



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

GISELE ALVES FRANÇA SANTOS

**VALORES DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: estudo aplicado
em uma instituição financeira do segmento bancário
estatal.**

Brasília – DF

2011

GISELE ALVES FRANÇA SANTOS

**VALORES DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: estudo aplicado
em uma instituição financeira do segmento bancário
estatal.**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Supervisor: Dra. Juliana Barreiros Porto

Professor Orientador: Msc. Alice Damasceno

Brasília – DF

2011

Santos, Gisele Alves França.

Valores do Trabalho e Motivação: estudo aplicado em uma instituição financeira do segmento bancário estatal / Gisele Alves França Santos. – Brasília, 2011.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Alice Damasceno, Departamento de Administração.

1. Valores Pessoais e do Trabalho. 2. Motivação. 3. Relação entre Valores e Motivação no Âmbito do Trabalho. I. Título.

GISELE ALVES FRANÇA SANTOS

**VALORES DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: estudo aplicado
em uma instituição financeira do segmento bancário
estatal.**

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

Gisele Alves França Santos

Msc. Alice Damasceno
Professor-Orientador

Prof. Vanessa Cabral
Professor-Examinador

Msc. Alice Damasceno
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011

Dedico este trabalho a minha mãe, que me ajudou a não desistir, a meus avós (in memoriam) que muito sonharam com esse momento e a meu esposo (in memoriam) - sempre presente, mesmo estando ausente.

AGRADECIMENTOS

A todos os participantes da pesquisa, que despenderam seu tempo em favor do conhecimento.

Aos meus amigos, que me ajudaram, apoiaram e incentivaram durante todo o processo.

“Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades” (HAMPTON, 1990).

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar, na percepção dos funcionários de uma instituição financeira do segmento bancário estatal, qual a relação entre os valores do trabalho e a motivação para o trabalho. A amostra foi composta de 130 indivíduos não ocupantes de cargo gerencial. Adotaram-se os conceitos relacionados a valores e tipos motivacionais propostos por Schwartz e confirmados por Porto e Tamayo (2003), e a Teoria da Expectância de Vroom, reafirmada nos estudos de Borges e Alves Filho (2001). Foram aplicados os questionários EVT – Escala de Valores Relativos ao Trabalho e o IMST – Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho, com adaptações. Foram identificados e descritos, para a unidade organizacional estudada, o perfil motivacional no âmbito do trabalho e a hierarquia dos componentes da motivação. Os valores priorizados foram Estabilidade e Realização no trabalho. Os componentes motivacionais mais expressivos foram Autoexpressão e Independência/Recompensa econômica. Foi identificada a existência de correlação significativa entre os fatores dos valores do trabalho e os componentes da motivação. Os dados aferidos na pesquisa confirmam a dimensão motivacional existente nos valores.

Palavras-chave: Valores Pessoais. Valores do Trabalho. Motivação para o Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos Valores.....	20
Figura 2 – Relação dos Fatores de Valores Gerais e do Trabalho.....	23
Figura 3 – Teoria do Estabelecimento de Metas.	30
Figura 4 – Relação entre Valores do Trabalho, Motivação e Comportamento.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Prioridades Axiológicas dos Funcionários da Unidade.44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos Motivacionais de Valores Pessoais	20
Quadro 2 – Exemplos de Valores Respectivos Tipos Motivacionais.....	21
Quadro 3 – Interesses Compartilhados pelos Tipos Motivacionais	21
Quadro 4 – Definições de Valores do Trabalho.....	23
Quadro 5 – Fatores da Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT)	25
Quadro 6 – Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo	27
Quadro 7 – Estruturas Fatoriais do IMST	34
Quadro 8 – Características das Variáveis de Pesquisa	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características da Amostra da Pesquisa.....	42
Tabela 2 – Relação entre Valores Pessoais e Valores do Trabalho	45
Tabela 3 – Fatores Motivacionais dos Funcionários da Unidade	46
Tabela 4 – Correlação entre Valores do Trabalho e Motivação	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	17
1.3	Objetivo Geral	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Os Valores Pessoais e do Trabalho.....	20
2.1.1	Valores Pessoais	20
2.1.2	Valores do Trabalho	24
2.1.2.1	Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT	245
2.2	Motivação.....	28
2.2.1	Teorias de Conteúdo	28
2.2.2	Teorias de Processo.....	31
2.2.2.1	Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST	31
2.3	A relação entre os Valores e a Motivação no Contexto do Trabalho	37
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	41
3.2	População e amostra ou participantes do estudo	42
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	43
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICES.....	57
	Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa.....	57
	Apêndice B – Questionário.....	58

1 INTRODUÇÃO

A seguir serão apresentados o tema desta pesquisa, seu contexto teórico e prático, bem como a formulação do problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas para realização do estudo.

1.1 Contextualização

Na evolução da administração, o gerenciamento de pessoas foi concebido de maneiras diferentes. Na Escola Clássica, as pessoas eram colocadas em segundo plano, consideradas recursos de produção. Os maiores representantes dessa Escola são Frederick Taylor (iniciou o movimento da administração científica), Henry Ford (introduziu a linha de montagem), Henri Fayol (contribuição ao processo administrativo) e Max Weber (tipo ideal de burocracia) (UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2006).

A Escola Comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho. A partir dos resultados da experiência de Hawthorne, Elton Mayo concluiu que o desempenho das pessoas não era determinado apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento. Seus estudos revelaram a importância das necessidades sociais no local de trabalho e a forma como os grupos de trabalho podem satisfazer tais necessidades (MORGAN, 1996).

Nessa nova abordagem, acredita-se que os indivíduos são motivados por uma hierarquia de necessidades, escalonadas em diferentes níveis, a saber: fisiológico, social e psicológico, donde firmou-se a ideia de integrar as necessidades individuais e organizacionais. Abraham Maslow é o representante dessa escola, que considera que os indivíduos atuam melhor quando as suas necessidades são satisfeitas.

A Escola do Pensamento Sistêmico tem como principal representante Ludwing Von Bertalanffy. O enfoque de sistemas está fundamentado no princípio de

que as organizações, assim como os organismos, estão “abertos” ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com esse ambiente para sobreviverem (MORGAN, 1996). A partir do momento que se reconhece que os indivíduos, os grupos e as organizações têm necessidades que devem ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de um ambiente mais amplo a fim de garantir várias formas de sobrevivência.

A Teoria Contingencial pode ser considerada um refinamento das abordagens sociotécnicas e de sistemas, surgida para lidar com a complexidade crescente dos sistemas produtivos e das organizações, em decorrência, sobretudo, das transformações tecnológicas dos anos 1970 (FERREIRA, 2006). A velocidade das mudanças externas aumenta a interdependência e a necessidade das organizações se tornarem mais flexíveis para lidar com incertezas externas ou promover ajustes internos necessários.

Nesse contexto de evolução do pensamento administrativo, conscientização da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerenciamento contínuo de mudanças, as organizações foram impulsionadas a revisar políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como construir instrumentos voltados para a administração de processos de mudança. Dessa forma, a área de Recursos Humanos passa a ter tanta importância quanto a área financeira, conforme afirmam Santana Junior e Lopes (2003, p.16): “Assim, portanto, serão as pessoas que irão definir o sucesso ou o fracasso de uma organização”.

Segundo esses autores, a tecnologia garante, apenas, que a empresa não se torne obsoleta. A evolução tecnológica vivenciada hoje nos permite cada vez mais realizar tarefas com agilidade e precisão. No entanto, ela não sobrevive sem a participação do homem, quer seja na sua criação, quer seja na sua utilização. Esse ambiente tecnológico tem acirrado a competição entre as empresas, que passam a exigir de seus colaboradores o melhor desempenho. Conseguir esse resultado, entretanto, não é uma tarefa simples, pois se torna necessário descobrir como fazer o funcionário dar o melhor de si para a empresa. A força motriz para o desempenho do trabalhador é a sua motivação. Descobrir como acionar a motivação do funcionário e direcioná-la aos objetivos da empresa torna-se vital para a consolidação de resultados (SANTANA JUNIOR E LOPES, 2003).

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a motivação humana é um processo psicológico ligado ao impulso ou tendência a realizar com persistência determinados

comportamentos. Para estes autores, a motivação para o trabalho está relacionada, obrigatoriamente, com os interesses e valores organizacionais e os interesses e valores do empregado. É necessário, portanto, a integração desses interesses, num processo de satisfação das expectativas que possibilitará a construção de comportamentos desejados pelas organizações.

Os autores argumentam ainda que, desde a teoria da Administração Científica de Taylor até os dias atuais, as teorias sobre motivação no trabalho evoluíram e tornaram-se mais complexas. Àquela época, acreditava-se que o salário era o principal motivador para o trabalho. Atualmente, sabe-se que ele é apenas um dos múltiplos fatores que compõem a estrutura motivacional do empregado (conjunto de motivações ou metas que dinamizam seu comportamento).

Tamayo e Paschoal (2003) citam que, no modelo de estrutura motivacional desenvolvido por Schwartz (1992, 2001), as motivações foram identificadas a partir das prioridades dadas aos valores. Considerando a definição de Locke, 1991 (*apud* Tamayo e Paschoal, 2003, p.41), que os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos, estabelece-se uma relação íntima entre esses dois conceitos. Ainda segundo Locke (1991),

... a seqüência motivacional completa compreende as necessidades na origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores que, por sua vez, medeiam as metas e intenções. Estas últimas são antecedentes do comportamento, que é seguido de algum tipo de recompensa, o qual dá origem à satisfação. A função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções.

Não obstante a revisão bibliográfica realizada, onde se verificam os teóricos de maior destaque nos temas, para a realização deste estudo foram consideradas as definições de Schwartz (valores) e Vroom (motivação).

Schwartz (1999, *apud* Porto e Tamayo, 2003, p.145) define que os valores são critérios transituacionais (transcendem situações específicas) que configuram princípios que regem a vida das pessoas. Esses princípios, que representam o comportamento ideal e desejável, são organizados segundo uma ordem de importância e compõem o que se pode chamar de sistema de valores dos indivíduos. Esses princípios também estão presentes no ambiente profissional. A partir do conceito apresentado, Porto e Tamayo (2003) definem valores relativos ao trabalho como sendo princípios sobre metas ou recompensas desejáveis,

hierarquicamente organizados, que as pessoas procuram atingir por meio do trabalho. Esses princípios são responsáveis por guiar o comportamento e as escolhas no contexto do trabalho.

Quanto à motivação, na Teoria da Expectância (das Expectativas ou da Instrumentalidade) Vroom (1964, *apud* Pérez-Ramos, 1990, p.134) afirma que o processo motivacional se desenvolve conforme a percepção que o indivíduo tem da relação entre os esforços que ele realiza e o valor que atribui aos objetivos que deseja alcançar. O trabalho é considerado importante fonte de recompensa e o ambiente de trabalho apresenta influência sobre o desempenho dos trabalhadores.

Estudos que buscam explicar a relação entre valores e significado do trabalho com a motivação no trabalho se justificam pela função social do trabalho – fonte de renda para o indivíduo, bem como participação e inclusão social, em seus diversos níveis. Perez-Ramos (1990) afirma que existe consenso no sentido de considerar o fenômeno da motivação, no âmbito do trabalho, um processo de tomada de decisões que leva os indivíduos a realizarem suas tarefas e atribuições com excelência.

Para Volpato e Cimbalista (2002), o desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados, que ocorre por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores, tudo isso calcado em um conjunto claro e expressivo de valores.

Nesse sentido, cada organização define seus valores no que considera merecer maior atenção. Na verdade, para conhecer quais são os valores vigentes numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma. Dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização (VOLPATO E CIMBALISTA, 2002).

Empresas que investem na valorização das necessidades de seus colaboradores tendem a ter resultados positivos e duradouros, pois fazem com que eles percebam o sucesso da empresa como parte de seu sucesso pessoal: “Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo em que contribuem, satisfazer suas necessidades” (HAMPTON, 1990).

1.2 Formulação do problema

A pergunta de pesquisa que norteia este estudo é: Na percepção dos funcionários de uma instituição financeira do segmento bancário estatal, qual a relação entre os valores do trabalho e a motivação para o trabalho?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é: Identificar, na percepção dos funcionários de uma instituição financeira do segmento bancário estatal, qual a relação entre os valores do trabalho e a motivação para o trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

Este estudo tem como objetivos específicos:

- Descrever o perfil motivacional no âmbito do trabalho, dos funcionários da instituição financeira do segmento bancário estatal;
- Descrever a hierarquia dos fatores componentes da motivação dos funcionários da instituição,
- Identificar a relação entre valores e motivação, no âmbito profissional.

1.5 Justificativa

O ambiente atual de acirrada competitividade no mundo dos negócios tem reflexo no mercado de trabalho. A exigência é por profissionais altamente qualificados, sob o ponto de vista técnico, em constante desenvolvimento, como atualização e aprendizagem, adaptáveis a mudanças e dispostos e motivados ao trabalho. Não se trata de um conjunto de atributos facilmente encontrado. No entanto, estamos diante de um conjunto de qualidades que poderia ser construído. E

esta é a aposta de várias empresas que investem na área de Gestão de Pessoas (SANTANA JUNIOR E LOPES, 2003).

Segundo Guest (1987, *apud* Demo, 2008, p. 9), algumas políticas de Gestão de Pessoas, como sistemas de recompensa e treinamento e desenvolvimento, por exemplo, estão relacionadas a comportamentos esperados (comprometimento e flexibilidade, dentre outros) e a resultados organizacionais desejados: alto desempenho e efetividade operacional, baixa rotatividade e elevada capacidade em solução de problemas, mudança e inovação.

Para Alves Filho e Araújo (2001, p. 28), “a preocupação maior com o tema em questão decorre do fato de que o maior *input* numa organização é constituído pelas pessoas”. O fator humano está presente em todos os níveis organizacionais e operacionalizam os demais recursos (financeiros e tecnológicos, por exemplo).

Neste contexto, podemos entender o fator humano como um elemento de diferenciação das organizações, podendo, ainda, ser concebido como fonte de vantagem competitiva. Os empregados que percebem no trabalho a possibilidade de satisfazer suas necessidades psicológicas tendem a ser mais dedicados e a esforçarem-se mais na execução de suas atividades. Isso se traduz em aumento da produtividade e da competitividade da organização (PFEFFER, 1994, *apud* DEMO, 2008, p.2).

Percebe-se uma evidente necessidade de sinergia entre o ambiente de trabalho e as necessidades pessoais dos funcionários. Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a motivação para o trabalho está relacionada, obrigatoriamente, com os interesses e valores organizacionais e os interesses e valores do empregado. É necessário, portanto, a integração desses interesses, num processo de satisfação das expectativas que possibilitará a construção de comportamentos desejados pelas organizações.

Admitindo-se que o fator humano é um diferencial competitivo para as empresas, compreende-se a importância de estudos que permitam entender o que faz com que os trabalhadores sintam-se motivados para realizar suas atividades, e as responsabilidades das empresas neste processo. A escolha deste tema de pesquisa - Valores do Trabalho e Motivação - está em sintonia com as necessidades do mercado de trabalho e da área de gestão de pessoas.

Igualmente consoante com essas necessidades, a organização escolhida apresenta um universo propício para o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa.

Trata-se de uma instituição financeira bancária estatal (doravante também identificado como Banco ou Organização) que está em processo de expansão de sua atuação, na busca de consolidar-se como maior organização bancária do país – não apenas dentre as organizações públicas, que já o é. Este movimento de expansão se evidencia em aquisições/incorporações de outros bancos e instituições de crédito, além da atuação em mercados antes restritos, como o mercado de crédito imobiliário e estudantil.

A área da Organização onde se deu a pesquisa – a Unidade de Suporte Operacional (ou apenas Unidade) atua como área meio da Organização. Suas atividades de *back-office* são diretamente impactadas pelas ações estratégicas do Banco, descritas anteriormente. Este ambiente de trabalho mutável exige funcionários motivados, dispostos a se adaptar a novas perspectivas e demandas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na fundamentação teórica desta pesquisa procurou-se abordar os principais estudos sobre as variáveis de pesquisa Valores Pessoais e do Trabalho e Motivação. A revisão de literatura apresentará um histórico dos estudos mais relevantes realizados, especialmente pelos autores considerados clássicos. Finalizando, pretende-se descrever a relação existente entre as duas variáveis.

2.1 Os Valores Pessoais e do Trabalho

Serão apresentadas as definições de valores e os desdobramentos decorrentes desses valores no ambiente organizacional.

Para Porto e Tamayo (2002, p.37), o sistema de valores é a “organização dos valores em estruturas e subestruturas hierárquicas”. No contexto deste trabalho, utilizam-se os conceitos relacionados a valores e tipos motivacionais propostos por Schwartz e confirmados por Porto e Tamayo.

2.1.1 Valores Pessoais

Os autores que se dedicaram ao estudo dos valores estão relacionados em Demo (2008), que apresenta um histórico das definições de maior relevância. A autora cita as contribuições de Lewin, Kluckohn, Hofstede e Feather, com destaque para Rokeach e Schwartz.

Para Rokeach (1973, *apud* Demo, 2008, p.15) os valores são sistemas de crenças que apresentam três componentes: cognitivos, afetivos e comportamentais. Os cognitivos representam o conhecimento sobre a maneira correta de se comportar. Os afetivos são os sentimentos do indivíduo em relação às crenças. Os comportamentais são aqueles que influenciam as atitudes das pessoas.

Ainda segundo aquele autor, os valores que se referem a modos desejáveis de conduta são denominados valores instrumentais e designam os meios para

atingimento de metas e os estados finais de existência. Os valores que se referem aos objetivos finais a serem alcançados são denominados valores terminais. Esses dois tipos (instrumentais e terminais) são hierarquizados segundo o grau de importância que têm na vida das pessoas (ROKEACH, 1973, *apud* DEMO, 2008, p.15).

O trabalho de Rokeach influenciou Schwartz, sendo seu referencial teórico-metodológico. Para Schwartz (1999, *apud* Porto e Tamayo, 2003, p.145) o sistema de valores dos indivíduos seria estruturado em dois níveis: um nível geral e um segundo nível, relacionado a contextos específicos da vida, como a família e o trabalho, por exemplo.

A Teoria de Schwartz dos Valores Pessoais foi baseada nas necessidades humanas universais – necessidades biológicas básicas, necessidades de coordenação social e requisitos para o bom funcionamento dos grupos. Foi verificada uma estrutura para os valores humanos composta por 10 tipos motivacionais, descritos no Quadro 1. O Quadro 2 apresenta exemplos de valores e o respectivo tipo motivacional.

Tipos Motivacionais	Metas	Serve a Interesses
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Individuais
Realização	O sucesso pessoal obtido através de uma demonstração de competência.	Individuais
Poder Social	Controle sobre pessoas e recursos, prestígio.	Individuais
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.	Individuais
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.	Individuais
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.	Coletivos
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.	Coletivos
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.	Coletivos
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.	Mistos
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.	Mistos

Quadro 1: Tipos Motivacionais de Valores Pessoais.
Fonte: Tamayo *et al.*, 2001, *apud* Demo, 2008, p.17

Schwartz (1994, *apud* Demo, 2008, p.18) identificou que alguns tipos motivacionais compartilhavam interesses, conforme detalhado no Quadro 3.

Tipos Motivacionais	Valores
Hedonismo	Prazer
Realização	Ambição, influência e inteligência
Poder Social	Poder social, autoridade e riquezas
Autodeterminação	Liberdade e criatividade
Estimulação	Audácia
Conformidade	Polidez e autodisciplina
Tradição	Respeito pela tradição e devoção
Benevolência	Lealdade e honestidade
Segurança	Valores de ordem social e segurança familiar
Universalismo	Igualdade e união com a natureza

Quadro 2: Exemplos de Valores Respectivos Tipos Motivacionais.

Fonte: Adaptado de Schwartz, 1994, p.22, *apud* Demo, 2008, p.17

Tipos Motivacionais	Interesses
Poder	Superioridade social e estima
Realização	
Realização	Satisfação pessoal
Hedonismo	
Hedonismo	Experiências afetivas prazerosas
Estimulação	
Estimulação	Novidade
Autodeterminação	
Autodeterminação	Confiança no julgamento próprio e satisfação com a diversidade
Universalismo	
Benevolência	Devoção a um grupo
Tradição	
Tradição	Interesses pessoais abaixo das expectativas sociais impostas
Conformidade	
Tradição	Preservação do <i>status quo</i>
Segurança	
Conformidade	Ordem e harmonia nas relações
Segurança	
Segurança	Redução das incertezas, controle das relações e dos recursos
Poder	

Quadro 3: Interesses Compartilhados pelos Tipos Motivacionais.

Fonte: Demo, 2008, p.18

Segundo a Teoria de Schwartz, os 10 tipos motivacionais apresentados se relacionam de maneira dinâmica, de forma que existem tipos compatíveis (podem ser priorizados em conjunto) e incompatíveis, cuja priorização simultânea causaria conflitos. A partir dessa relação de (in)compatibilidade os tipos motivacionais podem ser agrupados em duas dimensões bipolares: Autotranscendência *versus* Autopromoção e Abertura à mudança *versus* Conservação (PORTO E TAMAYO, 2003).

Autotranscendência inclui os tipos motivacionais Universalismo e Benevolência. Em Autopromoção, encontram-se os tipos motivacionais Poder, Realização e Hedonismo. Em Abertura à Mudança estão contidos Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação. A Conservação encerra os tipos motivacionais Segurança, Conformidade e Tradição (PORTO E TAMAYO, 2003). Demo (2008, p.19) informa que “a dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência foca, respectivamente, as metas individuais e aquelas relacionadas ao contexto social. A dimensão Abertura à mudança *versus* Conservação foca, respectivamente, dimensões de oportunidade e de organização”.

A representação espacial dos tipos motivacionais de valores está expressa na Figura 1. Verifica-se que os tipos motivacionais adjacentes guardam compatibilidade, enquanto que aqueles de direções opostas tendem a ser conflitantes. Os valores que representam interesses individuais estão dispostos lado a lado, assim como aqueles que representam interesses coletivos. Na fronteira entre essas duas linhas estão os valores que representam interesses mistos (DEMO, 2008).

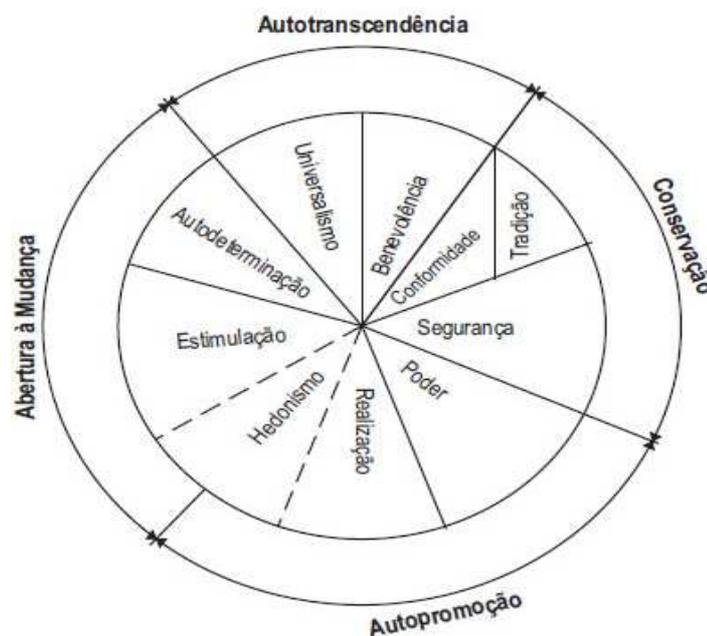


Figura 1: Estrutura Bidimensional dos Valores.
Fonte: Tamayo, 2000, p.42

2.1.2 Valores do Trabalho

Porto e Tamayo (2003) resumem os principais autores e suas definições dos valores relativos ao trabalho, onde enfatizam diversos aspectos dos valores, como as dimensões cognitiva e motivacional, a organização hierárquica e as recompensas procuradas no trabalho. Os autores destacados - Kalleberg, Samuel e Lewin-Epstein, Nord e cols, Sagie e Elizur, e Schwartz - estão relacionados no Quadro 4.

Autores de Destaque	Ano da Publicação	Definições de Valores do Trabalho
Kalleberg	1977	Valores relativos ao trabalho são preferências acerca das recompensas do trabalho.
Samuel e Lewin-Epstein	1979	Valores relativos ao trabalho determinam os comportamentos que são preferíveis sobre os outros.
Nord e cols	1988	Valores do trabalho são estados de existência desejados que podem ser alcançados por meio do trabalho.
Sagie e Elizur	1996	Valores do trabalho representam a importância que os indivíduos dão a resultados obtidos no contexto do trabalho.
Schwartz	1999	Valores do trabalho são as metas ou recompensas que os indivíduos buscam por meio do trabalho

Quadro 4: Definições de Valores do Trabalho.

Fonte: Porto e Tamayo, 2003

Com base na definição de Schwartz (1999) a respeito de um segundo nível de valores, relacionados a contextos específicos da vida dos indivíduos, Porto e Tamayo (2003) definem valores do trabalho como princípios sobre metas ou recompensas desejáveis, organizados hierarquicamente, que as pessoas procuram obter por meio do trabalho e que orientam suas escolhas, avaliações e comportamento no trabalho. “São, portanto, expressões dos valores gerais, no ambiente de trabalho” (SILVA, 2006, p. 41).

Nesta definição identificam-se três aspectos: cognitivo (os valores do trabalho são crenças sobre o que é desejável, ou não, no trabalho), motivacional (os valores expressam interesses em relação ao trabalho) e hierárquico (os valores são expressos segundo uma gradação de importância). Considerando-se que os valores relativos ao trabalho são um desdobramento dos valores gerais, pode-se inferir que eles apresentam a mesma estrutura de tipos motivacionais expressa na Teoria de Valores de Schwartz (PORTO E TAMAYO, 2003).

Porto e Tamayo, no intuito de desenvolver e validar uma escala de Valores relativos ao Trabalho para a realidade brasileira, realizaram pesquisa, publicada em

2003 sob o título Escala de Valores relativos ao Trabalho – EVT – que será apresentada a seguir.

2.1.2.1 Escala de Valores relativos ao Trabalho - EVT

Na construção da Escala, Porto e Tamayo partiram da Teoria de Schwartz dos Valores Pessoais, aplicando seus fatores ao universo do trabalho. Em sua pesquisa também foram citados outros estudos de autores que seguem a mesma vertente de Schwartz (Elizur, 1984; Ros e cols, 1999). No Brasil, haviam sido encontrados apenas dois instrumentos: uma tradução da escala de Lawrence (1971), realizada por Lomonaco e Angelini (1970) e o Inventário do Significado do Trabalho, de Borges (1998, 1999) (PORTO E TAMAYO, 2003).

Para o desenvolvimento dessa escala foram realizadas entrevistas e aplicados questionários com uma pergunta aberta, além da revisão dos instrumentos disponíveis na literatura sobre o assunto. As entrevistas foram realizadas com 10 trabalhadores. O questionário foi respondido por 32 trabalhadores e 32 estudantes universitários e professores. A partir da análise dos dados coletados, foram elaborados 95 itens, que foram submetidos a uma análise prévia quanto à pertinência dos itens aos quatro fatores previstos teoricamente (intrínseco, extrínseco, social e prestígio). Após esta análise, o questionário ficou com 71 itens, que foram então submetidos à validação semântica, quanto à clareza nas instruções e a compreensão dos itens. Os participantes sugeriram a inclusão de mais um item (PORTO E TAMAYO, 2003).

Para a validação, o questionário, então composto de 72 itens, foi aplicado a 402 trabalhadores, com idade média de 28,4 anos (D.P.=8,93). 64% eram do sexo feminino, 54% eram católicos, 62% eram solteiros e 74% trabalhavam no momento em que responderam o questionário. O tempo médio de trabalho foi de 9,2 anos (D.P.=8,43). Todos os participantes possuíam, no mínimo, o ensino médio completo e 59% possuíam curso superior incompleto (PORTO E TAMAYO, 2003).

“Para validação da escala, foram realizadas análise dos componentes principais, análise fatorial exploratória com rotação promax, já que se propunha uma correlação entre os fatores e cálculo de confiabilidade utilizando o SPSS v. 10” (PORTO E TAMAYO, 2003). Foram encontrados quatro fatores - Realização no Trabalho, Relações Sociais, Prestígio e Estabilidade - detalhados no Quadro 5.

A versão atual da EVT é composta de 45 itens, agrupados nos mesmos 4 fatores encontrados inicialmente. Para resposta, os participantes devem avaliar as afirmações segundo uma escala de importância que variava de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante) (SIQUEIRA, 2008).

Sendo os valores do trabalho um desdobramento dos valores gerais, os fatores identificados pela EVT relacionam-se diretamente com os fatores de ordem superior dos valores pessoais de Schwartz, conforme demonstrado na Figura 2 (SILVA, 2006).

Fator	Denominação	Descrição
Fator 1	Realização no trabalho	Busca de prazer e realização pessoal e profissional; independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Fator 2	Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho; contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.
Fator 3	Prestígio	Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.
Fator 4	Estabilidade	Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Quadro 5: Fatores da Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT).

Fonte: Porto e Tamayo, 2003.

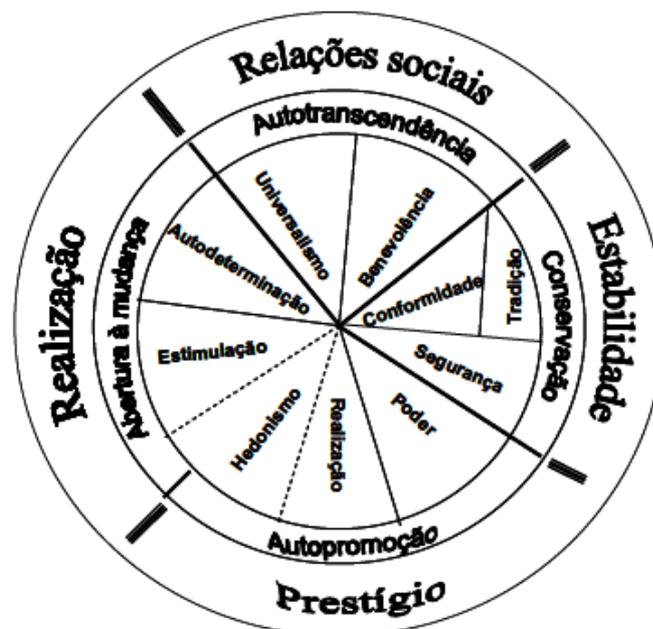


Figura 2: Relação dos Fatores de Valores Gerais e do Trabalho

Fonte: Silva, 2006, p. 43.

Tradicionalmente, os valores organizacionais têm sido identificados e avaliados a partir dos documentos oficiais das empresas. Esse tipo de abordagem geralmente apresenta incongruência entre os valores descritos nos documentos e aqueles praticados pela organização. Outra abordagem tradicional é a que compara os valores organizacionais à média dos valores pessoais dos empregados. Neste caso, os resultados aferidos não expressam adequadamente os valores da organização (TAMAYO *et al*, 2000).

Os mesmos autores sugerem um estudo dos valores organizacionais pela percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. Os empregados são capazes de identificar os valores que predominam na organização onde trabalham; essa percepção influencia seu comportamento. É importante ressaltar que não está sendo julgado se a percepção do funcionário é certa ou errada.

A respeito dos aspectos dos valores do trabalho, Tamayo *et al* (2000, p.293-295), destacam:

- O aspecto cognitivo consiste nas crenças, a forma de conhecer a realidade da empresa no tocante à produção, qualidade, interações pessoais, autoridade, obediência às normas, etc. Entretanto, “nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e que são socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização”.
- A raiz dos valores organizacionais é motivacional, eles expressam interesses e desejos de alguém – interesses individuais ou coletivos.
- A função dos valores é orientar a vida da organização, ditando o comportamento de seus membros e o próprio julgamento acerca do comportamento dos outros.
- Os valores organizacionais estão organizados segundo uma hierarquia de preferências, o que indica que os atores organizacionais participam ativamente da transformação do ambiente em que atuam.

2.2 Motivação

A palavra motivação tem origem etimológica na palavra *movere* (em Latim), que significa mover. É definida como o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 2004).

Essa conotação de movimento e comportamento é claramente percebida pelas pessoas em geral, não apenas pela comunidade acadêmica. Esta seção deste trabalho terá por base o agrupamento das teorias sobre motivação constantes em Pérez-Ramos (1990). Segundo o autor, os modelos teóricos podem ser agrupados em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, conforme detalhado no Quadro 6. Outros autores, como Tamayo e Paschoal (2003), designam as teorias de conteúdo como exógenas e as teorias de processo como endógenas.

Teorias	Conceito	Autores de Destaque
Conteúdo	O fenômeno motivacional é explicado a partir das necessidades humanas e do comportamento imprimido na satisfação dessas necessidades.	Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland, Alderfer, Ouchi
Processo	Analisa os processos psicológicos relacionados à motivação (as percepções e perspectivas dos indivíduos nesse processo), com foco nos mecanismos conscientes de tomada de decisão.	Festinger, Adams, Vroom, Locke, Porter & Lawler, Kelly, DeCharmes, Delci & Ryan, Bem,

Quadro 6: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo.
Fonte: Pérez-Ramos, 1990, p.128

2.2.1 Teorias de Conteúdo

Entre os autores dessa linha, o mais conhecido é Maslow. Ele propôs a Teoria da Hierarquia de Necessidades, com base nas principais necessidades do ser humano. Maslow (1954) identificou e classificou essas necessidades segundo uma hierarquia (do menos importante para o mais importante).

Segundo essa teoria, “cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta” (PÉREZ-RAMOS, 1990, p.128). A satisfação de uma necessidade leva à busca pela satisfação de outra necessidade, agora de nível mais elevado.

O modelo de Maslow é considerado claro, funcional e flexível, pois reconhece que há variações entre indivíduos, no tocante à intensidade das necessidades e ao momento em que se manifestam superiores. Pérez-Ramos (1990) explica que as necessidades de nível mais elevado (psicológicas, especialmente) podem aparecer sem que as necessidades das categorias inferiores estejam plenamente satisfeitas.

A escala das necessidades de Maslow é composta de cinco níveis, descritos, a seguir, em ordem crescente de importância:

- Necessidades fisiológicas: objetivam manter a estabilidade do organismo. Sua satisfação é indispensável à sobrevivência do indivíduo e da espécie.
- Necessidades de segurança: correspondem ao desejo de proteção contra perigos, ameaças ou privações que afetem o indivíduo ou sua família.
- Necessidades sociais: representam o desejo de pertencer, fazer parte, ser aceito pelos outros indivíduos, compartilhar afeto e amizade.
- Necessidades de estima: desejo do indivíduo de se destacar e ser reconhecido pelos outros; caracterizam-se pela busca de status e reconhecimento social.
- Necessidades de auto-realização: desejo de crescimento psicológico, aprimoramento das capacidades pessoais e excelência em suas realizações.

Outro estudo relevante no grupo das teorias de conteúdo é a Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene, de Herzberg e outros autores (1959). Os autores identificaram que os fatores intrínsecos (Motivação) estariam relacionados à satisfação (especialmente ao conteúdo e à natureza do trabalho) e seriam motivadores. Eles seriam escolhidos pelos indivíduos de forma espontânea. Já os fatores extrínsecos (Higiene) representam uma conduta passiva, reativa; referem-se às experiências insatisfatórias do indivíduo, relacionadas ao ambiente em geral, às condições do trabalho. Os fatores intrínsecos seriam “a verdadeira fonte de satisfação motivacional” (BERGAMINI, 1990, p.13).

Apesar de compatíveis, as ideias de Maslow e Herzberg apresentam algumas diferenças. Maslow centralizou suas atenções nas necessidades humanas. Herzberg inclui nesse ponto de vista os estímulos utilizados para satisfazer tais necessidades. A Teoria Bifatorial foi responsável pelo desenvolvimento de estudos sobre motivação realizados no próprio ambiente de trabalho, situação que, até então (1959) não havia sido experimentada.

McGregor (1960) foi responsável pela elaboração da Teoria Y, onde afirma que o ser humano é motivado principalmente por necessidades de realização pessoal, trabalho produtivo, aceitação de responsabilidades e adequação das suas metas pessoais às metas da organização onde trabalha. Segundo o autor, os trabalhadores percebem o próprio desempenho como fonte real de satisfação. É enfatizada a valorização do empregado por meio de condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades (PÉREZ-RAMOS, 1990).

A Teoria Y tem seus antecedentes na Teoria X, também elaborada por McGregor em momento anterior, com base nas idéias de Elton Mayo. Esta Teoria concebia o homem como ser desprovido de motivação para o trabalho ou para assumir responsabilidades, preferindo ele ser conduzido a ter iniciativas. À luz da teoria de Maslow, McGregor reformulou seus estudos, resultando na Teoria Y (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Outra contribuição importante foram os estudos de McClelland (1961) sobre os motivos de Poder, Afiliação e Realização, onde ele identifica, categoriza e inter-relaciona as necessidades humanas que são fatores de motivação. McClelland concluiu que essas necessidades (poder, afiliação e realização) estão presentes na maioria das pessoas, em graus de intensidade diferenciados, e se inter-relacionam, sendo possível construir um perfil psicológico para cada indivíduo (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Alderfer (1969) formulou a Teoria ERC (Existência-Relacionamento-Crescimento). Influenciado pelas idéias de Maslow, o modelo teórico de Alderfer, no entanto, apresenta apenas três categorias de necessidades (em Maslow existem cinco) e propõe uma nova visão a respeito da direção do desenvolvimento motivacional. Para a Teoria da Hierarquia de Necessidades, o desenvolvimento motivacional se realiza de forma progressiva, ascendente, de nível a nível de categoria nas necessidades de escala hierárquica. Para a Teoria ERC, esse processo poderia se dar, também, no sentido inverso (regressivo, decrescente),

resultado de “barreiras e bloqueios na satisfação das necessidades de categorias hierarquicamente mais altas na escala, produzindo, nesse caso, um retorno ou descenso às inferiores, sempre que nestas últimas o indivíduo tenha experimentado satisfação” (PÉREZ-RAMOS, 1990, p.131).

Mais recentemente, os estudos de Ouchi (1983) produziram o que se chamou de Teoria Z. Ela apresenta forte conotação cultural e fundamenta-se em aspectos da empresa japonesa, podendo ser adaptada a outras culturas, com destaque para fatores como o ambiente organizacional, estilo gerencial e identificação do empregado com a organização e o trabalho. Destaca-se a ideia de família organizacional, que prega uma relação harmoniosa e consensual entre os integrantes da organização, trabalho em equipe, consciência de grupo, cooperação mútua e correspondência entre as metas individuais e os objetivos da empresa (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Pérez-Ramos (1990, p.132), destaca, no entanto, as reservas de alguns autores, como Steers & Porter, quanto à “plena aplicação às nossas organizações, sem estar precedida de amplas modificações sobre a concepção do empregado como membro realmente integrante da organização e de seu ambiente de trabalho”.

2.2.2 Teorias de Processo

As proposições mais conhecidas dentre aquelas classificadas como teorias de processo são: Teoria da Dissonância Cognitiva (Festinger, 1954); Teoria da Equidade (Adams, 1961-1963); Teoria da Expectância (Vroom, 1964); Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke, 1975); Teoria do Desempenho-Satisfação (Porter & Lawler, 1968); Teorias de Atribuições (Kelly, 1971); Teoria da Avaliação Cognitiva (DeCharmes, 1968 e Delci & Ryan, 1985) e a Teoria da Autopercepção (Bem, 1972). A seguir detalham-se cada uma delas.

A Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (1954) fundamenta-se na premissa de que toda pessoa tenta manter um estado de consonância, ou seja, de consistência cognitiva, buscando estabelecer uma coerência entre a sua auto-imagem, seu comportamento (utilizados como parâmetro ou referencial) e os dos outros. Quando o indivíduo se depara com situações de discordância entre essas

duas avaliações, ocorre um estado de dissonância cognitiva que se configura em um estado de tensão ou angústia (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Na busca pelo reequilíbrio, o indivíduo reconstrói uma coerência cognitiva de diversas maneiras: contestando seus valores ou referenciais, adotando novos referenciais, ou ainda conservando-os, mas mudando suas ações (FESTINGER, 1957, *apud* VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2002, p.66).

Adams (1961, 1963), alterando alguns pontos da teoria de Festinger quanto aos aspectos instrumentais, criou a Teoria da Equidade. Este postulado parte do princípio que o indivíduo compara, continuamente, as suas contribuições para com o trabalho (desempenho, responsabilidades, formação profissional e outros) e as compensações que recebe (salário, status atribuído, reconhecimento e outros) com os mesmos fatores dos outros empregados. Dessa comparação resulta a percepção que cada um tem dos conceitos de equidade e inequidade (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Quando o funcionário percebe uma situação de inequidade, ele tende a modificar seu comportamento, aumentando ou diminuindo seus próprios níveis de desempenho ou, ainda, o dos outros empregados.

Uma das teorias de processo de maior destaque é a Teoria da Expectância (ou da Instrumentalidade), cujo principal expoente é Vroom.

Segundo Vroom (1964, *apud* Pérez-Ramos, 1990, p.134), a motivação se desenvolve a partir da percepção do indivíduo sobre o esforço que deverá realizar para conseguir determinado objetivo e o valor que ele próprio atribui a esse objetivo. Nesse processo tem-se a interação de três fatores cognitivos, a saber: “Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida); da Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho), e da Expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada)”. O grau de motivação é determinado pela combinação desses fatores.

O modelo teórico proposto por Vroom considera as diferenças individuais quanto à atribuição de valor, percepção do nível de equidade e expectativas. O trabalho é considerado importante fonte de recompensa e o ambiente de trabalho apresenta influência sobre o desempenho dos trabalhadores. É dada especial importância aos fatores cognitivos, ou seja, à consciência do indivíduo de que o seu comportamento pode levá-lo a atingir as metas estabelecidas no seu trabalho (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Exemplificando a Teoria da Expectância, se um indivíduo acredita ter condições de executar determinada tarefa (instrumentalidade), que a realização dessa atividade pode levá-lo à consecução de uma meta por ele estabelecida (expectância), e, ainda, se a essa meta está atribuído grande valor (valência), diz-se que o indivíduo está altamente motivado. Nas palavras de Pérez-Ramos (1990, p.134): “tais fatores (valência, instrumentalidade e expectância) apresentam uma significativa associação com as atitudes, o desempenho e a satisfação no trabalho”.

A Teoria do Estabelecimento de Metas, proposta por Locke (1975), está fundamentada na concomitância de certos fatores determinantes do comportamento humano. Estes fatores são os valores (importância atribuída a uma meta) e as metas (objetivos desejados), que impelem comportamentos direcionados para a meta almejada (PÉREZ-RAMOS, 1990).

A Figura 3 representa de forma simplificada o processo de atingimento de metas, segundo a proposição de Locke:

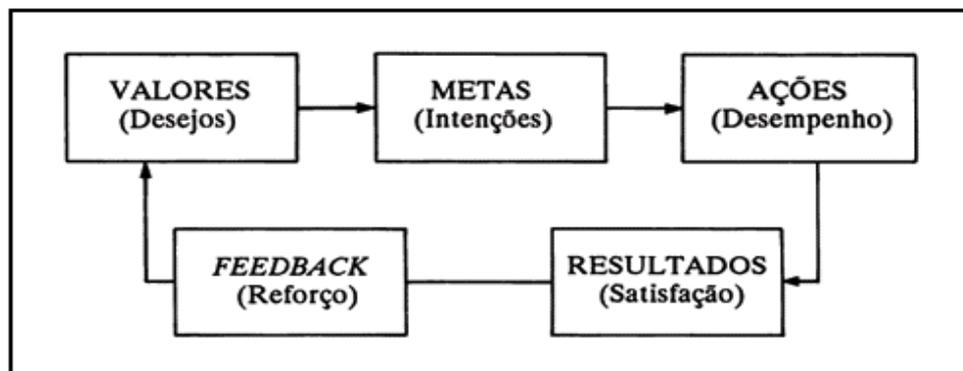


Figura 3: Teoria do Estabelecimento de Metas
Fonte: Pérez-Ramos, 1990

Segundo essa Teoria, as metas são o verdadeiro fator motivador do indivíduo no trabalho. Elas orientam as ações por meio do direcionamento da atenção, da mobilização de esforços, da persistência e do desenvolvimento de estratégias. As metas são definidas como objetivos a serem atingidos em determinado prazo (ZANELLI *et al*, 2004).

Porter & Lawler (1968) elaboraram um modelo instrumental para análise da motivação. A Teoria de Desempenho-Satisfação, que enfatiza o caráter cognitivo do processo, é um modelo complexo, que envolve diversas variáveis intervenientes: inteligência, habilidade, personalidade, autopercepção, esforço na execução da

tarefa, desempenho, recompensa, relação esforço - recompensa e percepção da equidade (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Destacam-se ainda algumas teorias classificadas como teorias de atribuição, por partirem de um raciocínio embasado na antecipação dos possíveis resultados esperados, dos eventos previstos, para daí identificar as prováveis causas. Neste grupo encontram-se a Teoria da Atribuição Causal (Kelly, 1971), Teoria da Avaliação Cognitiva (DeCharmes, 1968 e Delci & Ryan, 1985) e a Teoria da Autopercepção (Bem, 1972). Essas teorias mais recentes têm sido objeto de estudos complementares e críticas, o que não invalida suas contribuições, especialmente por se tratarem de estudos realizados no ambiente organizacional (PÉREZ-RAMOS, 1990).

2.2.2.1 Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST

A Teoria das Expectativas de Vroom serviu como referencial teórico para os estudos de Borges e Alves Filho (2001) no desenvolvimento do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho - IMST - que será apresentado nesta seção. Os autores partiram da adaptação e ampliação do Inventário do Significado do Trabalho - IST, elaborado por Borges (1997, 1998 e 1999). A adaptação foi necessária porque o IST era dirigido a outro público alvo; a ampliação foi feita para torná-lo capaz de mensurar a motivação para o trabalho.

Inicialmente, foi desenvolvido um estudo piloto com profissionais da saúde e bancários, com o objetivo de levantar categorias específicas a estes profissionais de atributos do significado do trabalho e motivacional. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com profissionais das duas categorias. Os dados foram analisados e resultaram no IMST - Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho.

O questionário inicial era composto por 73 itens distribuídos entre quatro perguntas: 1- Quanto deve ser? (que corresponde aos atributos valorativos), 2- Quanto eu espero que este resultado ocorra? (que corresponde às expectativas), 3- Quanto ocorre realmente? (que corresponde aos atributos descritivos) e 4- Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado? (que corresponde à instrumentalidade) (BORGES E ALVES FILHO, 2001).

O questionário foi aplicado a 487 profissionais de saúde pública e 155 bancários. Os participantes tinham média de idade de 39,39 anos (D.P.=6,52). O tempo de serviço médio apresentado pelos funcionários bancários foi de 16,33 anos (D.P.=5,31). Para os profissionais de saúde foi de 12,72 anos (D.P.=7,57). Nos bancários verificou-se predominância de pessoas do sexo masculino (67,8%), enquanto que, nos profissionais de saúde, predominou o sexo feminino (77%). Verificou-se a mesma proporção de bancários e profissionais de saúde com nível superior completo (55,3% e 57,0%, respectivamente), com uma proporção mais elevada de bancários com nível de superior incompleto. Foram identificadas quatro estruturas fatoriais distintas: Atributos Valorativos, Atributos Descritivos, Expectativas e Instrumentalidade.

Após algumas revisões para aperfeiçoamento, as estruturas fatoriais foram confirmadas, com algumas alterações quanto à quantidade de fatores e suas descrições. O Quadro 7 apresenta o detalhamento de cada estrutura e seus respectivos fatores.

A versão atual do IMST é composta de 171 itens, apresentada como uma tabela contendo 5 colunas. Uma delas apresenta os itens e nas demais, os participantes devem responder às quatro questões citadas anteriormente. Para resposta, é utilizada uma escala no modelo de Likert, com números de 0 a 4, onde 0 atribui o nível mínimo de intensidade ao item e 4 o nível máximo (SIQUEIRA, 2008).

Estrutura Fatorial	Fator	Descrição
Atributos Valorativos	Justiça no trabalho	O trabalho deve garantir boas condições materiais, de higiene, assistência, equipamentos adequados às atividades, segurança, retorno econômico compatível, equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais e cumprimento das obrigações pela organização.
	Autoexpressão e realização pessoal	O trabalho deve prover oportunidade de expressão da criatividade, aprendizagem contínua, capacidade de tomar decisões, sentimento de produtividade, habilidades interpessoais e prazer pela realização das tarefas.
	Sobrevivência pessoal e familiar	O trabalho deve garantir as condições econômicas de sobrevivência, sustento pessoal, assistência à família, à existência humana, à estabilidade no emprego decorrente do desemprego, o salário e o progresso social.
	Desgaste e desumanização	O trabalho deve implicar em desgaste, pressa, atarefamento, percepção de si mesmo como máquina ou animal (desumanização), esforço físico, dedicação e percepção de si mesmo como discriminado.

Continua

Continuação

Estrutura Fatorial	Fator	Descrição
Atributos Descritivos	Autoexpressão	O trabalho representa concretamente possibilidades de opinar e influenciar nas decisões, de reconhecimento, de expressar a criatividade, aprender e qualificar-se, de sentir-se tratado como pessoa respeitada, de relacionamento de confiança e crescimento pessoal.
	Desgaste e desumanização	Descreve o trabalho associado à desvalorização da condição de ser gente, à aceitação da dureza no trabalho, à exigência de rapidez, esforço físico e ritmo acelerado.
	Independência e recompensa econômica	Descreve o trabalho como garantia de independência econômica, sustento, sobrevivência, assistência para si e para a família e outras contrapartidas pelo esforço despendido.
	Responsabilidade	Descreve o trabalho como provendo o sentimento de dignidade associado à necessidade de cumprir com as tarefas e obrigações previstas, de ocupar-se, de obedecer, de assumir as próprias decisões, de produzir e de contribuir para o progresso social.
	Condições de trabalho	Descreve o trabalho exigindo para o desempenho adequado um ambiente higiênico, com equipamentos específicos, conforto material, seguro e com a assistência merecida pelo trabalhador.
Expectativas	Autoexpressão	Indica que o indivíduo espera encontrar oportunidades para sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade, seu bem-estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições das organizações e o que faz, para ser respeitado como ser humano e merecer a confiança dos superiores.
	Desgaste e desumanização	Reúne as expectativas de que o trabalho venha resultar em esgotamento, pressão, atarefamento, exigência de rapidez, desproporção entre esforços e recompensas, negação da própria condição humana, discriminação, esforço corporal e repetição de tarefas.
	Responsabilidade	Expressa as expectativas relativas ao cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado.
	Recompensas e independência econômica	Expressa as expectativas de que o trabalho proveja o sustento e a independência econômica, garanta contrapartidas merecidas, estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência.
	Condições materiais de trabalho	Expressa as expectativas que o trabalho proveja uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução das tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental.

Continua

Continuação

Estrutura Fatorial	Fator	Descrição
Instrumentalidade	Envolvimento e reconhecimento	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que se sintam reconhecidos, influentes, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo, produtivos, percebam-se como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho e com igualdade de direitos em relação aos colegas.
	Condições materiais de trabalho	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com ambiente higiênico e seguro, equipamentos adequados, conforto, assistência e para que a organização cumpra com suas obrigações.
	Desgaste e desumanização	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar esgotamento, atarefamento, percepção de tornar-se máquina ou animal, esforço físico, percepção de discriminação e pressa.
	Recompensa e independência econômica	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto-sustento, independência, estabilidade e assistência.
	Responsabilidade	Indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhe proporcionar sentimento de dignidade associada ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo.

Quadro 7: Estruturas Fatoriais do IMST.
Fonte: Siqueira, 2008, p.223-227.

2.3 A relação entre os Valores e a Motivação no Contexto do Trabalho

Vários estudos realizados sobre os temas Valores e Motivação (Borges e Alves Filho, 2001, Tamayo e Paschoal, 2003, Tamayo, 1998) apontam a variável valores como preditora da variável motivação. O Quadro 8 apresenta as características de cada variável.

Segundo Tamayo *et al* (2000), a percepção do empregado sobre os valores da organização é uma operação cognitiva que lhe permite criar um modelo mental da organização. Esse modelo determina o comportamento dos empregados, suas explicações para a rotina organizacional e o comprometimento deles com a empresa.

Variável	Classificação	Fatores	Descrição
Valores do Trabalho	Preditora	Realização no trabalho	Busca de prazer e realização pessoal e profissional; independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
		Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho; contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.
		Prestígio	Busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.
		Estabilidade	Busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.
Motivação	Dependente	Valência	Valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores aos resultados do trabalho.
		Expectativas	Percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados.
		Instrumentalidade	Grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados.

Quadro 8: Características das Variáveis de Pesquisa.

Fonte: Referencial teórico da pesquisa.

Schwartz & Ros (1995, *apud* TAMAYO *et al*, 2000, p.298) postulam que toda organização enfrenta três principais problemas: 1- A relação entre o indivíduo e o grupo, que sempre apresentará conflitos, diante da dificuldade de conciliação dos interesses individuais e do grupo; 2- A necessidade de elaboração de uma estrutura burocrática (com definição de papéis, normas e estratégias de trabalho) que garanta o funcionamento da organização, e 3- A relação entre a organização e o meio natural e social onde está inserida, relação esta indispensável para sua existência.

Os valores são os padrões de comportamento criados em resposta a esses problemas.

Para Tamayo e Pascoal (2003), o comportamento de cada indivíduo seria guiado e provocado por suas metas – elas desencadeiam a realização do esforço para se atingir o objetivo almejado. Desta forma, a motivação no trabalho implica na necessidade de interação entre os interesses organizacionais e os interesses dos empregados, o que resultaria em uma maior produtividade individual e organizacional.

Ainda segundo os mesmos autores, a organização e o empregado envolvem-se numa parceria, onde cada uma das partes apresenta, ainda que de maneira implícita, as suas exigências e demandas. As demandas da empresa estão relacionadas ao desempenho (cumprimento das atividades no prazo estipulado, de forma correta e com qualidade) e às normas de comportamento (que regulamentam o bom convívio entre todos os membros da organização). Há, ainda, algumas

demandas implícitas relacionadas a comportamentos espontâneos (altruísticos) dos funcionários, que trazem benefícios à organização. Tamayo e Pascoal (2003, p.36) afirmam que “as empresas/organizações que se baseiam exclusivamente no papel prescrito, possuem uma estrutura extremamente frágil”.

Quanto às demandas dos empregados, os autores afirmam que se referem, fundamentalmente, a serem respeitados e tratados como seres humanos e a encontrar, na organização, condições favoráveis (oportunidades) para satisfazerem suas necessidades e atingirem seus objetivos por meio da própria atividade do trabalho.

O interesse básico de um trabalhador não é aumentar o lucro da organização na qual está trabalhando. Ao contrário, ele busca satisfazer suas necessidades pessoais, investindo suas habilidades, conhecimentos, experiência, criatividade, entusiasmo, energia e motivação. Quando ele não encontra meios para satisfazer essas necessidades e expectativas, passa a perceber sua relação com a empresa como de exploração, e não mais de troca (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

A respeito das necessidades dos empregados, Pérez-Ramos (1990) ressalta a proposição de McClelland, segundo o qual pessoas com elevados índices de necessidades de Realização geralmente buscam maior autonomia, esforçam-se para alcançar altos níveis em seu desenvolvimento, além de aceitação de responsabilidades e desafios realísticos. No ambiente organizacional, essa característica favorece o sucesso gerencial e a independência de ação.

As necessidades de Afiliação imprimem forte preocupação em desenvolver e manter um relacionamento social adequado, em detrimento dos investimentos em seu desempenho. Os indivíduos caracterizam-se por forte desejo de aprovação e identificação com os sentimentos dos outros, facilidade de relacionamento e alta capacidade de adaptação às normas sociais. Desempenham eficientemente atividades que envolvam contato interpessoal (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Os indivíduos que têm como predominante as necessidades de Poder, apresentam forte desejo de serem prestigiados, de dominar e controlar atitudes e ações dos outros. Esses indivíduos desempenham papéis de liderança em atividades de grupo e apresentam forte poder de persuasão (PÉREZ-RAMOS, 1990).

Segundo Pérez-Ramos (1990), a compreensão do fenômeno da motivação no trabalho permitirá às organizações decisões mais efetivas e acertadas. Tamayo e

Paschoal (2003, p.33) afirmam que “as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem diretamente a metas e valores do trabalhador”.

Pode-se verificar a relação dinâmica existente entre as necessidades do trabalhador (representação de seus valores e metas) e os objetivos e metas das organizações. O equilíbrio entre essas duas forças traz benefícios para ambas as partes. Para a organização, os reflexos encontram-se na qualidade e na quantidade do trabalho executado. Para o empregado, na satisfação, no nível de realização pessoal, bem-estar e auto-estima (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

Compreender o processo motivacional pode possibilitar a previsão do comportamento dos indivíduos e, a partir dessa informação, as organizações poderiam influenciar esses comportamentos, alterando os componentes desse processo (BERGAMINI, 1990).

Portanto, conhecer o que motiva o funcionário é de grande importância estratégica para as organizações, pois a motivação no trabalho apresenta estreita relação com a produtividade individual e organizacional, que, por sua vez, são fortes condicionantes do sucesso empresarial.

Com base no referencial teórico exposto, com destaque para as definições de Valores do Trabalho de Porto e Tamayo (2003) e para a Teoria da Expectância de Vroom (1964), o próximo capítulo apresentará os métodos e técnicas aplicados nesta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente estudo investigou a relação entre duas variáveis: valores do trabalho e motivação. Para a consecução dos objetivos deste trabalho, realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, porquanto se buscou entender a realidade dos funcionários da Unidade de Suporte Operacional do Banco, mensurando a relação entre as variáveis de estudo.

A pesquisa quantitativa se atém à representatividade numérica dos dados, razão pela qual este estudo se guiou por esta metodologia. Segundo Vergara (2005, p. 18), “os procedimentos quantitativos privilegiam as freqüências”. A partir de uma amostra representativa de determinada população, obtêm-se os dados cujos resultados serão posteriormente generalizados para toda a população (ZANELLA, 2006).

Trata-se de uma pesquisa de campo, de caráter exploratório (pretende ampliar o conhecimento sobre o problema) e transversal, pois os dados foram coletados em um determinado momento da realidade.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Com mais de duzentos anos de existência, o Banco tem participação expressiva no mercado bancário brasileiro. Atualmente conta com 115.653 mil funcionários, espalhados em 5.072 mil agências, além de 40 diretorias e outros diversos departamentos e unidades regionais que fazem parte da direção geral do Banco.

Em 2006, visando proporcionar maior agilidade aos processos de negócios nas agências, o Conselho Diretor da instituição aprovou a criação da Unidade de Suporte Operacional. Essa nova Unidade ficou responsável pela gestão das atividades de suporte, que causavam impacto negativo no tempo de resposta aos clientes.

Definem-se como atividades de suporte operacional toda atividade de apoio negocial direto à venda e à entrega de produtos e serviços aos clientes, como, por

exemplo, tesouraria, atendimento em caixa, suporte a operações de crédito, compensação de cheques e papéis, câmbio e cobrança, dentre outras.

Para a execução dessas atividades, a Unidade de Suporte Operacional está presente em cinco estados, por meio de seus Centros de Suporte Operacional, localizados em Belo Horizonte, Curitiba, Recife, São Paulo e em Brasília, que contam com mais de 7 mil funcionários, além de outros colaboradores (estagiários, adolescentes trabalhadores e funcionários terceirizados).

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

Para a consecução dos objetivos propostos neste estudo, foi escolhida a Unidade de Suporte Operacional, onde os funcionários executam diversas atividades-meio para a Organização. Entendem-se como atividades-meio, para finalidade deste estudo, aquelas que não correspondem ao atendimento direto ao público consumidor (clientes), incluindo as atividades de suporte operacional, descritas anteriormente.

A pesquisa foi realizada entre os funcionários que efetivamente executam as atividades (técnicos), não exercendo cargos de chefia. Para o cálculo do valor da amostra, considerou-se o método apontado por Tabachnick e Fidell. Matematicamente, $N=50+8m$, onde “N” corresponde ao tamanho da amostra e “m” é o número de variáveis independentes (DEMO, 2008).

Da população de 600 funcionários de cargo técnico (excluídos os cargos de chefia), a amostra mínima recomendável seria de 82 indivíduos. Os 130 questionários obtidos correspondem a uma amostra bastante satisfatória.

Pode-se definir a amostra como probabilística aleatória. Segundo Mattar (1999), neste tipo de amostra, cada elemento da população tem uma probabilidade (chance) conhecida e diferente de zero de fazer parte da amostra selecionada. Para a aleatorização, os elementos da população foram listados e receberam um número, em uma ordem de zero a seiscentos, inteiros e sucessivos.

Dos 130 participantes, 56 eram do sexo feminino e 74 do sexo masculino. A média de idade foi de 39,6 anos e os indivíduos apresentaram 15,7 anos (em média) de serviços prestados no Banco. Quase a totalidade dos participantes apresentava

nível escolar universitário. A caracterização da amostra da pesquisa está detalhada na Tabela 1.

Tabela 1: Características da Amostra da Pesquisa

Variável	Nível	Frequência	Porcentagem
Idade (anos)	18 - 30	18	13,8%
	31 - 40	48	36,9%
	41 - 50	54	41,5%
	51 em diante	10	7,7%
Sexo	Feminino	56	43,1%
	Masculino	74	56,9%
Escolaridade	Fundamental (1º Grau)	0	0,0%
	Médio (2º Grau)	3	2,3%
	Superior (universitário)	127	97,7%
Tempo de serviço na empresa (anos)	Até 5	13	10,0%
	6 - 10	43	33,1%
	11 - 20	19	14,6%
	21 - 30	55	42,3%
	30 em diante	0	0,0%

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O presente trabalho teve por objetivos específicos a descrição do perfil motivacional no âmbito do trabalho, a descrição da hierarquia dos fatores componentes da motivação dos funcionários da Unidade de Suporte Operacional, bem como identificar a relação entre valores e motivação, no âmbito profissional.

A busca do perfil motivacional (primeiro objetivo) foi embasada na Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT, de Porto e Tamayo (2003). O segundo objetivo específico deste trabalho (descrição da hierarquia dos fatores componentes da motivação) foi fundamentado nos estudos de Borges e Alves Filho (2001), “A mensuração da motivação e do significado do trabalho”. Os autores desenvolveram um questionário (IMST) que tornou possível mensurar simultaneamente o significado do trabalho e a motivação para o trabalho. Para adequação aos objetivos deste estudo, no entanto, foram utilizadas apenas as questões que se referem à motivação para o trabalho.

O terceiro objetivo (identificação da relação entre valores e motivação, no âmbito profissional) foi viabilizado pela análise de correlação entre os resultados dos objetivos anteriores.

Dessa forma, o questionário apresentado aos participantes do estudo ficou dividido em cinco partes. Na primeira foram coletados os dados demográficos (sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço na empresa). A segunda parte (itens 1 a 45) corresponde ao questionário EVT. A terceira, quarta e quinta partes (itens 46 a 216) correspondem ao questionário IMST adaptado.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi aplicado individualmente, sem a identificação do funcionário respondente. Eles receberam uma carta de apresentação do estudo, solicitando sua participação, com a garantia de anonimato. O questionário poderia ser enviado eletronicamente ou em meio físico (impresso). A carta de apresentação e o questionário estão no Apêndice A e B deste trabalho, respectivamente.

As informações aferidas pelo questionário foram registradas em banco de dados do SPSS (*Statistical Package of Social Science*), de onde foram extraídos os dados estatísticos que possibilitam verificar a existência de valores muito afastados da média (incoerência ou omissão nos questionários) e a análise de distribuição de frequência, que indica a coerência nos dados - média, desvio-padrão e valores mínimo e máximo dentro do esperado. A partir daí esses dados foram tratados pelo método de correlação, buscando-se aferir a sua congruência ao referencial teórico apresentado (DEMO, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada para cada um dos objetivos propostos.

Esta pesquisa tem como primeiro objetivo a descrição do perfil motivacional no âmbito do trabalho, dos funcionários da Unidade de Suporte Operacional. O Gráfico 1 apresenta as prioridades axiológicas da amostra.

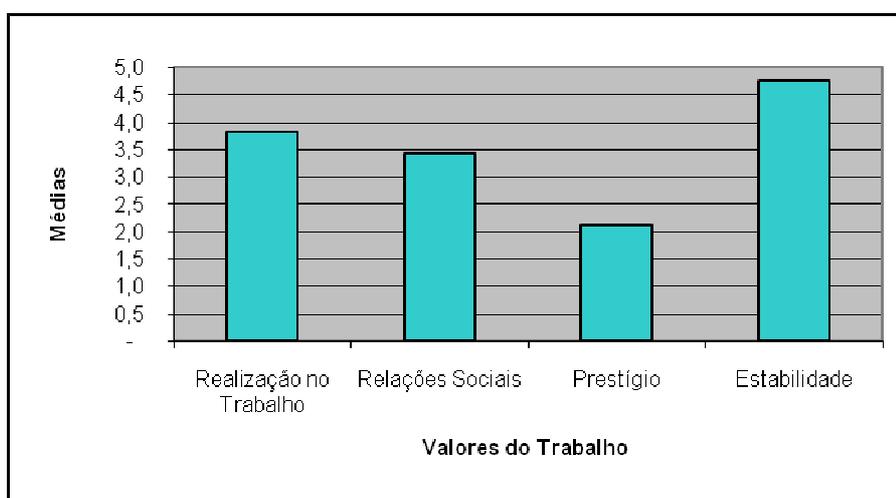


Gráfico 1: Prioridades Axialógicas dos Funcionários da Unidade

Verifica-se que o fator mais importante para os entrevistados foi Estabilidade, com média de 4,76 (D.P.=0,61), seguido do fator Realização no Trabalho, com média 3,83 (D.P.=0,69), Relações Sociais, com média 3,42 (D.P.=0,65) e Prestígio (M=2,13, D.P.=0,51). Trata-se, portanto, de um grupo que valoriza mais fortemente a segurança e a estabilidade financeira, a capacidade de “suprir materialmente as necessidades pessoais” (Porto e Tamayo, 2003, p.151), resultados obtidos por meio do trabalho. São funcionários interessados em estabilidade de emprego, segurança, salário, normas e objetivos claros, espaço físico adequado, horários regulares.

O resultado do fator Realização no Trabalho também foi significativo (M=3,83), o que indica a importância do prazer e da independência (autonomia) de pensamento e ação no trabalho, atividades interessantes e variadas, participação nas decisões da empresa – valores relacionados ao conteúdo do trabalho.

Destaca-se o baixo índice de importância dado ao valor Prestígio, com apenas 2,31 de média, o que revela que os funcionários apresentam pouca

preocupação com os resultados pessoais, reconhecimento, sucesso e poder de influência.

Os valores mais e menos significativos (Estabilidade e Prestígio, respectivamente), poderiam ser explicados pela natureza da parte da Organização analisada. Trata-se de uma unidade (parte) onde o ingresso dos funcionários ocorre de forma mais criteriosa (alto nível de escolaridade e tempo de serviço), exigência de funcionários com experiência em diversos setores e atividades da empresa, especialização e baixa rotatividade (conseqüência da necessidade de especialização).

A partir da correspondência entre os valores pessoais e os do trabalho, pôde-se estabelecer uma relação entre as dimensões dos valores pessoais e os fatores dos valores do trabalho dos funcionários da Unidade, sintetizada na Tabela 2.

Tabela 2: Relação entre Valores Pessoais e Valores do Trabalho

Valores Pessoais	Valores do Trabalho	
Dimensão	Fatores	Média
Abertura a mudança	Realização no Trabalho	3,83
Autotranscendência	Relações Sociais	3,42
Autopromoção	Prestígio	2,13
Conservação	Estabilidade	4,76

Considerando-se a bipolaridade das dimensões dos valores pessoais, observa-se que os indivíduos priorizam a Conservação, em comparação com Abertura a mudança. Quanto à dimensão Autotranscendência *versus* Autopromoção, verifica-se a forte priorização dos valores que expressam a Autotranscendência (universalismo e benevolência).

O segundo objetivo desta pesquisa foi descrever, para aquela Unidade, qual a hierarquia dos fatores componentes da Motivação, segundo a Teoria de Vroom. A Tabela 3 apresenta os resultados.

Dentre os componentes da Motivação, o que apresentou maior importância por parte dos funcionários foi Valência, com média de 3,32 (D.P.=0,34). Em segundo lugar temos Expectativa, com média 3,25 (D.P.=0,32) e por último Instrumentalidade, com média 2,56 (D.P.=0,42). A seguir serão analisados detalhadamente os resultados de cada fator, em ordem crescente de resultados.

Tabela 3: Fatores Motivacionais dos Funcionários da Unidade

Fator	Média do fator	Desvio padrão do fator	Composição	Média individual
Valência	3,32	0,34	Justiça no trabalho	3,65
			Autoexpressão e realização pessoal	3,96
			Sobrevivência pessoal e familiar	3,65
			Desgaste e desumanização	2,18
Instrumentalidade	2,56	0,42	Envolvimento e reconhecimento	2,62
			Condições materiais de trabalho	2,33
			Desgaste e desumanização	2,05
			Recompensa e independência econômica	3,30
Expectativa	3,25	0,32	Responsabilidade	2,54
			Autoexpressão	3,57
			Desgaste e desumanização	1,61
			Responsabilidade	3,52
			Independência econômica	3,70
			Segurança e dignidade	3,60

Retomando os conceitos explicados no referencial teórico deste trabalho, por Valência (fator com maior média) entende-se aquilo que o trabalho deve ser. São as atribuições de desejabilidade ou não a cada resultado do trabalho (SIQUEIRA, 2008). Para Borges e Alves Filho (2001, p. 180), “são, portanto, os valores do trabalho”. Para este fator, o componente de maior índice foi Autoexpressão e realização pessoal, com média de 3,96. Isto significa que, para os indivíduos pesquisados, o trabalho deve proporcionar oportunidades de expressão da criatividade, de opiniões e raciocínio próprios.

Os componentes Justiça no trabalho e Sobrevivência pessoal e familiar também apresentaram um forte índice de significância, com média de 3,65 cada um. Este resultado revela que no trabalho devem estar garantidos conforto e adequabilidade do ambiente, igualdade de direitos, reconhecimento, proporcionalidade entre esforço e recompensa, salário, estabilidade e auto-sustento.

A menor média foi verificada no componente Desgaste e desumanização (M=2,18), o que poderia ser entendido como uma valência negativa, indicando o que o trabalho não deve ser ou representar. Portanto, os indivíduos pesquisados atribuem pouco valor à realização do trabalho com pressa, e às situações onde ele se configura como fonte de desgaste, desumanização, atividades repetitivas e exploração.

Em segundo lugar tem-se o fator Expectativa, que é a percepção do quanto o esforço conduz ao resultado esperado. Segundo Borges e Alves Filho (2001, p.179),

“é uma probabilidade subjetiva. Pode ser descrita segundo sua intensidade”. Dentre os componentes da Expectativa, o de maior expressão foi Independência econômica, do que se conclui que esses indivíduos compreendem que a maior parte dos esforços conduz à garantia de seu sustento, estabilidade no emprego, assistência e sobrevivência.

Seguindo a hierarquia dos componentes da Expectativa, temos três resultados bastante próximos, a saber: Segurança e dignidade (M=3,60), Autoexpressão (M=3,57) e Responsabilidade (M=3,52). Esses fatores revelam a expectativa de que os esforços no trabalho conduzam a assistência merecida, segurança e conforto; reconhecimento, respeito, confiança dos superiores e possibilidade de expressão; e ao cumprimento das tarefas, sentimento de dignidade e responsabilidade pelas próprias decisões, respectivamente.

O componente Desgaste e desumanização apresentou, novamente, o resultado menos expressivo, com valor consideravelmente distante dos demais, o que revela que os indivíduos não apresentam elevada expectativa quanto a situações que geram esgotamento, sensação de pressa, desproporção entre esforço e recompensa e discriminação.

Dos três fatores motivacionais, o que expressou menor resultado foi Instrumentalidade, que representa o “grau de relação percebida entre a execução e a obtenção dos resultados” (BORGES E ALVES FILHO, 2001, p.178). Os escores individuais dos componentes da Instrumentalidade apresentaram maior proximidade que os dos outros fatores. O de maior média (3,30) foi Recompensa e independência econômica, que “indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter auto-sustento, independência, estabilidade e assistência” (SIQUEIRA, 2008, p.227).

Envolvimento e reconhecimento aparece em segundo lugar com média 2,62, e está relacionado com o desempenho dos indivíduos resultarem em reconhecimento, influência, confiança, sentimento de inclusão no grupo, igualdade de direitos e de serem produtivos. Em terceiro lugar encontra-se Responsabilidade, com média de 2,54. Indica o quanto os funcionários percebem seu desempenho como resultante de sentimentos como dignidade pelo cumprimento das tarefas, pela resolução de problemas e em assumir suas decisões. Em seguida encontra-se Condições materiais de trabalho, com média 2,33, onde verifica-se o quanto os

indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por proporcionar condições de higiene, segurança e conforto do ambiente.

A menor média verificada (2,05) foi para o componente Desgaste e desumanização, assim como nos demais fatores. Este resultado indica que funcionários percebem que seu desempenho tem pouca influência como gerador de atarefamento, esforço físico, pressa e esgotamento.

A análise da correlação entre os fatores componentes dos valores do trabalho e da motivação, necessária para a consecução do terceiro objetivo da pesquisa, está expressa na Tabela 4.

Observa-se que todos os fatores dos valores do trabalho apresentam correlação positiva para Valência e Expectativa, o que significa que as variáveis se movem juntas, na mesma direção (diretamente proporcionais). O contrário foi verificado com o fator Instrumentalidade, que apresentou correlação negativa, ou seja, as variáveis movem-se em direções opostas (inversamente proporcionais).

Tabela 4: Correlação entre Valores do Trabalho e Motivação

	Valência	Expectativa	Intrumentalidade
Realização no Trabalho	0,33	0,36	-0,03
Relações Sociais	0,37	0,38	-0,01
Prestígio	0,02	0,05	-0,12
Estabilidade	0,13	0,14	-0,04

O nível de significância adotado foi $p=0,05$. Estatisticamente, os resultados menores que esse valor de referência ($p<0,05$) indicam que a relação estaria dentro da área onde podemos considerar a análise verdadeira. Nos cálculos realizados, os níveis de p foram extremamente menores que 0,05, do que se infere que essas correlações são significativas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar, na percepção dos funcionários de uma instituição financeira do segmento bancário estatal, qual a relação entre os valores e a motivação para o trabalho. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica entre os principais autores dos temas Valores e Motivação e uma pesquisa de campo em organização daquele segmento.

A análise dos estudos já realizados, além de válida para a verificação da evolução dos estudos ao longo do tempo, foi relevante para confirmar a importância do assunto no âmbito da Gestão de Pessoas. As organizações, inseridas no contexto de acirrada competitividade no mundo dos negócios, demandam funcionários motivados e dispostos a produzir mais.

No contexto deste trabalho, utilizaram-se os conceitos relacionados a valores e tipos motivacionais propostos por Schwartz e confirmados por Porto e Tamayo (2003), e a Teoria da Expectância de Vroom, reafirmada nos estudos de Borges e Alves Filho (2001).

Quanto à consecução do primeiro objetivo – descrever o perfil motivacional no âmbito do trabalho, dos funcionários da organização – o estudo se mostrou válido, pois os resultados apresentaram baixo desvio padrão. A hierarquia dos valores relativos ao trabalho para os funcionários da Unidade de Suporte Operacional foi Estabilidade, Realização no trabalho, Relações sociais e Prestígio.

O fato do valor Estabilidade ser o mais importante e do valor Prestígio configurar como de menor relevância poderia ser explicado pela natureza da unidade organizacional na qual se deu a pesquisa. Trata-se de uma unidade onde o ingresso dos funcionários ocorre de forma mais criteriosa (alto nível de escolaridade e tempo de serviço), exigência de funcionários com experiência em diversos setores e atividades da empresa, especialização e baixa rotatividade (consequência da necessidade de especialização).

Sob a ótica da relação entre os valores pessoais e os valores do trabalho, identificou-se que os funcionários priorizam a dimensão Conservação, em detrimento de Abertura a mudança, e Autotranscendência, em detrimento de Autopromoção.

A priorização de valores pessoais de Conservação pode estar relacionada ao alto índice de tempo de serviço verificado (M=15,7 anos). Os indivíduos situam-se em um período mediano de carreira, onde não mais estão presentes o entusiasmo e a novidade dos anos iniciais, e já percebem certo grau de segurança no emprego, tendendo a manter a estabilidade conquistada na reta final de sua carreira.

A priorização de valores pessoais de Autotranscendência pode ser consequência da baixa rotatividade de funcionários (mencionada anteriormente). A exigência de funcionários altamente especializados reduz a insegurança do indivíduo quanto à permanência no cargo, não sendo necessário que ele “promova os seus próprios interesses mesmo às custas dos outros” (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.44).

Considerando a relação intrínseca entre valores pessoais e do trabalho, para a definição de estratégias organizacionais de motivação mais eficientes, seria importante investigar a natureza e a hierarquia dos valores pessoais dos indivíduos da Unidade, o que promoveria conhecimento mais detalhado dos valores priorizados por aquele grupo.

Considera-se que o segundo objetivo deste trabalho - descrever, para aquela Organização, qual a hierarquia dos fatores componentes da Motivação – também foi atingido. Os resultados apresentaram baixo desvio padrão. Para o fator Valência, o componente mais expressivo foi Autoexpressão e realização pessoal. Para o fator Expectativa, o componente com maior carga foi Independência econômica. Para o fator Instrumentalidade, o mais relevante foi Recompensa e independência econômica.

Verifica-se que os componentes motivacionais priorizados são diferentes para os três fatores. O resultado da pesquisa mostrou que os indivíduos valorizam, ou seja, esperam que o trabalho promova a expressão de sua criatividade, habilidades interpessoais e capacidade de tomar decisões (Autoexpressão e realização pessoal), mas apresentam expectativas e instrumentalidade voltadas para os resultados econômico-financeiros de seu trabalho (Recompensa e independência econômica).

À luz da Teoria das Expectativas, “para que a motivação ocorra é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas” (ALVES FILHO E ARAÚJO, 2001, p.36). Portanto, a incongruência verificada indica que os funcionários não estão fortemente motivados.

Para os três fatores motivacionais, o componente de menor resultado médio foi Desgaste e desumanização. O sentimento de que o trabalho (esforço) conduz a aspectos de natureza negativa pode estar relacionado a características de algumas atividades executadas na Unidade, que têm prazos (datas e horários definidos), onde os funcionários se sentiriam pressionados a cumprir as exigências da empresa. Em determinadas atividades, além das normas da Organização, há também exigências de órgãos federais e leis que normatizam as condutas.

Os resultados gerais mais elevados nos fatores Valência e Expectativa e o menor resultado em Instrumentalidade revelam que os funcionários valorizam e esperam determinados resultados do trabalho, mas não percebem os próprios esforços como instrumento para alcançá-los (CALDAS E ALVES FILHO, 2007). Seria interessante a realização de um estudo com o objetivo de investigar as causas da baixa noção de instrumentalidade dos funcionários da Unidade.

Quanto ao terceiro objetivo - identificar a relação entre valores e motivação, no âmbito profissional - a pesquisa identificou correlação significativa entre todos os fatores dos valores do trabalho e os da motivação. Para os fatores Valência e Expectativa, a correlação é positiva (diretamente proporcional) e para o fator Instrumentalidade a correlação é negativa (inversamente proporcional), ou seja, os valores do trabalho representam aquilo que o trabalho deve ser e influenciam as expectativas dos funcionários quanto ao resultado do seu trabalho. No entanto, esses valores não são atingidos mediante o seu próprio esforço.

Retomando o conceito de Instrumentalidade – “grau de relação percebida entre a execução e a obtenção dos resultados” (BORGES E ALVES FILHO, 2001, p.178) – verifica-se que esse fator apresenta um componente que depende de ações da organização, e não apenas do trabalhador. A obtenção de resultados implica em uma contrapartida da empresa, de reconhecimento e fornecimento dessas recompensas (resultados). A realização de um estudo para investigar, de forma mais aprofundada, as causas dessa relação inversa traria subsídios importantes para a definição de estratégias motivacionais específicas para aqueles funcionários.

Quando comparados os resultados dos valores do trabalho priorizados (Estabilidade e Realização no trabalho), com os componentes motivacionais mais expressivos (Autoexpressão, Independência/Recompensa econômica), verifica-se que são fatores conceitualmente compatíveis, o que confirma a coerência da pesquisa.

A existência de correlação significativa entre os fatores dos valores do trabalho e os fatores de motivação sugere que os valores do trabalho podem ser preditores de motivação para o trabalho. Os valores, como orientadores da vida e, especificamente, no trabalho, são responsáveis pelo estabelecimento das metas do empregado. A motivação será mais intensa quando o esforço despendido se der em função de suas metas mais importantes. Esse esforço se traduz em comportamentos (comprometimento, efetividade, produtividade, satisfação) que podem ser utilizados positivamente pelas empresas na obtenção de resultados. A Figura 4 ilustra a relação observada.

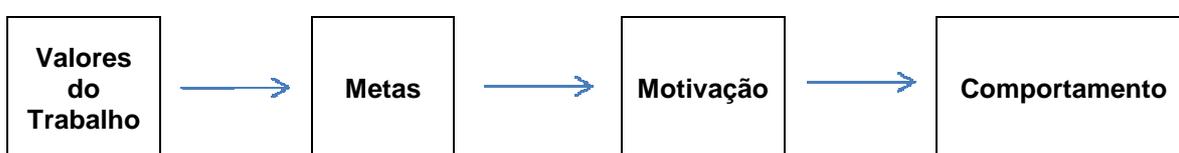


Figura 4: Relação entre Valores do Trabalho, Motivação e Comportamento.

Fonte: Criada pela autora, com base na revisão de literatura e conclusões da pesquisa.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a dificuldade encontrada para obtenção de autorização para aplicação dos questionários, bem como na participação dos funcionários. Para os dois casos foi necessária explicação aprofundada dos objetivos da pesquisa e a garantia do anonimato das respostas.

Cabe ressaltar que os resultados se limitam apenas à Unidade de Suporte Operacional, não podendo ser generalizado para toda a instituição. Considerando a dimensão e diversidade de estruturas do Banco (conforme descrito na seção 3.1 deste trabalho), as prioridades axiológicas e o perfil motivacional podem ser diferentes, sendo necessária a repetição do estudo de forma individual (para cada diretoria ou unidade do Banco), ou, ainda, uma pesquisa em âmbito nacional.

Considera-se que a pesquisa realizada contribuiu para a geração de conhecimento a respeito das características dos funcionários da Unidade de Suporte Operacional (seus valores e prioridades no universo do trabalho). Essas informações podem ser úteis na compreensão de determinados comportamentos e no gerenciamento mais efetivo da Unidade, mediante o desenvolvimento de ações focadas nos valores efetivamente priorizados pelos funcionários.

O conhecimento do perfil motivacional e da hierarquia de valores pode fornecer informações valiosas na construção de estratégias e programas motivacionais mais eficientes, que promovam bem estar aos funcionários no

trabalho, e não apenas recompensas financeiras ou baseadas exclusivamente em desempenho.

De forma geral, conclui-se que os dados aferidos na pesquisa, especialmente a existência de correlação significativa entre os valores do trabalho e a motivação, corroboram a dimensão motivacional existente nos valores, reafirmando o referencial teórico da pesquisa. Os valores são considerados metas motivacionais, que representam aquilo que o indivíduo quer atingir. “A função dos valores no processo motivacional é fundamental, pois eles fornecem significado cognitivo e cultural às necessidades, transformando-as em metas e intenções” (TAMAYO E PASCOAL, 2003, p.41).

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa**. Caderno de Pesquisa em Administração, v.8, n.2, p.27-40, 2001.

BERGAMINI, C.W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. RAE, p.23-34, São Paulo, 1990. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/862.pdf>>. Acesso em: 25 de jan. 2011.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. *Estud. psicol. (Natal)*, 2001, v.6, n.2, p.177-194. ISSN 1413-294X.

CALDAS, R. K. P.; _____. **Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior**. Revista da FARN, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FERREIRA, V. C. et al. **Modelos de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

HAMPTON, D. R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. *Psicol. USP*, dez. 1990, vol.1, no.2, p.127-140. ISSN 1678-5177.

SANTANA JUNIOR, O. A.; LOPES, V.D. **Política de recursos humanos no Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Grupo Santander-Banespa: Uma análise comparativa**. Ribeirão Preto, 2003.

SILVA, M. R. M. S. **(In) Satisfação das prioridades axiológicas e saúde-doença mental no trabalho**. 2006. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 35 (2), p. 37-47, 2000.

_____; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia (Natal), v.5, n.2, p.289-315, 2000.

_____; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. RAC, v.7, n.4, p.33-54, 2003.

PORTO, J. B; TAMAYO, A. **Escala de valores do trabalho: EVT**. Psicologia Teoria e Pesquisa, v.19, n.2, p.145-152, maio/ago., 2003.

_____; _____. **Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: Preditores de civismo nas organizações**. Psicologia: Organizações e Trabalho, 2 (1), p. 31-61, 2002.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Curso Fundamentos e práticas da gestão contemporânea**. Brasília, 2006.

VASCONCELOS, I.F.G., VASCONCELOS, F.C. **Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico**. RAE, v.42, n.1, p.64-78, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a07.pdf>>. Acesso em: 18 de mar. 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, 2005.

VOLPATO, M; CIMBALISTA, S. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Rev. FAE, v.5, n.3, p.75-86, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf>. Acesso em: 12 de abr. 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de Pesquisa**. SEad/UFSC, 2006

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, 2004, Artmed, Porto Alegre.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta de Apresentação da Pesquisa

ORIENTAÇÃO GERAL

Prezado funcionário,

Esta é uma pesquisa da Universidade de Brasília sobre Valores e Motivação para o Trabalho. Para viabilizá-la procuramos a sua organização para realizar esse levantamento. Todos os funcionários que não exerçam cargo de gestão foram solicitados a participar desta pesquisa. Estamos nos dirigindo a você para solicitar a sua colaboração respondendo aos questionários em anexo. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste trabalho.

O objetivo deste trabalho é Identificar, na percepção dos funcionários da Unidade de Suporte Operacional do Banco, qual a relação entre os valores Do trabalho e a motivação para o trabalho. A sua participação é voluntária. Se você decidir participar ou não, isto não afetará a sua relação atual ou futura com a equipe de pesquisa ou com a sua instituição. Queremos que você se sinta inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Se você aceitar participar, pedimos que você responda ao questionário, que terá duração de aproximadamente 40 min. Os participantes não serão identificados e os dados fornecidos serão utilizados apenas para fins de pesquisa. **Não escreva seu nome em qualquer lugar** dos questionários.

Para que não haja influência nas respostas de outros funcionários que talvez estejam respondendo ao mesmo questionário, solicitamos também que você não comente suas respostas com colegas de trabalho.

Por favor, responda conforme as instruções e **não deixe nenhuma questão em branco**.

Qualquer dúvida entre em contato com Gisele França via e-mail gise@bb.com.br, ou pelo telefone (61) 3310-1786.

Agradecemos desde já a sua colaboração!

Atenciosamente,
Gisele Alves França Santos

Apêndice B – Questionário

Esse questionário está dividido em quatro partes, cada uma com orientações para ajudá-lo em suas respostas. Primeiramente queremos que nos forneça algumas informações gerais sobre você:

Sexo (M/F):

Idade:

Tempo de serviço na empresa:

Grau de escolaridade (1º grau/2º grau/Superior):

Nesta primeira parte, você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?”, mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses motivos constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando o número que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação.

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO TRABALHO, esse motivo é:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho.

É importante para mim:	Nível
1 Estabilidade financeira	
2 Ser independente financeiramente	
3 Combater injustiças sociais	
4 Realização profissional	
5 Realizar um trabalho significativo para mim	
6 Competitividade	
7 Trabalho intelectualmente estimulante	
8 Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho	
9 Poder me sustentar	
10 Ter prazer no que faço	
11 Conhecer pessoas	
12 Satisfação pessoal	
13 Trabalho interessante	

É importante para mim:		Nível
14	Crescimento intelectual	
15	Seguir a profissão da família	
16	Gostar do que faço	
17	Status no trabalho	
18	Ganhar dinheiro	
19	Ser útil para a sociedade	
20	Auxiliar os colegas de trabalho	
21	Preservar minha saúde	
22	Ter prestígio	
23	Bom relacionamento com colegas de trabalho	
24	Identificar-me com o trabalho	
25	Supervisionar outras pessoas	
26	Amizade com colegas de trabalho	
27	Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	
28	Ter compromisso social	
29	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	
30	Realização pessoal	
31	Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho	
32	Mudar o mundo	
33	Ter fama	
34	Ter notoriedade	
35	Estabilidade no trabalho	
36	Ajudar os outros	
37	Suprir necessidades materiais	
38	Enfrentar desafios	
39	Ser feliz com o trabalho que realizo	
40	Trabalho variado	
41	Aprimorar conhecimentos da minha profissão	
42	Obter posição de destaque	
43	Ter melhores condições de vida	
44	Trabalho que requer originalidade e criatividade	
45	Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.	

A seguir, você vai encontrar uma lista de frases sobre o trabalho ou os resultados desse. Reflita quanto cada frase representa algo que o seu trabalho deve ser. Queremos saber como seria seu trabalho ideal.

Você responderá a estas questões atribuindo pontos de 0 a 4, onde 0 representa mínima importância e 4 representa máxima importância.

Para você, o que o trabalho deve ser?		Nível
46	É um prazer realizar minhas tarefas	
47	Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).	
48	As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho	
49	Os chefes sabem se comunicar com cada um.	

Para você, o que o trabalho deve ser?	Nível	
50	O meu trabalho é o meu sustento.	
51	Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.	
52	Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	
53	Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.	
54	Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.	
55	Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.	
56	No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.	
57	Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.	
58	Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.	
59	Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	
60	Trabalhando, faço amizades.	
61	Os chefes confiam em mim.	
62	Trabalhando, decido o que compro para mim.	
63	O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).	
64	Reconheço a autoridade dos superiores.	
65	A empresa cumpre obrigações para comigo.	
66	Trabalhar exige esforço físico (corporal).	
67	O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.	
68	Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.	
69	O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.	
70	O trabalho me torna uma pessoa digna.	
71	O trabalho é a garantia da existência humana.	
72	Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	
73	Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	
74	Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.	
75	Os colegas de trabalho me querem bem.	
76	Meu trabalho é minha sobrevivência.	
77	Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.	
78	Trabalho para ter assistência para mim e minha família.	
79	O trabalho é a base para o progresso da sociedade.	
80	O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.	
81	Todo dia faço tarefas parecidas.	
82	Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.	
83	O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.	
84	Trabalhar é fazer a tarefa.	
85	Trabalho de acordo com minhas possibilidades.	
86	Todos os trabalhadores se esforçam como eu.	
87	Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.	
88	No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.	
89	Sou discriminado devido ao meu trabalho.	
90	Todos que trabalham têm os mesmos direitos.	
91	Esforço-me muito e ganho pouco.	

Para você, o que o trabalho deve ser?		Nível
92	O trabalho me deixa esgotado.	
93	Trabalhando, sinto-me atarefado.	
94	Sou reconhecido pelo que faço.	
95	Trabalho em ambiente limpo.	
96	Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.	
97	No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.	
98	No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.	
99	Recebo toda assistência que mereço.	
100	Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.	
101	Sinto-me produtivo.	
102	Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.	
103	Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).	
104	Sigo as normas das organizações (empresas).	
105	Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.	
106	O trabalho me garante receber meu salário.	

Agora você vai refletir sobre vários resultados do trabalho, procurando responder à questão:
Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?
Você responderá a estas questões atribuindo pontos de 0 a 4.

0	1	2	3	4
Nunca	Ocorre raramente	Ocorre moderadamente	Ocorre com mais intensidade	Sempre

Trabalhando, obtenho:		Nível
107	Prazer pela realização de minhas tarefas.	
108	Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).	
109	Reconhecimento da importância do que faço.	
110	Boa comunicação dos chefes comigo.	
111	Meu sustento.	
112	Independência para assumir minhas despesas pessoais.	
113	Estabilidade no emprego.	
114	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	
115	Retorno econômico merecido.	
116	Repetição diária de tarefas.	
117	O uso de meu pensamento ou da cabeça.	
118	O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.	
119	Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.	
120	Minhas opiniões levadas em conta.	
121	A confiança dos chefes em mim.	
122	Crescimento pessoal na vida.	
123	Independência para decidir o que compro para mim.	
124	Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	

Trabalhando, obtenho:		Nível
125	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.	
126	Reconhecimento da autoridade dos superiores.	
127	Ocupação de meu tempo.	
128	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.	
129	Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.	
130	Exigência de tentar fazer o melhor.	
131	Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.	
132	Sentimento de que sou uma pessoa digna.	
133	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	
134	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	
135	Responsabilidades por minhas decisões.	
136	Minha sobrevivência.	
137	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.	
138	Assistência para mim e minha família.	
139	Contribuição para o progresso da sociedade.	
140	Obediência aos superiores.	
141	Tarefas parecidas diariamente feitas	
142	Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.	
143	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.	
144	Tarefa cumprida.	
145	Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.	
146	Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.	
147	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.	
148	Discriminação pelo meu trabalho.	
149	Igualdade de direitos para todos que trabalham.	
150	Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.	
151	Sentimento de que estou esgotado.	
152	Sentimento de que sou gente.	
153	Percepção de que estou atarefado.	
154	Reconhecimento pelo que faço.	
155	Limpeza no ambiente de trabalho.	
156	Merecimento de ganhar mais pelo que faço.	
157	Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).	
158	Exigência de rapidez.	
159	Equipamentos necessários e adequados.	
160	Assistência merecida.	
161	Oportunidade de exercitar o meu corpo.	
162	Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.	
163	A percepção de ser produtivo.	
164	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.	
165	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).	
166	Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.	
167	Oportunidades de expressão de minha criatividade.	
168	Meu salário.	

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

Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?		Nível
169	Prazer pela realização de minhas tarefas.	
170	Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).	
171	Reconhecimento da importância do que faço.	
172	Boa comunicação dos chefes comigo.	
173	Meu sustento.	
174	Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.	
175	Estabilidade no emprego (emprego garantido).	
176	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	
177	Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.	
178	O gosto de ver minhas tarefas prontas.	
179	Minhas opiniões levadas em conta.	
180	Amizades feitas no trabalho.	
181	A confiança dos chefes em mim.	
182	Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	
183	Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.	
184	Reconhecimento da autoridade dos superiores.	
185	Ocupação de meu tempo.	
186	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.	
187	Exigência de tentar fazer o melhor.	
188	Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.	
189	Sentimento de que sou uma pessoa digna.	
190	Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.	
191	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	
192	Responsabilidades por minhas decisões.	
193	O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.	
194	Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.	
195	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.	
196	Assistência para mim e minha família.	
197	Contribuição para o progresso da sociedade.	
198	Obediência aos superiores.	
199	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.	
200	Tarefa cumprida.	
201	Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.	
202	Sentimento de ser uma máquina ou um animal.	
203	Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.	
204	Discriminação pelo meu trabalho.	
205	Igualdade de direitos para todos que trabalham.	
206	Sentimento de que estou esgotado.	

Quanto o que você obtém do seu trabalho depende de seu desempenho e/ou de seu esforço?		Nível
207	Sentimento de que sou gente.	
208	Percepção de que estou atarefado.	
209	Limpeza no ambiente de trabalho.	
210	Equipamentos necessários e adequados.	
211	Assistência merecida.	
212	A percepção de ser produtivo.	
213	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.	
214	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).	
215	Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.	
216	Meu salário.	