

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Sara Carminatti Marafon

**FATORES MOTIVACIONAIS NA ÁREA EDUCACIONAL:
Um estudo de caso na Escola de Ensino Fundamental Homero Lima**

**Porto Alegre
2015**

Sara Carminatti Marafon

**FATORES MOTIVACIONAIS NA ÁREA EDUCACIONAL:
Um estudo de caso na Escola de Ensino Fundamental Homero Lima**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.
Orientadora: Prof^a. Silvia Generali da Costa**

**Porto Alegre
2015**

Sara Carminatti Marafon

**FATORES MOTIVACIONAIS NA ÁREA EDUCACIONAL:
Um estudo de caso na Escola de Ensino Fundamental Homero Lima**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialização em Gestão Pública, sob apreciação da seguinte banca examinadora.

Conceito final:
Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientadora: Silvia Generali da Costa - UFRGS

Dedico este trabalho aos meus pais Jair e Mariluce, aos meus irmãos Joel e Marina e ao meu namorado por todo o apoio que me deram por toda a paciência e compreensão que tiveram comigo, ajudando-me a ter perseverança para seguir até o fim.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho, em diferentes situações e circunstâncias, contou com a colaboração e o apoio de muitas pessoas, as quais, desejo prestar meu agradecimento.

Primeiro e acima de tudo agradeço a Deus que me inspirou nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais, pessoas que admiro muito, pela vida e pelo incentivo.

À orientadora Professora Sílvia Generali da Costa e à tutora Simone Alves Pacheco de Campos pelo acompanhamento.

Aos colegas do curso que se tornaram amigos, pelo companheirismo e troca de ideias durante todas as fases do curso.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela realização do curso.

À Coordenação do curso, professores e tutores, em especial aos do Polo de Serafina Corrêa, pela dedicação e preocupação em fazer sempre o melhor para os alunos e para o curso.

A toda a minha família, amigos e a Escola de Ensino Fundamental Homero Lima pelo apoio e ajuda.

Ao meu namorado que soube compreender os momentos de dificuldade sempre me dando motivação e força para chegar até aqui.

“Sonhar apesar das desilusões.
Caminhar, apesar dos obstáculos.
Lutar, apesar das barreiras.
Acreditar, acima de tudo”

(Ives Vaet)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo levantar os fatores motivacionais dos servidores públicos na função de atendente e auxiliar de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima no município de Casca (RS), bem como identificar os fatores de desmotivação dos mesmos. Para tanto, foram abordados conceitos essenciais que permitissem a compreensão do que representa a questão da motivação e de como esta pode ser uma importante ferramenta de gestão de pessoas. Como metodologia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, sendo o mesmo de caráter quantitativo-descritivo, assim como para a coleta e a análise dos dados que se utilizaram de um questionário que abordou o perfil e o grau de satisfação e de importância das funcionárias para fatores relacionados ao seu cotidiano no trabalho. Com a interpretação das questões respondidas pelas entrevistadas, foi possível constatar que a Escola Municipal dispõe de servidores motivados em relação às instalações físicas, cursos e treinamentos, relacionamento com as colegas, atividades desenvolvidas e realização no trabalho. Em relação à remuneração, modo de liderança, reconhecimento das potencialidades e plano de carreira percebeu-se que as investigadas se sentem desmotivadas. E, quanto à autonomia, o número de respondentes que se sentem motivados é praticamente o mesmo dos que se dizem desmotivados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Setor Público; Motivação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas empresas	23
Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	28
Figura 3 Quadro 1 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
2.1 Motivação No Trabalho	17
2.1 Gestão De Pessoas	17
2.1.1 Gestão de pessoas no setor público	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	17
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA	18
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	19
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	20
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO	22
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
4.2.1 Perfil dos Servidores.....	23
4.2.2 Grau de Motivação dos Servidores.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma organização é a satisfação de seus clientes. Dessa forma, um dos requisitos para que esta satisfação se concretize é o serviço prestado pelo funcionário.

Na perspectiva de Chiavenato (2004, p. 4) “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando nas organizações. As organizações por sua vez, dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.” De outro lado, o trabalho absorve consideravelmente tempo de vida e também esforço das pessoas que dela depende sua subsistência e sucesso pessoal. Crescer na vida e ser bem sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

Neste cenário, o papel do funcionário é de extrema importância. Mas para que este funcionário desempenhe um bom atendimento ele também deve se sentir motivado em sua função. Quando isso ocorrer o funcionário com certeza terá disponibilidade de atender o seu cliente com maior presteza e dedicação, fazendo com que este se sinta satisfeito também.

Atualmente é indispensável às organizações motivar o seu capital humano, pois se este não estiver motivado não irá desenvolver com afinco e qualidade suas obrigações e assim influenciando negativamente o desempenho da instituição que o emprega.

Chiavenato (2004, p. 365) afirma que, “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam recompensadas, adequadamente por sua contribuição”, logo, o trabalho bem desenvolvido parte do pressuposto que o trabalhador precisa satisfazer suas necessidades e sentir-se motivados e satisfeitos com sua qualidade de vida.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Tamanha é a importância da motivação dos funcionários que as empresas públicas começaram a perceber esta necessidade. No entanto, ainda é bastante comum deparar-se com reclamações de cidadãos descontentes com os serviços

prestados e de funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho, salário, reconhecimento, benefícios e outros fatores.

Portanto, este estudo justifica-se pela importância de se identificar os fatores que levam os servidores a se sentirem motivados, uma vez que estes desmotivados comprometem a eficiência dos trabalhos. Dessa forma, será possível gerar informações estratégicas que possam vir a subsidiar ações de melhoria no ambiente organizacional e conseqüentemente motivá-los, beneficiando assim ambas as partes.

Visto a relevância e a abrangência do assunto, surge então o seguinte problema: **Quais os fatores motivacionais das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima do município de Casca/RS?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam esse estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é levantar os fatores motivacionais das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima do município de Casca/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar o perfil das funcionárias das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Casca – RS;
- Identificar os fatores de motivação e de desmotivação das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Casca – RS;
- Avaliar a percepção dos gestores e funcionárias com relação à motivação no trabalho.

- Sugerir ações de melhoria nos aspectos negativos identificados pela pesquisa.

2.1 Motivação No Trabalho

Neste capítulo serão encontrados os principais conceitos trabalhados. Inicialmente serão abordadas as definições de Gestão de Pessoas e Motivação. Também torna-se importante pesquisar as principais Teorias Motivacionais, as quais são, Hierarquia das necessidades, Teoria dos Dois Fatores, Teoria X e Y, Teoria da Expectativa, Teoria de Necessidades, Teoria de Reforço e Teoria da Equidade. E finalizando a motivação no setor público.

2.1 Gestão De Pessoas

Nos últimos anos, a maneira como as pessoas são vistas dentro da organização passou por uma série de mudanças, passando de simples funcionário para parceiro das organizações, além disso, ainda, estes passaram a buscar objetivos que vão além da remuneração, buscam satisfação das necessidades, reconhecimento e crescimento profissional, diante disso é necessário que haja uma sintonia entre ambas as partes. Para que essa relação seja saudável é necessário que a organização saiba lidar com a Gestão de Pessoas.

A Gestão de pessoas evoluiu a partir do momento que se evidenciou a importância das pessoas na organização. Ao longo do século XX – industrialização clássica e Neoclássica e a era da informação foram manifestadas de diferentes maneiras e práticas para se lidar com as pessoas na organização, cada uma ajustada aos padrões, à mentalidade da época, às necessidades da organização. A ARH passou por três etapas distintas: Relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2004, p.42).

Contudo, em 1945 surge, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. É nesse cenário que começa ser valorizada a função de “cuidar das pessoas”. A função, até então de terceiro escalão, de chefe de pessoal, ganha o status de gerência (MARRAS, 2011, p.8).

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais à respeito do emprego: admissão através do contrato individual, anotação em carteira de trabalho,

contagem de horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertência e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato e contagem de férias, etc (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

De acordo com Bohlander (2003, p.2) para trabalhar efetivamente com pessoas é

necessário entender o comportamento humano, e também precisa-se conhecer os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Para atingir as metas da empresa, devemos estar ciente das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que possam facilitar as iniciativas.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2006), o modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais.

Chiavenato (2004, p. 6) define Gestão de Pessoas da seguinte maneira:

Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para produzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Segundo Bergamini (2008, p. 17), com a globalização e com a tecnologia da informação, o mundo parece ter encolhido de tamanho, no entanto as dificuldades com as pessoas foram aumentando. As empresas não encontram estratégias adequadas para saciar as necessidades de continuar atraindo colaboradores, desenvolvendo e recompensando a força de trabalho e, ao mesmo tempo, atingir altos níveis de satisfação pessoal para todos.

Assim, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base da nova organização. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções.

A ARH pode ser definida como o ramo da administração responsável para a coordenação de interesses da mão de obra visando motivar o quadro de pessoal integrado e produtivo para o alcance dos objetivos organizacionais. A Administração

de Recursos Humanos busca incentivar os funcionários alcançarem metas em seu trabalho, fornecendo condições de trabalho adequadas e satisfatórias, a fim de suprir suas necessidades.

A administração de pessoas consiste em uma série de decisões integradas que formam a realização do trabalho, juntamente com a qualidade influenciada diferentemente da capacidade da organização e de seus empregados, atingirem suas metas e objetivos proporcionando um crescimento para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.19).

As diferentes mudanças no conjunto de responsabilidades inerentes à função pessoal, ocupante dessa posição, como era de se esperar, também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do perfil, profissional, e cultural de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase do trabalho (MARRAS, 2011, p. 15).

2.1.1 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada dos outros subsistemas de gestão que existem em qualquer organização. Os resultados obtidos dependem em boa medida do comportamento das pessoas no trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, as probabilidades de sucesso são maiores. Acredita-se que tanto no setor privado como no setor público, as pessoas fazem a diferença.

Em relação à Gestão de Pessoas no setor público Bergue (2014, p. 66), afirma que não é atribuição de uma área, mas de todos os agentes públicos. Também não se restringe aos gestores, mas a cada membro de equipe. Isso porque a compreensão da gestão não pode ser reduzida ao modelo mecanicista, de inspiração taylorista, baseado na divisão do trabalho (líderes e liderados) e na especialização de conhecimentos e tarefas (competências para chefiar e competências para executar atividades de trabalho), no exercício da autoridade assentada na hierarquia. A gestão de pessoas é um exercício colaborativo, de compartilhamento de saberes, e que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da instituição em sentido mais amplo.

As pessoas constituem o principal ativo das organizações e, diante disso, há uma necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus

funcionários. As organizações de sucesso estão percebendo que para haver crescimento, devem aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos seus parceiros, especialmente os empregados. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os indivíduos podem ser a fonte de sucesso ou também, dependendo de como são tratados, podem causar problemas às organizações, por isso é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2004, p. 10).

2.2 DESENVOLVIMENTO HUMANO E MOTIVACIONAL

Segundo Chiavenato (2004, p. 63) “para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo de conhecimento sobre a motivação humana.” De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a gerir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

As pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes: as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. “Para complicar ainda mais, as necessidades e os valores sociais, as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo” (CHIAVENATO, 1998, p.76).

Seguindo a linha de pensamento, Aquino (1980, p. 239) a motivação para o trabalho é

uma forma de mostrar sua satisfação, que permite o indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a “gasolina” interior para se enfrentar os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quanto aos objetivos alcançados.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 77) o ciclo motivacional começa com

o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica persistente que provoca o comportamento. Toda vez surge uma necessidade que rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e equilíbrio.

Embora algumas atividades aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. Não é necessário motivação para que o cabelo cresça, mas sim para cortá-lo. Eventualmente qualquer um adormece sem motivação, mas ir dormir é uma ação consciente que requer motivação. O trabalho do gerente é identificar os impulsos e as necessidades dos empregados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 46).

Segundo Davis e Newstrom (1992, p. 47) a motivação para a realização é “uma força que alguns têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se crescer e progredir na escalada do sucesso.” A realização é importante para si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

De acordo com Aquino (1980, p. 239) a motivação no trabalho

tem origens sobre o indivíduo, na organização no ambiente externo na própria situação sobre o que acontece ao seu redor em determinado período de tempo. Uma situação de inflação, por exemplo, eleva exercer forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre grande parte dos psiquiatras de que certos males, como hipertensão, enfarte e úlcera não são problemas de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é resultado de uma série de fatores.

Seguindo o pensamento de Davis e Newstrom (1992, p.48) a motivação para o poder é “um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.”

Bergamini (2008, p. 32) explica que a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. “A origem da palavra transmite a noção de dinâmica ou ação, ou seja, a motivação abrange diferentes perspectivas inerente ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação.”

Para Bergamini (1996, p. 109), o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Afirma, ainda que, todos esses termos têm a conotação de movimento ou ação e que, toda a força do comportamento esta sempre dirigida para um alvo.

Para Sepctor (2010, p.284), motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento e, podem ser vistas sob duas perspectivas. Na primeira perspectiva, a motivação tem a ver com a direção a intensidade e a persistência de um comportamento ao longo do tempo. Onde a direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. E a persistência diz respeito ao contínuo engajamento de um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Já, na segunda perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades.

As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda organização. Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios autênticos e ascende a posição de liderança através do sucesso e do desempenho, sendo por isso aceita pelos outros. Todavia, caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, estes indivíduos tendem a ser um líder organizacional mal sucedido.

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir”, esta era a máxima verdadeira. Acreditava-se, antigamente, que a motivação era uma força impulsionada e determinada pelos pais, pelos professores ou pelos chefes. Hoje, percebe-se que cada um tem motivações próprias, provocadas por uma necessidade que ainda não foi satisfeita. Essas necessidades são extrínsecas a cada um, por isso, é enganoso dizer que é possível a motivação de uns para os outros. Somente se pode motivar a si mesmo (GIL, 2001, p.202).

Para Bergamini (1997, p. 89) todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência. Portanto, quanto maior for o estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação e quanto maior a necessidade, maior a motivação.

As necessidade de cada pessoa não são iguais uma das outras variam de individuo para individuo produzindo diferentes padrões de e comportamentos diferenciados, ambientes sociais, objetivos status valores cada pessoa possui o seu por isso os fatores motivacionais mudam a cada pessoa. Apesar de todas essas

diferenças o fator que dinamiza o comportamento e mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Neste sentido temos três premissas que dinamiza o comportamento humano.

- O comportamento é causado, ou seja existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externo.

- O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

- O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência excreções que servem para designer os motivos do comportamento (CHIAVENATO, 1994, p. 66).

Para Chiavenato (2004, p. 64) diversos são os fatores externos que influenciam na motivação das pessoas no ambiente de trabalho, esses fatores externos motivacionais influenciam diretamente no rendimento e no comportamento interno da organização e podemos analisar esses fatores na figura 1.



Figura 1 - Fatores externos que afetam o comportamento das pessoas nas empresas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 64).

Davis e Newstrom (2004) dizem que motivação são impulsos, forças de realizações. As pessoas buscam através de seu trabalho realizar seus desejos no seu meio social, com sua família e amigos bem como através das realizações no seu meio de trabalho com conquistas e realizações no meio profissional.

Existem várias situações na vida das pessoas relacionadas ao trabalho que podem contribuir para a ausência da motivação, assim como a perda, o fracasso, a falta de comprometimento, o fato de não haver retornos financeiros esperados. Através dos estudos realizados pode-se perceber que todos os conceitos apresentados estão interligados mostrando que a motivação é individual e específica e que pode ser afetada por diversas situações do cotidiano do indivíduo.

2.2.1 Teorias motivacionais

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que algum (objetivo, incentivo) seja conseguido ou a resposta seja bloqueada [...] (SOTO, 2002, p. 118).

De acordo com Davis e Newstrom (1992, p.47) a motivação para a realização é

uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se crescer e progredir na escala de sucesso. A realização é importante, pois faz com que as pessoas tenham maior motivação e confiança para realizar o que deseja independente das recompensas que possam acompanhá-las.

De acordo com Chiavenato (1999, p.88) a motivação

constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para entender o comportamento das pessoas é muito importante conhecer sua motivação. Pode-se perceber que é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que têm sido utilizados diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos que origem a um comportamento determinado.

As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores, caso suas necessidades sejam de poder institucional no lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda organização. Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos, percebem a posição de liderança através do sucesso no desempenho, sendo aceita pelos outros. Todavia, casos de necessidades de poder seja tipo pessoal, tende a ser um líder organizacional mal sucedido (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 49).

Em meados do século passado, surgiu nos Estados Unidos a chamada Teoria Comportamental. Mais do que uma teoria, representa a corrente de pensamento que marca a aplicação das ciências do comportamento na gestão das organizações, momento em que a administração passa a considerar a necessidade de se conhecer os mecanismos motivacionais para melhor gerenciar as pessoas. As novas proposições acerca da motivação humana consolidaram o pensamento comportamental e, dentre os pensadores mais influentes encontram-se: Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg.

Várias teorias surgiram na tentativa de explicar a motivação, cada uma com sua forma particular, todas elas buscam compreender as variáveis do comportamento humano, porém nenhuma delas apresenta a verdade absoluta sobre o tema (FISCHER et al. 2002, p. 251).

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)

Na teoria de Maslow, as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem nos próprios indivíduos: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. Esta teoria baseia-se na hierarquia de necessidades humanas (CHIAVENATO, 2004, p. 66).

De acordo com Marras (2000, p.34) a teoria desenvolvida por Maslow afirma que “todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer estas necessidades.”

A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um motor- contínuo que renova a motivação do sujeito.

Conforme pensamento de Marras (2011, p. 26)

a existência de hierarquias às necessidades humanas com premissa básica da teoria de Maslow explica da seguinte forma que indivíduos possuem necessidades qualificadas de acordo com uma série de variáveis extrínsecas e/ou intrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc..) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

O estudo de Maslow explica que Montana e Charnov (2003, p. 229) sugeria existir “um sistema de necessidades, que iam das mais primitivas, às mais civilizadas ou maduras, sendo motivado por estas necessidades.”

Segundo Robbins (2005, p. 133) na teoria das hierarquias das necessidades, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias, que são elas.

a) Necessidades fisiológicas: Essas necessidades são o ponto de partida para a teoria, incorporam os conceitos de homeostase e apetite diz respeito às necessidades básicas para a sobrevivência do ser humano como fome, sede, abrigo, sexo, e outras necessidades do corpo. As empresas procuram satisfazer essa necessidade oferecendo: horários adequados, refeição, transporte, etc.

b) Necessidades de segurança: Quando as necessidades fisiológicas são bem atendidas, surge um novo grupo de necessidades. Trata-se da segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, necessidade de estrutura ordem, lei, limites. Algumas empresas oferecem seguro de vida e de acidentes, planos de saúde, etc.

c) Necessidades sociais: A partir do momento em que as necessidades fisiológicas e as de segurança forem atendidas surge as necessidades sociais, dentre quais se inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo. Quando essas necessidades não forem satisfeitas poderá haver consequências negativas sobre as pessoas e elas poderão se tornar deprimidas, solitárias, infelizes. As empresas devem valorizar seus funcionários para que eles se

sintam bem no ambiente de trabalho, e para que possam ter um melhor desempenho diariamente.

d) Necessidades de estima: A maioria dos indivíduos tem a necessidade ou desejo de ser estimado por outras pessoas, e também, de uma elevada auto-avaliação. Esse grupo de necessidades diz respeito aos fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e os fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção. É importante a empresa reconhecer os esforços do funcionário fazendo elogios, realizando promoções, premiações, etc.

e) Necessidades de auto-realização: A intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento profissional, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow, a qual será apresentada a seguir. As empresas podem atender a satisfação dessa necessidade possibilitando ao trabalhador o uso da criatividade, da liberdade de expressão, de trabalhar naquilo que gosta etc.

No entendimento de Robbins (2005, p. 133) à medida que cada uma dessas necessidades é atendida a próxima torna-se dominante, o indivíduo se move para o topo da hierarquia como mostra a figura 2. A teoria indica que mesmo não satisfazendo a todas as necessidades do ser humano completamente uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

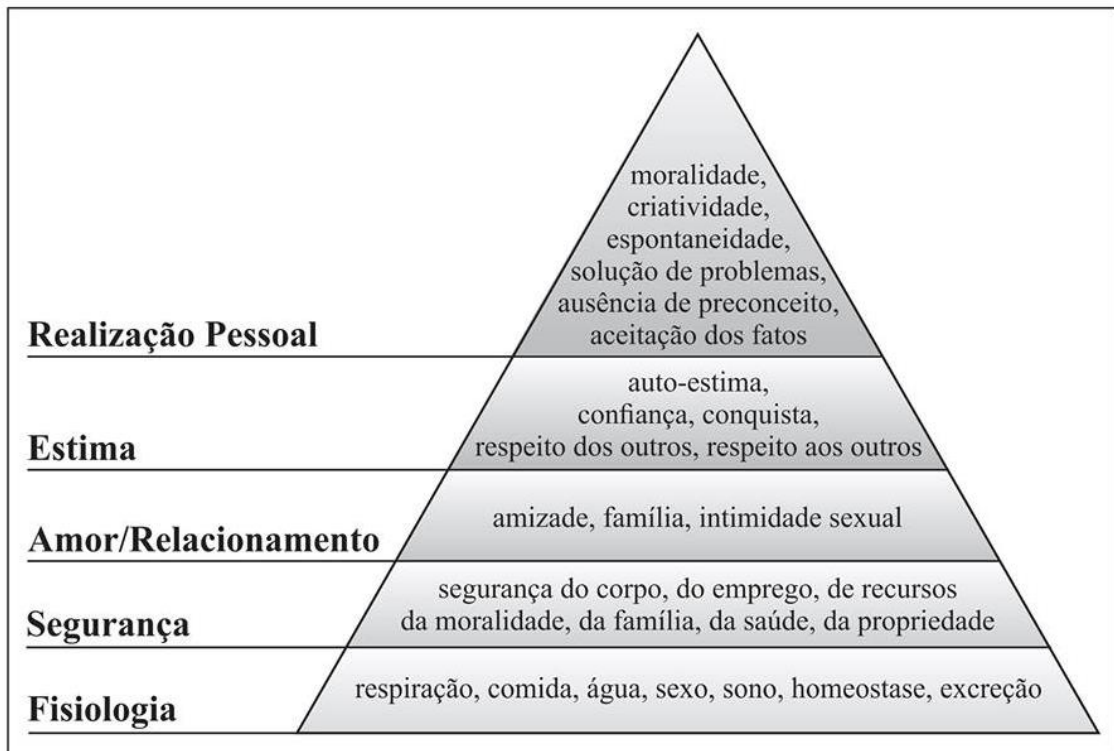


Figura 2 - Pirâmide das Necessidades de Maslow
 Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e as de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são chamadas de necessidades de nível mais alto. A teoria é de fácil compreensão, por esse motivo recebeu amplo reconhecimento, especialmente por executivos formados na prática, no entanto, Maslow não fornece comprovação empírica substancial a vários outros estudos que tinham como objetivo validar a teoria, portanto não conseguiram encontrar embasamento para ela (ROBBINS, 2005, p. 133).

Consoante Sampaio (2009, p. 9)

Maslow não desenvolveu uma teoria mecanicista da hierarquia das necessidades, mas uma teoria da preponderância (*prepotency*) hierárquica das necessidades, em que a influência de uma necessidade estaria associada à gratificação relativa de outra considerada inferior. Trata-se de uma teoria dinâmica, portanto as pessoas se encontrariam sob o jugo das influências de suas necessidades, que se alternam ao longo da vida.

Bowditch (1997, p. 41) ainda ressalta que,

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária.

De acordo com Rodrigues (1994, p. 40) “Maslow foi o primeiro a relacionar as necessidades humanas num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas.”

2.2.1.2 Teoria da Motivação – Higiêne (Herzberg)

Neste contexto, Herzberg propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do “enriquecimento de cargo”. O termo enriquecimento do cargo supõe esquecer a tarefa, “proporcionar oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado” e propicia a utilização eficiente do trabalhador (RODRIGUES, 1994, p.46).

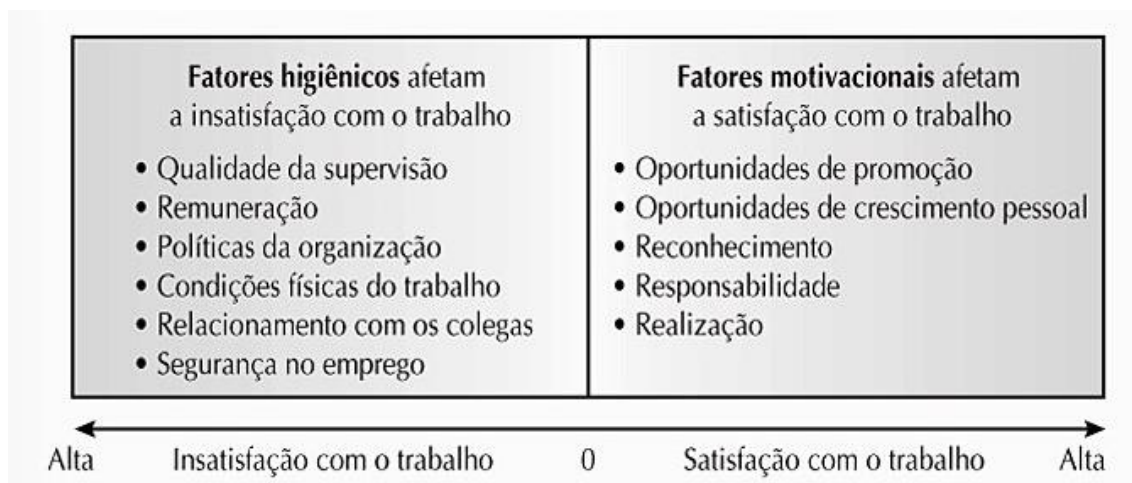
Além da teoria de Maslow, identifica-se ainda nos estudos de Chiavenato (2006), a teoria dos dois fatores de Herzberg, embasada na ideia de que para trabalhar a motivação é preciso de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. De maneira sucinta, os fatores higiênicos englobam as condições físicas e ambientais de trabalho tais como (salários, benefícios sociais, políticas da empresa dentre outros). Enquanto os fatores motivacionais “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” (CHIAVENATO, 2006, p. 69).

Ainda segundo Herzberg, concluiu que algumas características se relacionam de forma consistente com a satisfação do trabalho, e outras com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, tais como, o progresso, a responsabilidade e a realização estão relacionados à satisfação do trabalho. Por outro lado, os insatisfeitos indicavam fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e às condições de trabalho.

Os fatores que levam à satisfação do trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação, portanto tentar eliminar os motivos que levam à insatisfação não

garante trazer a motivação dos funcionários. Para motivar os funcionários o autor sugere dar ênfase aos fatores associados com o trabalho, ou com resultados diretos a ele como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras. As condições do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos, extrínsecos aos indivíduos (ROBBINS, 2005, p. 135).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg parte da ideia de que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado em sua metodologia. Quando tudo está ocorrendo bem, as pessoas normalmente tomam os créditos para si, ao contrário disso, quando ocorrem problemas geralmente culpam o ambiente externo pelo fracasso (ROBBINS, 2009, p. 51).



Quadro 1 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg
 Fonte: Adaptado de Robbins (2009).

Os fatores higiênicos ou insatisfação têm relação com o contexto do trabalho, com o ambiente organizacional, ou “como a pessoa se sente em relação à empresa”. Os fatores motivacionais ou satisfação estão relacionados às fontes de satisfação no trabalho, ou “como a pessoa se sente em relação ao cargo” que ocupa. A satisfação no trabalho tende a influenciar as decisões das pessoas sobre trabalhar e de permanecer no atual emprego. As organizações precisam utilizar tanto as recompensas extrínsecas como as intrínsecas para motivar seus

funcionários (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 132).

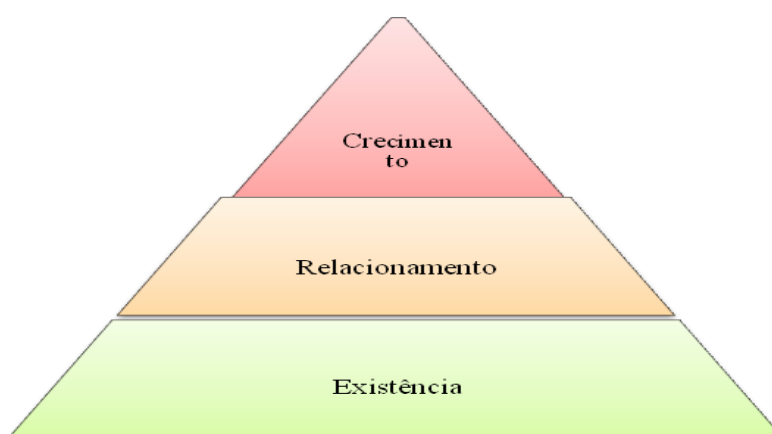
Segundo Robbins (2009, p. 52) deve-se as descobertas de Herzberg o fato de haver uma valorização maior do trabalho, que faz com que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho. Essa teoria foi um marco na avaliação da satisfação e motivação dos funcionários no ambiente de trabalho.

No entendimento de Marras (2011, p. 26) “com a chamada teoria dos dois fatores Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: a) os que causam predominantemente satisfação e os que causam, insatisfação.”

Resumindo pode-se afirmar que a insatisfação no cargo é função do contexto: se os fatores higiênicos estiverem ausentes, geram total insatisfação, mas se estiverem presentes não geram grande satisfação. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho: se os fatores motivacionais estiverem presentes geram muita satisfação, mas se estiverem ausentes não geram nenhuma insatisfação.

2.2.1.3 Teoria ERC (Clayton Alderfer)

A Teoria das necessidades de Clayton Alderfer tem algumas semelhanças com a teoria de Maslow, pois ele concorda que a motivação dos funcionários pode ser compreendida em um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas igualmente se apresentando em forma de pirâmide. Abaixo estão representados através da figura 3 os níveis das Necessidades de Alderfer.



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

De acordo com Robbins (2005, p. 136) Alderfer afirma que existem três grupos de necessidades essenciais que são: existência, relacionamento e crescimento, como mostra a figura 3, daí surge a sigla em inglês ERG. O grupo de existência diz respeito aos requisitos materiais básicos das pessoas, onde estão incluídos os itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento dos indivíduos isto é, o desejo de manter relações interpessoais importantes.

Ainda, os desejos de status e sociabilidade precisam de interação com outras pessoas para que sejam atendidos e podem ser comparadas as necessidades sociais da pirâmide de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de autoestima. Alderfer identifica as necessidades de crescimento como um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, estão incluídos os componentes intrínsecos do grupo de estima de Maslow, assim como as características da necessidade de auto-realização.

Se para Maslow uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades menores já foram atendidas, na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente. Outra característica da teoria de Alderfer é a existência de um componente de regressão da dinâmica da motivação, o que faz com que a falha de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos (FISCHER et al., 2002, p. 253).

Aparentemente analisando seu contexto parece se tratar de uma nova versão teoria de Maslow, mas Alderfer descreve cada item como um estado de desenvolvimento das pessoas, que pode englobar mais do que um nível das Necessidades de Maslow, e não somente como um grupo de necessidades específicas (FREITAS, 2008, p. 27). Há uma comparação entre as duas teorias como mostra o quadro 2 abaixo.

Maslow	Alderfer
Auto realização ----->	Crescimento
Auto estima----->	Relacionamento
Sociais	
Segurança----->	Existência
Necessidades Fisiológicas	

Quadro 2 – Comparação entre a Hierarquia das Necessidades de Maslow e de Alderfer
 Fonte: Adaptado de Fischer et al. (2002).

É importante ressaltar que cada uma dessas necessidades mencionadas está de alguma forma presente na vida das pessoas, e cada uma possui a sua importância dependendo, por exemplo, da sua área de atuação no mercado, do momento em que está vivendo e da situação. Também pode acontecer de mais de uma necessidade estar ativa ao mesmo tempo, e dependendo da que tiver mais presença e importância, esta suprimirá a outra e assim seguirá em uma dinâmica das necessidades.

2.2.1.4 Teoria X e Y (McGregor)

Segundo Robbins (2010, p.198) McGregor sugeriu duas visões caracterizadas do ser Humano: “uma basicamente negativa, chamada de teoria x, e outra basicamente positiva chamada teoria y.” Depois de analisar o modo como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão, têm a natureza dos seres humanos baseada em certos conjuntos de premissas e que tendem a adaptar o próprio comportamento em relação aos funcionários.

No entendimento de Gil (2001, p.206) McGregor, definiu dois tipos distintos de gerenciamento,

que dominou Teoria X e Teoria Y, de trabalhar os adeptos da primeira supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedica-se para obter os melhores resultados, como conseqüência os adeptos da Teoria Y, costumavam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem realizadas as mudanças.

Sob a Teoria X as premissas sobre a natureza humana em que estão baseadas as ações dos gerentes são: o ser humano por sua natureza não aprecia trabalhar, e evitaria trabalhar se fosse possível, diante disso a maioria das pessoas devem ser coagidas, controladas ou ameaçadas com punições para atingir as metas

organizacionais; os indivíduos evitam responsabilidades, mostram pouca ambição, prezam a segurança acima de tudo e devem ser orientados sempre que possível.

Em contraste com as visões negativas da Teoria X, McGregor lista as premissas positivas sob a Teoria Y que são elas: os funcionários podem achar o trabalho natural, e poderão ter prazer nisso; estando comprometidas com seus objetivos as pessoas demonstrarão autocontrole e auto-orientação e serão capazes de aprender e buscar responsabilidades; todos os indivíduos têm capacidades de tomar decisões inovadoras e não sendo apenas privilégio dos superiores hierárquicos nas organizações.

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem que as premissas da Teoria Y sejam aceitas, e também que a alteração do comportamento individual, de acordo com ela, resulte em um funcionário mais motivado. (ROBBINS, 2005, p. 134).

Motta e Vasconcelos (2006) comparam as Teorias X e Y como mostra o quadro a seguir:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas gostam do trabalho, por isso exercem e são esforçadas e dedicadas
As pessoas tendem a evitar o trabalho	As pessoas consideram o trabalho como algo natural e realizado
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras	As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Quadro 3 - Comparação entre a teoria X e Y de McGregor

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006).

Existem duas linhas de conduta que emergem da Teoria X. Uma diz respeito à coação ou constrangimento, ou seja, induzir as pessoas ao desempenho de suas funções por ameaças, punições, disciplina e estrito controle. A outra linha tenta convencê-las ao trabalho através de promessas de gratificações, elogios, lisonjas e até mesmo manipulações. Tanto numa linha de conduta como na outra está firmemente presente a descrença na capacidade humana de produzir. As duas suposições se distinguem apenas pelas práticas que utilizam para obter o que pretendem (SIQUEIRA, 2011).

Na mesma linha de pensamento de Siqueira (2011), a Teoria Y tem sido equivocadamente interpretada como se sugerisse que, se as pessoas se orientassem pelo seu prazer em trabalhar cumprindo apenas critérios, tenderiam a

apresentar resultados de desempenho bem superiores. Essa é uma distorção clássica da aplicação de Teoria McGregor que coloca que, sob condições adequadas de trabalho, algumas pessoas poderiam se dedicar muito mais ao que fazem, com maior motivação, comprometimento e engajamento. A coação e a manipulação, práticas da Teoria X, são formas de conduta pessoal “pobre” e da ação gerencial para extrair níveis de excelência de desempenho dos colaboradores. A motivação faz parte das pessoas, mas nem sempre ela volta ao trabalho e a maioria das vezes se apresenta com mobilizações antiorganizacionais.

2.2.1.5 Teoria das Necessidades (McClelland)

De acordo com Vergara (2009, p. 45) David McClelland identificou três necessidades nos seres humanos que são: poder, afiliação e realização. Ele argumenta que os indivíduos não nascem com tais necessidades, mas que as adquirem socialmente. O poder refere-se às relações com pessoas, status, prestígio posições de influência. A afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à auto-realização, torna-se, portanto, bastante parecida da Teoria de Maslow, no entanto, considera que essas necessidades podem ser aprendidas.

McClelland (apud Motta e Vasconcelos, 2006, p. 75) observou que “os indivíduos podem mudar o seu perfil se desejarem, após ter consciência dele”. Porém apenas a própria pessoa pode tentar mudar as suas características, para que isso aconteça deverá mudar o seu grupo de referência e buscar outras inserções sociais e outros objetivos. Mas para isso deve-se dar aos indivíduos informações e feedback sobre seus modos atuais de ação e suas formas de comportamento e assim ajudá-los a definir novos objetivos e grupos relacionados de apoio, aonde os indivíduos possam tentar apreender novas habilidades e incorporar novos valores.

A figura 4 demonstra o modelo de David McClelland da Teoria da contingência da motivação.



Figura 4 - Teoria da Contingência da Motivação
Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006).

A teoria de David McClelland é utilizada pelas empresas, com a finalidade de verificar o chamado Clima Organizacional, que é tido como reflexo do universo empresarial. Baseando-se nos conceitos teóricos elaborados por McClelland, os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que estão normalmente associados a outros, como satisfação, insatisfação, interesse, expectativa, entre outros. Desta forma, ressalta o teórico que o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, assim como, pela estrutura organizacional contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização (DAVID, 2012).

2.2.1.6 Teoria da Expectativa (Victor Vroom)

A teoria de motivação de Victor H. Vroom restringe-se exclusivamente a motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
2. A relação que o indivíduo recebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais.
3. Capacidade do indivíduo influenciar, seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciar (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

Segundo Marras (2000, p. 37) a teoria de Vroom e Rotter parte da concepção de que “o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre algo em troca.” Este modelo sugere duas variáveis

que motivam às pessoas a ação: o valor da recompensa e o que se espera como recompensa.

De acordo com Marras (2011, p.30)

a resposta que o indivíduo coloca diante da questão do que fazer, e diretamente proporcional não só ao que efetivamente ele deve receber em troca ao terminar a missão, mas, também, aos níveis de expectativas que tem em relação ao que deve receber.

De acordo com Robbins (2005) a Teoria da Expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará algum tipo de resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo, ou seja, ela relaciona desempenho do funcionário com a recompensa organizacional.

A Teoria enfoca três variáveis: 1) atração: a importância que o indivíduo dá ao resultado potencial a ser alcançado; 2) Relação desempenho-recompensa: o grau que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado almejado; 3) Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelas pessoas de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

No entendimento de Spector (2010) “a teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação”. A teoria do reforço afirma que ele leva a um comportamento específico, e a teoria da expectativa explica quando e porque isso acontece. O seu princípio básico afirma que as pessoas são motivadas quando acreditam que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejarem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar tal comportamento.

Robbins (2005, p. 148) acredita que a teoria da expectativa auxilia no entendimento do fato de haver muitos trabalhadores que não se motivam em seu trabalho, e não fazem esforço algum para continuarem empregados. A essência da Teoria da Expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, também entre recompensa e alcance de metas pessoais. Essa teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

Na concepção de Muchinski (apud Borges, 2005, p. 202) essa teoria oferece uma base valiosa para compreender a motivação em determinado trabalho. Cada componente tem uma estrutura para analisar o processo de motivação como: se as pessoas sabem o que querem do seu trabalho, e se compreendem que conseqüências têm seu desempenho. Isso determinará se elas conseguirão as recompensas desejadas. Também é possível acreditar na relação entre esforço despendido e desempenho no trabalho, ou seja, o funcionário se sente motivado à medida que percebe recompensas diante de resultados.

A Teoria de Vroom constata que para o trabalhador se sentir motivado é imprescindível que seja capaz de atingir os objetivos pessoais delineados, o que acaba associando a motivação à competência, sugerindo que o trabalhador que procurar a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais, só estará motivado se sentindo capaz de atingir estes objetivos (RODRIGUES, 2008).

2.2.1.7 Teoria da Equidade (Adams)

Vergara (2013, p. 46), afirma que a teoria da expectativa argumenta que o funcionário se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais. Segundo Robbins (2009, p. 146) existe quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação, que aumentam a complexidade da teoria da equidade:

a) Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.

b) Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.

c) Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.

d) Outro-externo: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

A Teoria da Equidade é também chamada de Teoria do Equilíbrio, pois acredita que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra.

A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, permitindo a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo (FACCIOLI, 2008).

Os funcionários podem se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou com antigos empregos que já tiveram. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre os referenciais, assim como a atração que eles podem exercer. Isso leva ao enfoque de quatro variáveis moderadoras: sexo, tempo de emprego, nível na organização e bagagem educacional ou profissional. As pesquisas indicam que tanto homens quanto mulheres preferem se comparar a alguém do mesmo sexo. A pesquisa também mostra que as mulheres geralmente recebem menos que os homens para trabalhos iguais e têm expectativas mais baixas quanto à renumeração (ROBBINS, 2009).

Segundo Muchinski (1994, p. 391) a teoria da equidade é uma relação de esforços e resultados, ou seja, é a comparação dos esforços e recompensas do indivíduo com os esforços e recompensas de outros funcionários que trabalham em situação semelhante. As pessoas são motivadas quando buscam a igualdade nas suas relações com pessoas e empresas. De acordo com a teoria, os funcionários que se sentem desiguais ficam insatisfeitos e isso gera uma tensão indesejada, ou seja, é uma motivação para buscar igualdade.

No entendimento de Robbins (2005, p. 146) de acordo com a teoria da equidade, ao perceber alguma injustiça, espera-se que o funcionário faça algumas escolhas, tais como: modificar suas contribuições, eles poderão se esforçar menos no trabalho; Modificar seus resultados, os funcionários que trabalham por produção de peças produzirão mais, porém com menos qualidade; Distorcer sua autoimagem, concluem que estão trabalhando mais que os outros funcionários; Distorcer a imagem dos outros, tendem a perceber que o trabalho do outro indivíduo não é tão interessante; Buscar outro ponto de referência, isto é, ter referência de outra pessoa; e “abandonar o terreno”, ou seja, deixar o emprego.

2.2.1.8 Teoria do Reforço (Skinner)

A teoria do reforço descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento do indivíduo. Ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores, e é visto como uma resposta do ambiente. Para o autor, as pessoas aprendem a repetir os comportamentos que lhes trazem resultados prazerosos e evitam os comportamentos que levam a resultados

desagradáveis (SPECTOR, 2010, p. 289).

Para Robbins (2009, p. 55) a Teoria do Reforço ignora as condições internas do indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento humano ela não é considerada uma teoria motivacional, mas ela fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento, e por esse motivo é normalmente considerada nas discussões sobre motivação.

Na linha de pensamento de Freitas (2008, p. 31) o comportamento do ser humano pode ter duas consequências que podem ser positivas quando associadas a recompensas, e negativas estando associadas a punições. Diante disso a Teoria do Reforço enfatiza o fato de que o comportamento que é recompensado tende a ser repetido várias vezes, assim como o comportamento punido tende a ser eliminado. A teoria baseia-se na noção de que a probabilidade de um determinado comportamento repetido tem a função das consequências esperadas.

Robbins acredita que o reforço tem grande influência sobre o comportamento do ser humano, mas poucos estudiosos acreditam que essa seja a única influência. O comportamento que o indivíduo assume no trabalho e a quantidade de esforço realizado por ele será afetada pela consequência do seu comportamento. Porém, da mesma forma a baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas (ROBBINS, 2005, p. 143).

Várias organizações estão aplicando os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus empregados, e esses esforços têm envolvido o desempenho no trabalho e também outros comportamentos. O controle de frequência dos funcionários também tem sido foco dos programas de reforço. Algumas organizações permitem aos mesmos um determinado número de ausências por motivos de saúde durante o ano e para encorajar a frequência, os funcionários são pagos pelos dias de ausência que não utilizarem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a classificação da pesquisa, quanto aos métodos utilizados, população e amostra, procedimentos técnicos e análise dos dados. A seguir, a fim de constatar os objetivos propostos, estão descritos os procedimentos metodológicos que foram usados neste trabalho.

A escolha dos métodos e técnicas é de fundamental importância para uma pesquisa científica, pois é através delas que são estabelecidos os parâmetros que permitem que os objetivos propostos em um projeto sejam alcançados e o problema levantado seja esclarecido. “O método consiste em uma série de regras com a finalidade de resolver determinado problema ou explicar um fato por meio de hipótese ou teorias que devem ser testadas experimentalmente e podem ser provadas ou refutadas” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 253).

Seguindo a linha de pensamento de Diehl e Tatim (2004, p.47) a metodologia pode ser definida como “o estudo e a avaliação dos diversos métodos com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de aplicação no processo das pesquisas.” De acordo com Cervo e Bervian (2003, p.23) o método de pesquisa é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir, no seu final, um resultado desejado, um método depende, fundamentalmente, do objetivo da pesquisa.”

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Cervo e Bervian (2003, p.63) “a pesquisa parte de uma suposição ou problema para o qual usando o método científico se busca resposta ou solução.” Com relação ao delineamento da pesquisa, Gil (2009, p. 43) estabelece que “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados, entre outros aspectos.”

A pesquisa utilizada neste trabalho possui algumas formas de delineamento. Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O presente estudo teve como objetivo levantar os fatores motivacionais das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima do município de Casca/RS.

Quanto à abordagem de dados a pesquisa será quantitativa. A partir do conceito básico de Diehl e Tatim (2004, p.51), a pesquisa quantitativa “revela dados de uso da quantificação tanto na coleta quanto no trabalho das informações, possibilitando uma margem de segurança maior; quanto ao procedimento técnico será por levantamento de dados.” Serão aplicados questionários como pesquisa de forma quantitativa na instituição e, através dos dados levantados, mensurados e analisados teremos o resultado.

Segundo o propósito, é um estudo de avaliação formativa no qual de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 53) tem como objetivo “melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos, implicando em um diagnóstico do sistema atual e dá sugestões para sua reformulação, requerendo certa familiaridade com o tema.” A partir deste propósito foi possível apresentar sugestões para melhorias dos resultados.

Em relação ao procedimento técnico de pesquisa, esta se caracteriza como um estudo de caso. Diehl e Tatim (2004, p. 61) alegam que o estudo de caso distingue-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Para Gil (2009, p.54) é “uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.”

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

Segundo Diehl e Tatim, (2004, p.64), a população, ou universo da pesquisa, é “um conjunto de elementos que podem ser mensurados de acordo com as variáveis que se pretende levantar. E a amostra é uma parcela desta população devidamente selecionada.”

De acordo com Malhotra (2001, p. 301) “amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionado para participação no estudo”. Ainda, segundo Diehl e Tatim (2004, p. 64) “amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. Neste estudo, de acordo com os tipos de

amostragem não probabilísticos citados por Gil (1999) foi utilizada uma amostra por tipicidade, que consiste em selecionar um subgrupo do universo, que com base nas informações disponíveis pode ser considerado representativo de toda a população.

A população total de servidores que trabalham na Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima soma um total de 106 funcionários, mas como o estudo foi direcionado somente a um tipo de categoria, ou seja, as atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil, a população a ser estudada resultou num total de 38 funcionárias que se caracterizou como a amostra desse estudo.

Portanto, tratou-se de um tipo de amostragem não probabilística, não fazendo uso de fórmulas estatísticas para sua delimitação, sendo uma escolha entre o universo de servidores da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima de Casca/RS.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

De acordo com Oliveira (2002, p. 182) “são várias as fases para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou o tipo de investigação.”

Existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de obter informações. “As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelos pesquisadores conforme o conjunto da pesquisa, portanto devem ter em mente que todas elas possuem qualidade e limitações” (DIEHL; TATIM, 2004, p.65).

A coleta de dados retrata o desenvolvimento do trabalho, sendo a fase mais importante deste estudo. O plano de coleta de dados é muito importante, pois é através dele que coletam-se as informações e obtêm-se as respostas que possibilitarão um diagnóstico para a organização. Segundo Mattar (1997, p. 218-219), o instrumento de coleta de dados é

o documento através do qual as perguntas são expostas aos respondentes e onde são registradas as principais respostas e dados obtidos. São todos os possíveis formulários ou questionários ou roteiros de entrevista utilizados para registrar as informações obtidas através de uma entrevista ou outros meios de coletar dados.

Neste estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 48) o questionário é “a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.” Já Oliveira (2002, p. 48) afirma que o questionário possibilita “obter respostas às questões com mais segurança, por uma fórmula que o próprio informante pode preencher. Assim qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário.”

Conforme Marconi e Lakatos (2008), o questionário deve ser respondido sem a presença do entrevistador, sendo que deve ter juntado ao questionário uma nota explicando a natureza da pesquisa, e importância nas respostas obtidas.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário com perguntas estruturadas de múltipla escolha. A primeira parte do questionário contemplou perguntas referentes ao perfil das servidoras e a segunda teve o objetivo de investigar quais os fatores que determinam a motivação da população em estudo em relação ao seu local de trabalho, condições para a realização do mesmo, salário, benefícios e estabilidade. Para tanto, foi solicitado a autorização da direção da escola, sendo aplicado pessoalmente pela autora, nos meses de março e abril de 2015.

Malhotra (2001, p. 282) diz que “perguntas estruturadas são perguntas que pré-especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato de resposta”. Diehl e Tatim (2004, p. 69) definem perguntas de múltipla escolha como perguntas fechadas que apresentam uma série de possíveis respostas.

Os questionários foram entregues pela própria pesquisadora às funcionárias que formarem a amostra da pesquisa no próprio local de trabalho com prazo de uma semana para a devolução dos mesmos devidamente respondido.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados de forma consistente, visando à veracidade do trabalho proposto, e a apresentação dos resultados obtidos. Com a análise e interpretação dos dados alcançar as conclusões adequadas. A pesquisa deve ser mantida numa atmosfera de cordialidade e de amizade (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 200).

Após a coleta de dados, é necessário a análise dos mesmos. A análise consiste na verificação das variáveis, das explicações e especificações do objeto em estudo (DIEHL; TATIM, 2004).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta uma descrição da instituição estudada bem como os resultados obtidos na pesquisa e suas respectivas análises, e a partir das mesmas, apresentam-se também, sugestões para melhorar os pontos negativos elencados.

4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

Em 12 de março de 1988, com grandes festividades, foi inaugurado o Centro Municipal de Assistência Monsenhor João Benvegno, oferecendo inúmeras oficinas e atividades assistenciais e de preparação para o trabalho e integrado pela Escola Municipal de 1º grau Incompleto Marechal Floriano Peixoto, atendendo alunos da Educação Infantil e de Séries Iniciais. Somente em 1994, através do Decreto Municipal nº 1.161/94, o Centro Municipal de Assistência Monsenhor João Benvegno, com efeitos retroagidos a 12 de março de 1988, é criado oficialmente.

Devido a grande procura por vagas, em 1995, através do Decreto Municipal nº 1.187 é criada a Casa da Criança Homero Lima, ocupando amplo espaço construindo junto ao Centro Municipal Monsenhor João Benvegno.

Em 1999, através da Lei Municipal nº 1.578 é feita a unificação da Escola Municipal de 1º Grau Incompleto Marechal Floriano Peixoto com a Casa da Criança Homero Lima, passando a denominar-se Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima, atendendo crianças de 0 a 6 anos de idade – Educação Infantil e 1ª a 8ª séries – Ensino Fundamental. A Lei entrou em vigor em 1º de janeiro de 2000. A escolha do nome patronímico entre o Marechal Floriano Peixoto e Homero Lima foi realizada através de plebiscito envolvendo pais de alunos, professores e funcionários no dia 25 de novembro de 1999, com o seguinte resultado: 2 votos nulos, um voto branco, 19 votos para o Marechal Floriano Peixoto e 101 votos para Homero Lima.

A Lei Municipal nº 1579/99 dá a denominação patronímica ao Centro Municipal de Assistência (CMA) que é denominada Centro Municipal de Assistência Monsenhor João Benvegno, que é um complexo educacional e assistencial, integrado então pela Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima, que oferece atendimento no turno integral, com assistência médica, psicológica, fonoaudiológica, profissional e outros.

O Centro Municipal de Assistência Monsenhor João Bennvegno, onde funciona a Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima há 25 anos vem exercendo importante papel para a comunidade casquense, atendendo crianças, possibilitando assim, que seus pais possam exercer as suas atividades profissionais com tranquilidade. Muitas pessoas fazem parte da história deste complexo educacional e assistencial, que trabalharam ou trabalham incansavelmente para o bem-estar das crianças.

Atualmente, contamos com 37 professores, 38 atendentes, 6 cozinheiras, 6 faxineiras e 14 estagiários, motorista, psicóloga, pediatra, fonoaudióloga, nutricionista, atendendo 456 crianças, 285 alunos na Educação Infantil; 171 alunos no Ensino Fundamental e 90 alunos no Projeto Recriação. O atendimento do Complexo Educacional e Assistencial é feito à crianças de 4 meses até o final do 5º ano do Ensino Fundamental, das 7 horas às 18 horas, oferecendo 5 refeições diárias.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise da pesquisa levantou o perfil dos funcionários que compõem a unidade pesquisada, os fatores motivacionais (intrínsecos) e o grau de importância destes em relação às necessidades individuais de cada um e que serão apresentados no decorrer deste capítulo.

A primeira parte do questionário considerando o perfil dos respondentes referiu-se ao gênero, estado civil, escolaridade, cargo e há quanto anos exercem a função que desempenham, os quais estão expressos a fim de facilitar a visualização e a compreensão das variáveis apresentadas.

4.2.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Em relação ao gênero dos respondentes, os dados obtidos expressam que o gênero feminino predominou, pois, muitas vezes o sexo masculino não opta por essa profissão por saber do retorno financeiro, já que ainda predomina uma cultura do homem ser financeiramente melhor remunerado que as mulheres.

O estado civil dos respondentes apresenta-se no Gráfico 1.

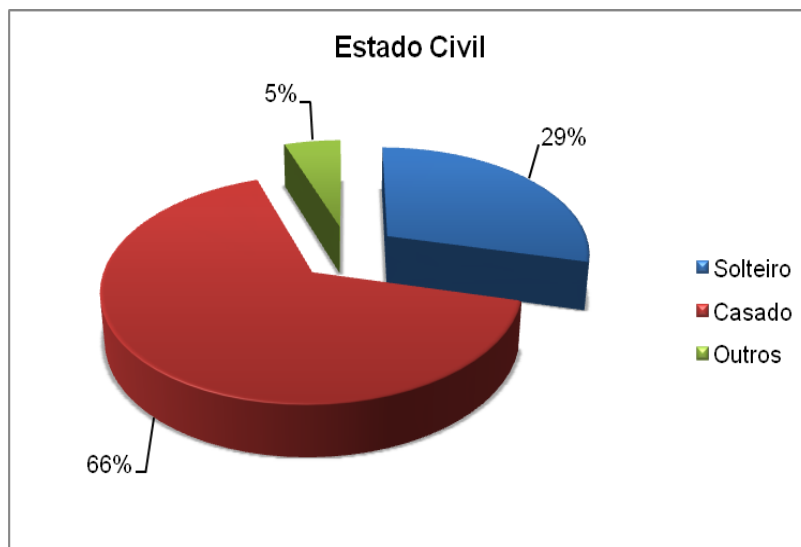


Gráfico 1- Estado civil
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Ao analisar os resultados obtidos para o estado civil, foi possível verificar que mais da metade são casados ou vivem com o cônjuge (66%), enquanto o percentual de solteiros é de 29%. Apenas 5% dos respondentes enquadram-se em outras situações conjugais.

Os dados obtidos referentes à escolaridade estão expressos no Gráfico 2.

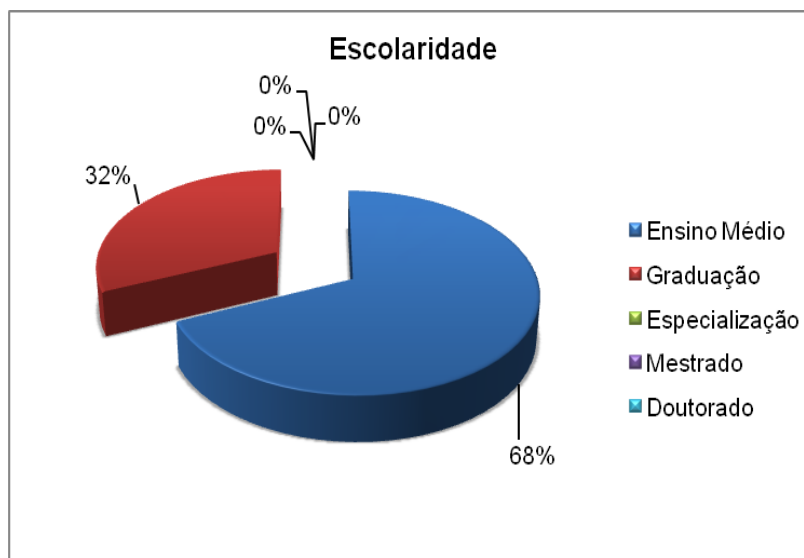


Gráfico 2- Escolaridade
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Dos respondentes, 68% tem ensino médio completo e somente 32% possuem graduação. A escolaridade é de suma importância, já que são profissionais da

educação, apesar das dificuldades que o setor oferece. A minoria tem graduação, todavia, é indispensável que estes profissionais da área de educação pública tenham incentivos e subsídios para se qualificarem, pois precisam contar com a experiência e estudo para superar os problemas da área.

A esse respeito afirma Sousa (2008, p. 66) “[...] trabalhar na área da educação implica, portanto dominar uma série de saberes, capacidades e habilidades especializadas que o fazem competente.”

Ao serem indagados sobre o cargo, os dados estão expressos no gráfico 3.

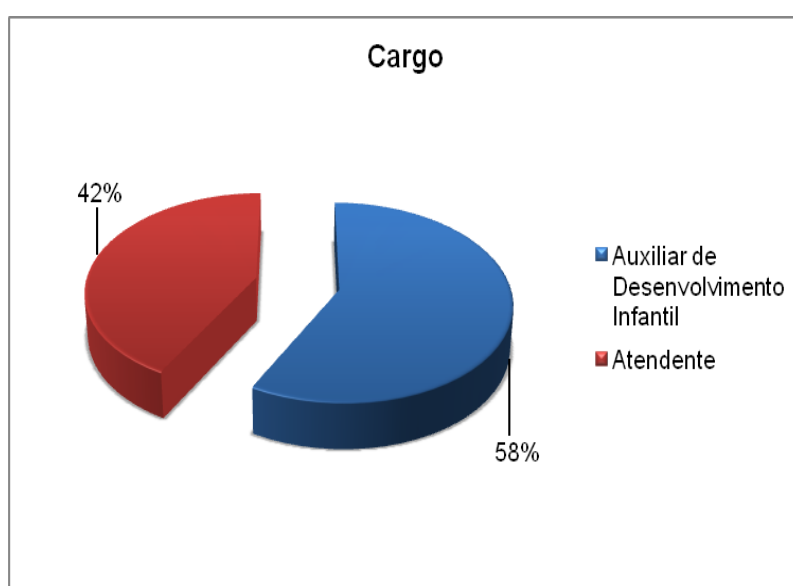


Gráfico 3- Cargo

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Os dados apontam que 58% são Auxiliares de Desenvolvimento Infantil, enquanto 42% exercem a função de Atendente.

No Gráfico 4 pode-se visualizar os dados obtidos em relação ao tempo no cargo.

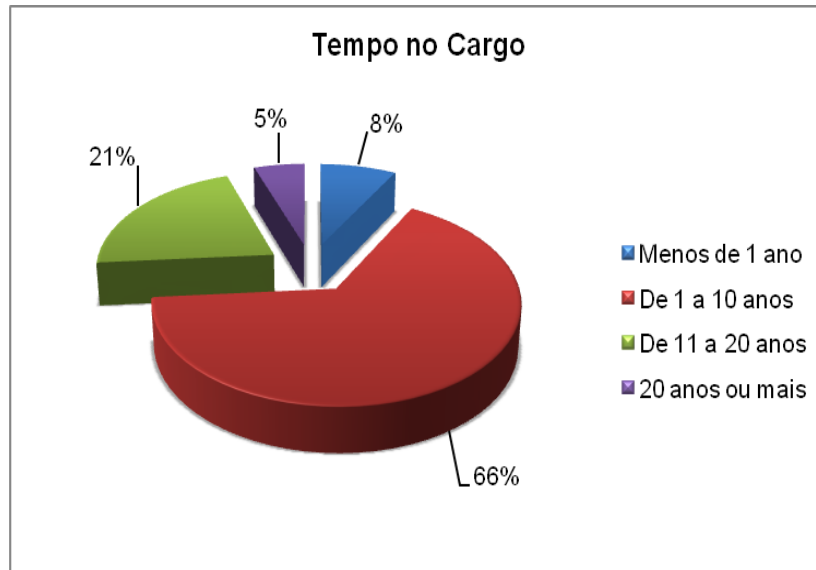


Gráfico 4- Tempo no cargo
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Quanto ao tempo de trabalho os dados evidenciam que 66% dos respondentes estão entre 1-10 anos, 21% de 11 à 20 anos, 8% menos de 1 ano e apenas 5% estão com mais de 20 anos desempenhando a função.

Afirma Rodrigues (1994, p. 84) que

a experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo, sobre outras esferas de sua vida, tais como as relações com a família, a relação entre o trabalho e o ambiente total de vida é visto através do conceito de equilíbrio, tendo origem nos planos de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.

Desse modo, o perfil predominante dos respondentes foram pessoas do sexo feminino, na casadas, apenas com Ensino Médio Completo, sendo a maioria Auxiliares de Desenvolvimento Infantil e que estão no cargo entre 1 e 10 anos, desempenhando a função.

4.2.2 GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES

A pesquisa dentre os seus objetivos traz a seguir os dados referentes à percepção dos funcionários quanto aos fatores motivacionais ou intrínsecos e fatores higiênicos ou extrínsecos, bem como o grau de importância destes em suas percepções.

O Gráfico 5 apresenta as respostas obtidas em relação às 'Instalações físicas' onde são avaliadas se as condições de mesas, cadeiras, equipamentos, limpeza, temperatura e iluminação para o bom desempenho do trabalho são satisfatórias e sobre a quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do trabalho.

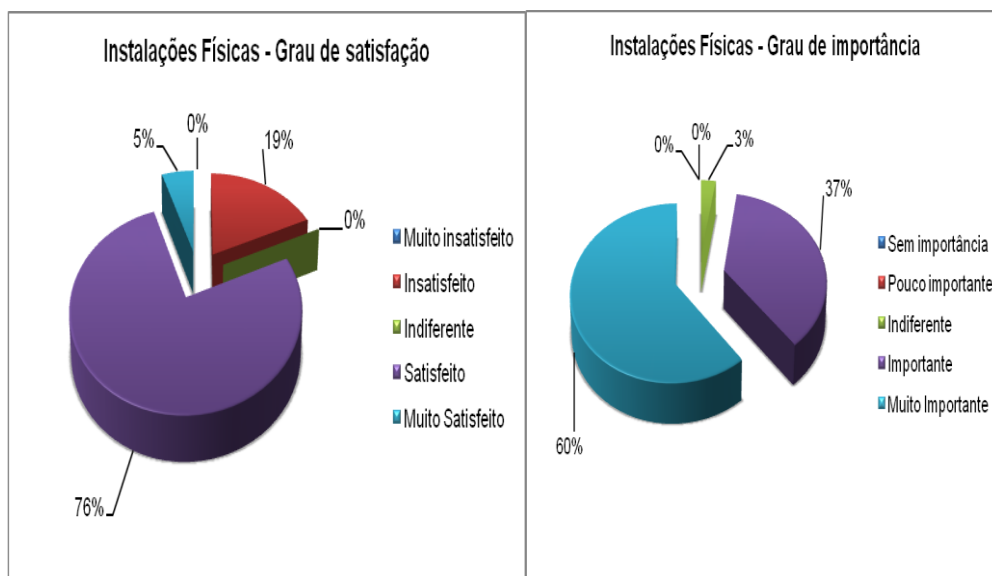


Gráfico 5- Instalações Físicas – Grau de satisfação e de importância

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Considerando as respostas obtidas quanto às 'Instalações físicas', 76% consideram-se satisfeitos, 19% insatisfeito e apenas 5% muito satisfeito. Observa-se que para a maioria 60% ter instalações e materiais adequados para o bom desempenho das atividades é muito importante, 37% responderam ser importante e apenas 3% são indiferentes.

Quanto à quantidade e qualidade de materiais para realização de seu trabalho, deixa há desejar um pouco, pois os recursos liberados para esse fim são limitados. A maioria concorda que as condições são boas, porém percebe-se que há um número de pessoas que não estão satisfeitas, isso se deve muitas vezes à estrutura do prédio, o que faz faltar certo conforto para os funcionários.

No gráfico 6 podem-se visualizar as respostas obtidas em relação ao grau de satisfação e importância em relação à 'Remuneração'.

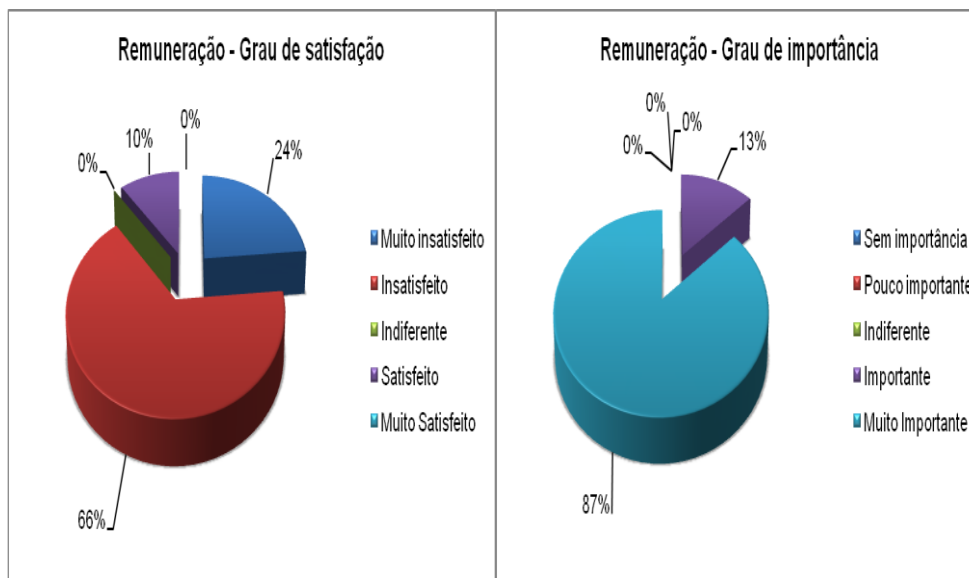


Gráfico 6- Remuneração – Grau de satisfação e de importância

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Analisando os dados que tratam a ‘Remuneração’, os dados evidenciam que o salário dentro da organização não dá condições para levar uma vida adequada, pois 66% estão insatisfeitos, 24% muito insatisfeito e apenas 10% satisfeitos. Observa-se que 87% consideram ser algo muito importante e apenas 13% importante.

Desta maneira, as pessoas estão sempre comparando a sua contribuição com a organização, com o retorno que dela recebem, e com os salários dos colegas dentro e fora da organização. Isso pode gerar insatisfação do colaborador, caso perceba que seu salário é inferior em relação ao do colega com a mesma função que a dele (CHIAVENATO, 2009).

No tocante ao ‘Modo de Liderança’ está expresso no Gráfico 7, quanto ao grau de satisfação e de importância.

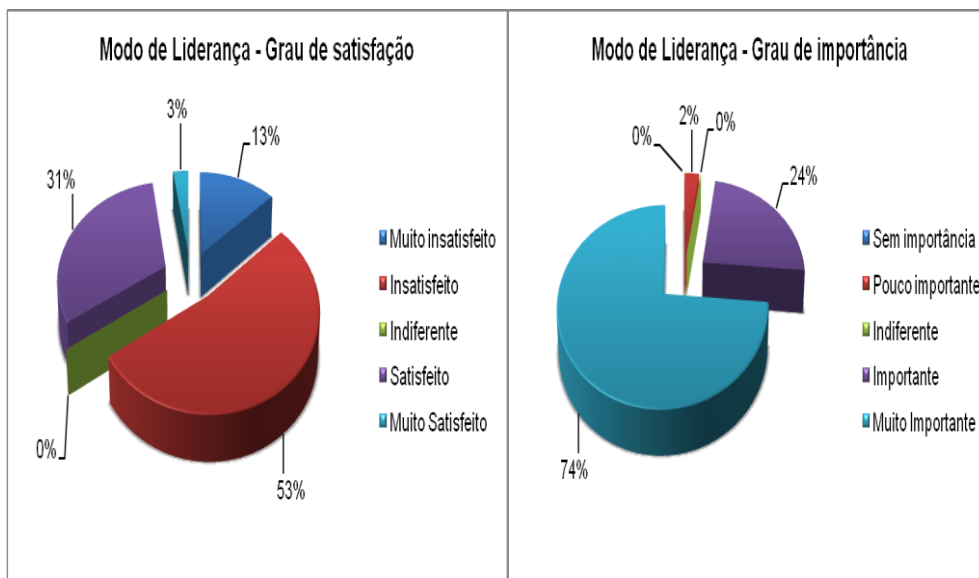


Gráfico 7- Modo de Liderança – Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para a maioria dos entrevistados este é um quesito avaliado como insatisfeito, contemplando 53% dos respondentes, seguido de uma importante parcela, isto é, 31% que se consideram satisfeito, 13% muito insatisfeito e apenas 3% muito satisfeito. Já no que diz respeito à importância, é possível afirmar que este é um item muito importante para a grande maioria dos entrevistados, 74%, seguido de 24% importante e apenas 2% que considera o referido atributo como importante.

Chiavenato (1999) define liderança como uma influência interpessoal exercida numa situação que é dirigida através de um processo de comunicação humana para a consecução dos objetivos. Também caracteriza a liderança em alguns elementos: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a serem alcançados.

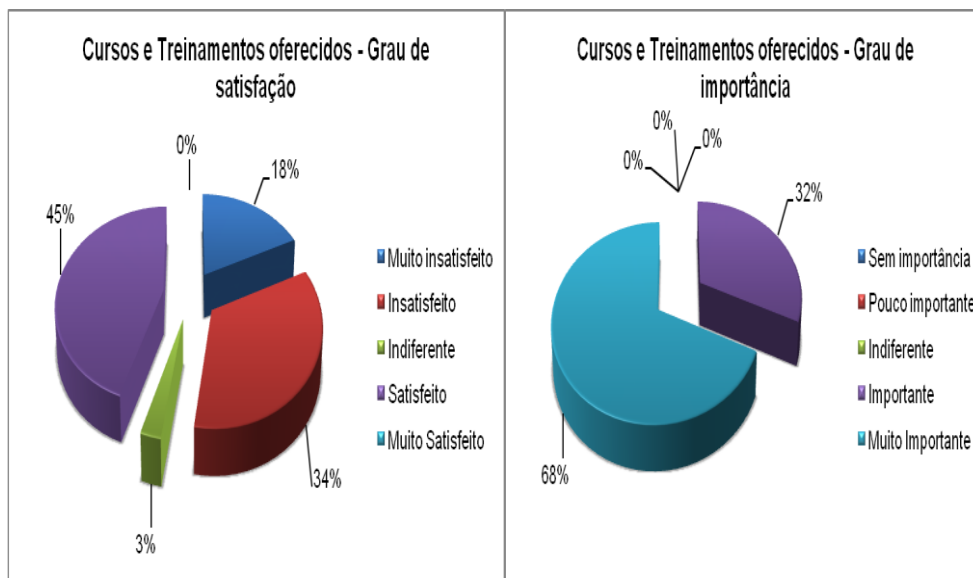


Gráfico 8- Cursos e Treinamentos oferecidos – Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

As maiorias dos funcionários consideram-se importantes para que a instituição possa atingir os objetivos por ela determinados, e avaliam os resultados e processos do trabalho que desenvolvem, bem como concordam em partes que a instituição reconhece e valoriza os acertos dos mesmos.

Segundo a linha de pensamento de Chiavenato (1999, p.295) pode-se definir Treinamento como “um processo de desenvolver qualidades de recursos humanos para habilitá-los a continuarem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos das organizações” e, também o treinamento ensina os novos empregados a desenvolverem habilidades básicas, que precisam desempenhar em seu cargo.

Marras (2011) salienta que, a eficiência do funcionário em relação a aquilo que se espera dele, e um instrumento gerencial usado pelo administrador para analisar os resultados obtidos.

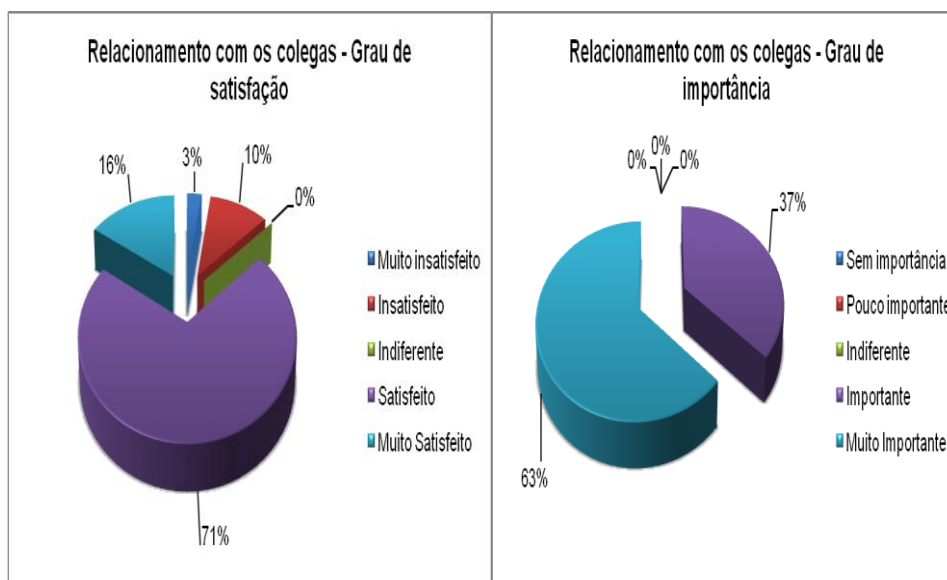


Gráfico 9- Relacionamento com os colegas – Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Este item mostra que a maioria dos entrevistados está satisfeito com o relacionamento com seus colegas, sendo que 71% (27 respondentes) se mostra satisfeito e 16% (6 respondentes) muito satisfeito e uma pequena parcela, apenas 13% (5 respondentes) considera-se insatisfeito ou muito insatisfeito. Da mesma forma, 63% (24 respondentes) consideram este item muito importante e 37% (14 respondentes) importante, sendo que não houve quem respondesse que este item não tem importância, mostrando assim que o relacionamento é de suma importância para os funcionários, conforme mostra o gráfico 9.

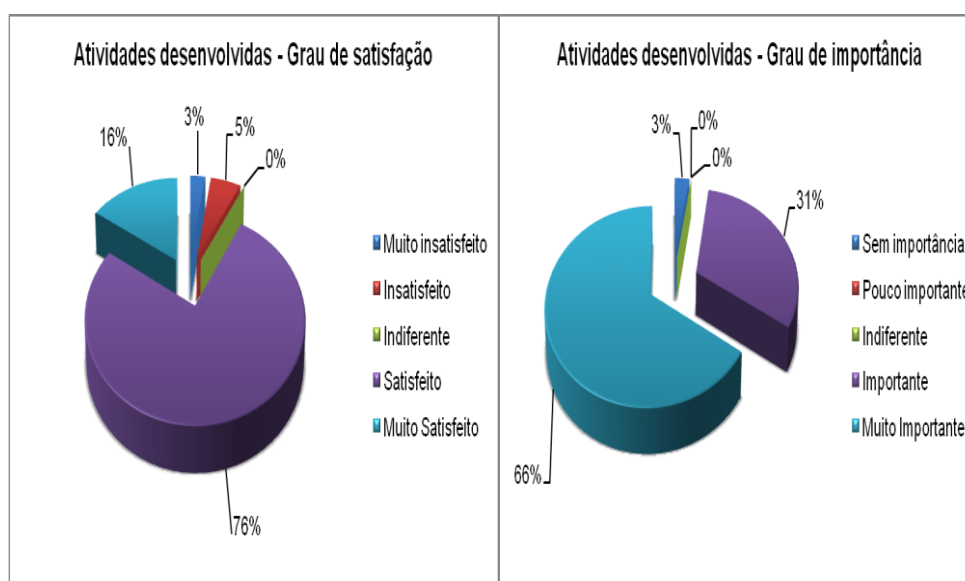


Gráfico 10- Atividades desenvolvidas – Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A maioria dos entrevistados considera-se satisfeito em relação a este item, pois 76% (29 respondentes) optaram por esta resposta e outros 16% (6 respondentes) consideram-se muito satisfeito. Apenas 8% (3 respondentes) sentem-se muito insatisfeitos e insatisfeitos. Quanto ao grau de importância, a grande maioria dos servidores 66% (25 respondentes) consideram este item muito importante e apenas 31% (12 respondentes) consideram importante, sendo que apenas 1 respondente considerou sem importância a atividade por ele desenvolvida, como mostra o gráfico 10.

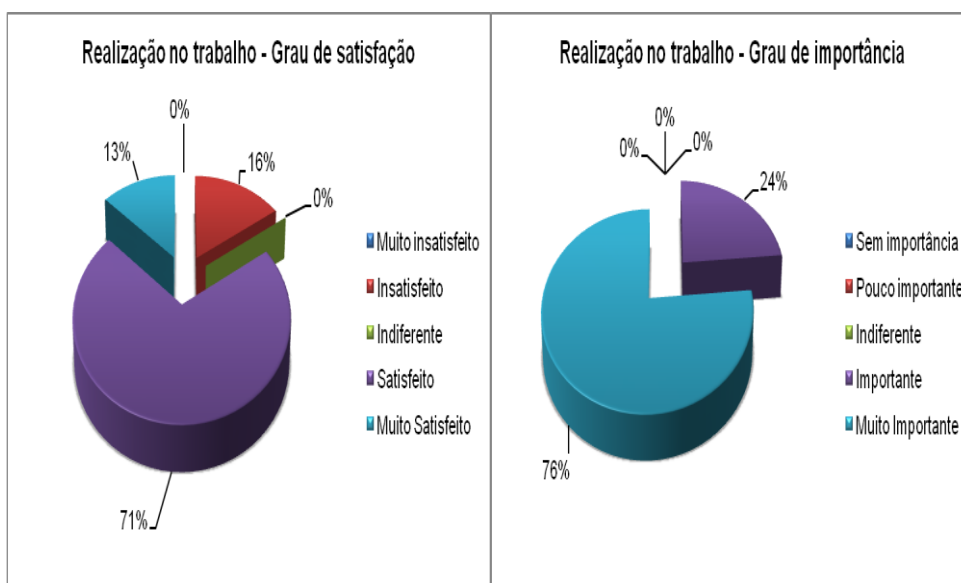


Gráfico 11- Realização no trabalho- Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A experiência de trabalho de um indivíduo pode ter efeito negativo ou positivo sobre outras esferas de sua vida, tais como sua vida particular. A relação entre o trabalho e o espaço total de vida é visto através do conceito do equilíbrio, pois tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso, e promoção (RODRIGUES, 1994).

A maioria dos respondentes, 71% (27 respondentes) se disse satisfeito quanto a este item e outros 13% (5 respondentes) se disseram muito satisfeitos. No entanto, 16% (6 respondentes) se disseram insatisfeitos. Em relação ao grau de importância deste mesmo item, 76% (29 respondentes) consideraram muito

importante e 24% (9respondentes) consideram importante, como mostra o gráfico 11.

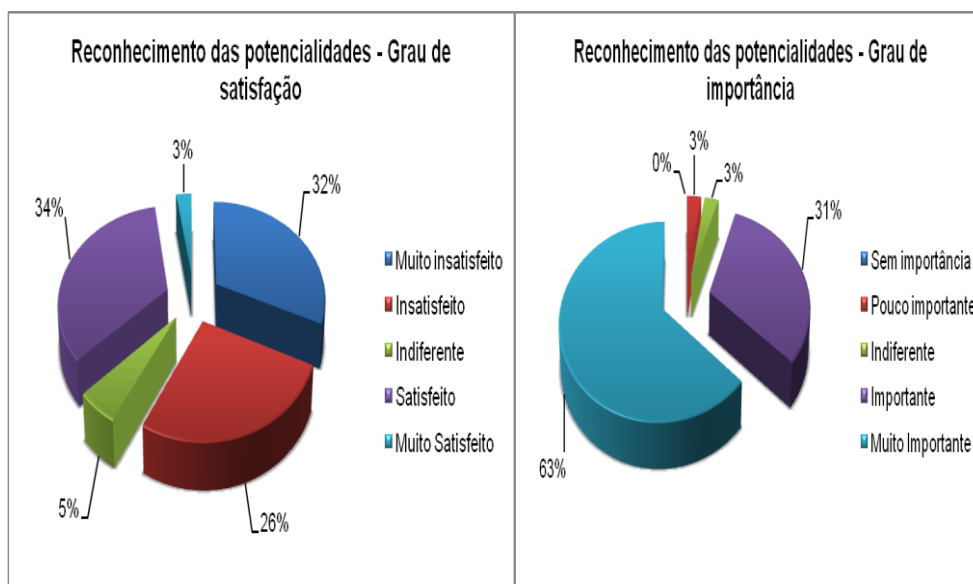


Gráfico 12- Reconhecimento das potencialidades- Grau de satisfação e de importância

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Neste item percebeu-se claramente a insatisfação dos pesquisados, pois 32% (12 respondentes) se disseram muito insatisfeitos, 26% (10 respondentes) insatisfeitos, 5% (2 respondentes) indiferentes e apenas 37% (14 respondentes) se disseram satisfeitos ou muito satisfeitos. Já com relação ao grau de importância quase que a totalidade consideram este item muito importante ou importante chegando a 94% (36 respondentes), de acordo com a figura 12.

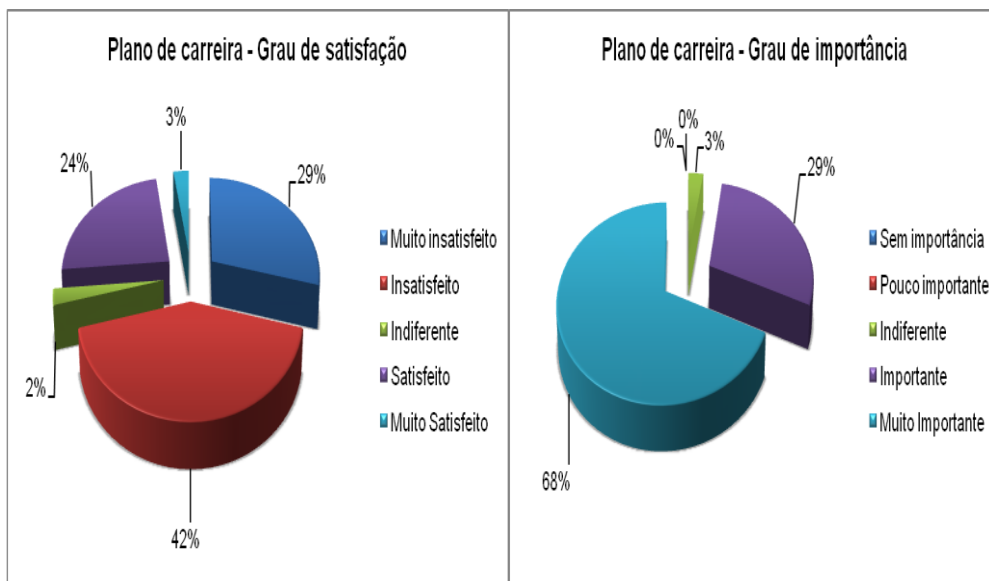


Gráfico 13- Plano de carreira- Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Verifica-se neste item que a grande maioria dos entrevistados está insatisfeita, pois 71% (27 respondentes) está muito insatisfeita ou insatisfeita e apenas 27% (10 respondentes) está satisfeita ou muito satisfeita. No entanto, falando-se do grau de importância deste mesmo item a maioria, 97% (37 respondentes) consideram importante ou muito importante, como mostra os resultados do gráfico 13. Portanto, fica claro que a Prefeitura de Casca (RS) deveria pensar sobre esta questão, fazendo, assim com que seus funcionários possam progredir profissionalmente.

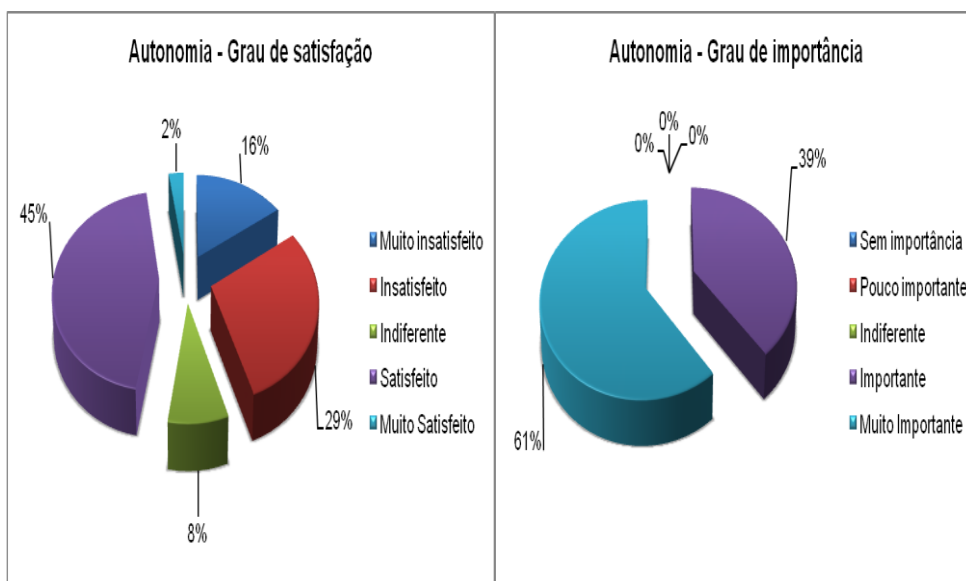


Gráfico 14- Autonomia- Grau de satisfação e de importância
 Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Neste último item, é possível visualizar uma diversidade de respostas. A maioria dos entrevistados 47% (18 respondentes) se disseram satisfeitos ou muito satisfeitos, enquanto 29% (11 respondentes) se disse insatisfeito, 16% (06 respondentes) muito insatisfeitos e 8% (3 respondentes) indiferente. E, novamente quando perguntados sobre o grau de importância deste item 100% dos respondentes disseram ser importante ou muito importante, conforme o gráfico 14.

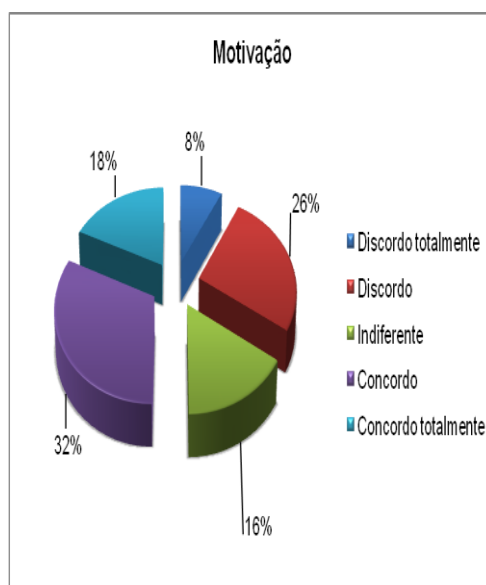


Gráfico 15- Motivação

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

O gráfico 15 mostra as respostas dadas pelos pesquisados quando questionados sobre sua motivação no trabalho de um modo geral. Pode-se perceber então que metade dos respondentes, 50% (19 respondentes) respondeu que concorda ou concorda totalmente que se sente motivado, enquanto que 34% (13 respondentes) afirma discorda ou discorda totalmente e 16% (06 respondentes) disse ser indiferente

Sob a visão de Chiavenato (2009), ressalta que todas as organizações gostariam de ser a melhor empresa para se trabalhar, e tornar-se um ambiente de trabalho agradável, melhorando a QV das pessoas na organização.

Dentre as sugestões ou opiniões elencadas sobre a satisfação na organização, os respondentes apontam as seguintes respostas: Melhorias nas instalações físicas, mais espaço de lazer e brinquedos (4), Mais pulso firme na direção (9), Tratar funcionários com igualdade (6), Mais valorização aos funcionários (9), Ter plano de carreira para os funcionários (3), Ter plano de saúde para os

funcionários (5), Direção mais competente (2), Salário compatível com as responsabilidades (1), Mais cursos que condizem com a realidade e melhorar o salário (4), Mais atenção com as crianças (1), Mais autoridade por parte da direção (1), Ouvir as propostas dos funcionários e por em prática (1), Incentivar quem se interessa em estudar e se manter atualizado (1), Falta pessoal qualificado na direção (1), Mais apoio, motivação e comunicação com a direção e coordenação para desenvolver um trabalho melhor e mais satisfatório para todos (1), Mudanças iniciando pelos superiores (1), Mais união entre colegas (4), Falta de interesse do prefeito e secretaria da educação (nunca visitam a creche) (1), Falta de comunicação da direção com funcionários (2), Melhoria na infraestrutura (carrinhos, berços, colchões, roupa de cama) (1), Vale alimentação para os funcionários (2), Nem sempre as mudanças são aceitas pelos funcionários (1), Os funcionários estão desmotivados (1) e Mais atenção na hora da formação das turmas (3).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema motivação no trabalho está presente em todas as discussões que acerca o dia a dia das melhores instituições, ou pelo menos daquelas que se preocupam com sua posição no mercado. A tendência atual tem sugerido que se redefina o paradigma das organizações que ainda não acreditam na eficácia que um programa bem elaborado traga benefícios para seus colaboradores e, conseqüentemente melhoria no ambiente de trabalho, ocasionando uma alavancagem, proporcionando vantagens competitivas sustentáveis.

O presente estudo buscou levantar os fatores motivacionais das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima do município de Casca/RS.

Em relação ao primeiro objetivo específico, deste trabalho, o qual estava relacionado em levantar o perfil das funcionárias das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Casca – RS e o segundo objetivo que era identificar os fatores de motivação e de desmotivação das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Casca – RS foi alcançado, através da aplicação de um questionário estruturado contendo as seguintes dimensões: gênero, estado civil, escolaridade, cargo e tempo no cargo, instalações físicas, salário/remuneração, liderança, cursos e treinamentos oferecidos, relacionamento com os colegas, atividades desenvolvidas, realização no trabalho, reconhecimento das potencialidades, plano de carreira, autonomia e motivação.

Com relação ao terceiro objetivo específico que foi avaliar a percepção dos gestores e funcionárias com relação à motivação no trabalho, buscando a motivação como elemento fundamental para que as funcionárias tenham um excelente ambiente de trabalho, onde todos realizem seu ofício com eficiência e acima de tudo, que isso tenha impacto no clima organizacional da instituição, foram tabulados e analisados através de gráficos o grau de satisfação e de importância.

No tocante ao quarto objetivo que foi sugerir ações de melhorias nos aspectos negativos, percebe-se que a instituição tem alguns aspectos a serem melhorados. Em relação às 'Instalações físicas', necessita de mais berços, carrinhos, roupas de cama, como lençóis, cobertas e travesseiros, um espaço maior de lazer e mais brinquedos. Na dimensão 'Salário/remuneração' onde a maioria está insatisfeito ou

muito insatisfeito e o grau de importância é muito importante, afirmam que deveriam ser melhores remuneradas pelo fato da responsabilidade que esta função possui em cuidar dos filhos dos outros, gostariam de receber benefícios tais como: plano de saúde e vale refeição.

Na dimensão 'Liderança', a maioria das funcionárias estão insatisfeitas porque pensam que a direção precisa ter um pulso mais firme em relação aos funcionários, ser mais qualificada, gerenciar as mais variadas situações que possam a vir ocorrer com os problemas que ocorrem entre funcionários e entre funcionários e pais de crianças, bem como possibilitar uma comunicação mais aberta. No tocante aos 'Cursos e treinamentos', somando-se os muito satisfeitos e os satisfeitos o número é maior que os insatisfeitos, o que ressalta que os cursos oferecidos na maioria das vezes está fora de contexto da realidade local, exercendo papel somente burocrático na efetivação das horas de formação, como por exemplo, a instituição tem crianças autistas, mas as funcionárias não possuem qualificação adequada para este tipo de atendimento.

Sobre 'Relacionamento com os colegas', percebe-se que a grande maioria está satisfeita e que o grau de importância é muito importante ou importante, o que se conclui que de um modo geral o relacionamento é bom, não tem brigas, discussões, se ajudam mutuamente e se revezam nas tarefas. Já na dimensão 'Atividades desenvolvidas', a maioria está satisfeito ou muito satisfeito com as atividades que desempenham, acreditam ser uma tarefa essencial dar atenção e cuidar as crianças.

Na 'Realização no trabalho', a maioria afirma estar satisfeito ou muito satisfeito, devido a estabilidade financeira, por ser um emprego público. Já no 'Reconhecimento das potencialidades' pela instituição, a maioria está insatisfeito ou muito insatisfeito, pela falta de valorização e por não ter benefícios que estimulem. Sobre a dimensão 'Plano de carreira', as funcionárias consideram muito importante ter um, o que possibilitaria uma maior motivação para se qualificar mais, participar de cursos extras sabendo que este esforço lhe traria alguma recompensa.

Em relação à 'Autonomia', a maioria afirma estar satisfeito e muito satisfeito, pois através dos planejamentos tem liberdade para definir as melhores atividades a serem desenvolvidas no contexto onde estão inseridas as crianças.

Quanto á última dimensão "Motivação", a maioria ainda se sente motivado mesmo não havendo muito valorização por parte dos gestores públicos. Todavia

sugerem, mais apoio, motivação e comunicação com a coordenação para desenvolver um trabalho melhor e mais satisfatório para todos, bem como tratar os funcionários com igualdade.

Portanto, pode-se concluir que os objetivos foram totalmente alcançados e que conhecer as pessoas, ou seja, os fatores intrínsecos ou motivacionais que as impulsionam passa a ser algo desafiador e intrigante capaz de transformar o estudante em pesquisador, levando-o a conhecer as principais teorias sobre o tema e associá-las ao meio organizacional, como proposto neste trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, Livia Oliveira. **Os profissionais de saúde e seu trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 1994.

DAVID MCCLELLAND E A TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS. Disponível em: <<http://moveres.wordpress.com>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

DAVIS Keith, NEWSTROM John. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FACCIOLI, Cintya. **Teorias Motivacionais**. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 03 abr. 2015.

FISCHER, André Luiz et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Carmem Fernandes de. **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria da RAM**. Disponível em: <pt.scribd.com/doc/2608537/22/Teoria-do-Reforço>. Acesso em: 23 mar. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisas sociais**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASCARENHAS, A.D.; VASCONCELOS, F.C. **Gestão do paradoxo “passado versus futuro”**: uma visão transformacional da gestão de pessoas. São Paulo, 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Golveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUCHINSKI, Paul. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Carla. **Teorias da Motivação: Teorias de processo**. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalho>. Acesso em: 03 abr. 2015.

SAMPAIO, Jader dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. São Paulo: Revista de Administração, 2009.

SEPCTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIQUEIRA, Vagner. **A teoria X e a Teoria Y de Douglas McGregor**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14 ed. São Paulo. Atlas, 2013.

_____. **Gestão de Pessoas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Prezado (a) Funcionário (a),

Convido-lhe a participar da pesquisa sobre motivação organizacional das atendentes e auxiliares de desenvolvimento infantil da Escola Municipal de Ensino Fundamental Homero Lima do município de Casca/RS, sob responsabilidade de Sara Carminatti Marafon, aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, e orientação da Prof^a. Dr^a. Sílvia Generali da Costa, da Escola de Administração – UFRGS. Sua participação é voluntária e dar-se-á por meio do preenchimento deste questionário. Se depois de consentir em sua participação, o (a) Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, independente do motivo e sem prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, mas sua identificação não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Você pode solicitar esclarecimentos antes, durante e depois da participação na pesquisa através do e-mail: saramarafon@gmail.com.

Fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Concordo Discordo

1. Qual o seu gênero? Masculino Feminino

2. Qual seu estado civil?
 Solteiro Casado Outros (divorciado, separado...)

3. Qual seu grau de escolaridade?
 Ensino Médio Graduação Especialização Mestrado Doutorado

4. Qual o seu cargo? _____

5. Há quanto anos você está nesse cargo? _____

6. Marque com um "X" a alternativa que considera próxima da sua realidade, considerando o seu grau de satisfação e o grau de importância.

6.1 Instalações físicas (mesas, cadeiras, equipamentos, limpeza, temperatura, iluminação)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.2 Remuneração dos servidores públicos	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.3 Modo de liderança (supervisores etc.)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.4 Cursos e treinamentos oferecidos	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.5 Relacionamento com os colegas	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.6 Trabalho no setor público (atividades desenvolvidas como funcionário)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.7 Realização no trabalho	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.8 Reconhecimento das potencialidades pela Instituição	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.9 Plano de carreira (possibilidade de progresso funcional)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

6.10 Autonomia para o trabalho e possibilidade de implementar novas ideias	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Indiferente
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Importante
<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito Importante

7. Considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Indiferente
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Deixe a sua opinião sobre a Instituição.
