



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

JOSUÉ FERREIRA DIAS

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

**Pesquisa na Carreira de Políticas Públicas e Gestão
Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e
Controle do Distrito Federal**

Brasília – DF

2011

JOSUÉ FERREIRA DIAS

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pesquisa na Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal

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

Professor Supervisor: Prof^a Dr^a Gisela Demo Fiuza

Professor Orientador: MSc. Magdalena Anunciatto Depieri

Brasília – DF

2011

Dias, Josué Ferreira.

Motivação e Satisfação no Trabalho: Pesquisa na Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal / Josué Ferreira Dias. – Brasília, 2011.

65 fl.: il.

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

Orientador: Prof^a. MSc. – Magdalena Anunciato Depieri

Supervisor: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiuza

Departamento de Administração

1. Motivação. 2. Satisfação no Trabalho.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Pesquisa na Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal

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

Josué Ferreira Dias

Dra. Gisela Demo Fiuza
Professor-Supervisor

MSc. Magdalena Anunciato Depieri
Professor-Orientador

Bel. Isabela Velasque
Professor-Examinador

Brasília, 11 de junho de 2011

Dedico esta pesquisa à minha querida mãe, que sempre sonhou em ver seus filhos formados. Sou fruto deste incentivo, amor e apreço.

AGRADECIMENTOS

Deus foi muito generoso para comigo – me deu este curso de maneira fantástica – sou eternamente grato pelo amor e fidelidade. Merece destaque especial a minha amada esposa Daniela, que desde o início do curso esteve ao meu lado e acompanhou com paciência esta fase tão importante da minha vida. Não posso deixar de citar meus amigos que sempre me incentivaram e acreditaram em mim. Na vida acadêmica, foi de fundamental importância a colaboração de meus colegas de curso – deixando claro que a orientadora desta pesquisa me deixou confiante, trazendo calma e foco na reta final deste Trabalho de Conclusão.

RESUMO

Esta pesquisa buscou demonstrar o estado de motivação e satisfação dos servidores lotados na Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal, especificamente da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Além de uma pesquisa teórica e significativa em torno dos conceitos principais que tratam dessas duas variáveis, foram aplicados dois questionários: O Inventário da Motivação e Significado do Trabalho – IMST e a Escala de Satisfação no Trabalho – EST. O primeiro, para cálculo dos atributos valorativos, expectativas, atributos descritivos e intrumentalidade - bastante extenso e de difícil aplicação e análise. O segundo, que indica o quanto determinada pessoa se sente satisfeita ou insatisfeita com aspectos relacionados ao trabalho. Os fatores do IMST que apresentaram maiores e menores médias, respectivamente foram Bem-estar e Desgaste e Desumanização. Já a EST verificou que os servidores da amostra estão satisfeitos com os colegas de trabalho e com a Chefia. A conclusão a que se chega é que as demandas dos empregados são inicialmente focadas no respeito como pessoa e no intento de se encontrar conveniências para que suas necessidades e objetivos sejam atendidos através do próprio trabalho. Dessa forma, sempre surgirão novas necessidades a serem satisfeitas e serão necessários novos estímulos para a motivação.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação no Trabalho. Recompensa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Problema de Pesquisa	8
1.2	Objetivo Geral	8
1.3	Objetivos Específicos	8
1.4	Justificativa	9
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Conceito de Motivação.....	10
2.1.1	Estrutura Motivacional de uma Pessoa	11
2.2	Motivação no Trabalho.....	12
2.3	Teorias de Motivação	14
2.3.1	Teoria de Motivação da Escola de Relações Humanas	16
2.3.2	Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow.....	17
2.3.3	Teoria da Expectância de Vroom (VIE)	19
2.4	Contratempos da Não-Motivação	21
2.5	Significado do Trabalho e Satisfação.....	22
2.5.1	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	23
2.5.2	A Influência do Trabalho na Satisfação e sua Relação com as Metas do Trabalhador.....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados).....	27
3.2	Caracterização da organização e área do objeto de estudo	28
3.3	População e amostra	29
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	30
3.5	Descrição e Apresentação dos Dados	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	34

4.1	Análise do Questionário Demográfico.....	34
4.2	Análise do Estado de Motivação dos Servidores.....	39
4.3	Análise do Estado de Satisfação dos Servidores.....	43
4.4	Correlação entre Motivação e Satisfação dos Servidores.....	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	46
	REFERÊNCIAS.....	50
	ANEXOS.....	52
	Anexo A – Questionário 1.....	52
	Anexo B – Questionário 2.....	63

1 INTRODUÇÃO

A busca por satisfação no trabalho certamente tem um peso bastante considerável no momento de decidir aceitar determinado emprego, permanecer na organização ou continuar a desempenhar determinada função. As pessoas não estão mais tão preocupadas somente em receber salários, mas anseiam por verem satisfeitos seus desejos e ambições em níveis mais elevados. Nessa mesma linha e tendo em vista a necessidade de valorização e da criação de condicionantes favoráveis que maximizem o desempenho e a satisfação de funcionários, percebem-se mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Ainda segundo estes autores, o conhecimento do perfil motivacional dos trabalhadores gera a criação de programas motivacionais variados dentro das organizações, voltados a suprir as metas dos trabalhadores.

Definindo o objeto de estudo desta pesquisa, Toledo explica que o termo motivação nada mais é do que a causa que nos leva a pensar ou agir de certa forma, bem como o estado de ânimo, expresso em comportamento, de um indivíduo ou grupo (TOLEDO, 1989). Já na perspectiva de Vergara (2009), motivação é uma força, uma energia que impulsiona o ser humano na direção de alguma coisa, nascendo de necessidades interiores – perspectiva intrínseca. Opostamente ao conceito, enquanto algumas pessoas se sentem altamente motivadas a realizar determinadas atividades, outras aparentam desinteresse e apatia, que podem ser causados devido às diferenças de valores, necessidades e culturas das pessoas, bem como de suas formações profissionais e história de vida (VERGARA, 2009). Nos estudos de Bergamini (1979), empreende-se que os motivos humanos não têm, para as pessoas que se motivam, todos eles o mesmo valor. Por exemplo, há motivos importantes, motivos de valor médio e motivos sem grande importância. Para a autora, determinadas condutas são provocadas na medida em que o indivíduo valoriza seus motivos, aplicando maiores ou menores forças para obtê-los.

Bastantes teóricos já se esforçaram por definir motivação ao longo dos anos. Devido a essa incessante busca por entender o conceito, foram construídas teorias para melhorar a compreensão acerca do assunto. As teorias mais conhecidas são relacionadas com as necessidades do ser humano e ao trabalho dos indivíduos. Para Bergamini (1997), além das organizações terem modificado de maneira

profunda a maneira de conceber e perceber o papel desempenhado pelas pessoas, os diversos segmentos de profissionais também reformularam suas crenças e suposições sobre o papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

Vale ressaltar que é de interesse internacional o estudo da motivação, intimamente relacionado com a busca de maior produtividade para as organizações, além de que o problema da motivação no trabalho está decisivamente atrelado nas relações entre os interesses de empregados e instituições (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). O mesmo entendimento tem Vergara (2009), corroborando que as empresas precisam de pessoas motivadas para que o binômio produtividade-qualidade ocorra.

1.1 Problema de Pesquisa

Qual o estado de motivação e satisfação dos servidores da carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental que trabalham na Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal – STC?

1.2 Objetivo Geral

Verificar o estado de motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental lotados na Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal – STC.

1.3 Objetivos Específicos

- Identificar a motivação e o significado do trabalho percebidos pelos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental no âmbito da STC;
- Identificar a satisfação no trabalho dos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental no âmbito da STC;
- Correlacionar a satisfação com a motivação no trabalho;

- Identificar o perfil demográfico dos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal.

1.3.1 Justificativa

Por se tratar de um órgão de controle interno bastante respeitado no domínio do Governo do Distrito Federal – GDF, além de sua função de correição, tomada de contas especial, apuração de denúncias, combate à corrupção e auditoria, há uma necessidade de que a STC seja também referência no que diz respeito à motivação e satisfação de seus colaboradores. Assim, levando-se em conta que além de todo o sucesso alcançado pela carreira de auditoria – carro-chefe do órgão, presente quase em sua totalidade na unidade de Controladoria, existem os servidores da carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, que hoje estão presentes de forma significativa nas demais áreas de atividades-fim supracitadas; considerando ainda que os servidores da carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental estão presentes em todas as estruturas do Governo do Distrito Federal, atuando de forma efetiva nas áreas administrativas – cujas atribuições vão desde o provimento de recursos materiais, logísticos, de informatização, protocolo, gestão de pessoas, análises processuais, assessorias e demais atividades inerentes a cada área de atuação – é que surgiu o interesse em verificar a questão da motivação entre os analistas e especialistas dessa carreira enfatizada.

Diante do exposto e tendo em vista a crescente demanda de fatores motivacionais por parte de empregados, quer seja na iniciativa privada, quer seja na esfera pública, torna-se extremamente importante que as unidades de Gestão de Pessoas conheçam bem o seu corpo funcional assim como o nível de satisfação, frustrações e expectativas de seus colaboradores com relação às diversas necessidades e realizações que o trabalho possa proporcionar.

No contexto de exigências contemporâneas, por parte da maioria dos colaboradores no ambiente de trabalho, é que a presente pesquisa busca demonstrar a situação atual da equipe de trabalho citada bem como fomentar maiores discussões a respeito da motivação dos servidores públicos em geral, responsáveis por agregar valores aos serviços prestados aos cidadãos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Motivação

Maximiano (2004) informa que a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, cujo estudo busca entender quais forças movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras. De acordo com o entendimento desse autor, no campo da administração, estudos tentam esclarecer os motivos que influenciam o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para Toledo (1989), motivação é uma das expressões mais frequentemente utilizadas na atualidade, em diversos sentidos e, ainda que haja discrepância quanto a aspectos da concepção do que seja motivação, existe um acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Para ele, este motivo é frequentemente composto de um impulso e de uma recompensa. Essa recompensa emerge no momento em que o objetivo do impulso é atingido, cessando o motivo a partir de então. Resumindo, Robbins (2004), define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Assim, para este autor, a intensidade traduz quanto esforço determinada pessoa despende, mas que não é o suficiente para se chegar a resultados favoráveis. Para alcançar tal objetivo, essa intensidade deverá conduzir uma direção que traga benefícios coerentes para a organização, considerando-se a qualidade de tal esforço. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência, que mede quanto tempo tal pessoa consegue manter seu esforço. Partindo deste pressuposto, Robbins (2004) expõe que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que suas metas sejam alcançadas.

No entendimento de Sampaio (2009), Maslow afirma que o estudo da motivação deve ser em parte, o estudo dos objetivos últimos ou desejos ou mesmo necessidades humanas. Diante disso e, uma vez propostas as necessidades

básicas e suas interações, o referido autor assevera que Maslow limita o papel da motivação na explicação do comportamento, em que as motivações são consideradas apenas como uma classe de determinantes do comportamento. Sendo que, o comportamento, ao mesmo tempo em que é motivado, também é quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e situacionalmente. Sampaio (2009) constata que a teoria de motivação de Maslow tem por essência o conceito de necessidades básicas, com sentido bastante preciso e distinto.

Dentro do contexto de Toledo (1989), compreender a estrutura básica da motivação é fundamental para o entendimento das teorias de motivação no trabalho. Portanto, a motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos que tem sido sempre dirigida por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, que busca descobrir caminhos que ajudem os trabalhadores a satisfazerem suas necessidades no trabalho e a se realizarem profissionalmente nele (TAMAYO e PACHOAL, 2003).

2.1.1 Estrutura Motivacional de uma Pessoa

Grande parte dos autores defende a motivação humana como um processo psicológico bastante vinculado com o impulso ou com a tendência de realizar persistentemente determinados comportamentos. Como exemplo citam a motivação no trabalho, que é demonstrada pela orientação do empregado para realizar com agilidade e precisão suas tarefas e perseverar na sua execução até obter o resultado esperado. Tamayo e Paschoal (2003) traduzem que, geralmente, salientam-se três componentes na motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento. Na compreensão de tais autores, é reforçada a idéia de que a estrutura motivacional de uma pessoa baseia-se no conjunto de motivações ou metas que tornam dinâmico seu comportamento, bem como nas relações que existem entre tais motivações. Os autores citados afirmam ainda que o perfil motivacional refere-se ao valor que tem, para cada indivíduo, as motivações diversas que orientam sua vida e que “a estrutura motivacional constitui a base ou a matriz para a elaboração do perfil motivacional”. Bergamini (1979) elucida que os motivos humanos não têm, para a pessoa que se motiva, todos eles a mesma importância. Ela explica que há motivos importantes, motivos de valor médio e há motivos sem grande importância. Mas, à medida que o ser humano valoriza seus motivos é que atribui maior ou menor quantidade de força para obtê-los.

Elucidando o tema proposto, cabe ressaltar o modelo de estrutura motivacional elaborado e apurado empiricamente por Schwartz (1992, 2001, citado por TAMAYO, 2007), em sua pesquisa transcultural realizada em mais de 60 países, cujos resultados apontam para a universalidade desta composição. Na pesquisa, as motivações foram identificadas por meio das prioridades dadas pelas pessoas aos valores, considerados como metas motivacionais, expressando alvos que tais pessoas querem atingir em suas vidas.

Assim, os resultados de pesquisas interculturais realizadas em diversos países, de todos os continentes, identificaram dez motivações, em sua maioria presentes em todos os países participantes. As motivações do empregado, que expressam a estrutura motivacional dos indivíduos são as seguintes: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo. Tal estruturação da motivação tem sido verificada repetidas vezes em numerosas culturas, a nível continental, e é considerada universal. No Brasil, também não é diferente, e vários estudos têm demonstrado sua validade (TAMAYO, 2007).

2.2 Motivação no Trabalho

Inicialmente, cabe ressaltar que motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar determinada tarefa ou meta, resultante de uma interação complexa entre motivos internos das pessoas e os estímulos de situações ou ambientes (MAXIMIANO, 2004).

No contexto da interação dos interesses organizacionais com os dos trabalhadores, ambos envolvem-se numa parceria. Assim, cada uma das partes apresenta, de forma explícita ou implícita, as suas exigências e demandas. Da parte das organizações, existem demandas bastante precisas com relação ao desempenho de seus funcionários e quanto às normas de comportamento na empresa. Por isso, com relação ao desempenho, conforme entendimento de Tamayo e Paschoal (2003), a empresa exige que suas equipes executem tarefas

bem delimitadas, em tempos determinados de trabalho e com padrões de quantidade e qualidade estabelecidos de antemão. Tais atividades são parte do papel conferido ao empregado e são, na maioria das vezes, descritas no contrato de trabalho. Para o cumprimento das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados equipamentos e materiais necessários, estes últimos podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização. Mas, ainda segundo esses autores, além das organizações esperarem que seus empregados cumpram as normas de comportamento e que executem os trabalhos afins, existem expectativas ou demandas implícitas quanto ao comportamento espontâneo de seus empregados, que tais organizações esperam surgir de forma altruística, pois são de vital importância para o bom funcionamento da organização.

Já as demandas do empregado no âmbito organizacional referem-se, primeiramente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfação de suas necessidades e alcance de seus objetivos e expectativas através da própria atividade laboral (TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Segundo Peiró e Pietro (1996, *apud* TAMAYO e PASCHOAL, 2003), entre a pessoa e a empresa existe uma verdadeira dinâmica que é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização e pelos pleitos do empregado. Tal dinâmica é fundamental para a obtenção dos objetivos tanto organizacionais como do empregado, trazendo consigo várias conseqüências positivas. Por fim, os benefícios para a organização revelam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado, e para ele, os efeitos situam-se principalmente no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Cabe ressaltar ainda que, segundo interpretação de Tamayo e Paschoal (2003), a melhor maneira de dar valor ao empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio dos seus afazeres, possa atingir as suas metas pessoais, pois por natureza, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal.

2.3 Teorias de Motivação

Conforme explanam Tamayo e Paschoal (2003), diversas teorias já foram elaboradas na tentativa de explicar a motivação no trabalho. Tais explicações eram inicialmente simples, firmadas geralmente numa única perspectiva, sem levar em conta a dinamicidade entre o empregado e seu trabalho. Como exemplo, o autor mostra que na teoria da administração científica de Taylor, o salário era considerado o maior motivador, suficiente para alcançar o desempenho esperado do trabalhador. Daí, a partir do modelo econômico do homem foi elaborada uma teoria motivacional do trabalho. A partir de então, muitas outras teorias se formaram, com maior complexidade e com abordagem mais psico-sócio-cultural. Os autores dessa explanação propuseram um quadro sintético com as principais categorias em que podem ser classificadas as teorias motivacionais:

Quadro 1: Teorias Endógenas e Exógenas de Motivação Laboral

Teorias endógenas	Pressuposto fundamental
1 – Arousal/atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2 – Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3 – Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4 – Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5 – Intenção/metap	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6 – Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.
Teorias exógenas	Pressuposto fundamental
1 – Motivos /necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2 – Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas.
4 – Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 – Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 – Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 – Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Quadro 1: Teorias Endógenas e Exógenas de Motivação Laboral
 Fonte: Tamayo e Paschoal (2003).

Independente de se considerar como falsas ou não científicas, várias teorias abordaram diferentes aspectos sob os quais se tratam o assunto da motivação. Quando colocadas em destaque as diferentes perspectivas sobre o tema, sua compreensão se desenvolveu tornando possível a explicação de muitos dos comportamentos no trabalho (BERGAMINI, 1998). Para essa autora, isso fica bem claro quando se revê experimentos feitos no contexto das organizações desde o final do século passado: Devido ao fato dessas teorias terem examinado o fenômeno motivacional sob um prisma diferente, levar em conta tal variedade só pode enriquecer o conhecimento que se queira ter sobre a matéria.

Com relação à motivação laboral, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro conjunto abarca as teorias relacionadas com os aspectos motivadores do trabalho, denominadas teorias exógenas. Já o segundo grupo abrange as teorias que tratam das motivações pessoais, nomeadas de teorias endógenas. As teorias exógenas enfocam aspectos do trabalho importantes na valorização e estímulo da pessoa no trabalho enquanto as teorias endógenas exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado (Katzell e Thompson, 1990, citados por TAMAYO e PASCHOAL, 2003). Para tais autores, não obstante o progresso efetivado no entendimento da motivação laboral, ainda existe um extenso caminho a percorrer, particularmente, no bom emprego dos conhecimentos adquiridos.

2.3.1 Teoria de Motivação da Escola de Relações Humanas

De acordo com Toledo (1989) o “produto” final procurado por qualquer pessoa é sua felicidade, sendo simples perceber o papel fundamental que os estados de motivação desempenham nesta procura. Assim torna-se importante entender a motivação em “termos conceituais amplos - e não classificada, apenas, como um dos conjuntos de técnicas de Recursos Humanos”. Segundo o mesmo autor, nos Estados Unidos e Europa, a constatação do impacto dos estados motivacionais na produtividade desencadeou o aparecimento de grande quantidade de “técnicas de como lidar com as pessoas” na década de 30. Esse movimento, conhecido como Escola de Relações Humanas, foi de grande importância no que concerne ao tema motivação, mas trouxe consigo também falhas que causaram descrédito para a Administração de Recursos Humanos por certo período de tempo. Esse movimento apresentou como principais faltas o predomínio de preceitos paternalistas e o caráter manipulador dessas técnicas em diversas ocasiões. Destarte, a Escola de Relações Humanas trouxe em seu movimento preparações para o advento de teorias e práticas mais modernas de motivação (TOLEDO, 1989).

2.3.2 Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow

Conforme afirma Robbins (2004), a mais conhecida teoria a respeito de motivação, é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow. Para este autor, a partir do momento em que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas direcionam seu comportamento. Outra afirmação do autor é que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, a seguir relacionadas:

1. Fisiológicas: abrangem fome e sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
2. Segurança: segurança e proteção contra infortúnios físicos e emocionais.
3. Sociais: abarcam afeição, aceitação e amizade.
4. Estima: engloba fatores internos e externos de estima - respeito próprio e realização, bem como status e reconhecimento.
5. Auto-realização: Inclui o alcance do próprio potencial, crescimento e autodesenvolvimento.

Interessante ressaltar que, segundo o autor e de acordo com Maslow, para conseguir motivar alguém, é preciso ter o conhecimento de qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, e então focalizar sua satisfação neste nível ou no imediatamente superior.

Para Zanelli (2004), a teoria de Maslow parte da premissa em que as necessidades humanas têm origem biológica e estão organizadas numa hierarquia que deixa subentendida a hipótese antropológica de que o ser humano tem uma propensão para o desenvolvimento e crescimento pessoal. O autor entende que tal desenvolvimento necessita de livre curso para que possa acontecer e que, as necessidades inferiores (indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie) sejam em parte satisfeitas e que as necessidades superiores (relativas ao pertencimento e aceitação de outros indivíduos e grupos humanos) apresentem-se como motivadoras da conduta do homem.

Sampaio (2009) constata que a teoria de motivação de Maslow tem por núcleo esse conceito de necessidades básicas, que tem um sentido bastante preciso e distinto. Dessa forma, Maslow limitou o papel da motivação na explicação do

comportamento, onde as motivações são apenas uma categoria de determinantes do comportamento, pois ao mesmo tempo em que esse comportamento é motivado, é também quase sempre determinado biologicamente, culturalmente e socialmente. Esse entendimento derruba a idéia que algumas pessoas possuem no sentido de controlar o comportamento de trabalhadores a partir da teoria de motivação de Maslow (SAMPAIO, 2009).

Dentre as conferências feitas por Maslow, um ponto de vista importante, destacado por Hoffman (1988, *apud* SAMPAIO, 2009), é que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação. Por exemplo, alguns empregados não pretendem alcançar a auto-realização no ambiente de trabalho, preferindo fazê-lo em outro ambiente social. Para ele, forçar a idéia de realização através do trabalho, alinhando-a aos objetivos de determinada empresa, tem o poder de gerar resistência e indignação (SAMPAIO, 2009).

Nas pesquisas de Sampaio (2009) a respeito das idéias expostas de Maslow, merecem destaque as seguintes sínteses: pessoas autorrealizadas dão valor à criatividade e à autonomia no trabalho (metapagamento); o trabalho autorrealizador gera a possibilidade de a pessoa sentir-se importante e identificada com causas e trabalhos também importantes; deve-se identificar e evitar situações no trabalho que de alguma forma denigram a dignidade do trabalhador; há empregados que não desejam autorrealizar-se no trabalho; não há gestão capaz de eliminar as queixas, porque não se consegue satisfação completa das necessidades das pessoas. Ainda no entendimento de Sampaio (2009), a principal proposta de Maslow para o trabalho é a sinergia, explicada como sendo um pacto cooperativo entre os componentes da organização que recompensa e que cria vantagens para os envolvidos nos processos. Outra síntese bastante esclarecedora na pesquisa do referido autor é o fato da motivação ser um fenômeno ao mesmo tempo interno e externo, onde a administração pode criar condições para a gratificação de necessidades no trabalho, apesar da impossibilidade de controlar o comportamento do empregado.

A teoria das necessidades de Maslow é reproduzida na figura 1:

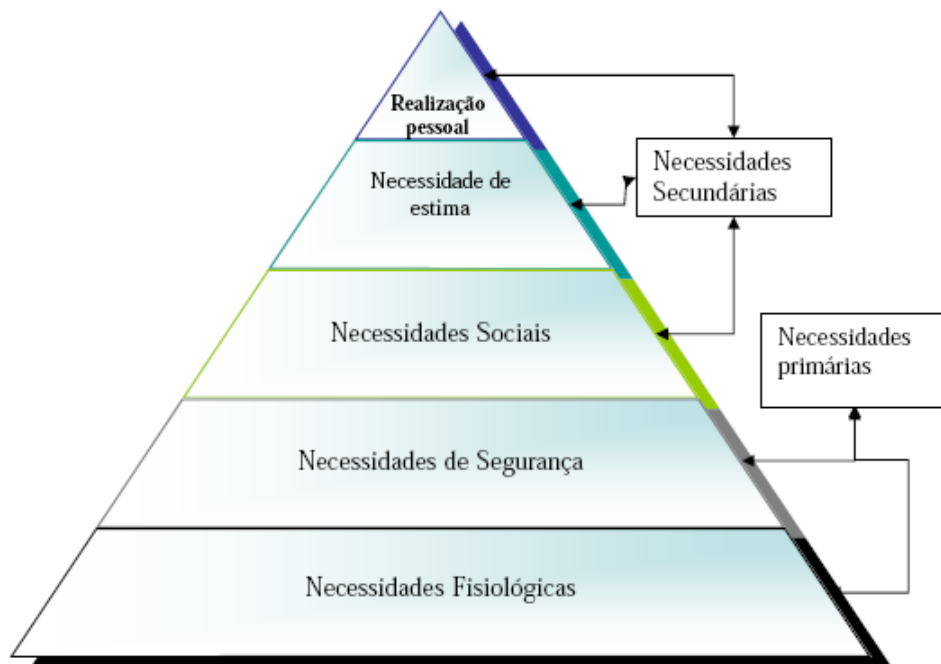


Figura 1: Teoria das Necessidades de Maslow

Fonte: <http://qualidade.wdfiles.com/local--files/lideranca-e-motivacao/MaslowPir.png>

2.3.3 Teoria da Expectância de Vroom (VIE)

Na definição de Zanelli (2004), tal teoria concebe a motivação fundamentalmente como uma força de caráter emocional e consciente, ativada no instante em que uma pessoa é levada a decidir entre diversos planos de ação. Tal força de escolha estaria vinculada a dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das conseqüências esperadas através da comparação entre várias escolhas. Para este autor, os seres humanos decidem sobre suas atitudes de modo instrumental, buscando elevar ao máximo seu prazer e ganhos e diminuindo seu desprazer e perdas. Tal teoria se fundamenta em vários conceitos e hipóteses. Dois desses conceitos básicos, de acordo com Borges e Alves Filho (2001), são as Valências e a Instrumentalidade. Primeiramente, a respeito das Valências, pode-se dizer que consistem nos valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores aos resultados decorrentes do trabalho – refletindo preferências. Reflete tanto a aversão que o indivíduo sente pelo alcance de um resultado do trabalho tanto como a intensidade do desejo de obter os resultados que este trabalho possa oferecer. Segundo o mesmo autor, tais preferências derivam da

antecipação da satisfação ou da não-satisfação associada com outros resultados esperados. Com relação à Instrumentalidade, o autor explica que a mesma consiste no nível de relação percebida entre a execução (total do desempenho) e o alcance dos resultados.

Outros dois conceitos centrais ao modelo de Vroom são apresentados por Borges e Alves Filho (2001). A Expectativa, que define a percepção de quanto o esforço direciona aos resultados esperados – grau no qual a pessoa crê que determinado resultado específico seja provável (probabilidade subjetiva) que pode ser apresentado segundo sua intensidade; e a Força Motivacional, que é a quantidade de esforço ou pressão de um indivíduo para motivar-se. Ainda segundo tais autores, os conceitos de seu modelo devem ser aplicados aos resultados e/ou propriedades específicas do trabalho. Cinco destas propriedades são destacadas por ele: o salário ou outras formas de remuneração, o dispêndio de energia mental ou física, a produção de bens e serviços, a interação social e o *status* social.

Para Robbins (2004), esta teoria da expectativa, de Victor Vroom é uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação, pois boa parte das pesquisas lhe dão embasamento. O autor explica que, em termos mais práticos, esta teoria indica que um servidor se sente motivado a aplicar um alto grau de esforço quando crê que isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação resulte em recompensas organizacionais (bonificação, aumento de salário ou promoção); e que tais recompensas atendam suas metas pessoais. Dessa maneira, a teoria em questão enfoca três relações: a relação esforço-desempenho (a probabilidade percebida pela pessoa de que certa quantidade de esforço a levará ao desempenho); a relação desempenho-recompensa (o grau em que a pessoa acredita que determinado nível de desempenho a levará a obter resultados desejados); e a relação recompensa-metas pessoais (o grau em que as recompensas organizacionais atendem as metas pessoais ou as necessidades da pessoa, e a atração que as recompensas potenciais exercem sobre ela) (ROBBINS, 2004). Ainda na avaliação deste autor, a teoria da expectativa reconhece que não há um princípio universal que explique a motivação de todos os indivíduos.

2.4 Contratempos da Não-Motivação

É conveniente frisar que, para Bergamini (1979), o fenômeno da motivação é básico em termos empresariais: é o grande responsável pelo comportamento no trabalho, recebendo geralmente o nome de incentivo. A autora exemplifica que ao procurar evoluir, ao aprender um trabalho - bem como buscar maior rapidez na execução de suas tarefas, apresentação de maior produtividade com qualidade e ao se interessar pelos destinos da empresa e busca por status profissional – tal pessoa apresenta um comportamento caracteristicamente motivacional. Ao contrário desse comportamento, segundo a mesma autora, quando determinado indivíduo apresenta estagnação, não desejando mais evoluir, quando não apresenta mais motivação (surgindo muitos problemas pessoais e profissionais), muitas dificuldades irão aparecer devidas à ausência de motivação.

No entendimento de Tamayo e Paschoal (2003), é evidente que se as tentativas da organização no sentido de valorizar seus empregados forem realizadas a partir de informações concretas sobre o que eles ambicionam atingir na vida e no trabalho, elas podem ser muito mais eficientes do que as organizações que se baseiam em princípios gerais e abstratos. Certamente, ainda no mesmo entendimento, determinado programa de motivação pode não atender às metas e interesses de cada um dos empregados, mas pode ser firmado a partir de metas e interesses comuns compartilhados na organização ou em seus diversos setores.

Para Bergamini (1998) a discrepância entre a realidade percebida pela pessoa que não está motivada e a realidade concreta causa atitudes interiores de ameaça que pode, em muitos casos, instalar uma reação defensiva dessa pessoa contra tudo e todos. Para Tamayo e Paschoal (2003), a desvinculação entre as metas do trabalhador e as estratégias de motivação laboral pode ser um fator acentuado na falta de sucesso de alguns programas de motivação.

De grande importância é o que informa Maximiano (2004) com relação às frustrações que induzem comportamentos diversos no ambiente de trabalho, no que tange a necessidades não atendidas. Para ele, quando o empregado não consegue satisfazer a uma necessidade, que se torna cada vez mais intensa, tal pessoa fica, de forma crescente, frustrada e ansiosa – fato que pode gerar uma fuga ou busca por compensação. Outro fator decorrente de frustração é a resignação, que

acontece quando determinada pessoa ou grupo se entrega ao desânimo ou fatalidades. Existe ainda uma terceira consequência para a frustração, que representa uma maneira de ataque físico ou verbal, conhecida como agressão. No Quadro 2 estão relacionadas as consequências da frustração citadas e exemplos de comportamentos adotados pelos grupos ou pessoas nessas situações:

FUGA OU COMPENSAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de atividade ou recompensa alternativa.
RESIGNAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade, apatia.
AGRESSÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Ira e hostilidade e ataque verbal ou físico

Quadro 2: Consequências da Frustração
Fonte: Maximiano (2004, p. 273)

De acordo Erez (1997, *apud* TAMAYO e PASCHOAL, 2003), empregados descontentes não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho, sendo fundamental que a organização valorize, com eficiência, os seus empregados – caso almeje um lugar proeminente no mercado altamente competitivo da atualidade.

2.5 Significado do Trabalho e Satisfação

O significado do trabalho é abordado como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que são articuladas de maneiras bem diversificadas (Borges, 1998a, 1999; Brief e Nord, 1990 *apud* BORGES e ALVES FILHO, 2001:

É subjetiva, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de apresentar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos, reflete as condições históricas da sociedade, na qual está inserida. É dinâmica, no sentido de que é construído inacabado, em permanente processo de construção. Decorrente disto, sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico.

2.5.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Na literatura de Maximiano (2004, p. 274), essa teoria é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho. O autor explica que Frederick Herzberg, em conjunto com seus colegas, realizou uma pesquisa junto a engenheiros e contadores a respeito de quais fatores no ambiente de trabalho os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos. Foi a partir destes estudos que tais estudiosos criaram a teoria dos dois fatores. Analisando as respostas da pesquisa, descobriram que os aspectos satisfatórios relacionavam-se com o conteúdo do trabalho, ou seja, com a tarefa executada por aqueles profissionais. Tais aspectos ficaram conhecidos como fatores intrínsecos, ou fatores M (de motivação). O outro resultado da pesquisa revelou que os aspectos insatisfatórios remetiam ao contexto do trabalho (condições em que o trabalho era desenvolvido) - manifesto como fatores extrínsecos, ou fatores H (de higiênicos).

Robbins (2004) nota que de acordo com essa teoria, os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação, pois Herzberg, na análise das respostas categorizadas da pesquisa, concluiu que as referentes às ocasiões em que os indivíduos se sentiram bem com o trabalho eram bastante distintas das ocasiões em que se sentiram mal. Como exemplo, o autor lembra que os fatores intrínsecos, como o trabalho em si, a responsabilidade e realização parecem se relacionar com a satisfação com o trabalho. Os indivíduos que na pesquisa disseram se sentir bem com seu trabalho atribuíam tais fatores a si mesmos, enquanto os “insatisfeitos”, tinham a tendência de indicar as consequências aos fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

Para os principais fatores de cada categoria discutida acima, Maximiano (2004) elenca os seguintes:

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:

- O trabalho em si;
- A realização de algo importante;
- O exercício da responsabilidade; e
- A possibilidade de aprendizagem e crescimento.

Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:

- O estilo de liderança;

- As relações pessoais;
- O salário;
- As políticas de administração de Recursos Humanos; e
- As condições físicas e segurança do trabalho.

Vale ressaltar, ainda de acordo com Maximiano (2004), que o principal aspecto da teoria dos dois fatores é que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; que o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação. Ou seja, “os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores”. Corroborando com tal proposição, Robbins (2004) esclarece que, de acordo com Herzberg, o fato de se eliminar as características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Acrescenta ainda que, os líderes que procuram eliminar os fatores insatisfacientes podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos colaboradores.

De acordo com a teoria de Herzberg, a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho é que fazem toda a diferença. Maximiano (2004) explana o seguinte: para que os fatores motivacionais sejam eficazes, é preciso existir um alicerce de segurança psicológica e material, representado pela presença dos fatores extrínsecos, da mesma forma que o trabalho necessita oferecer algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador no sentido de se obter um efeito positivo no desempenho.

2.5.2 A Influência do Trabalho na Satisfação e sua Relação com as Metas do Trabalhador

O trabalho representa um valor importante e exerce uma influência considerável sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores (Herzberg, 1980, 1996; Hackman e Suttle, 1977, *apud* MORIN, 2001). Segundo Fryer e Payne (1984 *apud* MORIN, 2001), o trabalho é uma atividade útil, motivada por um objetivo definido além do prazer que sua execução possa proporcionar. No entanto, conforme avalia Morin (2001), os esforços para reorientar os procedimentos fora dos padrões e para fortalecer os comportamentos produtivos ainda não são suficientes para resolver os problemas de produtividade enfrentados pelas empresas. Para esta autora:

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar 'algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador facilita e ajuda no desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro das organizações, buscando a atendimento das metas de trabalhadores múltiplos. A necessidade de valorizar os empregados e a criação de condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a satisfação no trabalho é reforçada pela complexidade do trabalho nas organizações, por suas múltiplas e variadas demandas, pelos novos ambientes de produção e pela competitividade crescente no mundo dos negócios (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A Psicologia Organizacional atual dá grande valor ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade do empreendimento (TAMAYO *et al.* 2000).

Para Hackman e Oldham (1976, *apud* MORIN, 2007), três estados psicológicos trazem um impacto importante na motivação e na satisfação das pessoas em seus ambientes de trabalho. São eles: o sentido que o colaborador encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ele vivencia em relação aos resultados alcançados e o conhecimento de seu desempenho no trabalho. Ou seja, um trabalho tem sentido para uma pessoa quando ela o acha importante, útil e legítimo. Para tais autores, a variedade das tarefas, a capacidade de um trabalho permitir a realização de tarefas do começo ao fim e o significado deste trabalho são características que também contribuem para dar sentido ao trabalho.

Contribuindo para a abordagem em questão, Emery (1964, 1976 *apud* MORIN, 2007) e Trist (1978, *apud* MORIN, 2007), em suas pesquisas, apresentam seis propriedades que o trabalho deve apresentar para estimular o comprometimento daqueles que o realizam: variedade e desafio; aprendizagem contínua; margem de manobra e autonomia; reconhecimento e apoio; contribuição social que faça sentido e; um futuro desejável. De acordo com Morin (2001), além de aspectos intrínsecos ao trabalho, existem os aspectos extrínsecos que podem afetar

o comprometimento como, por exemplo, os salários, as condições físicas e materiais e as regras da organização.

Para essa autora, um trabalho que tem sentido, além de ser intrinsecamente satisfatório, é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa, agregando valor. Além destas características, o trabalho tem que ser moralmente aceitável, ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, ter garantia de segurança e autonomia e, além de tudo, deve manter o profissional ocupado. Assim, em momentos de transformação organizacional, há um grande potencial de oportunidades para reorganizar o trabalho - de tal maneira que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam aprimoradas e onde as condições de trabalho e os salários sejam estudados com seriedade (MORIN, 2001).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Partindo do pressuposto que o objetivo principal deste trabalho é verificar o estado de motivação e satisfação na vida laboral de um grupo de servidores e no âmbito da STC, esta pesquisa será descritiva, pois de acordo com Zanella (2006), uma pesquisa é classificada levando-se em conta a natureza das variáveis, o relacionamento entre elas e os objetivos de pesquisa.

Por pesquisa descritiva entende-se, segundo Trivinões (1987 *apud* ZANELLA, 2006), que é um tipo de investigação que procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)

Com relação à natureza das variáveis pesquisadas, conforme a Taxonomia de Mattar, o trabalho em curso terá como finalidade medir relações entre as variáveis, quantificando os resultados da investigação. Assim, a pesquisa será quantitativa, partindo de elementos individuais para chegar a hipóteses e generalizações, através de um processo indutivo. Conforme coloca Zanella (2006), a primeira razão para a escolha desse método de pesquisa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Günter (2006) explica que, no momento de decidir a natureza da pesquisa, é necessário analisar implicações de caráter prático, empírico e técnico, considerando os recursos materiais, de tempo e pessoais disponíveis para lidar com determinada pergunta científica. Tal análise visa ao pesquisador encontrar e utilizar uma abordagem teórico-metodológica que possa permitir se chegar a resultados que forneçam condições para a compreensão do fenômeno e avanços do bem-estar social. Levando-se em conta a natureza do relacionamento entre as variáveis do estudo, a pesquisa em questão será causal, pois procura identificar os fatores que motivam, frustram ou contribuem com a ocorrência dos fatores observados.

Já com relação ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está fundamentado, a pesquisa será exploratória, que busca a caracterização inicial do mesmo, proporcionando maior familiaridade com o problema, através do levantamento bibliográfico e ampliando o conhecimento sobre determinado tema. Para Vergara (1997, citado por ZANELLA, 2006), na classificação quanto aos fins, uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo: exploratória, descritiva, explicativa dentre outros. Sendo que um tipo de pesquisa não exclui a possibilidade de usar outro. Para essa autora, quanto aos meios, a pesquisa poderá ser de campo, documental, bibliográfica, telematizada e estudo de caso.

Outros autores acrescentam:

As variáveis são aquilo que se quer analisar, descrever, explorar em sua pesquisa, podendo ser um conceito, construto, classificação, aspecto, fator etc. Cabe, entretanto, realçar que no caso de uma pesquisa quantitativa, o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis, mas observados e entendidos como um todo, na sua complexidade. (ANDRADE, 1995; Triviños, 1987 apud ZANELLA, 2006).

3.2 Caracterização da organização e área do objeto de estudo

A Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal - STC, conhecida anteriormente por Corregedoria-Geral do Distrito Federal - foi criada em 27 de dezembro de 2002, através da Lei Nº 3.105, inicialmente como órgão central do Sistema de Correição, Auditoria e Ouvidoria do Distrito Federal, equipada para todos os feitos, às Secretarias de Estado.

Dentre outras competências, cabe à STC supervisionar e coordenar o sistema de controle interno; correição e auditoria administrativa; ouvidoria; prevenção e combate à corrupção; bem como a finalidade de assistir direta e imediatamente ao Governador, nos assuntos e providências relativas à defesa do patrimônio público.

A estrutura organizacional da STC foi estabelecida em 30 de maio de 2007, com novas alterações publicadas no Diário Oficial do Distrito Federal, através do Decreto nº 32.716, de 01 de janeiro de 2011 e é assim composta atualmente:

- Gabinete do Secretário;
- Unidade de Administração Geral;

- Subsecretaria da Transparência
- Subsecretaria de Tomada de Contas Especiais;
- Subsecretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas;
- Corregedoria;
- Controladoria; e
- Ouvidoria.

A Força de Trabalho da STC, no período de realização da pesquisa compreendia 399 (trezentos e noventa e nove) pessoas, incluindo servidores efetivos, requisitados de outros órgãos, comissionados e estagiários. Atualmente, as carreiras que possuem mais servidores trabalhando na STC são a de Auditoria e Controle Interno do Distrito Federal e a de Políticas Públicas e Gestão Governamental. Apenas 03 pessoas são da Carreira de Serviço Social e 01 representante da carreira Fazendária.

3.3 População e amostra

Na compreensão de Barbetta (2005, p. 25 citado por ZANELLA, 2006), "população é o conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que queremos abranger no nosso estudo. Esse autor informa que são os elementos para os quais se esperam que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas". De outro lado, a amostra é quando se pesquisa um número mais reduzido de pessoas, facilitando a operacionalização de tal pesquisa em pequena escala (Barbetta, 1998, p. 39 *apud* ZANELLA, 2006).

Vale ressaltar que, para a presente pesquisa, foi escolhida a Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, responsável por formular, implementar, acompanhar, difundir, avaliar e executar políticas, diretrizes, procedimentos e ações referentes à gestão nos órgãos públicos locais.

A quantidade de servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental lotados na STC é de 108 (cento e oito), entre analistas e especialistas. Deste quantitativo, foram escolhidos somente aqueles servidores que estavam em efetivo exercício no período da aplicação dos questionários. Assim, a população é de 95 (noventa e cinco) servidores, dos quais 56 (cinquenta e seis)

responderam aos questionários. No entanto, devido ao fato de que 01 (um) questionário não foi respondido em sua totalidade, a amostra foi finalizada com 55 servidores. Para a aplicação dos questionários foi escolhida a amostra não probabilística, em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra dependeu, em parte, do julgamento do pesquisador.

3.4 Instrumentos de pesquisa

A coleta de dados, na explicação de Chizzotti (2001, citado por ZANELLA, 2006), “provém de documentos, de observação ou por meio de respostas e declarações de pessoas que contêm as informações necessárias aos objetivos da pesquisa, permitindo posteriormente o registro e a análise de tais informações”. Na presente pesquisa, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de dois questionários estruturados (Anexo 1 e 2) contendo questões fechadas de múltipla escolha, constituídos por uma série ordenada de perguntas que podem coletar informações descritivas, comportamentais e preferenciais. O preenchimento dos questionários foi individual, com auxílio do pesquisador apenas para esclarecer as dúvidas que surgiram. Para Zanella (2006) as vantagens na utilização desse tipo de pesquisa são os custos menores, a conveniência e largo prazo para o preenchimento, impressões autorizadas, o anonimato e a redução do viés induzido pelo entrevistador.

Os questionários aplicados na pesquisa foram respectivamente o IMST – Inventário da Motivação e Significado do Trabalho e a EST – Escala de Satisfação no Trabalho. O primeiro questionário foi elaborado para mensurar dois componentes do significado do trabalho (atributos valorativos e descritivos) e da motivação no trabalho (valência, expectativa e instrumentalidade. Uma primeira proposição anunciada por Vroom, de acordo com Borges e Alves Filho (2001), e utilizada no IMST, parte do pressuposto de que a Valência de um resultado para um indivíduo é uma função monotonicamente crescente da soma algébrica dos produtos das valências de todos os demais resultados e sua concepção da própria instrumentalidade para obter esse outro resultado.

Os autores trazem a proporção explicada da variância compartilhada entre os fatores (r^2) e o valor do coeficiente alfa (α) – consistência entre os itens que compõem o fator. As quatro estruturas fatoriais identificadas no IMST são compostas por fatores específicos, conforme segue:

Estrutura Fatorial dos Atributos Valorativos ($r^2 = 36,6$): composta por Justiça no Trabalho ($r^2 = 57,9$ e $\alpha = 0,91$); Desgaste e Desumanização ($r^2 = 16,9$ e $\alpha = 0,77$); Realização ($r^2 = 10,2$ e $\alpha = 0,83$); Bem-Estar Socioeconômico ($r^2 = 8,2$ e $\alpha = 0,67$); e Auto-Expressão ($r^2 = 6,8$ e $\alpha = 0,77$).

Estrutura Fatorial das Expectativas ($r^2 = 41,1$): composta por Justiça no Trabalho e Auto-Expressão ($r^2 = 69,8$ e $\alpha = 0,94$); Desgaste e Desumanização ($r^2 = 15,6$ e $\alpha = 0,79$); Bem-estar e Independência ($r^2 = 7,7$ e $\alpha = 0,87$); e Responsabilidade ($r^2 = 6,9$ e $\alpha = 0,76$).

Atributos Descritivos ($r^2 = 36,6$): compostos por Auto-expressão ($r^2 = 53,3$ e $\alpha = 0,86$); Responsabilidade e Dignidade ($r^2 = 16,6$ e $\alpha = 0,80$); Desgaste e Desumanização ($r^2 = 13,7$ e $\alpha = 0,63$); Recompensa Econômica ($r^2 = 8,7$ e $\alpha = 0,70$); e Condições de Trabalho ($r^2 = 7,9$ e $\alpha = 0,84$).

Estrutura Fatorial da Instrumentalidade ($r^2 = 42,5$): composta por Envolvimento ($r^2 = 70,1$ e $\alpha = 0,91$); Justiça no Trabalho ($r^2 = 13,6$ e $\alpha = 0,92$); Desgaste e Desumanização ($r^2 = 9,2$ e $\alpha = 0,76$); e Independência e Bem-estar ($r^2 = 7,1$ e $\alpha = 0,72$).

O IMST considerou que os resultados do trabalho, quando valorizados pelas pessoas, são motivadores, e quando avaliados como negativos, reduzem a motivação (BORGES e ALVES FILHO, 2001). O IMST surgiu da necessidade de mensurar expectativas e instrumentalidades, adaptado do IST (Inventário do Significado do Trabalho) e foi aplicado a 642 participantes de várias instituições, sendo 487 profissionais de saúde e 155 bancários. O IMST conta com 233 itens para avaliação por parte dos participantes. O tempo decorrido para preenchimento durava cerca de 25 minutos corridos, pois é necessária uma atenção exclusiva para compreender o que se pede em cada questão – e quase sempre os servidores não dispunham ou não estavam dispostos a utilizar todo este tempo – além do que ocorrem muitas interrupções (atendimentos).

Já a Escala de Satisfação no Trabalho, elaborada por Siqueira (1995), foi elaborada para indicar o quanto determinada pessoa se sente satisfeita ou não-satisfeita com aspectos relacionados ao trabalho. Os fatores analisados pela EST

são os seguintes: Colegas de trabalho ($\alpha=0,86$); satisfação com o salário ($\alpha=0,92$); satisfação com a chefia ($\alpha=0,90$); natureza do trabalho ($\alpha=0,82$); e promoções ($\alpha=0,87$). De acordo com a autora, as qualidades psicométricas da EST, no contexto de uma abordagem fatorial, podem ser atestadas simplesmente através dos seus cinco fatores, pelas altas cargas fatoriais dos 25 itens que a compõem, bem como pela homogeneidade semântica que há entre os itens de cada fator.

O cálculo dos escores é obtido conforme Tabela 1:

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	(01+06+14+17+24) / 5
Satisfação com o salário	(05+08+12+15+21) / 5
Satisfação com a chefia	(02+09+19+22+25) / 5
Natureza do trabalho	(07+11+13+18+23) / 5
Promoções	(03+04+10+16+20) / 5

Tabela 1: **Cálculo dos Escores**

Fonte: Siqueira, M. M. M. (1995a). **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional:** a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

Além dos dois questionários estruturados que foram aplicados para análise das variáveis, também foram coletados os dados demográficos dos participantes, contendo as seguintes informações: idade, sexo, estado civil, escolaridade, cargo efetivo, atividade, cargo comissionado, salário líquido e tempo no cargo efetivo.

3.5 Descrição e Apresentação dos Dados

A descrição e a apresentação dos dados foram feitas mediante a distribuição de frequência, que compreende a organização dos dados conforme as ocorrências dos diferentes resultados que foram observados. Para Zanella (2006), a apresentação de tais dados geralmente ocorre sob a forma tabular ou gráfica.

3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após a aplicação dos questionários, que se deu através de e-mails, o pesquisador aplicou esforços no sentido de fazer um contato pessoal com cada integrante da amostra, visando esclarecer a importância da pesquisa e pedir a colaboração e participação de todos para melhores resultados. É certo que, caso não fosse feita essa abordagem, os resultados teriam sido muito insatisfatórios, principalmente pela extensão do IMST.

Na primeira parte do IMST, que avalia os atributos valorativos, os servidores encontravam frases que diziam respeito ao trabalho ou aos resultados deste, solicitando ao respondente que refletisse quanto cada frase representava algo que o trabalho deveria ser. A segunda parte do questionário é dividida em duas colunas e busca respostas, respectivamente, para quanto cada servidor espera resultados do seu trabalho e o que ocorre concretamente no seu trabalho. Já na terceira parte do questionário, o objetivo é descobrir o quanto determinada pessoa obtém do seu trabalho através do seu próprio desempenho e/ ou de seu esforço. Os servidores fizeram suas avaliações e atribuíram pontos de 0 a 4 para cada questão do IMST.

Os valores atribuídos na EST pelos participantes da amostra deveriam variar entre os seguintes valores: 1 – Totalmente insatisfeito, 2 – Muito insatisfeito, 3 – Insatisfeito, 4 – Indiferente, 5 – Satisfeito, 6 – Muito Satisfeito e 7 – Totalmente satisfeito. Dessa forma, os servidores indicaram o quanto se sentiam satisfeitos ou insatisfeitos com aspectos do seu trabalho, distribuídos entre os fatores: Colegas de Trabalho, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Natureza do Trabalho e Promoções.

O prazo para devolução dos questionários foi de duas semanas. Diante das respostas, os dados foram lançados em uma planilha do Excel. Em seguida foram calculadas a média e o desvio-padrão de todas as questões. A partir do lançamento de todas as questões na planilha e após efetuados os cálculos, foram construídos gráficos e tabelas para melhor compreensão e análise dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para mostrar e mensurar a análise estatística dos resultados da amostra, objeto deste trabalho de pesquisa, inicialmente é feita uma abordagem relacionada aos fatores demográficos dos servidores. Em seguida, partindo dos objetivos específicos é demonstrado o estado de motivação dos servidores da amostra bem como da satisfação dos mesmos. Com relação à correlação proposta entre as variáveis é feito um comparativo para compreensão dos resultados

4.1 Análise do Questionário Demográfico

Visando alcançar um número maior e mais significativo de respondentes para este trabalho, os questionários foram aplicados para todos os servidores que se encontravam efetivamente na Secretaria no período da pesquisa. Havia onze pessoas com afastamentos regulamentares, férias ou licenças médicas. Outros dois servidores estavam em viagem ou em curso. Tais servidores foram excluídos na definição da população.

Dos questionários aplicados, 56 (cinquenta e seis) voltaram respondidos. Apenas 01 (um) foi desconsiderado por estar apenas parcialmente respondido. Desta forma, a população é composta por 95 (noventa e cinco) pessoas, o que representa 87,96% dos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria objeto do estudo. Desse quantitativo, 39 (trinta e nove) não responderam aos questionários, o que corresponde a 41,05%. Assim, a quantidade de questionários avaliados foi de 55 (cinquenta e cinco) unidades, que corresponde a 57,89% da população e é a amostra deste estudo. Para melhor visualização dos resultados, foi construído o Gráfico 1.

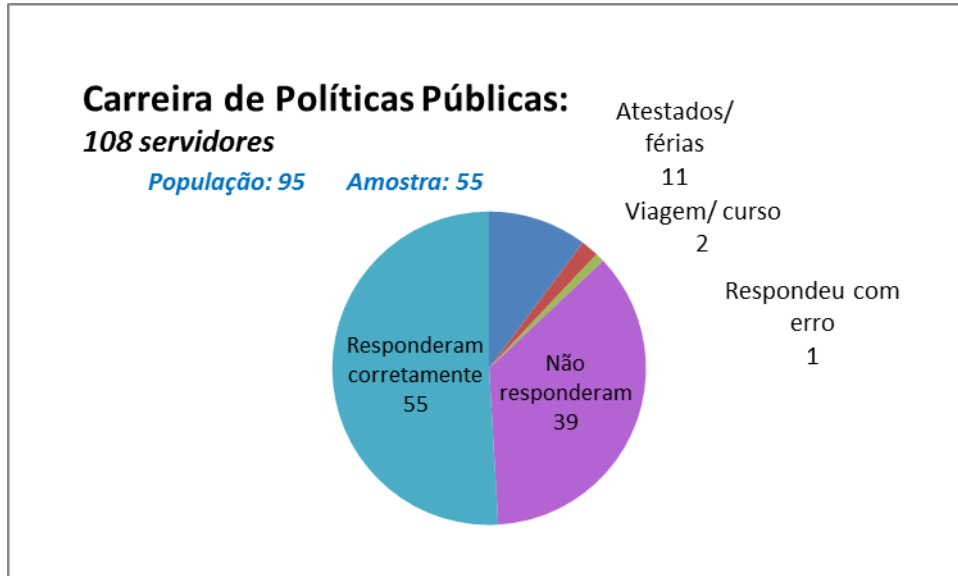


Gráfico 1: Carreira de Políticas Públicas, população e amostra
 Fonte: Do autor, 2011

Quanto ao sexo dos respondentes, a quantidade de homens e mulheres é bastante parecida. Há somente três mulheres a mais que os homens, ou seja, a amostra é bastante homogênea. Responderam à pesquisa: 29 pessoas do sexo feminino e 26 pessoas do sexo masculino

A idade dos participantes varia em quatro escalas, mas a maior parte está concentrada entre 31 e 40 de idade, representando 45,45% da amostra, seguido de 15 pessoas que possuem idade entre 41 e 50 anos. Apenas dois servidores possuem mais que 50 anos de idade. Desta forma, compreende-se que os servidores ainda são bastante jovens, pois a maioria se concentra na faixa etária de 18 a 40 anos de idade, ou seja, 38 pessoas. O Gráfico 2 representa tais informações:

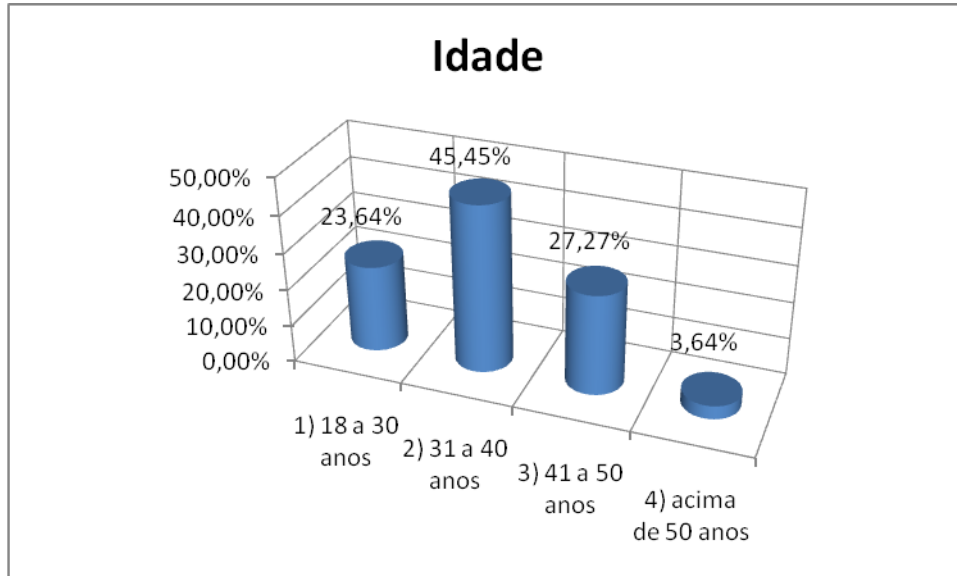


Gráfico 2: Idade dos participantes da amostra
Fonte: Do autor, 2011

No que tange ao estado civil dos servidores, a grande maioria é casada, com 40 representantes, que corresponde a 72,73% da amostra. Os solteiros são 12 pessoas, representando 21,82%, enquanto as outras 3 pessoas possuem estado civil diverso.

Pôde-se verificar com a pesquisa que, no quadro de servidores da Secretaria, especificamente na Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, existem somente Especialistas e Analistas. A divisão de quantidades da amostra está esclarecida no Gráfico 3.



Gráfico 3: Cargo dos servidores
Fonte: Do autor, 2011

Percebe-se que a quantidade de especialistas é superior ao número de analistas. Um dos motivos pelo qual o número de analistas vem diminuindo deve-se ao fato da aprovação em outros concursos públicos, geralmente de nível superior. Inclusive, na análise do nível de escolaridade, é perceptível que a grande maioria dos servidores já possui, no mínimo, algum curso de graduação. Comparando o nível de escolaridade com a quantidade de servidores da amostra, fica evidente que esta Secretaria possui um pessoal altamente qualificado, onde 89,09% dos servidores já concluíram, pelo menos, o nível superior. O Gráfico 4 detalha o nível de escolaridade:

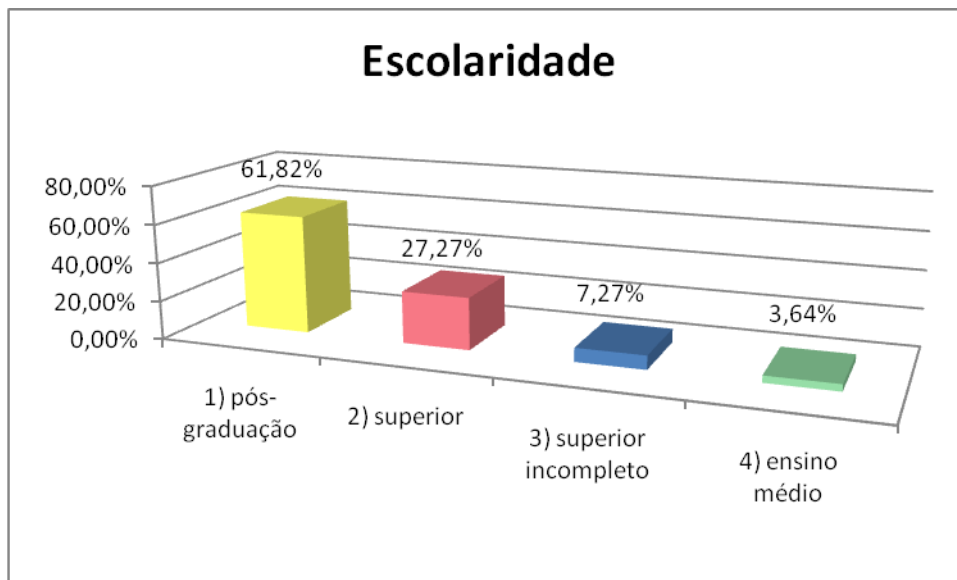


Gráfico 4: Escolaridade dos servidores
Fonte: Do autor, 2011

Outro fator avaliado pelo questionário foi a atividade exercida pelos servidores. Verifica-se na amostra que a grande maioria dos servidores da carreira estudada exercem atividade-meio, cujas tarefas não são, em sua grande maioria, inerentes ao objetivo principal do órgão. As unidades que abarcam a atividade-meio na Secretaria, basicamente são: Gestão de Pessoas, Gerência de Serviços Gerais, Gerência de Orçamento e Finanças, Protocolo e Arquivo, Comunicação, Informática e Unidade de Administração Geral. No entanto, alguns servidores lotados nas áreas de Tomada de Contas Especiais, Corregedoria, Ouvidoria e Controladoria – apesar de atuarem em áreas que tem relação direta com a atividade principal do órgão, responderam que exercem atividades-meio em suas respectivas lotações. Dessa

forma, apenas 25,45% dos servidores que compõem a amostra responderam que atuam na atividade-fim, enquanto a maioria – 74,55% são da atividade-meio. Vale ressaltar que, dos 39 servidores da amostra que não responderam aos questionários, 17 eram da área fim e 22 da área meio.

Quanto aos servidores que possuem cargo comissionado, geralmente nas funções de chefia e gerenciamento, o quantitativo chega a 25,45% dos servidores da amostra, ou seja, 14 pessoas. Os outros 74,55% não possuem nenhum cargo comissionado, num total de 41 pessoas.

Um fator importantíssimo para os servidores e que foi levado em conta no questionário demográfico é o salário líquido recebido no final de cada mês. Quase metade da amostra declarou receber mensalmente de 06 a 10 salários mínimos, o que na atualidade corresponde a um valor que varia de R\$ 3.270,00 a R\$ 5.450,00. Os menores salários, valores inferiores a R\$ 3.269,00, estão concentrados entre os servidores de nível médio, que são os analistas que ainda cumprem o estágio probatório ou aqueles que cumprem apenas 30 horas semanais de jornada de trabalho. Os servidores mais bem remunerados somam 27,27% dos participantes da pesquisa, que corresponde a um valor líquido situado entre R\$ 5.451,00 e R\$ 8.175,00. Nenhum servidor declarou receber valor superior a 15 salários mínimos.

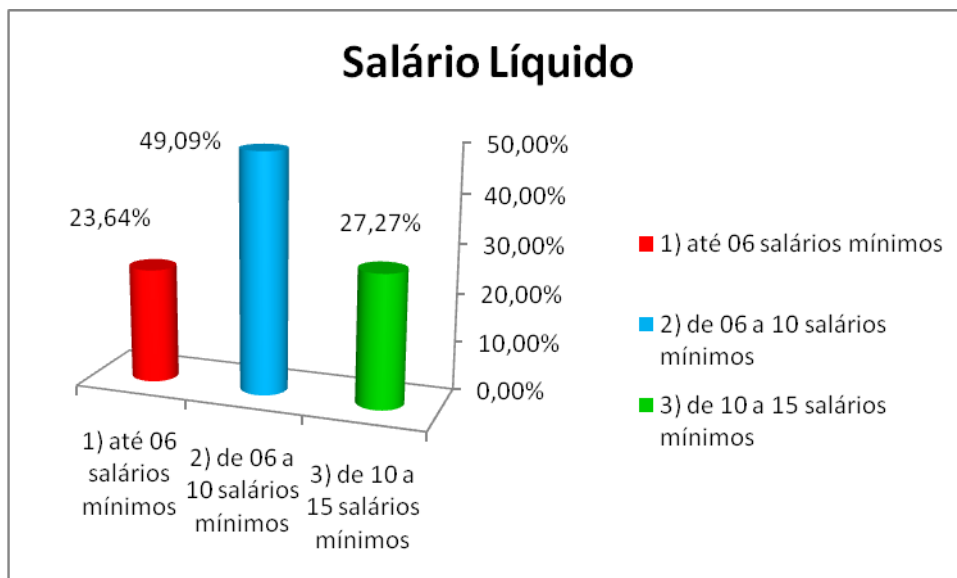


Gráfico 5: Salário Líquido
Fonte: Do autor, 2011

Com relação ao tempo que cada servidor possui no cargo efetivo, a pesquisa mostra que 81,82% da amostra possui menos de 06 anos de trabalho. Apenas 03

servidores estão na faixa de valor de 12 a 20 anos ou acima de 20 anos. O valor em referência (81,82%) é significativo, pois como já visto na análise do fator idade, o perfil jovem dos servidores também é corroborado no que se refere ao tempo de serviço, conforme Gráfico 6

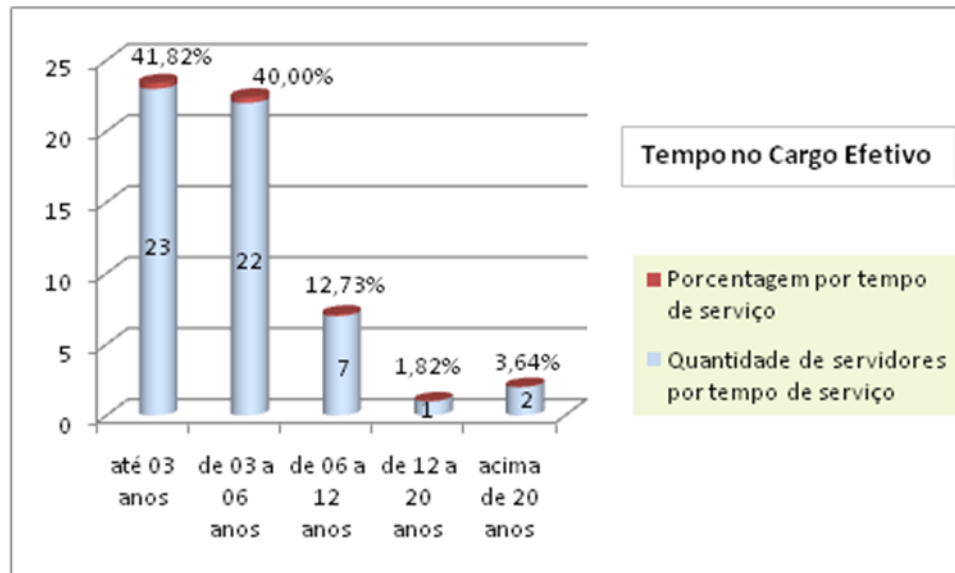


Gráfico 6: Tempo no Cargo Efetivo
Fonte: Do autor, 2011

4.2 Análise do Estado de Motivação dos Servidores

Na intenção de mensurar o estado de motivação e do significado do trabalho dos servidores da Carreira de Políticas Públicas da STC, foram utilizadas as quatro estruturas fatoriais analisadas na pesquisa feita por Borges e Alves Filho (2001). Como a proposta do IMST é ampliar a compreensão da relação dos servidores com seu trabalho, as perguntas sobre o trabalho versam sobre as seguintes perspectivas: O trabalho ideal; o que se espera do trabalho; como o trabalho é na realidade; e a percepção da contribuição do desempenho individual para o alcance de resultados desejados ou não.

A Estrutura Fatorial dos Atributos Valorativos consiste na definição de como “deve ser” o trabalho. É um alvo transituacional desejável, que varia de importância e que funciona como princípios-guia na vida de um indivíduo (Schwartz, 1994; *apud* BORGES e ALVES FILHO, 2001).

Tais valores são demonstrados na Tabela 2 e são verificados na primeira parte do questionário.

Tabela 2 – Fatores Valorativos

Fator	Média	Desvio Padrão
Bem-estar	3,07	0,94
Realização	3,03	0,85
Justiça no Trabalho	2,91	1,02
Auto-expressão	2,89	0,91
Desgaste e Desumanização	2,01	1,18

Fonte: Do autor, 2011

Observa-se na Tabela 2 que os participantes da amostra idealizam o trabalho devendo gerar bem-estar, com índice de 3,07, definido com capacidade de prover reconhecimento pelas recompensas, oportunidades de qualificação, estabilidade, boas relações interpessoais, crescimento e auto-sustento. Ademais, valorizam também a Realização, a Justiça no Trabalho e a Auto Expressão. Da mesma forma que no artigo que deu origem ao IMST, os escores atribuídos ao fator Desgaste e Desumanização, é o único não valorizado.

A segunda parte do questionário buscou respostas, respectivamente, para quanto cada servidor espera resultados do seu trabalho e o que ocorre concretamente no seu trabalho. A primeira etapa versa sobre a Estrutura Fatorial das Expectativas e está demonstrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Fatores de Expectativa

Fator	Média	Desvio Padrão
Bem-estar e Independência	3,55	0,74
Responsabilidade	3,51	0,80
Justiça no Trabalho e Auto-expressão	3,47	1,21
Desgaste e Desumanização	2,19	1,10

Fonte: Do autor, 2011

Na análise da Estrutura Fatorial das Expectativas, o fator Bem estar e Independência aparece com o maior índice: 3,55 e desvio-padrão de 0,74. Novamente os servidores esperam encontrar estabilidade no emprego, além de oportunidades de profissionalização, tarefas prazerosas, garantia do sustento, do amparo social e independência enquanto consumidor. Com um índice muito aproximado aparece o Índice Responsabilidade, que indica quanto o indivíduo espera ser responsável pelo que faz, pelo respeito à hierarquia, cumprimento de normas, por decisões e pela qualidade dos serviços prestados. O Ítem Desgaste e Desumanização apresentou um leve aumento no índice, indicando que o indivíduo espera de forma bastante moderada – comparada aos outros índices - esgotar-se, ocupar-se, apressar-se ou desumanizar-se.

Partindo para a análise dos Atributos Descritivos, segunda etapa, que designam a percepção do trabalho concreto (definição de como é o trabalho), percebe-se certa padronização nos índices dos fatores abarcados. Inclusive para Desgaste e Desumanização, houve novo aumento do índice, apontando que o trabalho tem ocasionado certo desgaste e desumanização na percepção do servidores, mas o desvio-padrão mostrou-se elevado. Os índices apresentados foram 2,50 e 1,01, respectivamente para média e desvio-padrão. A tabela 4 mostra com mais detalhes os resultados para estes atributos.

Tabela 4 – Atributos Descritivos

Fator	Média	Desvio Padrão
Responsabilidade e Dignidade	2,78	0,93
Recompensa Econômica	2,54	0,96
Auto-expressão	2,52	0,95
Desgaste e Desumanização	2,50	1,01
Condições de Trabalho	2,44	0,95

Fonte: Do autor, 2011

Completando a análise dos Atributos Descritivos, o fator Responsabilidade e Dignidade foi o mais percebido pelos servidores, indicando que no trabalho se assumem responsabilidades, sentem-se produtivos e, conseqüentemente, sentem-se pessoas dignas e respeitadoras.

A Estrutura Fatorial da Instrumentalidade – que na terceira parte do questionário procura descobrir o quanto determinada pessoa obtém do seu trabalho através do seu próprio desempenho e/ ou de seu esforço – revelou um índice maior para o fator Envolvimento, com média de 2,78 e desvio-padrão de 0,83. Em seguida, veio o fator Independência e Bem-estar, com média de 2,62 e desvio-padrão de 0,99. Com relação ao fator Envolvimento, os servidores percebem que o próprio desempenho influencia para que o mesmo se sinta produtivo, identificado com as tarefas, responsável, digno, merecedor de confiança – além de se sentir incluído no grupo, adaptado às normas e respeitador da hierarquia. Conforme Borges e Alves Filho (2001), para o fator Independência e Bem-estar, os valores também apontam para o fato de que cada servidor entende que seu desempenho também é responsável pela obtenção de independência, autosustento, *status*, estabilidade e assistência. A Tabela 5 deixa claro que, para esta pesquisa, os servidores avaliaram que seu desempenho é instrumental para obtenção dos resultados nos quatro fatores da Instrumentalidade, pois os escores não variaram muito.

Tabela 5 – Estrutura Fatorial da Instrumentalidade

Fator	Média	Desvio Padrão
Envolvimento	2,78	0,83
Independência e Bem-estar	2,62	0,99
Justiça no Trabalho	2,47	1,19
Desgaste e Desumanização	2,41	0,96

Fonte: Do autor, 2011

4.3 Análise do Estado de Satisfação dos Servidores

Partindo do desígnio de se analisar também o estado de satisfação dos servidores, foram calculadas as médias de cada um dos fatores da escala. Vale lembrar que a EST é uma escala multifatorial construída com o objetivo de avaliar um atributo afetivo, bem como o grau de contentamento do trabalhador – frente ao seu trabalho atual Siqueira (1995).

A Tabela 6 mostra os escores obtidos para os cinco fatores: Colegas de Trabalho, Satisfação com o Salário, Satisfação com a Chefia, Natureza do Trabalho e Promoções. Os servidores indicaram se estavam satisfeitos ou insatisfeitos com aspectos do seu trabalho.

Tabela 6 – Escala de Satisfação no Trabalho

Fator	Média	Desvio Padrão
Colegas de Trabalho	5,28	1,04
Satisfação com a Chefia	5,09	1,14
Natureza do Trabalho	4,48	1,07
Satisfação com o Salário	3,36	1,30
Promoções	3,29	1,42

Fonte: Do autor, 2011

Percebe-se com a análise da Tabela 6 que os servidores da amostra estão satisfeitos com o Fator Colegas de Trabalho, cuja média é de 5,28. Outro fato importante é a satisfação com a chefia que também possui média no que se refere a estarem satisfeitos. No entanto, conforme pôde-se observar, há uma insatisfação com os fatores Satisfação com o Salário e Promoções, cujos valores são, respectivamente 3,36 e 3,29. Com relação ao fator Natureza do Trabalho, a amostra mostrou-se Indiferente, com média de 4,48.

4.4 Correlação entre Motivação e Satisfação dos Servidores

Buscando fazer uma correlação simples entre o estado de satisfação e motivação dos servidores, foram verificados os fatores que tiveram maior índice no IMST e comparados com os resultados da EST.

Primeiramente no que tange aos Fatores Valorativos, o fator bem-estar apresentou índice de 3,07 – definido como a capacidade de um trabalho prover recompensas, oportunidades de qualificação, estabilidade, crescimento, auto-sustento e boas relações interpessoais. Pode-se dizer que há um aspecto comum de “boas relações interpessoais” com o fator Colegas de Trabalho, no que refere-se ao contentamento com a colaboração, amizade, confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho, que na EST apresentou média de 5,28. Corroborando para esta observação e levando-se em conta os fatores concernentes à Expectativa,

o item que apresentou maior média também foi Bem-estar acrescido de Independência.

Outra observação importante e relativa ao Fatores Descritivos do IMST, foca na Recompensa Econômica, que obteve média de 2,54. Na EST a Satisfação com o Salário e Promoções, que também obtiveram médias baixas, de 3,36 pontos e de 3,29 pontos respectivamente – caracterizando Insatisfação.

Por fim e conforme mostrado na Tabela 5 – Estrutura Fatorial da Instrumentalidade (IMST), os valores das médias para os quatro fatores estiveram no intervalo de 2,41 a 2,78, mostrando que os servidores avaliaram seu próprio desempenho como instrumental para obtenção de resultados. A parte do IMST que visava descobrir o quanto determinada pessoa obtém do seu trabalho através do seu próprio desempenho e/ ou de seu esforço, demonstraram valores realmente médios, mostrando parcialidade. Se observarmos a média para a Natureza do Trabalho (EST), que indica: o contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas; vimos que os servidores se mostraram também indifentes.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após os estudos realizados com o objetivo geral de verificar o estado de motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal, foi possível perceber a riqueza e abrangência de teorias, estudos e importância do assunto desta pesquisa. Com a finalidade de se alcançar o objetivo geral, algumas metas foram definidas através dos objetivos específicos, que buscavam identificar a motivação e a satisfação no trabalho percebidas pelos servidores da amostra, além de conhecer e fazer conhecida uma Secretaria tão importante, que tem a finalidade de assistir de forma direta e imediatamente ao Governador do Distrito Federal. Além do que, a Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental trabalha diretamente com muitos aspectos estudados no curso superior de Administração.

Esta pesquisa, tão pequena em relação ao tema da Motivação e Satisfação no Trabalho, que trata desde as necessidades fisiológicas e de realização pessoal, abarcando a importância que o trabalho representa e exerce sobre a motivação, satisfação e produtividade dos trabalhadores; traz um pouco mais de compreensão e gera novas expectativas para o aprofundamento do tema.

No entanto, apenas parte dos objetivos foi alcançada. Primeiramente pelo fato das novas descobertas. A extensão do assunto leva a diversos caminhos e, nessa busca pelo conhecimento, inicialmente, há certa confusão a respeito das definições dos termos motivação e satisfação. Quando tais definições estão relacionadas ao significado do trabalho, muitos podem pensar que basta motivar para alcançar satisfação, e outros podem deduzir que servidores satisfeitos são necessariamente servidores motivados. Exatamente por esse motivo, e pelo fato de mudanças significativas ocorrerem com o passar do tempo, é que uma grande quantidade de “técnicas de como lidar com as pessoas” surgiram desde a década de 30. Toledo (1989) nos explica que esse movimento apresentou faltas graves como o predomínio de preceitos paternalistas e o caráter manipulador destas técnicas em diversas ocasiões. Não é difícil encontrar na atualidade situações parecidas. Robbins (2004) esclarece que, de acordo com Herzberg, o fato de se eliminar as características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Acrescenta

ainda que, os líderes que procuram eliminar os fatores insatisfatórios podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos colaboradores.

Com relação às medidas de satisfação e significado do trabalho, cabe notar que a idéia inicial para a pesquisa era verificar como estava a motivação e a satisfação dos servidores. No entanto, com o passar do tempo e o andamento do trabalho de pesquisa, descobriu-se que existiam várias formas de se chegar a tais conclusões e que devido aos fatores supracitados para as duas variáveis, não era possível e viável todos os cálculos que o assunto merecia ter. No entanto foram aplicados dois questionários, além da pesquisa demográfica.

Um fato curioso, motivador e gerador de expectativas foi ao mesmo tempo desgastante, trabalhoso e, em parte cheio de excessos. Trata-se do Inventário da Motivação e Significado do Trabalho – IMST, um dos questionários aplicados. Inicialmente, a utilização do IMST gerou grande expectativa para o pesquisador, para a Gerência de Gestão de Pessoas da Secretaria e para os próprios servidores que participariam da amostra. Geralmente, em órgãos públicos, não são feitas pesquisas com foco na motivação e satisfação dos trabalhadores, principalmente da área-meio. Tal fato gerou curiosidades e foi o grande motivador para o problema de pesquisa. Nas orientações iniciais para preenchimento do questionário, cita-se que o respondente poderá perceber uma certa repetição nas questões, gerando cansaço e desatenção, mas ressaltava que foco era buscar opinião nas quatro perspectivas de análise previstas: Atributos Valorativos, Expectativa, Atributos Descritivos e Instrumentalidade.

Vale dizer que o IMST é muito rico em recursos, pois a quantidade de informações e assuntos abordados poderia dar origem a muitos outros questionários e artigos. O IMST foi a base para avaliação das valências e Instrumentalidade, para apontamentos dos resultados das análises de motivação e significado do trabalho. Os valores positivos ou negativos atribuídos pelos trabalhadores aos resultados decorrentes do trabalho (refletindo preferências) – correspondem às valências. Já a instrumentalidade versa sobre o nível de relação percebida entre a execução (total do desempenho) e o alcance de resultados. Borges e Alves Filho (2001) explicam que o IMST, de maneira geral, mostrou-se consistente e útil, mas que continua necessitando de aperfeiçoamentos – sugerindo um novo formato em estudos futuros.

Juntamente com o IMST foi aplicada a Escala de Satisfação no Trabalho, cujo objetivo era fazer a indicação de quanto determinada pessoa se sentia satisfeita ou insatisfeita com aspectos relacionados ao trabalho. Esta escala não apresentou nenhuma reclamação por parte dos respondentes, pois é simples e contém apenas 25 itens. No entanto foi primordial para medir a satisfação dos servidores. Inclusive há uma expectativa por parte de alguns servidores do órgão em ler os resultados obtidos com esta pesquisa. Vale informar que ainda não havia sido feita nenhuma pesquisa na Secretaria que abrangesse a Carreira que compôs a amostra deste estudo.

Uma curiosidade que surgiu na parte teórica da pesquisa foi com relação aos conceitos de satisfação e insatisfação, motivação e desmotivação. Vale frisar, de acordo com Maximiano (2004), que o principal aspecto da teoria dos dois fatores é que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não-satisfação; que o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não-insatisfação. Ou seja, “os dois estados – satisfação e insatisfação – são processos diferentes influenciados por diferentes fatores”. Percebe-se que em muitas obras não há esta separação e os termos acabam confundindo-se.

Os resultados alcançados para a análise do IMST ficaram restringidos às médias, desvio-padrão e cálculos dos fatores. Foi possível perceber que o fator Bem-estar obteve valores superiores aos demais, tanto nos fatores valorativos, quanto de expectativa e a segunda média mais alta para instrumentalidade. Tal fato, talvez possa ser explicado pelo fato de todos os servidores serem concursados e terem a oportunidade de possuírem estabilidade, de estarem em uma Secretaria que possui *status* entre as demais, um alto nível de qualificação de seus servidores – proporcionando boas relações interpessoais. Inclusive na EST verificou-se que os servidores estão satisfeitos com a chefia e com os colegas de trabalho.

Com relação aos fatores que tratam de desgaste e desumanização, talvez possa ser explicado pela teoria das necessidades de Maslow, onde à medida que uma necessidade é satisfeita, outras se tornam mais importantes, gerando uma não-satisfação com aquilo que já foi alcançado. Na EST nota-se nitidamente uma não-satisfação com os fatores Salário e Promoções. Apesar da maioria dos servidores receberem salários superiores a 06 salários mínimos líquidos, a média da “insatisfação” com o salário chegou a 3,36. Pôde-se constatar também que para o Fator Promoção, a média foi de 3,29. Tal fato pode ser explicado devido ao fato de

não haver para a Carreira um plano de cargos e salários. As promoções ocorridas no âmbito do GDF ocorrem a cada 12 meses e se limitam apenas a um pequeno acréscimo salarial. Outro fator a ser elucidado é com relação aos cargos comissionados. Os critérios para ocupação de tais cargos podem ser os mais diversos possíveis: desde capacidade técnica e operacional até indicações puramente políticas. Isto gera descontentamento por parte dos servidores, inclusive porque a quantidade de cargos comissionados na Secretaria abrange apenas 25,45% da amostra.

As sugestões para a Secretaria, no que se refere à Motivação parece direcionarem para o fator Desgaste e Desumanização. Tendo em vista que trata-se de um órgão público, a repetição de tarefas é quase inevitável em alguns setores. Levando-se em conta que os participantes da pesquisa encontram-se motivados com seus colegas e superiores, subentende-se que a não-satisfação gira em torno da ocupação de cada servidor e ao sentimento de limitação. Novas rotinas, novas tarefas, cursos e rodízios poderiam despertar novos interesses, trazer crescimento para os servidores e desenvolvimento do potencial de cada um. Outra sugestão importante para a Secretaria gira em torno de valorizar os Fatores obtidos na EST e da criação de um programa interno com foco na motivação e satisfação do seu quadro de pessoal. Ressaltar os pontos fortes e buscar a garantia de continuidade dos mesmos é vital para qualquer organização.

Concluindo, uma boa estratégia a ser restabelecida na Secretaria gira em torno de valorizar as estratégias que têm trazido satisfação para a Carreira, como valorização dos servidores, através de cursos de pós-graduação, mestrados e outros programas de aperfeiçoamento. Como a Secretaria não pode simplesmente conceder um aumento salarial, porque isso é premissa de outras esferas do Governo e as análises são burocráticas e estão além de sua alçada, um ótimo incentivo seria a criação de uma gratificação específica do Órgão, justificada pelas peculiaridades e importâncias dos serviços prestados. Tal fato elevaria certamente a Motivação e a Satisfação de tais servidores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. W. A Difícil Administração das Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.38, n. 1, 1998, Seção: ORGANIZAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PLANEJAMENTO. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=245>>. Acesso em: 20 out. 2010.

BORGES, Livia De Oliveira; ALVES FILHO, Antonio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. Disponível em: **Estudos de Psicologia**. (Natal) [online]. 2001, vol.6, n.2, pp. 177-194. ISSN 1413-294X. doi: 10.1590/S1413-294X2001000200006>. Acesso em: 20 out. 2010.

DISTRITO FEDERAL. DECRETO 32.716, de 01 de janeiro de 2011. Cria a Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal. Disponível em http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2011/01_Janeiro/DODF%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20Especial%2001-01-2011/Edi%C3%A7%C3%A3o%20Especial.pdf. Acesso em 07 Jun. 2011.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 01 dez. 2010. doi: 10.1590/S0102-37722006000200010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400008&lng=en&nrm=iso>. acessos em 30 dez. 2010. doi: 10.1590/S0102-71822007000400008.

MORIN, Estelle. M. Os Sentidos do Trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, 2001 Seção: RECURSOS HUMANOS. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=405&Secao=RECURSOS&Volume=41&Numero=3&Ano=2001>> acessos em 22 out. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. RAUSP, São Paulo, v. 44, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072009000100001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 Out 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. (1995a). **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

TAMAYO, Alvaro. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**., Brasília, v. 23, n.spe, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722007000500003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 nov. 2010. doi: 10.1590/S0102-37722007000500003.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; Paz; Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**. Natal, v.5, n. 2, dez. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2000000200002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 01 dez. 2010. doi: 10.1590/S1413-294X2000000200002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 4, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522003000400003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 20 out. 2010.

TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

ZANELLI, J. C. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2004.

ANEXOS

Anexo A – Questionário 1

Inventário da Motivação e Significado do Trabalho

Livia de Oliveira Borges

Antônio Alves-Filho

Caro participante, olá!

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

Instruções gerais

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

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

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

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

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

Não deixe nada em branco.

Primeira Parte

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

Vejamos antecipadamente os seguintes exemplos:

- E1. ____ Trabalhar gera alegria de viver
- E2. ____ Trabalhando, fico com uma dor nas costas.
- E3. ____ Trabalhando, sou criativo.

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

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

- 1. ____ É um prazer realizar minhas tarefas
- 2. ____ Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).

3. ____ As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.
4. ____ Os chefes sabem se comunicar com cada um.
5. ____ O meu trabalho é o meu sustento.
6. ____ Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ____ Os resultados do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
8. ____ Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.
9. ____ Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias.
10. ____ Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.
11. ____ No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.
12. ____ Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.
13. ____ Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.
14. ____ Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.
15. ____ Trabalhando, faço amizades.
16. ____ Os chefes confiam em mim.
17. ____ Trabalhando, decido o que compro para mim.
18. ____ O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).
19. ____ Reconheço a autoridade dos superiores.
20. ____ A empresa cumpre obrigações para comigo.
21. ____ Trabalhar exige esforço físico (corporal).
22. ____ O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.
23. ____ Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor.
24. ____ O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.
25. ____ O trabalho me torna uma pessoa digna.
26. ____ O trabalho é a garantia da existência humana.
27. ____ Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.
28. ____ Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
29. ____ Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.
30. ____ Os colegas de trabalho me querem bem.
31. ____ Meu trabalho é minha sobrevivência.
32. ____ Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.
33. ____ Trabalho para ter assistência para mim e minha família.

34. ____ O trabalho é a base para o progresso da sociedade.
35. ____ O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.
36. ____ Todo dia faço tarefas parecidas.
37. ____ Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.
38. ____ O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
39. ____ Trabalhar é fazer a tarefa.
40. ____ Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
41. ____ Todos os trabalhadores se esforçam como eu.
42. ____ Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
43. ____ No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.
44. ____ Sou discriminado devido ao meu trabalho.
45. ____ Todos que trabalham têm os mesmos direitos.
46. ____ Esforço-me muito e ganho pouco.
47. ____ O trabalho me deixa esgotado.
48. ____ Trabalhando, sinto-me atarefado.
49. ____ Sou reconhecido pelo que faço.
50. ____ Trabalho em ambiente limpo.
51. ____ Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.
52. ____ No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
53. ____ No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias.
54. ____ Recebo toda assistência que mereço.
55. ____ Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
56. ____ Sinto-me produtivo.
57. ____ Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.
58. ____ Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).
59. ____ Sigo as normas das organizações (empresas).
60. ____ Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade.
61. ____ O trabalho me garante receber meu salário.

Segunda parte

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

A) *Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?*

B) *Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?*

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

5.1.1.1 Quadro de exemplos

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

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

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

Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		

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

21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		
33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança		

recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		
Trabalhando, obtenho:	Espero	Ocorre
50. Merecimento de ganhar mais pelo que faço.		
51. Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).		
52. Exigência de rapidez.		
53. Equipamentos necessários e adequados.		
54. Assistência merecida.		
55. Oportunidade de exercitar o meu corpo.		
56. Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.		
57. A percepção de ser produtivo.		
58. Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.		
59. Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).		
60. Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.		
61. Oportunidades de expressão de minha criatividade.		
62. Meu salário.		

Terceira Parte

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

1. ___ Prazer pela realização de minhas tarefas.
2. ___ Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).
3. ___ Reconhecimento da importância do que faço.
4. ___ Boa comunicação dos chefes comigo.
5. ___ Meu sustento.
6. ___ Independência, porque assumo minhas despesas pessoais.
7. ___ Estabilidade no emprego (emprego garantido).
8. ___ Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).
9. ___ Sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.
10. ___ O gosto de ver minhas tarefas prontas.
11. ___ Minhas opiniões levadas em conta.
12. ___ Amizades feitas no trabalho.
13. ___ A confiança dos chefes em mim.
14. ___ Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.
15. ___ Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.
16. ___ Reconhecimento da autoridade dos superiores.
17. ___ Ocupação de meu tempo.
18. ___ Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.
19. ___ Exigência de tentar fazer o melhor.
20. ___ Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.
21. ___ Sentimento de que sou uma pessoa digna.

22. ___ Conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos e conveniência de horário.
23. ___ Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.
24. ___ Responsabilidades por minhas decisões.
25. ___ O uso meu corpo e/ou das minhas energias físicas para executar minhas tarefas.
26. ___ Sentimento de ser querido pelos colegas de trabalho.
27. ___ Permanência no emprego pela qualidade do que faço.
28. ___ Assistência para mim e minha família.
29. ___ Contribuição para o progresso da sociedade.
30. ___ Obediência aos superiores.
31. ___ Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.
32. ___ Tarefa cumprida.
33. ___ Igualdade de esforços entre todos os trabalhadores.
34. ___ Sentimento de ser uma máquina ou um animal.
35. ___ Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.
36. ___ Discriminação pelo meu trabalho.
37. ___ Igualdade de direitos para todos que trabalham.
38. ___ Sentimento de que estou esgotado.
39. ___ Sentimento de que sou gente.
40. ___ Percepção de que estou atarefado.
41. ___ Limpeza no ambiente de trabalho.
42. ___ Equipamentos necessários e adequados.
43. ___ Assistência merecida.
44. ___ A percepção de ser produtivo.
45. ___ Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.

- 46. ___ Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).
- 47. ___ Cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para comigo.
- 48. ___ Meu salário.

Fonte: Borges, L. O. **Inventário da Motivação e Significado do Trabalho**. GEST – Grupo de Estudos de Saúde Mental e Trabalho (UFRN) - Pesquisas apoiadas pelas seguintes instituições: Conselho Nacional de Ciências e Pesquisa – CNPq, Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e Universidade Potiguar.

Anexo B – Questionário 2

ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 - Totalmente insatisfeito

5 - Satisfeito

2 - Muito insatisfeito

6 - Muito satisfeito

3 - Insatisfeito

7 - Totalmente satisfeito

4 - Indiferente

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

01 () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

02 () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.

03 () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.

04 () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.

05 () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.

06 () Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.

07 () Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.

08 () Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.

09 () Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.

10 () Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.

11 () Com a capacidade do meu trabalho absorver-me

12 () Com o meu salário comparado com o custo de vida.

13 () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.

- 14 () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 15 () Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.
- 16 () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
- 17 () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 18 () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- 19 () Com o entendimento entre eu e meu chefe.
- 20 () Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- 21 () Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 22 () Com a maneira como meu chefe me trata.
- 23 () Com a variedade de tarefas que realizo.
- 24 () Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.
- 25 () Com a capacidade profissional do meu chefe.

CÁLCULO DOS ESCORES

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	$(01+06+14+17+24) / 5$
Satisfação com o salário	$(05+08+12+15+21) / 5$
Satisfação com a chefia	$(02+09+19+22+25) / 5$
Natureza do trabalho	$(07+11+13+18+23) / 5$
Promoções	$(03+04+10+16+20) / 5$

Fonte: Siqueira, M. M. M. (1995a). **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.