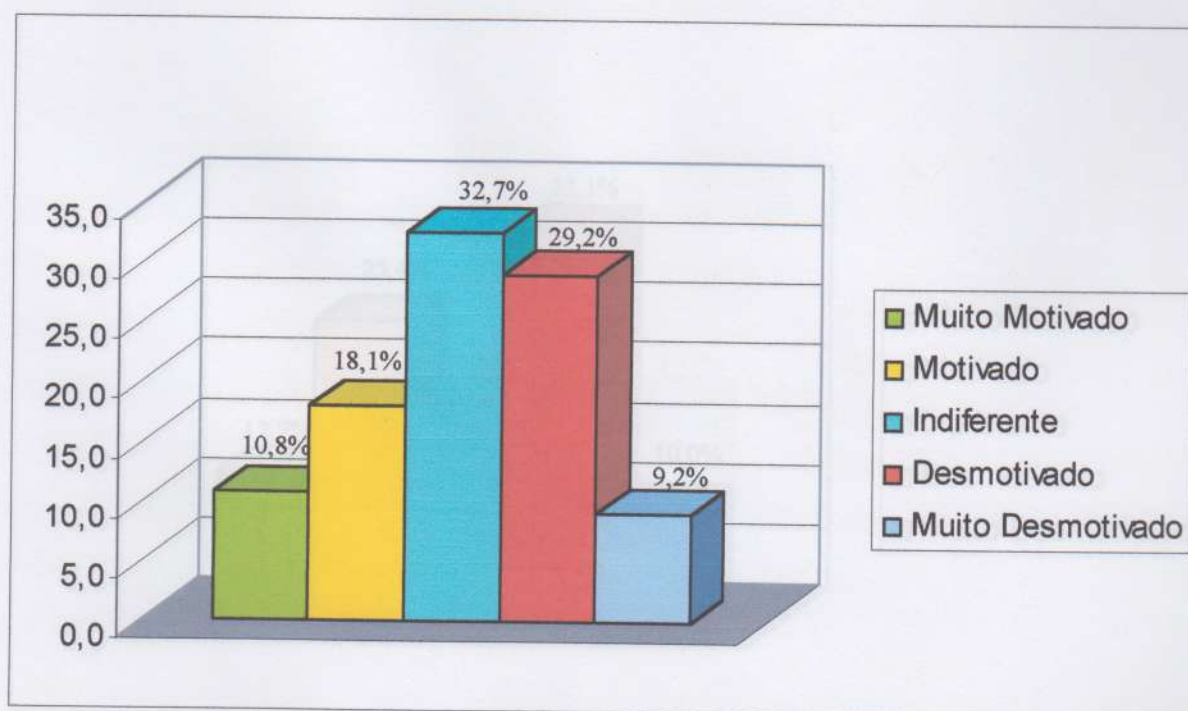
Os dados analisados no fator motivação com os colegas mostrou-se um índice muito alto de desmotivação devido à falta de relacionamento, confiança e espírito de colaboração por parte dos colegas de trabalho.

Percebe-se que muito motivado e motivado apresenta um índice consideravelmente satisfatório com relação aos colegas.

Portanto Herzberg afirma que motivação com os colegas está relacionado ao fator higiênico, onde diz que quanto melhor for as relações com os colegas mais higiênicos o clima.

4.2.4 Motivação com Promoções

Gráfico 11 – Motivação com Promoções



Conforme o gráfico 4, destaca-se que 32,7% dos funcionários estão indiferentes com relação à promoção e, 29,2% apresentam-se desmotivados e, 18,1% motivados, enquanto que muito desmotivado e muito motivado encontra-se com percentual mínimo de 10,0% a 9,2%.

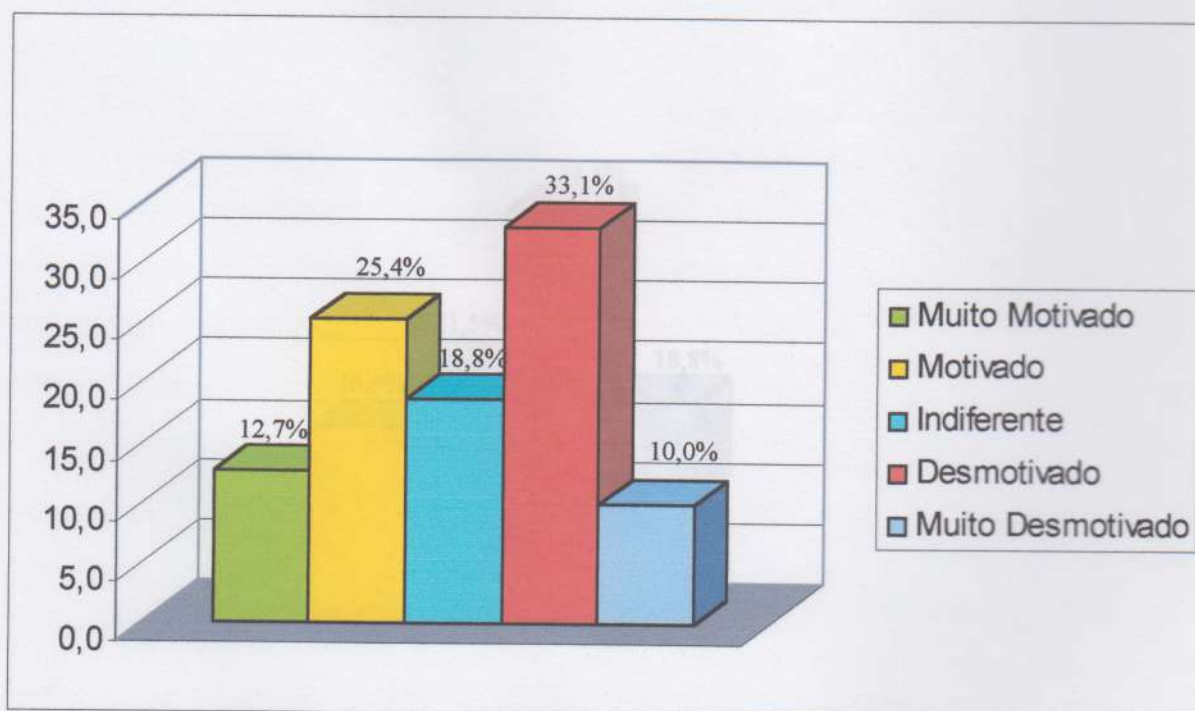
Analisando os dados percebe-se que a maior parte dos funcionários sente-se indiferente com relação a promoção, mostrando que existe uma conformação na questão de oportunidades de crescimento, em seguida afetando consideravelmente a motivação a promoção.

Portanto Herzberg diz que motivação com relação a promoção é um fator motivacional, ou seja, é preciso que o individuo enxergue nele a possibilidade de desenvolver suas aptidões com plenitude.

No entanto existe uma boa parte dos funcionários que se encontra, motivado e muito motivado com relação a possibilidade de serem promovidos.

4.2.5 Motivação com o Salário

Gráfico 12 – Motivação com o salário



Nesta categoria gráfico 12, verifica-se que na Secretaria Municipal de Finanças de Parnamirim 31,1% estão desmotivados com o salário e, 25,4% estão motivados, e com 18,8% se mostra indiferente, e com 12,7% e 10,0% variam entre muito desmotivado e muito motivado.

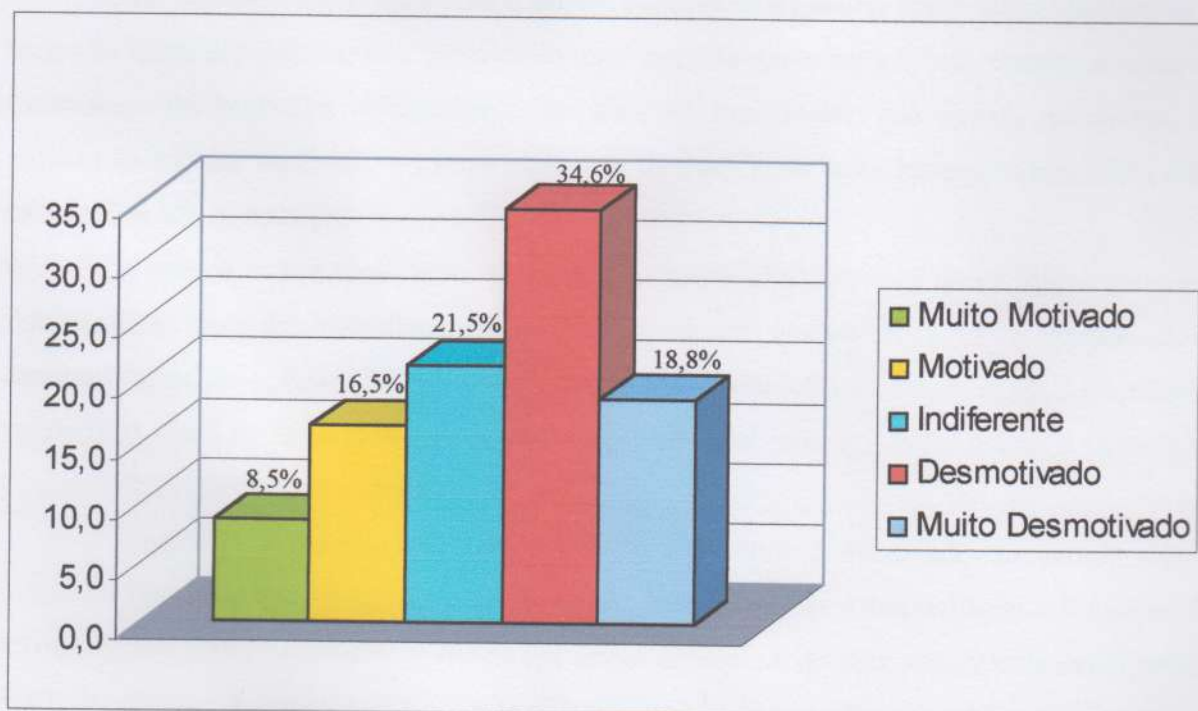
Observa-se que o fator salário apresenta um maior índice de desmotivação comparando ao esforço no trabalho.

Esses dados demonstraram que o salário é um fator de insatisfação o que pode afetar consideravelmente a motivação, no entanto existe a soma dos índices muito motivado e motivado que estão satisfeito com relação à quantia recebida no final do mês.

Para Herzberg quanto mais contente a pessoa estiver com o seu salário, menor será a sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa, portanto o salário é considerado um fator de higiênico.

4.2.6 Média global de motivação dos entrevistados

Gráfico 13 – Média global de motivação dos entrevistados



Podemos observar que a média global de motivação dos entrevistados é de 34,6% onde essa maioria corresponde a um percentual alto de desmotivação, em seguida com 21,5% mostram-se indiferentes e que 18,8% muito desmotivados por fim com 16,5% e 8,5% variam com relação a motivado e muito motivado.

Portanto a média global dos entrevistado mostrou um resultado negativo, onde a maior parte encontram-se desmotivados, apesar de existir nos índices muito motivado e motivado os resultados é consideravelmente satisfatório, quando se considera a somatória.

Além disso, vale ressaltar o considerável percentual de pessoas que se mostraram indiferentes quanto ao aspecto estudados.

5. CONCLUSÃO

A motivação tem tomado novos contornos com relação ao serviço público, ainda assim, deixa muito a desejar na satisfação dos seus funcionários no ambiente de trabalho.

De acordo com a pesquisa realizada, podemos concluir que com relação ao perfil dos funcionários predomina a maior parte do sexo feminino; com faixa etária entre 26 a 32 anos, com uma renda familiar de R\$ 400,00 a R\$ 1.000,00; casados e solteiros; com grau superior incompleto e completo; o tempo de empresa de 3 a 5 anos e de 1 a 3 anos; com uma remuneração de 2 a 3 salários e 1 a 2 salários mínimos.

Com relação à distribuição dos fatores motivacionais (segundo a teoria de Herzberg) podemos dizer que: com relação à chefia o maior percentual respondeu negativamente a esse fator, dizendo estarem desmotivados devido à capacidade profissional do seu chefe.

De acordo com o fator colegas os funcionários apresentam alto índice de desmotivação devido à falta de relacionamento, confiança e espírito de colaboração e apenas uma pequena parte, mostrou-se motivado com os colegas.

Com relação à motivação com o salário observa-se a maioria demonstrou desmotivado afetando consideravelmente a motivação em seguida com relação da tarefa, a maioria mostrou-se desmotivado, apresentando um grau de insatisfação nas tarefas realizadas, no entanto os índices motivado e muito motivado tiveram uma soma bastante satisfatória com relação à tarefa que ocupa.

De acordo com a motivação relacionada à promoção, percebeu que a maior parte dos funcionários sente-se indiferentes, isso implica dizer, que essas pessoas encontrem-se desacreditadas, sem possibilidade de crescimento ou apenas não quiseram opinar, no entanto existe uma soma no fator motivado e muito motivado que indica pessoas felizes e satisfeitas, com possibilidades de crescimento.

Diante disto a maioria dos funcionários se encontram desmotivados de acordo com a teoria de Herzberg, mostrando que na Secretaria Municipal de Administração e Finanças de Parnamirim/RN, os funcionários vivem apenas de aparência, ou seja, não condiz com que foi visto no começo da pesquisa, isto implica dizer que as pessoas não estão felizes no ambiente que trabalham.

MONTANA, Patrick. **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** *Paulo: Saneiva, 1999.*

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*, 2. ed.

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia: aplicada à administração de empresas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elemento de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FROTA NETO, Antônio. **Um estudo sobre a motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições universidade Federal do Ceará, 1983.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Publifolha, 2000.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Keneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 3ª ed. São Paulo: EPU, 1986.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONE, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, Luciano. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral**. Brasília: ENAP, 1997.

MAXIMINIANNO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick; CHARNON, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. Perfil do Entrevistado

1. Sexo

() Masculino

() Feminino

2. Faixa etária (em anos)

() 18 a 25

() 26 a 32

() 33 a 39

() 40 a 46

() 47 a 53

() 54 a 60

() acima de 60 anos

ANEXO

3. Renda familiar mensal (em R\$)

() 400 a 1.000

() 1.001 a 1.600

() 1.601 a 2.200

() 2.201 a 2.800

() 2.801 a 3.400

() 3.401 a 4.000

() acima de 4.000

4. Estado civil

() Casado (a)

() Solteiro (a)

() Divorciado (a)

QUESTIONÁRIO

I- Perfil do Entrevistado

1. Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

2. Faixa etária (em anos)

☐ 18 à 25

☐ 26 à 32

☐ 33 à 39

☐ 40 à 46

☐ 47 à 53

☐ 54 à 60

☐ acima de 60 anos

3. Renda familiar mensal (em R\$)

☐ 400 à 1.000

☐ 1.001 à 1.600

☐ 1.601 à 2.200

☐ 2.201 à 2.800

☐ 2.801 à 3.400

☐ 3.401 à 4.000

☐ acima de 4.000

4. Estado civil

☐ Casados (a)

☐ Solteiro (a)

☐ Divorciado (a)

- () Viúvo (a)
 () Outros
 5. Qual o seu grau de instrução?

- () 1º grau completo
 () 2º grau incompleto
 () 2º grau completo
 () Superior incompleto
 () Superior completo

6. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- () Menos de 1 ano
 () 1 ano à 3 anos
 () 3 à 5 anos
 () 5 à 7 anos
 () 7 à 9 anos
 () mais de 9 anos

7. Qual a sua remuneração? (em salários mínimos)

- () 1 à 2
 () 2 à 3
 () 3 à 4
 () 4 à 5
 () 5 à 6

8. Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal

9. Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho

10. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço

11. Com a maneira de como me relaciono com meus colegas de trabalho

12. Com a quantidade de dinheiro que recebo no final do mês

13. Com a oportunidade de ser promovido pela empresa

14. Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho

15. Com a oportunidade exigida pelo meu trabalho

16. Com o entendimento entre eu e o meu chefe

17. Com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa

18. Com o meu salário comparado com os esforços no trabalho

19. Com a maneira como meu chefe trata-me

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho. **Indique o quanto você se sente motivado ou desmotivado com cada um deles.** Nos parênteses que antecedem cada frase, anote o número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.

1. Muito motivado
2. Motivado
3. Indiferente
4. Desmotivado
5. Muito Desmotivado

1. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho
2. () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor
3. () Com o número de vezes que foi promovido nesta empresa
4. () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido
5. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho
6. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim
7. () Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam
8. () Com meu salário comparado com a minha capacidade profissional
9. () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho
10. () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal
11. () Com a capacidade de meu trabalho absorver
12. () Com meu salário comparado ao custo de vida
13. () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço
14. () Com a maneira de como me relaciono com meus colegas de trabalho
15. () Com a quantia em dinheiro que recebo no final do mês
16. () Com as oportunidades de ser promovido pela empresa
17. () Com a quantidade de amigos que tenho entre meus colegas de trabalho
18. () Com a preocupações exigidas pelo meu trabalho
19. () Com o entendimento entre eu e o meu chefe
20. () Com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa
21. () Com o meu salário comparado com os esforços no trabalho
22. () Com a maneira como meu chefe trata-me

23. () Com a variedade de tarefas que realizo

24. () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho

25. () Com a capacidade profissional do meu chefe