



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ROSANA MENDES ALVES

**O PERFIL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Brasília – DF
2010

ROSANA MENDES ALVES

**O PERFIL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Ricardo
Corrêa Gomes

Brasília – DF

2010

Alves, Rosana Mendes.

O Perfil motivacional dos servidores públicos do Tribunal Superior do Trabalho / Rosana Mendes Alves. – Brasília, 2010.

48 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes, Departamento de Administração.

1. Valores. 2. Estrutura Motivacional. 3. Perfil Motivacional.
I Título.

ROSANA MENDES ALVES

**O PERFIL MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Rosana Mendes Alves

Doutor Ricardo Corrêa Gomes
Professor-Orientador

Doutora Tatiane Paschoal,
Professora-Examinadora

Maria Teodora Farias Traldi
Professora-Examinadora

Brasília, 25 de agosto de 2010

Dedico este trabalho aos cidadãos brasileiros, que pagam impostos abusivos. Este trabalho que busca o aperfeiçoamento da Administração Pública é a minha forma de retribuir a formação superior custeada pelo povo brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por iluminar minha trajetória acadêmica. Muito obrigada à minha querida família, responsável pela minha formação pessoal e ao melhor companheiro, que me incentivou e esteve ao meu lado em todos os momentos. Agradeço aos amigos que me apoiaram. Sou muito grata ao professor orientador e aos colegas do Tribunal Superior do Trabalho que colaboraram com este trabalho.

“O saber a gente aprende com os mestres e com os livros. A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes”.

Cora Coralina

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi diagnosticar o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho nomeado após dezembro de 2004. O estudo dos valores nesta pesquisa tem como foco o aspecto motivacional. Adota-se como base a teoria de Schwartz, elaborada e verificada empiricamente em mais de 60 países, a qual é composta por dez tipos motivacionais. Observa-se por meio desta estrutura relações de compatibilidade e conflito entre os fatores, de acordo com os valores que os compõem. O perfil, por sua vez, é formado pela ordem de importância dada, pelo indivíduo, aos dez tipos motivacionais. A estratégia utilizada na pesquisa de campo foi o levantamento de dados, obtendo 97 questionários válidos, os quais foram reunidos em um banco de dados com o auxílio do Software *Statistical Package of Social*, foi realizada a análise descritiva através de média e desvio-padrão dos fatores estudados. De acordo com os resultados apresentados, o fator mais importante foi a Autodeterminação, que é definida pelo objetivo de pensar e agir independentemente, ter autonomia, poder criar, inovar, explorar, tomar decisões, controlar a organização e execução do trabalho, já o tipo motivacional menos importante foi o Poder, cuja meta é ter prestígio, *status* social, ter controle e exercer influência sobre as pessoas e informações. A definição do perfil motivacional do quadro de servidores possibilita a formulação de programas motivacionais coerentes com as metas individuais, assim, os trabalhadores serão motivados pela possibilidade de realizar suas metas pessoais através do trabalho.

Palavras-chave: Valores. Estrutura Motivacional. Perfil
Motivacional. Servidores do TST.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de valores.....	24
Figura 2 – Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral.....	28
Figura 3 – Caracterização dos cargos pesquisados.....	34
Figura 4 – Caracterização do sexo dos pesquisados.....	35
Figura 5 – Nível de Escolaridade.....	35
Figura 6 – Idade.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias dos Fatores do QPV.....	37
Tabela 2 – Perfil Motivacional do Servidor Público do TST.....	38
Tabela 3 – Análise Descritiva das Dimensões Motivacionais.....	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivações do empregado e metas motivacionais.....	22
Quadro 2 – Demandas motivacionais do empregado e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SPSS – *Statistical Package of Social Science*

TST – Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do Assunto	12
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Valores	16
2.2	Estrutura Motivacional	19
2.3	Adequação da Gestão Motivacional ao Perfil Motivacional	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	29
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	30
3.3	População e amostra.....	31
3.4	Caracterização do Instrumento de pesquisa	32
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1	Características dos servidores estudados.....	34
4.2	Análise descritiva dos tipos motivacionais.....	36
4.3	Análise das dimensões motivacionais.....	40
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42
	REFERÊNCIAS	44
	ANEXOS	46
	Anexo A – QUESTIONÁRIO DE PERFIS DE VALORES.....	46

1 INTRODUÇÃO

Ao observar os indivíduos nos vários ambientes e contextos, nota-se que nas tomadas de decisões, na escolhas por algumas alternativas, algo de cunho motivacional influencia as pessoas, os valores.

Os valores têm sido estudados há muito tempo, e possuem relevância em várias áreas de conhecimento, tais quais Filosofia, Antropologia, Psicologia, Administração, cada qual com sua abordagem.

Esta pesquisa foi realizada com foco na área de Administração e estuda o aspecto motivacional dos valores, enquadrando-os na teoria elaborada por Schwartz. Tal teoria apresenta dez tipos motivacionais compostos por valores e podem ser definidos por um objetivo motivacional. Nesta estrutura observam-se relações de conflito e compatibilidade entre os tais tipos.

A organização analisada foi o órgão público Tribunal Superior do Trabalho (TST), e o objeto de estudo os seus servidores, nomeados após a Emenda Constitucional n.º 45.

É uma pesquisa descritiva, pois visa expor as características relativas aos valores destes servidores, o que pode servir de subsídios para as práticas de gestão motivacional no Poder Judiciário. A coleta de dados foi realizada entre o período de 25 de junho a 9 de julho, por meio do Questionário de Perfil de Valores, instrumento validado, composto por quarenta itens de fácil compreensão.

Neste capítulo, serão apresentados os objetivos específicos e o geral, além da justificativa. No segundo capítulo, será exposto o referencial teórico que servirá de base para este estudo. O terceiro capítulo relata a metodologia utilizada, tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, população e amostra, caracterização do instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise dos dados. O quarto capítulo tratará dos resultados e discussão sobre o produto da pesquisa. Por fim, o último capítulo disporá sobre as conclusões e recomendações

1.1 Contextualização

Atualmente, os estudos existentes nas áreas de valores, estruturas e perfis motivacionais estão concentrados no ramo da Psicologia. Há uma busca por entender os valores no contexto amplo, que abarca várias situações, instituições nas quais as pessoas exercem atividades. Este estudo se restringirá ao ambiente de trabalho, concentrando-se no foco de como um gestor pode utilizar a percepção dos funcionários quanto aos valores, com a finalidade de formular programas de motivação.

1.2 Formulação do problema

Atualmente, observa-se um crescente interesse pelos empregos e cargos públicos por parte de profissionais recém formados e um movimento migratório de profissional do setor privado para o setor público. Analisando esta tendência, acredita-se que certos fatores funcionam como atrativos na área pública, tais como salários, poder, estabilidade e benefícios em geral. Entretanto, ainda existem dúvidas sobre quais poderiam ser considerados como os fatores motivacionais mais importantes para os servidores públicos.

O atual contexto político-econômico propicia um setor público atraente, com salários relativamente altos, vários benefícios indiretos tais como planos de saúde, auxílio-alimentação e creches. Contudo, sabe-se que ao longo da história do Estado Brasileiro há uma constante oscilação entre valorização e desvalorização dos servidores e da máquina pública.

É responsabilidade dos gestores dos Recursos Humanos criar um ambiente propício à manutenção desses profissionais, recém formados e bem capacitados, no quadro de servidores efetivos dos órgãos públicos. Para traçar políticas que visam à motivação dos servidores, é necessário conhecer quais valores são por eles considerados importantes. Há algum instrumento capaz de medir o quanto um fator é importante na motivação do indivíduo? Enfim, qual é o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho?

1.3 Objetivo Geral

Diagnosticar o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho nomeado após a Reforma do Judiciário.

1.4 Objetivos Específicos

De modo a atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos serão perseguidos:

- Caracterizar os servidores do Tribunal Superior do Trabalho nomeados após a Reforma do Judiciário;
- Detectar quais os tipos motivacionais são mais importantes para os servidores do Tribunal Superior do Trabalho;
- Identificar em qual dimensão motivacional se enquadram os trabalhadores deste órgão.

1.5 Justificativa

O ramo da Administração que atualmente estuda os valores é o do Comportamento Organizacional. Segundo Robbins (2007, p. 6), “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”. Esta área engloba os valores relativos ao trabalho, ou seja, no âmbito das organizações. Conforme Porto e Tamayo (2003, p. 146) os valores relativos ao trabalho podem ser definidos como:

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho

Para um gestor, a descoberta dos valores relativos ao trabalho possibilita a identificação das metas mais importantes para seus funcionários, as quais podem servir de base para o desenvolvimento das estratégias para melhoria dos resultados organizacionais através de funcionários mais motivados para trabalhar.

Uma organização de acordo com Robbins (2007, p. 2) é “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”. Os dois pontos básicos deste conceito são: as organizações são compostas por pessoas e existem para obter um objetivo comum, por exemplo fins lucrativos, prestação de serviços públicos. Na relação organização – pessoas, ambas as partes possuem condições exigências e demandas para interação mútua, por outro lado as duas partes proporcionam recursos para o funcionamento da organização. As pessoas são as responsáveis por agregar valor aos recursos financeiros e matérias dos quais a organização dispõe. Já a organização é a responsável por disponibilizar os recursos necessários (insumos, instalações físicas, local apropriado, salários dos funcionários) para a elaboração do resultado final, sejam eles produtos ou serviços.

Para Tamayo e Paschoal (2003, p. 46), “por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal”. Logo, a maneira mais eficaz de valorizar os trabalhadores é apresentar-lhes oportunidades para que atinjam suas metas pessoais por meio do trabalho

Este estudo foi feito, especificamente, com os servidores que foram nomeados após a Emenda Constitucional n.º 45, por restringir o lapso temporal a aproximadamente 5 anos. Tal restrição deve-se à intenção de avaliar a hierarquia de importância dos tipos motivacionais dos servidores que optaram pelo ingresso no serviço público há pouco tempo. Não há dentre os trabalhos acadêmicos essa tentativa de traçar as metas motivacionais dos servidores lotados em um órgão do Poder Judiciário.

De acordo com Meyer (1977 apud BERGAMINI, 2008) o momento em que as pessoas estão mais motivadas dá-se no início da sua vida profissional na organização, quando estão com grandes expectativas. A melhor estratégia motivacional trata-se, portanto, de não desmotivá-las.

O diferencial deste estudo é analisar, por meio de uma pesquisa empírica, baseada em valores pessoais, quais fatores motivacionais são os mais importantes para os trabalhadores do setor público. O Tribunal Superior do Trabalho foi o órgão

escolhido como referência, com a finalidade de buscar o perfil motivacional dos servidores. Por esse perfil, serão propostas estratégias de motivação customizadas, direcionadas ao público-alvo, alinhando os valores organizacionais com as metas pessoais do trabalhador. Baseando-se na idéia de que quanto mais as estratégias de motivação estiverem alinhadas às metas e valores dos trabalhadores, mais eficientes elas serão.

Em síntese, o objetivo central deste Trabalho de Conclusão de Curso é diagnosticar o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho nomeado após dezembro de 2004, por meio de uma pesquisa empírica que utiliza como base uma estrutura motivacional verificada empiricamente em mais de 60 países. A relevância das metas pessoais dos trabalhadores para o desenvolvimento de políticas motivacionais da organização é a idéia básica deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira parte do referencial teórico foi elaborada a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre valores, e apresentados alguns conceitos e suas implicações. No segundo item, a estrutura motivacional que serviu de base para a pesquisa empírica foi apresentada detalhadamente. Por fim, foi introduzido o conceito de perfil motivacional e apresentada sua possível aplicação como ferramenta da gestão da motivação.

2.1 Valores

A definição de valores pode ser abordada de acordo com a área em que é estudada, dentre as quais Filosofia, Sociologia, Psicologia, Administração. Especificamente na área da Psicologia e da Administração, o aspecto motivacional dos valores chama a atenção dos estudiosos e pesquisadores. Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 41), “os valores são considerados como metas motivacionais, que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida”.

De acordo com Gouveia (2001), Milton Rokeach, ao publicar o livro *The nature of human values*, em 1973, obteve pelo menos quatro grandes contribuições: primeiro, formulou uma abordagem que reuniu vontades de diversas áreas, como a Antropologia, a Filosofia, a Sociologia e, a Psicologia; segundo, diferenciou os valores de outros conceitos com os quais costumavam ser relacionados, como as atitudes, os interesses e os traços de personalidade; terceiro, propôs um instrumento que, pela primeira vez, era capaz de medir os valores como um construto legítimo e específico; e quarto, ressaltou sua centralidade no sistema cognitivo das pessoas, reunindo dados sobre seus antecedentes e conseqüentes.

Rokeach (1973 apud RESENDE, S. *et al*, 2005) estudou os valores de forma sistêmica e propôs cinco postulados: o número total de valores de uma pessoa é relativamente pequeno; todas as pessoas, mesmo de diferentes lugares, possuem basicamente os mesmo valores, porém em graus diferentes; os valores são

sistêmicos; a origem dos valores é traçada pela cultura, pela sociedade e suas instituições e pela personalidade; por fim, todos os fenômenos manifestam consequência dos valores humanos. Um conceito bem consolidado nos estudos publicados atualmente é:

Um valor é uma crença duradoura de que um modo de conduta ou finalidades de existência são pessoalmente ou socialmente preferidos em oposição ou contrário a outros modos de conduta ou finalidades de existência. Um sistema de valores é uma organização duradoura de crenças considerando preferidos modos de conduta ou finalidades de existência ao longo de um contínuo de relativa importância (ROKEACH, 1973, p. 5 apud RESENDE, S. *et al*, 2005, p. 229).

Para Porto e Tamayo (2003), o sistema de valores das pessoas pode estar estruturado em dois níveis. O primeiro nível se refere a uma estrutura geral, que está relacionada com todos os aspectos da vida, sendo assim, é ampla e abstrata. No segundo nível estão estruturas associadas a contextos específicos da vida, dentre eles a família, o trabalho, a igreja, e está relacionado com o primeiro nível. Essa relação é a aplicação do conceito de valores a situações diárias, o que permite compreender como estão relacionados com a tomada de decisão concreta. A definição de valores relativos ao trabalho proposta por Porto e Tamayo (2003, p. 146) é:

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho

Contudo, o conceito adotado por este trabalho é o referente a valores pessoais, destaca-se dentre os diversos estudiosos e pesquisadores no campo de valores, Schwartz (1994, p. 21), que os define como “metas desejáveis e transituacionais, que variam no grau de importância, e servem como princípios que guiam a vida das pessoas ou de outra entidade social”. Logo, conforme Tamayo e Schwartz (1993), os valores funcionam como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano, constituindo um projeto de vida e um esforço para se atingir metas individuais e coletivas, além de serem usados como critérios para avaliar ações, indivíduos e eventos.

Ainda segundo a teoria de Schwartz (2005), o que distingue um valor do outro é o tipo de objetivo ou motivação que o valor representa; além disso, cinco características estão presentes em todos os valores: são crenças, possuem um aspecto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, e são ordenados pela importância relativa aos demais valores.

Os valores são crenças ligadas à emoção e não a idéias frias e objetivas. Observa-se tal característica quando valores considerados muito importantes são ameaçados. Logo, assim que são ativados, provocam sentimentos positivos ou negativos: uma pessoa que considera a sua autoridade muito importante, torna-se agressiva ou desesperada se não é capaz de exercê-la. Por outro lado, esta mesma pessoa fica contente e orgulhosa quando a exerce por meio de ações.

A segunda característica está relacionada à motivação, pois os valores refletem objetivos desejáveis que as pessoas procuram obter ao longo de suas vidas. Teoricamente, todos são desejáveis pela maioria das pessoas, mas o que varia entre os indivíduos é o grau de importância, isso indica o nível de esforço despendido para alcançar a meta. A relação entre valores e motivação possui grande importância no campo da Administração, pois diz respeito à produtividade das pessoas. Para Robbins (2007), a definição de motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Depreende-se deste conceito um elo entre intensidade, direção e persistência. A intensidade está relacionada ao esforço para alcançar o objetivo; a direção deve ser coerente com os objetivos organizacionais, mantendo o esforço ao longo do tempo, ou seja, a persistência. Já a origem epistemológica da palavra motivação, de acordo com Bergamini (2008), é a palavra latina *movere*, que denota mover, transmite a idéia de dinâmica ou de ação. Além disso, esta autora defende que a psicodinâmica motivacional é um fator interno ao indivíduo, com início e fim no interior de cada um. Logo, cada indivíduo pode atribuir grau de importância diferente aos valores conhecidos como objetivos motivacionais, traçando suas próprias trajetórias para chegar até eles.

A terceira característica reflete o caráter abstrato dos valores, conseqüentemente, eles transcendem situações. As metas motivacionais não são específicas à uma situação. Por exemplo, respeito, honestidade, igualdade são valores desejáveis em qualquer situação.

Os valores também servem como guias para seleção e avaliação das pessoas, ações, políticas e eventos. Utilizam-se os valores como critérios ou padrões para avaliar, de maneira positiva ou negativa, as ações e experiências vividas.

Por fim, a natureza dos valores permite sua hierarquização, formando um sistema ordenado de prioridades axiológicas que caracteriza as pessoas e as distingue das outras.

Logo, os valores possuem a finalidade de orientar, guiar os comportamentos dos indivíduos, que estão sempre em busca de metas estabelecidas relativas tanto à coletividade quanto à individualidade. Neste contexto, os valores podem ser compreendidos como metas motivacionais que permitem satisfazer interesses individuais, coletivos e mistos. Schwartz (1994) apresentou uma estrutura universal motivacional, composta por dez fatores, que será detalhada a seguir.

2.2 Estrutura Motivacional

Schwartz (1994) elaborou e verificou empiricamente uma estrutura motivacional por intermédio de uma pesquisa transcultural aplicada em mais de 60 países. Verificou-se, assim, a universalidade desta estrutura composta por 10 tipos motivacionais, os quais foram identificados por meio das prioridades dadas pelas pessoas aos valores.

Esta estrutura, que é composta pelo conteúdo motivacional dos valores, possui relações de compatibilidades e contradições entre os tipos motivacionais de acordo com as semelhanças e diferenças entre os valores. De acordo com Schwartz e Bilsky (1987), pode-se inserir todos os valores nesta estrutura universal, que funciona como uma matriz de tipo motivacional.

Os tipos motivacionais derivam de três necessidades básicas presentes em todas as sociedades: primeiro, definir a natureza da relação entre o individual e o coletivo, segundo, garantir o comportamento responsável, que irá preservar o tecido social e terceiro, estabelecer relação da humanidade com o mundo natural e social (SCHWARTZ, 1999).

Os tipos motivacionais apresentados pelo modelo são: Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo. Cada tipo é definido de acordo com os objetivos amplos que eles expressam.

A Autodeterminação é expressa pelo objetivo de pensar e agir independentemente, de ter autonomia, poder criar, inovar, explorar, tomar decisões, controlar a organização e execução do trabalho. Deriva de necessidades orgânicas por controle e dominância além de autonomia e independência. Entre os valores desse tipo motivacional pode-se citar a criatividade, a liberdade, o curioso, o independente, o poder de escolher os próprios objetivos.

O objetivo que define a Estimulação é enfrentar desafios na vida e no trabalho, excitação, novidade, fortes emoções. Os valores da Estimulação derivam da necessidade orgânica de variedade e estimulação a fim de manter um nível ótimo e positivo. Esse tipo se relaciona com os subjacentes, observa-se que é muito semelhante à Autodeterminação. Os valores compreendidos na Estimulação são vida variada, excitante e ousado.

O tipo motivacional Hedonismo é definido pelo objetivo de procurar prazer, evitando a dor e o sofrimento, é sentir satisfação e bem-estar. Prazer, vida de prazer, auto-indulgência são os valores que o compõem e derivam das necessidades orgânicas e do prazer associado à sua satisfação.

A Realização é definida pela obtenção do sucesso pessoal com demonstração de competência, e de acordo com os padrões sociais, ao se tornar influente, e se realizar como pessoa e como profissional. Entre os valores pode-se citar ambicioso, bem-sucedido, capaz, influente. Deriva do fato de que o desempenho competente que gera ou adquire recursos é imprescindível para que as pessoas sobrevivam e para que grupos e instituições atinjam seus objetivos de forma bem-sucedida.

O objetivo que define o Poder é ter prestígio, *status* social, controle e exercício de influência sobre as pessoas e informações. Os valores que o compõem são a autoridade, a saúde, o poder social, e derivam de necessidades individuais de domínio e controle.

Na Segurança, o objetivo é garantir a integridade pessoal e das pessoas íntimas, ter segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e da

organização na qual trabalha. Estes valores são de: ordem social, segurança familiar, segurança nacional, limpo, reciprocidade de favores, saudável.

A Conformidade é o tipo motivacional que tem por objetivo controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização. Os valores que integram a Conformidade são obediente, autodisciplinado, polidez, respeito para com os pais e os idosos. Derivam dos requisitos de que as inclinações dos indivíduos que possam romper e prejudicar a delicada interação e funcionamento dos grupos sejam inibidas.

Tradição é o tipo motivacional que possui o objetivo de respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da organização onde se trabalha. Os valores referentes à Tradição são: respeito à tradição, humildade, devoto, ciente dos meus limites, moderado. Tradição e Conformidade possuem valores próximos motivacionalmente, pois dividem o objetivo de subordinação do indivíduo em favor de expectativas impostas socialmente.

Os valores de Benevolência – prestativos, atencioso, responsável, amor maduro, amizade verdadeira – derivam dos requisitos relativos ao funcionamento do grupo, enfatizam a preocupação voluntária com o bem-estar dos outros. O objetivo que a define é a preservação e o fortalecimento do bem-estar daqueles com quem o contato pessoal do indivíduo é mais frequente, com a família e os íntimos.

Por fim, o Universalismo, que é definido como a busca por compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, além da proteção à natureza. Os valores que o compõem são mente aberta, justiça social, igualdade, paz mundial, sabedoria e proteção do meio ambiente. Esses valores derivam da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos.

O Quadro 1 apresenta os dez tipos motivacionais à esquerda e suas respectivas definições à direita. Nota-se que cada tipo é definido por metas e objetivos motivacionais, tais como a Autodeterminação é definida por ter autonomia, participar dos processos decisórios, controlar, organizar e executar seu trabalho.

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Quadro 1: Motivações do empregado e metas motivacionais.

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p.42)

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), há uma distinção relevante entre valores que representam interesses individuais, coletivos e mistos, que expressam tanto interesses coletivos e individuais. A estrutura física deste modelo é afetada por esta distinção da seguinte maneira: os cinco valores que se referem a interesses individuais (Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação) estão em posição oposta aos três tipos de valores coletivos (Benevolência, Tradição e Conformidade), já os valores mistos (Universalismo e Segurança) situam-se entre as regiões de valores individuais e coletivos, separando-as.

Schwartz (1994) define a estrutura como um círculo de relações dinâmicas entre os tipos motivacionais de valores que permite relacionar os valores com outras variáveis de maneira integrada, de forma que as ações motivadas por qualquer valor têm conseqüências que podem se contrapor ou ser compatíveis com a busca de outros valores. É possível observar uma relação de compatibilidade entre os valores de áreas adjacentes e relação de conflito entre valores de áreas opostas. Por exemplo, ações que buscam por harmonia e estabilidade da sociedade (Segurança) vão de encontro a busca por desafios nas vidas e no trabalho, excitação, novidade, fortes emoções, valores de Estimulação. Por outro lado, pensar e agir independentemente, ter autonomia, poder criar, inovar, explorar, tomar decisões,

controlar a organização e execução do trabalho (valores da Autodeterminação) são semelhantes aos valores de Estimulação.

A forma circular da estrutura se justifica através das relações de conflito e compatibilidade entre os dez tipos motivacional, de modo que quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão, mais semelhantes serão suas motivações subjacentes. Já a distância entre eles reflete a contradição entre as motivações subjacentes. Neste contexto, Tamayo e Paschoal (2003) defendem que a procura simultânea de metas pertencentes a áreas adjacentes é compatível porque essas metas satisfazem interesses afins, enquanto que a procura de metas pertencentes a motivações opostas pode ser conflitante, já que estas visam interesses diferentes.

Gouveia (2001) sugere que os seguintes arranjos são encontrados entre os tipos motivacionais compatíveis: poder-realização, realização-hedonismo, hedonismo-estimulação, estimulação-autodeterminação, autodeterminação-universalismo, universalismo-benevolência, benevolência-conformidade, conformidade-tradição, tradição-segurança, segurança-poder e segurança-conformidade. Já os conflitos esperados são: autodeterminação-conformidade, autodeterminação-tradição, autodeterminação-segurança, estimulação-conformidade, estimulação-tradição, estimulação-segurança, universalismo-poder, universalismo-realização, benevolência-poder, benevolência-realização, hedonismo-conformidade e hedonismo-tradição.

A Figura 1 apresenta a estrutura bidimensional dos tipos motivacionais, que é composta a partir de 10 componentes que se inter-relacionam de forma dinâmica, e reflete as relações de conflito e compatibilidade, além da separação dos tipos motivacionais de interesses coletivos, individuais e mistos. Trata-se de uma estrutura bidimensional por formar duas dimensões bipolares – **abertura à mudança versus conservação** e **autotranscendência versus autopromoção** (TAMAYO E SCHWARTZ, 1993).

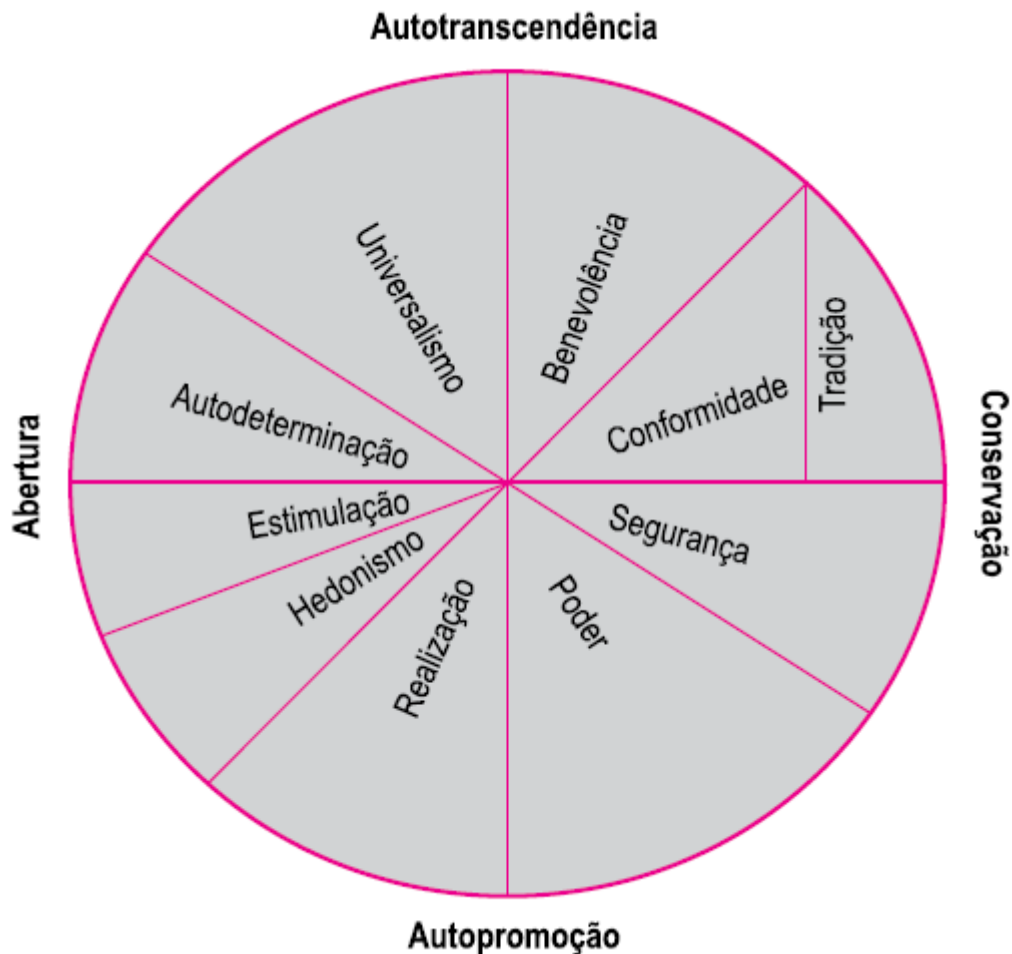


Figura 1: Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de valores.
 Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 132)

A primeira dimensão dispõe em extremos opostos valores relativos a busca dos riscos, incertezas, desafios e valores relativos à segurança, manutenção do conforto, segurança de relacionamentos e tradição. Nota-se, portanto, que de um lado estão os valores referentes à Estimulação, Autodeterminação, e no oposto estão os referentes à Segurança, Conformidade e Tradição. Já a dimensão **autotranscendência versus autopromoção**, contrapõe universalismo e benevolência a poder, realização e hedonismo, ou seja, em um extremo estão as pessoas que buscam o bem-estar de todos, a superação do egoísmo, tolerância e do outro lado estão as pessoas que buscam o crescimento individual, exercer influência sobre os pares, atender somente aos próprios interesses.

Outra característica da estrutura motivacional estudada é que o segmento que liga cada extremidade mensura a intensidade que as motivações opostas influenciam os indivíduos. Assim, quanto mais próximo ao extremo, maior é a

influência e quanto mais perto do extremo oposto, menor a influência do componente motivacional.

A compreensão da dinâmica desta estrutura motivacional permitirá a construção do perfil motivacional dos trabalhadores, que representa de forma hierárquica o grau de importância entre os 10 tipos motivacionais.

2.3 Adequação da Gestão Motivacional ao Perfil Motivacional

A valorização dos funcionários das organizações tornou-se um tema bastante discutido atualmente principalmente pelo fato de que são as pessoas que agregam valor aos demais recursos da organização tais como recurso financeiro, material. Segundo Dutra (2006, p. 171), “a valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), a maneira mais eficaz de valorizar os trabalhadores é apresentar oportunidades para que estes atinjam suas metas pessoais através do trabalho. Portanto, identificar o perfil motivacional, que significa a hierarquia de importância entre as diversas motivações do trabalhador, torna-se necessário para formulação de programas motivacionais. Por exemplo, pessoas cujas metas e interesses se relacionam ao fator poder, se sentirão motivadas quando participarem dos processos decisórios, quando obtiver reconhecimento e prestígio. Já as pessoas que atribuem maior importância à Benevolência, serão motivadas por programas que procurem o bem-estar da família, que se preocupem com o bem de todos os membros da organização.

O Quadro 2 sintetiza as ações de valorização dos trabalhadores tendo em vista o perfil motivacional. Deve-se promover a valorização dos funcionários de acordo com o que ele pensa ser importante. Por exemplo, se o empregado considera os valores da Tradição muito importantes, se sentirá motivado em um ambiente de trabalho que tenha normas claras, cujas informações relativas ao trabalho sejam divulgadas, onde haja uma rotina pré-estabelecida.

Demandas	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Quadro 2: Demandas motivacionais do empregado e perspectivas para a sua valorização por parte da empresa.

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 46)

Há necessidade de verificar os interesses e metas comuns aos membros da organização, já que estes possuem perfis diferentes. Tamayo e Paschoal (2003, p. 49) sugerem que se utilize “os escores médios obtidos pelos empregados da empresa nos diversos tipos motivacionais, de forma a determinar as motivações ou metas que são prioritárias para os empregados”. Ainda com base nas idéias destes autores, atualmente, existem dois instrumentos capazes de avaliar o perfil motivacional dos trabalhadores: o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e o Questionário de Perfis de Valores (QPV).

A estrutura motivacional estudada no tópico anterior estipula duas dimensões bipolares baseadas nos 10 tipos motivacionais – abertura à mudança *versus* conservação e autotranscendência *versus* autopromoção. Segundo Tamayo e Paschoal (2003, p. 47), “os quatro pólos que constituem estas duas dimensões representam motivações da pessoa e definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais que podem ser utilizados para gestão da motivação no trabalho”. Serão detalhadas a seguir sugestões apresentadas por Tamayo e Paschoal (2003) de ações organizacionais que levam em consideração os interesses e metas dos trabalhadores.

As expectativas e metas que se enquadram no pólo de mudança podem ser atendidas com a concessão de autonomia ao trabalhador, através da criação de oportunidades para criatividade e inovação. Neste caso, busca-se um foco no resultado, não há preocupação com horários fixos, mas com a responsabilidade. Além disso, a pessoa também se sentirá motivada por um trabalho desafiador, com várias atribuições, não repetitivo e no qual possa participar dos processos decisórios da organização.

O extremo oposto à abertura à mudança é a conservação. Neste pólo, altos salários, segurança no trabalho, normas e regulamentos bem definidos, estabilidade, estrutura física de trabalho apropriada, horário fixo, processos de trabalho claros são exemplos capazes de atender aos interesses destes trabalhadores.

Analisando a segunda dimensão, as metas e interesses dos trabalhadores motivados pela autotranscendência podem ser atingidas através de um ambiente laboral harmônico, cujo objetivo é o bem-estar de todos os membros da organização, com fortes laços de relacionamentos. Portanto, as ações a serem adotadas pela organização é a criação de um clima organizacional agradável, a estimulação da colaboração entre os funcionários, a implantação de programas sócio-ambientais, enfim, ações que demonstrem a preocupação da organização com seus colaboradores e com a natureza.

O último pólo a ser descrito é a autopromoção, no qual ressaltam-se os resultados pessoais. Neste contexto, a organização deve focar seus esforços nos incentivos financeiros, benefícios, reconhecimento do mérito, prestígio, oferecer oportunidade de promoção, além de possibilidade de treinamentos e de o indivíduo utilizar seus conhecimentos e habilidades.

A Figura 2 relaciona os pólos da estrutura bidimensional e as estratégias de motivação, notam-se diferentes formas de motivar os funcionários de acordo com a importância dos valores pessoais.

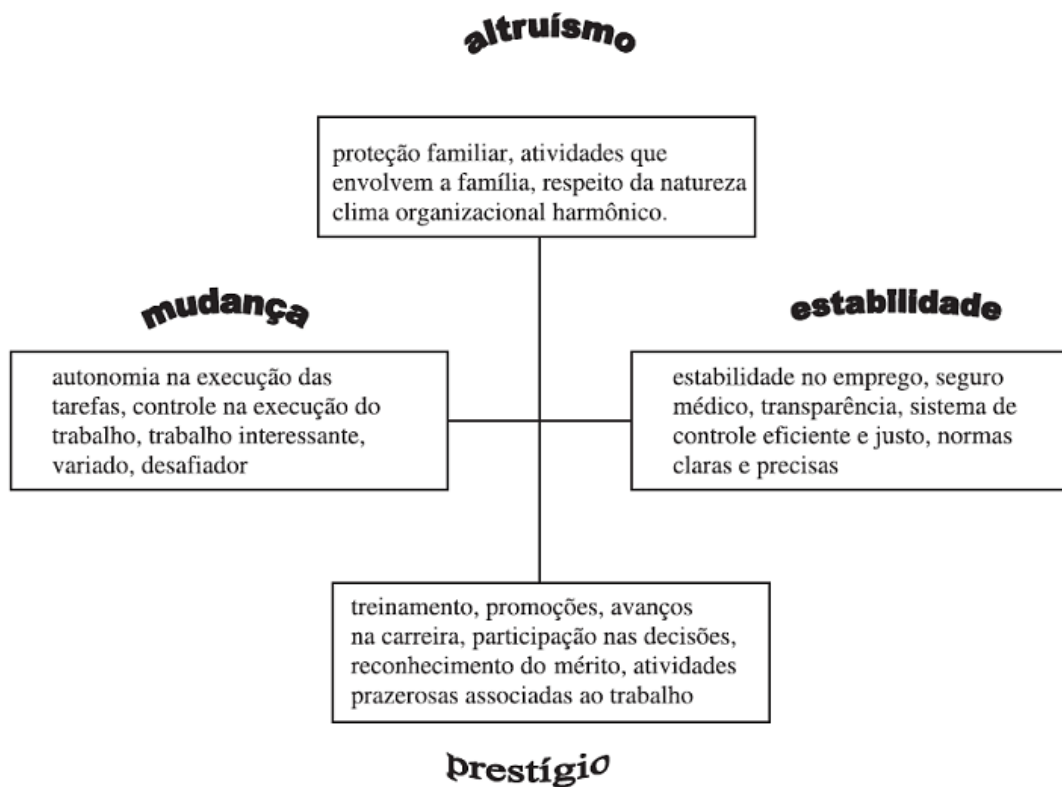


Figura 2: Correspondência entre motivações de ordem superior e algumas estratégias de motivação laboral

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 48)

Segundo Katzel e Thompson (1990 apud TAMAYO; PASCHOAL, 2003) os programas e as estratégias utilizados na gestão da motivação estão ligados, especificamente, com um ou outro dos quatro pólos motivacionais, denominados motivação de ordem superior.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a elaboração deste projeto de Trabalho de Conclusão de Curso a autora realizou a leitura de diversos artigos das áreas que lhe despertam interesse. Após a familiarização com o conhecimento já produzido e publicado, definiu o tema a ser estudado. Passou-se, então, à análise das publicações científicas com o auxílio de bancos de dados como o *Scielo*. Depois da definição do problema, da elaboração da justificativa, do objetivo geral e dos objetivos específicos, a pesquisadora elaborou um referencial teórico que servirá de base para a pesquisa empírica. A metodologia da pesquisa a ser adotada será detalhada nesta seção.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Com o objetivo de diagnosticar o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho nomeado a partir da Reforma do Judiciário, considera-se para este estudo o conceito de pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 15).

Para estruturação desta pesquisa utilizou-se a classificação proposta por Vergara (2000) composta por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Será uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, já que visa expor as características relativas aos valores dos servidores públicos do Tribunal Superior do Trabalho, a fim de fornecer subsídios para as práticas de gestão motivacional no poder judiciário. Por outro lado, quanto aos meios, é composta por pesquisa bibliográfica, investigação documental e pesquisa de campo. Admite-se como uma pesquisa bibliográfica “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2000, p.48). A investigação documental serviu de

apoio para obter informações contidas no acervo do Tribunal Superior do Trabalho podendo estar presentes nos regulamentos, regimento interno, memorandos, relatórios, anais. Por fim, foi realizada uma pesquisa de campo cujo objetivo foi investigar empiricamente o perfil motivacional dos servidores do TST. Como uma pesquisa de natureza ontológica objetivista e epistemológica positivista, a pesquisadora buscou coletar os dados através de uma pesquisa isenta e distanciada do objeto de análise.

A estratégia utilizada na pesquisa de campo foi o levantamento de dados. De acordo com Fink e Kosecoff (1985, apud GÜNTHER, 1996, p.387), levantamento de dados significa um “método para coletar informações de pessoas acerca das suas idéias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”. O instrumento utilizado foi um questionário autoadministrado aplicado pessoalmente nos diversos setores do TST. O questionário utilizado está descrito na seção 3.4.

De acordo com a natureza positivista da pesquisa, os dados foram analisados por meio da Estatística Descritiva, assim, os valores obtidos nos instrumentos de medida foram analisados a fim de se inferir a média e o desvio padrão do comportamento dos mesmos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

O Tribunal Superior do Trabalho é o órgão de cúpula da Justiça do Trabalho, com sede em Brasília, e jurisdição em todo o território nacional. De acordo com o Regimento Interno deste órgão, a sua competência é processar, conciliar e julgar, na forma da lei, em grau originário ou recursal ordinário ou extraordinário, as demandas individuais e os dissídios coletivos que excedam a jurisdição dos Tribunais Regionais, os conflitos de direito sindical, assim como outras controvérsias decorrentes de relação de trabalho, e os litígios relativos ao cumprimento de suas próprias decisões, de laudos arbitrais e de convenções e acordos coletivos.

Para cumprir suas competências legais, o TST, atualmente, é composto por vinte e sete ministros dentre Juízes da carreira da Magistratura do Trabalho, membro

do Ministério Público do Trabalho e advogado militante. Tal composição divide-se em vinte e dois ministros do sexo masculino e cinco ministras.

O quadro de servidores de carreira é composto por 735 Analistas Judiciários (nível superior), 1.347 Técnicos Judiciários (nível médio), 22 Auxiliares Judiciários.

Tal é a importância da justiça do trabalho no Brasil que possui mais da metade dos servidores públicos federais em atividade. Atualmente existem 24 Tribunais Regionais do Trabalho e 1.378 Varas de Trabalho. Analisando os 1º e 2º graus da Justiça do Trabalho, somam-se 33.089 servidores, 211 dos quais ocupantes exclusivamente de cargos em comissão, 11.036 analistas judiciários, 21.108 técnicos judiciários e 734 auxiliares judiciários.

A Gestão Estratégica do TST, implantada recentemente, define a missão deste órgão da seguinte maneira: garantir o equilíbrio das relações trabalhistas por meio da uniformização jurisprudencial e da prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva. E a visão é ser reconhecido perante a sociedade como instituição de referência na pacificação das relações trabalhistas. Os valores organizacionais são: Comprometimento - atuar com dedicação para alcance dos objetivos. Efetividade - realizar ações com qualidade e eficiência de modo a cumprir sua função institucional. Ética - agir com honestidade, integridade e imparcialidade em todas as ações. Inovação - apresentar e implementar novas idéias direcionadas à resolução de problemas e ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços. Responsabilidade social e ambiental - promover ações voltadas à sustentabilidade e à preservação do meio ambiente. Transparência - praticar ações com visibilidade plena no cumprimento das atribuições.

3.3 População e amostra

Entende-se por população “não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo” (VERGARA, 2000). A população deste trabalho é composta pelo o quadro de servidores de carreira que tomaram posse após a Emenda Constitucional n.º 45,

logo, exclui-se deste estudo os servidores que tomaram posse antes de 30 de dezembro de 2004.

Um relatório apresentado pela Coordenadoria de Informações Funcionais do Tribunal Superior do Trabalho informa que em 7 de julho de 2010 havia 574 servidores que tomaram posse após 30 de dezembro de 2004 e estava em exercício no órgão estudado.

A amostra utilizada foi probabilística classificada como aleatória simples de acordo com Vergara (2000), na qual “cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionada”. Foram aplicados 113 questionários, dos quais 10 não foram devolvidos, 6 eliminados por não atender ao critério da posse, portanto, 97 considerados válidos para os objetivos desta pesquisa.

3.4 Instrumento de pesquisa

O Instrumento utilizado para coleta de dados foi o Questionário de Perfis de Valores (QPV). Segundo Tamayo e Paschoal (2003), os dois instrumentos disponíveis, atualmente, para avaliar o perfil motivacional são o Inventário de Valores de Schwartz (IVS) e o Questionário de Perfis de Valores (QPV).

A escolha deste questionário justifica-se por tratar-se de um instrumento validado, autoadministrado, simples, de fácil correção, podendo ser aplicado a sujeitos com nível de escolaridade mais baixo.

Este instrumento elaborado por Schwartz, traduzido e validado no Brasil por Tamayo e Porto (2009) apresenta 40 itens, que são curtas descrições de pessoas e expressam implicitamente a importância dos valores através de objetivos, desejos e aspirações dos indivíduos. Tais itens estão relacionados aos 10 tipos motivacionais e às duas dimensões da seguinte forma: Hedonismo (itens 10, 26, 37), Realização (itens 04, 13, 24, 32), Poder (itens 02, 17, 39), Autodeterminação (itens 01, 11, 22, 34), Conformidade (itens 07, 16, 28, 36), Benevolência (itens: 12, 18, 27, 33), Segurança (itens 05, 14, 21, 31, 35), Tradição (itens 09, 20, 25, 38), Estimulação (itens 06, 15, 30), Universalismo (itens 03, 08, 19, 23, 29, 40), Autopromoção (itens 04, 13, 24, 32, 02, 17, 39, 10, 26, 37), Autotranscendência (itens 03, 08, 19, 23, 29, 40, 12, 18, 27, 33), Conservação (itens 05, 14, 21, 31, 35, 07, 16, 28, 36, 09, 20, 25,

38) e Abertura à mudança (itens 01, 11, 22, 34, 06, 15, 30, 10, 26, 37). Para cada item, deve-se responder: “Quanto essa pessoa se parece com você?”. As alternativas de resposta, que devem ser marcadas com um X, são: “Se parece muito comigo”, “Se parece comigo”, “Se parece mais ou menos comigo”, “Se parece pouco comigo”, “Não se parece comigo”, “Não se parece nada comigo”. A escala de resposta verbal simplifica a tarefa de responder ao questionário. Logo, a escala numérica somente foi utilizada pela pesquisadora quando esta codificou as respostas, atribuindo valores de cinco a zero, correspondendo, respectivamente, à “se parece muito comigo” e à “Não se parece nada comigo”.

Acrescentou-se dados demográficos – sexo, idade, cargo ocupado, naturalidade, nível de escolaridade e tempo de trabalho no TST – ao questionário a fim de caracterizar a amostra.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

As informações foram coletadas das seguintes maneiras: os questionários foram aplicados coletivamente, durante cursos de capacitação, com o auxílio da Coordenadoria de Desenvolvimento de pessoas; a pesquisadora também aplicou o instrumento de pesquisa pessoalmente nos diversos setores do Tribunal Superior do Trabalho; por fim, alguns questionários foram respondidos através do e-mail corporativo.

Os questionários foram respondidos no período compreendido entre 25 de junho e 9 de julho, após esse período realizou-se a análise dos dados.

A análise de dados foi realizada através do programa estatístico *Statistical Package of Social Science* (SPSS) versão 17, em que os mesmos foram codificados e analisados. Calculou-se a média e o desvio padrão dos valores codificados para concluir qual é percepção da amostra sobre os fatores motivacionais analisados. O índice de confiabilidade utilizado foi o *Alpha de Cronbach*, cujo valor obtido foi 0,71, considerado satisfatório.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, os resultados da pesquisa empírica serão apresentados e analisados à luz da teoria apresentada no referencial teórico. Primeiramente, serão descritas as características dos servidores públicos os quais foram objeto deste estudo. Posteriormente, será realizada a análise descritiva dos tipos motivacionais estudados e das duas dimensões apresentadas, obtendo, assim, a hierarquia dos tipos motivacionais, ou seja, o perfil motivacional dos servidores do Tribunal Superior do Trabalho.

4.1 Características dos servidores estudados

Conforme descrito acima, o número de questionários válidos foi de 97 que representa uma amostra de 17% do universo. De acordo com a pesquisa, 40% dos respondentes ocupam o cargo de Analista Judiciário e 60% o cargo de Técnico Judiciário. A idade dos respondentes variou de 20 a 56 anos, com média de 29,7 anos (DP = 6,945). O tempo de trabalho variou de um mês a 60 meses e média igual a 20,37 meses (DP = 9,818). Os respondentes dividiram-se em 58% do sexo masculino e 42% do sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade, 18% possuíam ensino médio, 41% o nível superior e 41% já realizaram pós-graduação. Quanto à naturalidade, 54% dos servidores estudados nasceram em Brasília-DF e 46% são de outro estado.

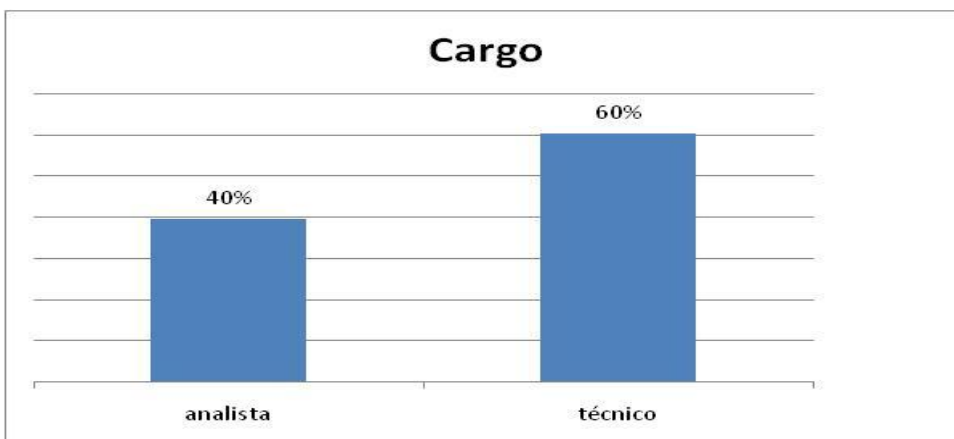


Figura 3: Caracterização dos cargos pesquisados.

Fonte: Dados de pesquisa.

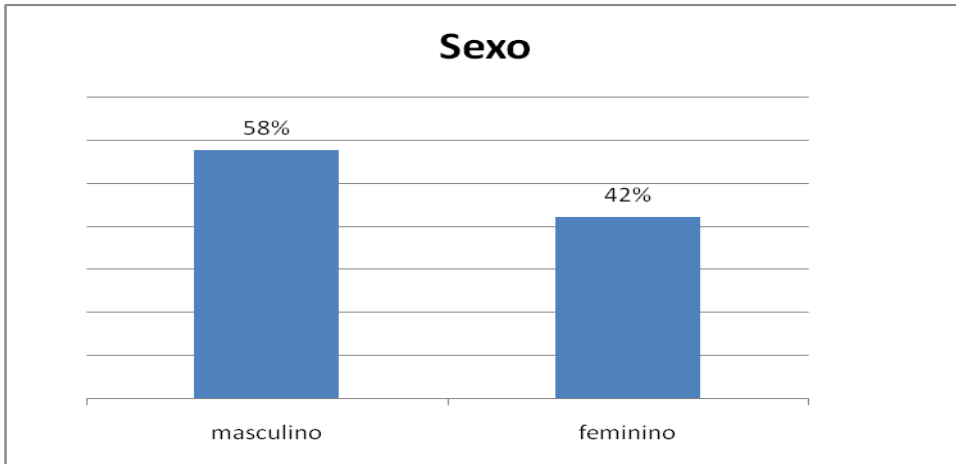


Figura 4: Caracterização do sexo dos pesquisados.
Fonte: Dados de pesquisa.

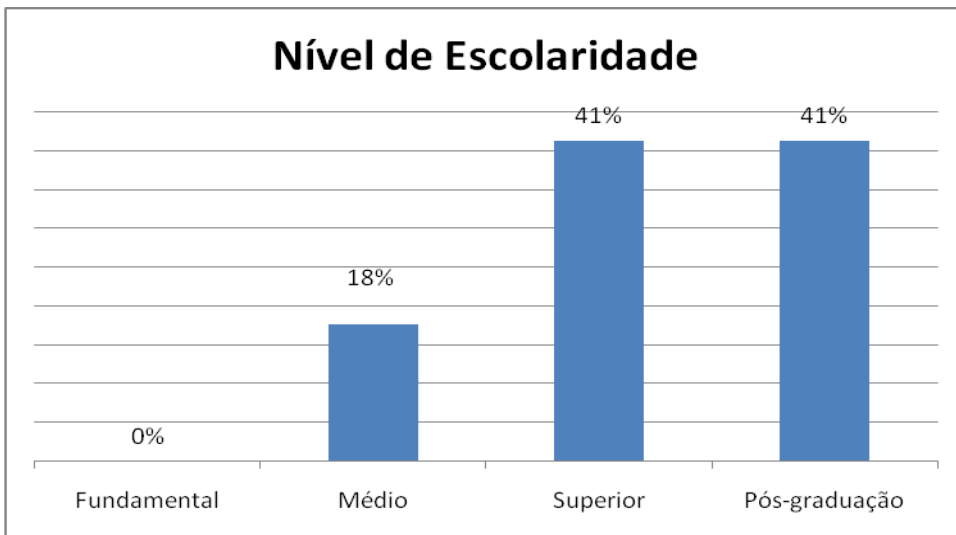


Figura 5: Nível de Escolaridade
Fonte: Dados de pesquisa.

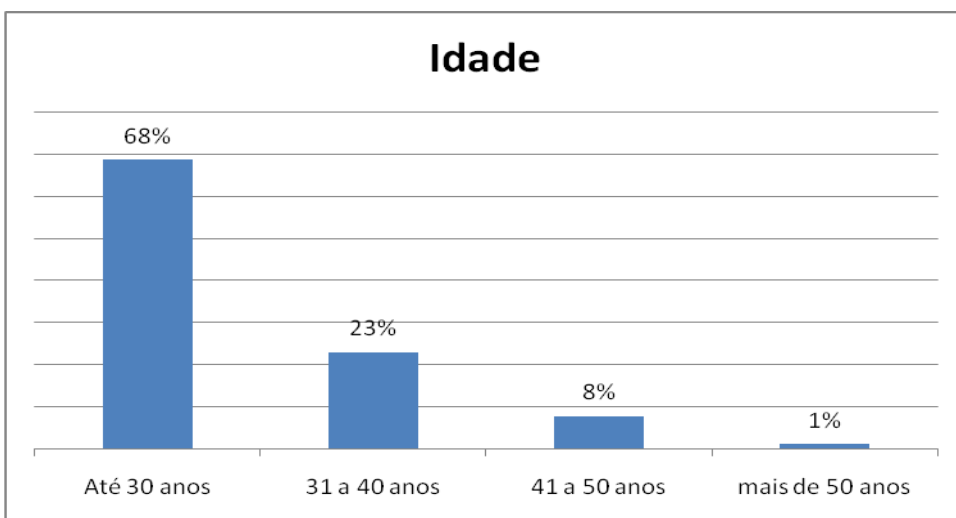


Figura 6: Idade
Fonte: Dados de pesquisa.

4.2 Análise descritiva dos tipos motivacionais

De acordo com o referencial teórico, a estrutura motivacional, obtida a partir das prioridades dadas pelas pessoas aos valores, compõe-se de dez tipos motivacionais, os quais são: **Autodeterminação**, a busca por autonomia, participação nas decisões, possibilidade de organizar e controlar o seu trabalho; **Estimulação**, ter desafios na vida, trabalhar em um ambiente propício à inovação, criação, com novos conhecimentos; **Hedonismo**, busca pelo prazer, satisfação e bem-estar; **Realização**, reconhecimento da sua competência, obter sucesso pessoal, se realizar pessoal e profissionalmente; **Poder**, possuir *status* social, prestígio, exercer influência sobre pessoas; **Segurança**, procura pela integridade física, por uma ambiente seguro e harmônico, estabilidade; **Conformidade**, controle de impulsos, atender às expectativas da sociedade; **Tradição**, respeitar os costumes e tradição da sociedade; **Benevolência**, alcançar o bem-estar da família e das pessoas que o cercam; **Universalismo**, paciência, compreensão e procura do bem-estar de todas as pessoas, além de proteção à natureza..

Conforme a descrição do instrumento de pesquisa, utilizou-se a escala de Likert para avaliar a percepção do respondente sobre a importância dos tipos motivacionais, ao responder as perguntas relacionadas a cada fator estudado, conforme a Tabela 1. As opções de resposta variaram entre cinco e zero, a possibilidade “se parece muito comigo” corresponde a cinco e “Não se parece nada comigo” corresponde a zero, logo quanto maior a média do fator, maior o grau de importância na hierarquia dos tipos motivacionais.

Tabela 1: Médias dos Fatores do QPV.

Descrição dos itens	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas... 18) É importante para ela ser fiel a seus amigos... 27) É importante para ela entender às necessidades... 33) Perdoar as pessoas que a magoaram... 40) É importante para ela se adaptar à natureza...	3,94 4,34 3,98 3,46 2,95									
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo... 8) É importante para ela ouvir as pessoas... 19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza... 23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia... 29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa...		4,31 3,98 4,02 4,13 4,10								
1) Pensar em novas idéias e ser criativa... 11) É importante para ela tomar suas próprias decisões... 22) Ela acha que é importante demonstrar interesse... 34) É importante para ela ser independente...			3,78 4,34 3,94 4,19							
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes... 15) Ela gosta de se arriscar... 30) Ela gosta de surpresas...				3,46 2,42 3,14						
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir... 26) Aproveitar os prazeres da vida é importante... 37) Ela realmente quer aproveitar a vida...					3,65 3,25 3,79					
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades... 13) Ser muito bem-sucedida é importante... 24) Ela acha que é importante ser ambiciosa... 32) Progredir na vida é importante para ela...						3,38 2,65 2,83 3,54				
2) Ser rica é importante para ela... 17) É importante para ela estar no comando... 39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões...							2,07 1,96 2,93			
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro... 14) A segurança de seu país é muito importante... 21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas... 31) Ela se esforça para não ficar doente... 35) Contar com um governo estável é importante...								3,57 3,08 3,39 3,88 3,71		
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado... 16) É importante para ela se comportar sempre adequadamente... 28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos... 36) É importante para ela ser sempre educada com os outros...									2,81 3,35 4,01 4,23	
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem... 20) Ser religiosa é importante para ela... 25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional... 38) É importante para ela ser humilde e modesta...										1,90 2,97 2,23 3,64
Média dos Fatores	3,93	3,92	4,06	3,01	3,56	3,11	2,32	3,52	3,60	2,68

Legenda:

F1 = Benevolência F3 = Autodeterminação F5 = Hedonismo F7 = Poder F9 = Conformidade
 F2 = Universalismo F4 = Estimulação F6 = Realização F8 = Segurança F10 = Tradição

Fonte: Baseado em Oliveira e Tamayo (2004, p. 136)

A Tabela 1 representa os itens do questionário que compõem cada um dos dez tipos motivacionais. A média de cada fator estudado é composta pelas médias das perguntas que o integram. Quanto maiores as médias das perguntas, mais importantes são os valores representados por elas. Os itens que obtiveram maior média, 4,34, foram os itens 11 e 18, o primeiro está na Autodeterminação e o segundo na Benevolência. Já os itens que apresentaram as menores médias foram o item 9, com média de 1,90, presente na Tradição e o item 17, com 1,97, presente no Poder. Observa-se que, devido à afinidade dos conteúdos das perguntas que integram determinado tipo motivacional, há uma semelhança entre as médias destas perguntas. Se um item tem a média baixa, os outros itens que integram o mesmo tipo tenderão a possuir uma média baixa. Se, por outro lado, a média da pergunta for alta, os itens que compõem este tipo provavelmente terão as suas médias altas.

A Tabela 2 apresenta a hierarquia dos tipos motivacionais, ou seja, o perfil motivacional da amostra estudada. Esta informação foi obtida a partir das médias de cada um dos dez fatores, utilizando-se, também, o desvio-padrão para avaliar o grau de dispersão das respostas.

Tabela 2: Perfil Motivacional do Servidor Público do TST

Hierarquia	Tipos Motivacionais	Média	Desvio-padrão
1.º	Autodeterminação	4,06	0,55
2.º	Benevolência	3,93	0,72
3.º	Universalismo	3,92	0,70
4.º	Conformidade	3,60	0,77
5.º	Hedonismo	3,56	0,93
6.º	Segurança	3,52	0,69
7.º	Realização	3,11	0,96
8.º	Estimulação	3,01	0,97
9.º	Tradição	2,68	0,85
10.º	Poder	2,32	0,79

Fonte: Dados de pesquisa

Em primeiro lugar estão os valores compreendidos no tipo motivacional da Autodeterminação, os quais são a criatividade, a liberdade, o auto-respeito, a independência, a curiosidade e a capacidade para escolher as suas próprias metas. As metas motivacionais destas pessoas são ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução de seu trabalho. Já em segundo lugar apresenta-se a Benevolência, cujos valores são o amor, o trabalho, a amizade. As metas deste segundo fator são relativas ao bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência. Com a média bem próxima da Benevolência, aparece o Universalismo. Neste tipo motivacional as pessoas possuem valores como justiça social, igualdade, paz, união com a natureza, proteção ao meio ambiente, e tem como metas a compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos da sociedade e na organização onde trabalham além da proteção à natureza.

O quarto fator da hierarquia é a Conformidade, que possui a seguinte meta: Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização. Em quinto lugar está o Hedonismo, com os seguintes valores prazer, auto-indulgência, vida de prazer. O sexto fator é a Segurança, composta por valores como ordem social, segurança familiar, segurança nacional, reciprocidade de favores. A meta deste tipo é a integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha. Realização aparece em sétimo lugar com a meta de ter sucesso pessoal, mostrar competências, ser influente, se realizar pessoal e profissionalmente. Este tipo se refere aos valores como bem-sucedido, capaz, ambicioso, inteligente, esperto e influente. O oitavo fator é a Estimulação – vida variada, vida excitante, audacioso – que possui a meta de ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos.

O penúltimo tipo motivacional é a Tradição, com valores de respeito pela tradição, moderado, ciente dos meus limites, e meta de respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa. Por fim, o fator menos importante de acordo com a amostra pesquisada é o Poder. Os valores poder social, autoridade, reconhecimento social e riqueza obtiveram pontuação baixa. Logo, as

metas “Ter prestígio, procurar *status* social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações” não estão muito presente nos servidores estudados.

Quanto ao desvio-padrão, os fatores que obtiveram o maior índice foram a Estimulação, com DP = 0,97, seguida pela Realização, com DP = 0,96. Quanto maior o Desvio-padrão significa que menor é o consenso sobre a importância de determinado tipo motivacional.

Nota-se que o fator com a maior média – Autodeterminação - apresenta, também, o menor desvio-padrão, 0,55. Isso significa que há um consenso que este é o tipo motivacional mais importante para os servidores de Tribunal Superior do Trabalho.

4.3 Análise das Dimensões Motivacionais

De acordo com a teoria motivacional de Schwartz, podem-se agrupar os dez tipos motivacionais em duas dimensões bipolares - Autotranscendência x Autopromoção e Abertura à mudança x Conservação. A média de cada pólo das duas dimensões foi obtida por meio das médias dos tipos motivacionais que as integram. Por exemplo, a média da Autotranscendência, 3,92, foi composta pelas médias de Benevolência (3,93) e Universalismo (3,92).

Tabela 3: Análise Descritiva das Dimensões Motivacionais

Hierarquia	Pólos	Média	Erro-padrão	Desvio-padrão
1.º	Autotranscendência	3,92	0,07	0,65
2.º	Abertura à mudança	3,60	0,06	0,62
3.º	Conservação	3,29	0,06	0,61
4.º	Autopromoção	3,01	0,07	0,67

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto à dimensão Autotranscendência x Autopromoção, conforme a Tabela 3, os servidores do Tribunal Superior do Trabalho situam-se próximos ao pólo da Autotranscendência. Com a média de 3,92 (DP=0,65), a dimensão da autotranscendência prevalece sobre a autopromoção, com média de 3,01 (DP=0,67). Isto significa que a motivação destas pessoas está em transcender as preocupações individuais e egoístas a fim de promover o bem estar dos outros e da natureza. Há

preocupação em obter bons resultados para grupo, para organização com um todo em detrimento de resultados individuais, dos interesses pessoais obtidos às custas dos outros. Neste pólo, podem-se atingir as metas motivacionais através de um ambiente social agradável, sem conflitos, onde há interação entre colegas e clientes.

Por outro lado, analisando a dimensão Abertura à mudança x Conservação, as pessoas estudadas são mais motivadas pelos tipos motivacionais que compõem o pólo de abertura à mudança – estimulação e autodeterminação -, que apresenta a média de 3,60 (DP=0,62). No lado oposto, a Conservação apresenta a média de 3,29 (DP=0,61). Logo, as pessoas são mais motivadas por possibilidades de inovação, criação, descobertas, desafios, autonomia do que pela procura por estabilidade, segurança, respeito pela tradição, manutenção do *status quo*.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme apresentado no referencial teórico, valor pode ser definido como “metas desejáveis e transituacionais, que variam no grau de importância, e servem como princípios que guiam a vida das pessoas ou de outra entidade social”, Schwartz (1994, p. 21). É importante ressaltar desse conceito as cinco características básicas de todos os valores: são crenças, possuem um aspecto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, e são ordenados pela importância relativa aos demais valores.

De acordo com a teoria apresentada, a estrutura, que é uma matriz de cunho motivacional, é composta por dez tipos motivacionais, os quais agrupam valores que representam uma meta motivacional. Autodeterminação, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder, Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança e Universalismo são os tipos motivacionais. Além disso, a forma circular da estrutura representa as relações de compatibilidade e conflito entre os tipos motivacionais. Distingue-se, também, os tipos motivacionais relativos a interesses coletivos, individuais e mistos.

A identificação do perfil motivacional, que significa a hierarquia de importância entre as diversas motivações do trabalhador, torna-se necessária para formulação de programas motivacionais, pois quanto mais os objetivos da empresa estiverem alinhados aos objetivos dos indivíduos, maior a probabilidade de estes se realizarem profissionalmente.

O objetivo geral proposto por este trabalho - diagnosticar o perfil motivacional do servidor público do Tribunal Superior do Trabalho nomeado após a Reforma do Judiciário – foi atingido. A ordem de importância dos tipos motivacionais, que reflete o perfil motivacional, obtida por este trabalho foi 1.º Autodeterminação, 2.º Benevolência, 3.º Universalismo, 4.º Conformidade, 5.º Hedonismo, 6.º Segurança, 7.º Realização, 8.º Estimulação, 9.º Tradição e 10.º Poder. Este perfil é muito semelhante ao perfil motivacional de pesquisas realizadas no Brasil (TAMAYO, 2007), cuja ordem obtida foi: 1.º Autodeterminação, 2.º Benevolência, 3.º

Universalismo, 4.º Realização, 5.º Hedonismo, 6.º Conformidade, 7.º Segurança, 8.º Estimulação, 9.º Tradição e 10.º Poder.

O Questionário de perfis de valores (QPV) mostrou-se uma ferramenta rápida, prática e eficaz para a obtenção do perfil motivacional de um grupo de pessoas, podendo ser utilizada por gestores que desejam desenvolver e implementar um programa de motivação que se adéqüe, diretamente, às metas e aos valores dos servidores pelos quais é responsável.

A realização deste trabalho teve uma limitação temporal devido à greve dos professores e servidores da Universidade de Brasília, todo o cronograma, desde a formulação do projeto, aplicação dos questionários para elaboração da monografia, análise dos dados, apresentação dos resultados, discussões e conclusões, foi realizado entre o período de 11.5.2010 a 16.8.2010, realizado praticamente em três meses. Além disso, a amostra, que representa 17% da população, foi restrita devido às férias dos servidores pesquisados, os quais devem tirar férias, preferencialmente, em janeiro e julho, período de férias coletivas dos ministros do Tribunal Superior do Trabalho.

O resultado deste estudo pode ser utilizado para formulação de estratégias de motivação customizadas, baseadas no perfil motivacional do público-alvo, alinhando os valores organizacionais com as metas pessoais do trabalhador. Pois quanto mais as estratégias de motivação estiverem alinhadas às metas e valores dos trabalhadores, mais eficientes serão.

Uma sugestão para estudos futuros é a comparação do perfil motivacional dos servidores que foram alvo deste estudo, servidores nomeados após a Emenda Constitucional n.º 45, com os servidores que possuem mais de cinco anos de tempo de serviço no Tribunal Superior de Trabalho. Assim, poderão ser analisadas quais metas motivacionais interessam aos dois públicos e quais as metas são discrepantes. Além disso, saber qual a influência da organização nas definições destas metas.

Em síntese, a contribuição deste trabalho foi descobrir a ordem de importância das metas motivacionais dos servidores do Tribunal Superior do Trabalho, ou seja, o perfil motivacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOUVEIA, V.V. *et al.* A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 2, p. 133-142, 2001.

GÜNTHER, H. Desenvolvimento de instrumento para levantamento de dados (survey). In: PASQUALI, L. (Org.). **Teoria e métodos de medida em ciências do comportamento**. Brasília: UnB-INEP, 1996, p. 387-403.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun.2004.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, Maio-Ago. 2003

RESENDE. S. *et al.* A Estrutura universal dos valores humanos. **Universitas Ciências da Saúde**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 227-248, jul./dez. 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**, Oxford, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

_____. Are there universal aspects in the structure and contents of human values. **Journal of Social Issues**, Jerusalem, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

_____. Value hierarchies across cultures: taking a similarities perspective. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, Jerusalém, v. 32, p. 268-290, 2001.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A. PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

TAMAYO, A. Hierarquia dos valores transculturais brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, n. especial p. 7-15, 2007.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Brasília, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez.2003.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 9, p. 329-348, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo A – QUESTIONÁRIO DE PERFIS DE VALORES

INSTRUÇÕES

Descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a você. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você. Antes de responder às perguntas, nós pedimos que você preencha alguns dados sobre você. Não é necessário se identificar.

Sexo: <input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino	Idade:	Naturalidade:
Cargo:	Tempo de trabalho no TST:	
Nível de Escolaridade: <input type="checkbox"/> fundamental <input type="checkbox"/> médio <input type="checkbox"/> superior <input type="checkbox"/> pós-graduação		

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.						
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades.						

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						
15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16) É importante para ela se comportar sempre adequadamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.						
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33) Perdoar as pessoas que a magoaram é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.						

	Se parece muito comigo	Se parece comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece pouco comigo	Não se parece comigo	Não se parece nada comigo
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar com si própria.						
35) Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.						
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Se divertir é muito importante para ela.						
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.						
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40) É importante para ela se adaptar à natureza e se encaixar nela. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						