



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração
Curso de Graduação em Administração a Distância

Saulo Kleber Rodrigues Ribeiro

Motivação Ocupacional
Um estudo de caso com colaboradores da Subsecretaria
de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde
do Senado Federal

Brasília-DF
2011

Saulo Kleber Rodrigues Ribeiro

Motivação Ocupacional

**Um estudo de caso com colaboradores da Subsecretaria
de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde
do Senado Federal**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para conclusão do curso de
Graduação em Administração à Distância pela Universidade de Brasília - UNB.

Professor Orientador: Prof. Giovanni Carluccio de Souza

Brasília-DF

2011

Saulo Kleber Rodrigues Ribeiro

Motivação Ocupacional

**Um estudo de caso com colaboradores da Subsecretaria
de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde
do Senado Federal**

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

Saulo Kleber Rodrigues Ribeiro

Giovanni Carluccio de Souza
Professor-Orientador

Dra. Josivânia Silva Farias
Professor-Examinador

Douglas Schneider de Fries
Professor-Examinador

Brasília, 24 de setembro de 2011

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores da Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal (SSFISC). Para isso, foi realizada pesquisa quantitativa, classificada quanto aos fins como descritiva, e, quanto aos meios de investigação, como bibliográfica e de campo. O referencial teórico aborda as principais teorias motivacionais, sendo utilizada como referencial conceitual a Teoria das Expectativas, de Victor Vroom, que considera que a motivação é um processo em que as escolhas são determinadas conforme o indivíduo percebe as conseqüências de cada comportamento. O instrumento de pesquisa aplicado foi o Inventário de Motivação e Satisfação no Trabalho – IMST, elaborado por Borges e Alves Filho (2003). Foram utilizadas questões da segunda parte, as quais viabilizam a identificação das expectativas e da percepção concreta dos colaboradores da SSFISC acerca dos fatores motivacionais relacionados a Auto-Expressão no Trabalho, Responsabilidade, Recompensa Econômica, Condições de Trabalho e a fatores de Desgaste e Desumanização. Os resultados obtidos demonstram a existência de um distanciamento entre as expectativas dos colaboradores e a percepção concreta da realidade. Os resultados disponibilizam também relevantes informações que podem subsidiar a atuação dos gestores no sentido de implementar ações motivadoras no trabalho, o que, além de melhorar a satisfação pessoal do colaborador, pode incrementar a qualidade do serviço prestado.

Palavras-Chave: Motivação, Satisfação, Secretaria do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal.

Sumário

1	Introdução	6
1.1	Formulação do Problema	8
1.2	Objetivo Geral	9
1.3	Objetivos Específicos	9
1.4	Justificativa	9
2	Referencial Teórico	10
2.1	Conceituação	10
2.2	Teorias Motivacionais.....	12
2.2.1	Teorias de Conteúdo	12
2.2.2	Teorias de Processo.....	16
2.3	Os Fatores Motivacionais	18
3	Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	23
3.1	Caracterização do setor	24
3.2	População e amostra.....	25
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	27
3.3.1	O Questionário IMST	27
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4	Resultados e Discussão	29
5	Considerações Finais	34
5.1	Conclusões e Contribuições	34
5.2	Limitações e Recomendações	36
	Referências Bibliográficas	38
	Apêndice A – Apresentação do questionário.....	40
	Apêndice B – Questionário perfil sócio-econômico	41
	Anexo A - Inventário da Motivação e Significado do Trabalho - IMST	42

1 Introdução

Considerando que as características de personalidade do ser humano são únicas e complexas, o seu comportamento, especialmente no ambiente de trabalho, é muitas vezes influenciado por fatores ligados à motivação. Nas últimas décadas, o crescente interesse pelo conhecimento sobre a motivação nas organizações resultou em inúmeros estudos sobre o tema.

As organizações estão, atualmente, inseridas em um cenário marcado por constantes e relevantes transformações. Nesse contexto, a difusão da motivação e do comprometimento entre os colaboradores pode ser fator determinante ao sucesso da organização. Por outro lado, a diversidade de fatores motivacionais, a grande quantidade de atividades desenvolvidas pelos empregados e as condições de trabalho adversas exigem que cada colaborador procure seus próprios estímulos.

Conforme afirma Vergara (2006), a motivação é intrínseca. Não se pode afirmar que uma pessoa motiva outra a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. De acordo com a autora, o que os líderes ou gestores podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação.

Observa-se que as diferenças individuais e culturais existentes entre as pessoas devem ser consideradas quando se trata de motivação. Essas diferenças podem afetar significativamente a interpretação de um desejo, bem como o entendimento da maneira particular como o colaborador age na busca de seus objetivos. Por essa razão, a definição de parâmetros universais para promoção da motivação entre os colaboradores é uma das dificuldades com as quais as organizações se defrontam.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimentava o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou pára de funcionar e a pessoa fica desmotivada (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

Alguns autores sugerem que a motivação pode ser utilizada como forma de melhorar o desempenho profissional dos colaboradores. Para Robbins (2008), pessoas motivadas desempenham melhor suas tarefas do que as desmotivadas. Em geral, colaboradores que gostam do que fazem tendem a suportar situações de estresse por maiores períodos, além de desenvolverem o trabalho de maneira diferenciada e com mais qualidade.

A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e satisfação dos trabalhadores. O papel do gestor deverá ser sempre o de identificar os norteadores de comportamento de seus subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia que naturalmente se encontra dentro de cada um num sentido compatível com os objetivos da organização e com o crescimento de cada integrante de seu grupo de trabalho (CASADO, 2002, p. 257).

1.1 Formulação do Problema

Salgado (2005) define motivação no trabalho como a inclinação do indivíduo em esforçar-se permanentemente, em favor das metas da empresa, condicionando que este esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Para Spector, a motivação:

Tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou ir visitar um amigo. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que estejam motivados a completar (SPECTOR, 2006, p.198).

O aprofundamento do conhecimento acerca dos fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores pode contribuir para o desenvolvimento de novas técnicas destinadas ao estímulo de suas capacidades motivacionais e, conseqüentemente, para obterem-se aumentos nos índices de produtividade. Segundo Salgado (2005), quando uma tarefa gera expectativa de recompensas organizacionais e de resultados pessoais, o indivíduo apresenta-se mais motivado a realizá-la.

Este trabalho foi desenvolvido com foco na área da Administração e estuda a motivação ocupacional entre os colaboradores de um setor de um órgão público, a Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal (SSFISC). O problema de pesquisa evidencia-se na pergunta: **quais fatores motivacionais influenciam o desempenho profissional dos colaboradores da Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal (SSFISC)?**

1.2 Objetivo Geral

- ✓ Identificar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho profissional dos colaboradores da SSFISC.

1.3 Objetivos Específicos

- ✓ Conceituar motivação e descrever as principais teorias motivacionais;
- ✓ Identificar as expectativas relacionadas ao trabalho dos colaboradores da SSFISC;
- ✓ Identificar quanto os colaboradores da SSFISC percebem suas expectativas realizadas concretamente.

1.4 Justificativa

Bueno (2002, p.7) afirma que “não é possível motivar uma pessoa. O que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.”

Com a identificação do que os colaboradores da SSFISC esperam obter de seu trabalho e do que percebem ocorrer concretamente, a pesquisa disponibilizará aos responsáveis pela gestão de pessoas no órgão dados que subsidiarão a adoção de medidas que importem em um ambiente de trabalho mais favorável à satisfação pessoal dos colaboradores e que propicie melhor aproveitamento e desempenho dos colaboradores, podendo garantir maior eficácia às atividades realizadas no órgão.

2 Referencial Teórico

A fim de conferir contextualização e consistência ao estudo, neste capítulo aborda-se a conceituação da motivação, as principais teorias motivacionais e o conteúdo teórico-metodológico relacionado aos fatores motivacionais pesquisados.

2.1 Conceituação

A palavra motivação tem origem no latim *motivu*, cujo significado é “o que move ou o que pode fazer mover” ou ainda, “inclinação para a ação que tem origem em um motivo” (FERREIRA, 1986 apud GUARDA, 2009, p. 25), sendo o motivo uma necessidade que, atuando sobre o intelecto, faz a pessoa movimentar-se ou agir (ARCHER, 1990 apud GUARDA, 2009).

O comportamento humano é determinado por diversos fatores, internos e externos. Os externos decorrem do ambiente em que está inserida a pessoa (família, trabalho, meio social, etc.). Entre os internos, nos quais estão incluídas a capacidade de aprendizagem e de percepção do ambiente pelo indivíduo, bem como seus valores e as demais características de sua personalidade, à motivação é dada destacada importância, por ser ela intimamente relacionada às necessidades das pessoas.

As diferentes necessidades que cada um possui são os motivos que impulsionam o comportamento humano, ou seja, que põem cada um em movimento na busca de determinado fim. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

A motivação designa um conjunto de forças internas e impulsos que orientam o comportamento de um indivíduo para determinado objetivo, como resposta a um estado de necessidade.

Segundo Bergamini, o processo motivacional humano é essencialmente induzido. “O comportamento humano pode ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente” (BERGAMINI, 1997, p. 56-57). A autora afirma ainda que motivação é:

Uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo (BERGAMINI, 1990, p. 42).

No mesmo sentido, Bueno (2002) define motivação como:

Uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo (BUENO, 2002, p. 7).

Bergamini (1997, p. 55) salienta ainda que “a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”.

É importante considerar que as diferenças individuais e culturais entre as pessoas afetam significativamente a interpretação de seus desejos e, também, suas formas particulares de agir diante de cada motivo. Dessa forma, embora o processo de ativação do comportamento seja o mesmo para todos, os padrões de comportamento variam inevitavelmente.

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (LOPES, 1980, p. 23).

Chiavenato (2003) elenca três premissas para o comportamento humano:

O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

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

c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento (CHIAVENATO, 2003, p. 80).

2.2 Teorias Motivacionais

A busca de explicações para a motivação das pessoas em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano.

Desde as primeiras fases do pensamento filosófico, surgiram diferentes teorias que tentam explicar o dinamismo comportamental dos seres humanos.

Campbell (1970 apud ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001), apresenta um esquema de classificação que agrupa as principais teorias motivacionais em duas categorias: teorias de "conteúdo" e de "processo".

2.2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias motivacionais de conteúdo fundamentam-se na noção de necessidade e incentivos que geram o comportamento, encontrando seu ponto de partida na observação do componente mais simples. São exemplos, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a Teoria ERC, de Alderfer, a Teoria da Motivação Social, de McClelland e a Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001)

Talvez a mais conhecida das teorias sobre motivação seja a de Abraham H. Maslow, que se baseia no princípio de que os motivos que impelem o indivíduo à prática de determinada ação estão no próprio indivíduo. Maslow apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis, os quais compreendem: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e de auto-realização, arranjadas em uma pirâmide hierárquica de importância e de influência do comportamento humano. Entretanto, as necessidades de cada pessoa variam com o tempo, não somente em função de sua satisfação, mas também em função das alterações na hierarquia dos valores de cada indivíduo. Portanto, a hierarquia de

Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida (LACOMBE, 2005, p.131).

Tabela 1 – Teoria das Necessidades Humanas

Níveis	Descrição
1º Nível	Referentes às necessidades fisiológicas ou básicas, tais como o sono, a sede, a fome, a habitação, a proteção contra a dor, o desejo sexual, ou seja, as necessidades vitais para o organismo.
2º Nível	Denominadas por necessidades de segurança , e consistem-se por sentimentos de proteção e de defesa perante eventuais situações de perigo e contra ameaças ambientais. Estas necessidades começam a ser uma preocupação quando as básicas (do primeiro nível) estão garantidas.
3º Nível	Consistem em necessidades sociais e afetivas , tais como a participação, a amizade, o afeto, o amor, a aceitação por parte dos outros. Quando estas necessidades não estão suficientemente satisfeitas o indivíduo torna-se hostil e agressivo na relação interpessoal. Se estão satisfeitas, geram-se sentimentos de autoconfiança, de prestígio e facilitação das relações interpessoais.
4º Nível	Consistem em necessidades de estima , que estão intimamente relacionadas com o modo como o indivíduo se vê e avalia. Envolvem sentimentos de auto-apreciação, auto-confiança, necessidade de aprovação social, de respeito, prestígio e de consideração.
5º Nível	São as necessidades de auto-realização , e estão relacionadas com a competência e o sucesso.

Fonte: borralha.com/EOTD12/recursos_humanos.htm



Figura 1 – Pirâmide de Maslow
Fonte: ROBBINS, 2008, p. 46

Para Maslow (1954), existem duas classes de necessidades: as de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as de alto nível, mais sofisticadas e intelectualizadas, como as necessidades sociais, de estima e auto-realização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades de alto nível são satisfeitas internamente, enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente.

Segundo Maslow, à medida que o indivíduo supre satisfatoriamente suas necessidades básicas, voltadas à preservação da vida, a partir da base da pirâmide, surgem gradativamente as mais elevadas. Assim, o que gera motivação é a necessidade não satisfeita.

A teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento de Clayton Alderfer foi uma tentativa de aprimoramento da teoria de Maslow. Ela afirma que os grupos de necessidades humanas são apenas três e não estão colocados de forma hierárquica, como defende Maslow (SPECTOR, 2006).

A teoria ERC fundamenta-se na tese de que as pessoas podem se mover de uma categoria de necessidade para outra, podendo ir e voltar entre elas, sem uma ordem formal, como Maslow afirma. Quando um desejo é alcançado a pessoa passa a sentir um desejo maior por outra necessidade menos concreta. A teoria expõe, também, uma relação de frustração e regressão, ou seja, quando uma necessidade não é satisfeita, o indivíduo passa a sentir uma necessidade inferior. Isto é, ela passa de um desejo menos concreto para um mais concreto (SPECTOR, 2006).

A Teoria das Necessidades de David McClelland afirma que os homens têm três necessidades básicas no trabalho (ROBBINS, 2008): a) Necessidade de realização, a busca pelo sucesso; b) Necessidade de poder, influenciando as pessoas a agirem de forma diferente; c) Necessidade de afiliação, o desejo por relacionamentos. A combinação destes três motivos faz com que alguns indivíduos sejam mais indicados para certas funções, enquanto outros se desempenham melhor em outros cargos (SOUZA, apud ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001).

Frederick Herzberg (1975), em sua Teoria Motivação Higiene, aborda o ambiente externo e as condições do cargo como forma de satisfação das necessidades do empregado. Nessa perspectiva, Herzberg identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para a orientação do comportamento das pessoas no trabalho. Os dois fatores de que trata a teoria são:

a) Fatores higiênicos: são os fatores que não provocam satisfação no trabalho e pouco influenciam o comportamento dos empregados. Porém, a falta deles pode provocar insatisfação. Estão incluídas as condições físicas e ambientais do trabalho, as políticas de cargos, salários e benefícios e o clima organizacional;

b) Fatores motivacionais: são os fatores que podem elevar a satisfação. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si.

Como forma de aumentar a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste basicamente no aumento das responsabilidades, objetivos e desafios do cargo. O empregado passa de mero executor a agente de diagnóstico e solução dos problemas da organização.

Tabela 02 - Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, superiores e subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da companhia	Desenvolvimento

Fonte: HERING, 1996

2.2.2 Teorias de Processo

As teorias motivacionais de processo fundamentam-se na tentativa de explicar o processo pelo qual a conduta humana se inicia, se mantém e termina. Essas teorias operam com variáveis maiores do processo e explicam a participação de cada uma, a natureza da interação, bem como procuram analisar na sua seqüência, o processo motivacional (LEVY-LEBOYER apud ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001) e os fatores que dirigem o comportamento (BOWDITCH; BUONO apud ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001). Nesse grupo, duas teorias se destacam: a Teoria de Equidade, de Adams e a Teoria das Expectativas, de Vroom.

O Modelo da Equidade, desenvolvido por Stacy Adams, tem seu conteúdo principal baseado no direito da igualdade e no sentimento de justiça (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001). Ela propõe que a motivação depende da comparação da relação de esforços e resultados entre os indivíduos. Assim, quando o colaborador sente-se desigual, torna-se insatisfeito e, então, motiva-se a buscar a igualdade.

Victor H. Vroom, na década de 1930, em seu modelo contingencial de motivação, reconhece que as pessoas reagem de diferentes maneiras a situações semelhantes. Segundo ele, há três fatores que determinam a motivação (para produzir) nos indivíduos:

- a) O desejo de se atingir os objetivos individuais;
- b) A relação que o indivíduo percebe entre sua produtividade e o alcance de seus objetivos;
- c) A capacidade que o indivíduo possui de influenciar sua própria produtividade (CHIAVENATO, 2002, p.90).

Vroom considera que a motivação é um processo em que as escolhas são determinadas conforme o indivíduo percebe as conseqüências de cada comportamento (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

De acordo com Muchinsky (apud BORGES; ALVES FILHO, 2003), a Teoria das Expectativas é uma teoria cognitiva; supõe que cada pessoa toma decisão racional de dedicar certo esforço às atividades que lhe reportam às recompensas desejadas. Crê-se que as pessoas sabem o que querem de seu trabalho e compreendem que dependem de seu desempenho, para que consiga as recompensas desejadas.

O modelo valoriza a dignidade humana, pois supõe que as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes, cujos comportamentos são fortemente influenciados por suas crenças, percepções e expectativas (BORGES; ALVES FILHO, 2003). Dessa forma, o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho no qual o indivíduo está inserido. Sua essência é a compreensão dos objetivos de cada pessoa, a ligação entre o esforço e desempenho, desempenho e recompensa, além da ligação entre a recompensa e o alcance das metas pessoais (CALDAS; ALVES FILHO, 2007).

A Teoria das expectativas sustenta-se em cinco conceitos básicos (MUCHINSKY, 1994 apud BORGES; ALVES FILHO, 2003):

a) Resultados do Trabalho: consiste no que uma organização pode proporcionar a seus colaboradores, tais como, salários, férias, promoções, prazer, entre outros;

b) Valências: valores positivos ou negativos que os trabalhadores atribuem ao trabalho, geralmente sob a forma de atração ou satisfação antecipada;

c) Instrumentalidade: é a percepção do trabalhador da relação entre a execução da tarefa e a obtenção dos resultados;

d) Expectação: Relação entre o esforço e o rendimento. Assim como ocorre com a valência e a instrumentalidade, é o trabalhador que gera expectativa sobre seu trabalho. Dessa forma, depois de refletir sobre a relação entre o esforço e o

rendimento, o indivíduo atribui expectativas ao resultado do trabalho (ex.: atrativo ou não);

e) Força Motivacional: Representa a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se.

2.3 Os Fatores Motivacionais

Embora a Teoria das Expectativas sofra críticas no que se refere ao comportamento motivacional estimulado por variáveis extrínsecas ao indivíduo, o modelo será utilizado como referencial conceitual nesta pesquisa, por tratar-se da “teoria mais aceita e válida em estudos sobre a motivação” (GUARDA, 2009, p. 28). Essa teoria, segundo Muchinsky (1994 apud BORGES; ALVES FILHO, 2003), consagrou o conceito de expectativas no campo da motivação. É uma teoria cognitiva que admite a existência de relação entre o esforço que se realiza e o rendimento do trabalho.

Segundo Robbins (2008), a Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom é a mais abrangente. Ela afirma que, quando uma tarefa gera expectativa de recompensas organizacionais e de resultados pessoais, o indivíduo apresenta-se mais motivado a realizá-la (SALGADO, 2005). Robbins (2008) afirma também que a Teoria das Expectativas é um modelo contingencial ou situacional, ou seja, admite não haver um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas.

Borges e Alves Filho (2003) ressaltam que os estudos realizados com base na Teoria das Expectativas apresentaram resultados consistentes, embora as diferenças de tempo, espaço e no contexto sócio-histórico do desenvolvimento desse modelo pareçam estar distantes da realidade brasileira (BORGES; ALVES FILHO, 2003), tornando necessárias adaptações ao contexto atual.

Partindo dessa necessidade, ampliando e adaptando uma ferramenta que avaliava o significado do trabalho, Borges e Alves-Filho (2001) desenvolveram um instrumento capaz de mensurar a motivação e o significado do trabalho, simultaneamente.

O Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) incorpora questões relativas ao significado que o indivíduo atribui ao trabalho e baseia-se na Teoria das Expectativas de Vroom (BORGES; ALVES FILHO, 2001) para mensurar

a motivação, considerando as expectativas, instrumentalidade e a Força Motivacional como os componentes da motivação.

O questionário foi idealizado com base no estudo desenvolvido pela equipe de pesquisadores conhecida como Meaning of Occupational Work - International Research Team (MOW), que realizou um dos mais importantes estudos sobre o significado do trabalho (GUARDA, 2009).

Esse estudo contou com amostra de amostra de 15.000 estudantes, empregados, aposentados, e representantes de diversas profissões e ocupações em oito países e analisa o significado do trabalho de acordo com a concepção dos trabalhadores. É considerado um marco teórico-metodológico na produção do conhecimento sobre o significado do trabalho (VILELA, 2003 apud GUARDA, 2009).

O estudo desenvolvido pela equipe MOW considera que a estrutura geral do conceito de significado do trabalho envolve três grandes domínios: a) centralidade, que é o grau de importância conferida ao trabalho em comparação a outras facetas da vida, tais como família, comunidade e religião (BORGES; TAMAYO; ALVES FILHO, 2005); b) normas sociais, que dizem respeito às obrigações individuais para com a sociedade, em equivalência às obrigações da sociedade para com os cidadãos (BORGES; TAMAYO; ALVES FILHO, 2005); c) resultados e objetivos valorizados no trabalho, que relacionam-se com as finalidades que as atividades de trabalho possuem para o indivíduo, respondendo a indagação acerca do porquê o indivíduo trabalha (VILELA, 2003 apud GUARDA, 2009).

Com o embasamento proporcionado pela equipe MOW, Borges e Alves Filho (2003), em pesquisa realizada com 525 profissionais da área de saúde, petroleiros e bancários, identificaram os fatores empíricos que refletem o contexto atual.

Os fatores empíricos identificados por Borges e Alves Filho (2003) foram:

Fatores Valorativos:

a) Justiça no Trabalho: define que o ambiente de trabalho deve garantir as condições de material, de higiene e de equipamentos adequados às características das atividades e à adoção das medidas de segurança, bem como garantir o retorno econômico compatível, o equilíbrio de esforços e direitos entre os profissionais.

b) Auto-expressão e realização pessoal: define que o trabalho deve oportunizar expressão da criatividade, do sentimento de produtividade, das habilidades interpessoais, da capacidade de tomar decisões e do prazer pela realização das tarefas.

c) Sobrevivência Pessoal e Familiar: define que o trabalho deve garantir as condições econômicas de sobrevivência e de sustento pessoal, a assistência à família, a existência humana, a estabilidade no emprego através do desempenho, o salário e o progresso social.

d) Desgaste e Desumanização: define que o trabalho deve implicar em desgaste, pressa, atarefamento, perceber-se como máquina ou animal (desumanizado), esforço físico, dedicação e perceber-se discriminado.

Fatores Expectativas:

a) Justiça no Trabalho e Auto-Expressão: indica quanto o participante espera obter justiça no trabalho, nas formas de assistência, salário, proporcionalidade entre esforço e salário e higiene, e oportunidade de expressão da criatividade, do reconhecimento e da sua influência nas decisões;

b) Desgaste e Desumanização: indica quanto o indivíduo espera esgotar-se, ocupar-se, apressar-se e desumanizar-se;

c) Segurança e Dignidade: indica quanto o indivíduo espera encontrar estabilidade no emprego, oportunidade de profissionalização, tarefas prazerosas, garantia do sustento, do amparo social e independência enquanto consumidor;

d) Responsabilidade: indica quanto o indivíduo espera ser responsável pelo que faz, pelo respeito à hierarquia, pelo cumprimento de normas, por decisões e pela qualidade do que faz.

Fatores Descritivos:

a) Auto-expressão: descreve o trabalho como oportunizando a aplicação de opiniões dos participantes e como lugar de influenciar nas decisões, de reconhecimento do que se faz, de sentir-se tratado como pessoa respeitada, de relacionamento de confiança e de crescimento pessoal.

- b) Condições de trabalho: descreve o trabalho exigindo para o desempenho adequado equipamentos específicos, conforto material e higiênico, assistência e melhores salários para o trabalhador.
- c) Responsabilidade: descreve o trabalho como implicando na necessidade de cumprir com as tarefas previstas, na ocupação e no direito de que a organização cumpra com seus deveres, fazendo o indivíduo sentir-se bem.
- d) Recompensa econômica: descreve o trabalho como garantia do sustento, independência econômica e sobrevivência.
- e) Desgaste e Desumanização: descreve o trabalho como associando a valorização da condição de ser gente à aceitação da dureza no trabalho, terminando por fazê-lo perceber-se como máquina ou animal, exigindo rapidez, esforço físico, ritmo acelerado, repetição de tarefas e até discriminando-o em função do que faz.

Fatores de Instrumentalidade:

- a) Envolvimento: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para que se sinta produtivo, identificado com as tarefas, responsável, digno, merecedor de confiança; incluído no grupo, adaptado às normas e respeitador da hierarquia;
- b) Justiça no Trabalho: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como influente para conseguir contar com equipamentos adequados, conforto, igualdade de direitos, assistência, proporcionalidade entre esforços e recompensas, salário e sua suficiência;
- c) Desgaste e Desumanização: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável por provocar desgaste e desumanização;
- d) Reconhecimento e Independência Econômica: indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como responsável pela obtenção de independência, auto-sustento, status, estabilidade e assistência.

O Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST) foi criado pensando em melhor munir os profissionais e pesquisadores com um instrumento confiável e, ao mesmo tempo, reunir evidências que permitam criticar os conceitos nos quais se embasam (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

O IMST engloba questões relativas ao significado do trabalho e, simultaneamente, avalia a motivação, mensurando quanto o indivíduo espera que determinados resultados do trabalho ocorram (expectativas), quanto seu desempenho é útil para obter o referido resultado (instrumentalidade) e quanto o indivíduo percebe que ocorrerem suas expectativas (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

Esta pesquisa está direcionada a identificar quantitativamente a percepção dos colaboradores quanto à motivação ocupacional na Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal.

Zanella (2006, p. 19) afirma que o “método é um procedimento, ou seja, um conjunto de processos que são necessários para o alcance final de uma investigação”. A autora afirma ainda que o método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela.

Segundo os critérios referidos por Vergara (2009), a pesquisa realizada é classificada quanto à finalidade como descritiva, e, quanto aos meios de investigação, como bibliográfica e de campo.

Zanella (2006, p. 27) afirma que “a pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características, seus problemas”. Segundo o autor, *apud* Triviños (1987), ela pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para tanto, as investigações bibliográfica e de campo mostram-se interessantes fontes de conhecimento, uma vez que a primeira compreende uma revisão da literatura acerca do tema, e a segunda – por meio de aplicação de questionário – permitiu a coleta de dados que viabilizaram a identificação da percepção dos colaboradores quanto à motivação ocupacional na Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Senado Federal.

3.1 Caracterização do setor

O Sistema Integrado de Saúde – SIS foi instituído pela Resolução do Senado Federal nº 86, de 1991, tendo como finalidade proporcionar aos servidores do Senado Federal e de seus órgãos supervisionados, e a seus dependentes, bem como aos pensionistas da União vinculados ao Senado Federal, assistência unificada ao tratamento e à recuperação da saúde, de caráter rigorosamente social, sem fins lucrativos, e sob modelo de gestão fechada.

O órgão vincula-se, na estrutura orgânica da Casa, à Secretaria do Sistema Integrado de Saúde (Art. 316 a 320 do Anexo II da Res./SF nº 58, de 1972), que tem como função principal “planejar, supervisionar e coordenar as atividades do Sistema Integrado de Saúde – SIS e das unidades que são subordinadas”, e é formado por:

- I - Gabinete;
- II - Serviço de Administração;
- III - Serviço de Credenciamento;
- IV - Subsecretaria de Planejamento;
- V - Subsecretaria de Fiscalização e Controle;
- VI - Subsecretaria de Finanças

O plano de assistência, mantido pelo Sistema Integrado de Saúde – SIS é constituído de:

- I - serviços próprios, sem ônus para os beneficiários, nos termos do Regulamento Administrativo do Senado Federal e legislação complementar;
- II - serviços prestados por instituições públicas ou privadas e por profissionais liberais ajustados, conveniados ou contratados, com participação financeira do servidor;
- III - serviços prestados por profissionais liberais e instituições públicas ou privadas de livre escolha do servidor.

À Subsecretaria de Fiscalização e Controle – SSFISC, onde foi desenvolvido o trabalho, compete, prioritariamente: implementar normas de fiscalização e controle sobre a execução do Plano de Saúde; prestar assistência para formulação de diretrizes e normas da política de ação ao Sistema Integrado de Saúde – SIS; coordenar a fiscalização de todos os atos da gestão administrativa, financeira e operacional do Plano; e manifestar-se previamente sobre o rateio das despesas do Sistema Integrado de Saúde – SIS. Nessa Subsecretaria é também efetuado o faturamento dos atendimentos prestados aos usuários do SIS pela rede credenciada.

3.2 População e amostra

Fizeram parte da pesquisa os colaboradores da Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal, assim distribuídos:

- a) quatro servidores efetivos (um Diretor de Subsecretaria, dois Chefes de Serviço e um Assistente de Auditoria – Anexo III da Res./SF nº 58, de 1972);
- b) dezoito prestadores de serviços terceirizados, e;
- c) quatorze estagiários.

Dos 36 colaboradores lotados no setor, 23 responderam ao questionário.

As características da amostra referentes ao sexo dos participantes, idade, nível de escolaridade, tempo de serviço, faixa etária e estado civil são apresentados a seguir:

Tabela 3 – Perfil dos colaboradores da SSFISC

SEXO		%	SALÁRIO		%
Masculino	12	53	Até R\$ 1.635,00	21	91
Feminino	11	47	de R\$ 1.635,01 a 2.725,00	2	9
IDADE		%	de R\$ 2.725,01 a R\$ 4.360,00	0	0
Entre 18 e 30 anos	11	47	Acima de R\$ 4.360,01	0	0
Entre 31 e 40 anos	8	35	TEMPO DE SERVIÇO		%
Entre 41 e 50 anos	3	14	Até 1 ano	9	39
De 51 anos em diante	1	4	de 1 a 2 anos	0	0
ESCOLARIDADE		%	de 2 a 3 anos	9	39
Nível básico	0	0	de 3 a 5 anos	1	4
Nível Médio	19	83	de 6 a 10 anos	1	4
Nível superior completo	4	17	de 11 a 20 anos	3	14
Pós-graduação	0	0	de 20 a 30 anos	0	0
ESTADO CIVIL		%	Acima de 31 anos	0	0
Solteiro	13	56			
Casado / U. Estável	7	31			
Separado/divorciado	2	9			
Viúvo	1	4			

A maioria dos entrevistados, 53%, é do sexo masculino. 91% recebe remuneração de até R\$ 1.635,00, enquanto os demais, de R\$ 1.635,01 a R\$ 2.725,00. Quanto à idade, a maioria, 47%, tem entre 18 e 30 anos, enquanto a minoria, 4%, tem acima de 51 anos. 83% dos respondentes concluíram somente o nível médio, enquanto os demais o nível superior. 56% dos entrevistados são solteiros, enquanto 4% são viúvos. E, quanto ao tempo de serviço, a maioria, 39%, tem até 1 ano de serviço, enquanto a minoria, 4%, até 5 anos.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O Plano de coleta de dados seguiu um roteiro de pesquisa desenvolvido em etapas:

- 1) Análise documental: pesquisa por meio de cadastros funcionais, regulamentos administrativos e legislação aplicável, com o propósito de identificar o perfil dos colaboradores e a estrutura de funcionamento do órgão;
- 2) Pesquisa bibliográfica: compreende uma revisão da literatura acerca do tema;
- 3) Aplicação do questionário Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST): a fim de se identificar a percepção dos entrevistados quanto à motivação ocupacional;
- 4) Tabulação dos dados: com auxílio do software Microsoft Excel, a fim de se facilitar as análises realizadas na pesquisa.

3.3.1 O Questionário IMST

O questionário utilizado foi o Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST), elaborado por Borges e Alves Filho, 2003. O IMST agrega, em sua essência, os conceitos da Teoria das Expectativas de Vroom. Ele consiste num conjunto de itens que mensura diretamente os atributos valorativos e descritivos do trabalho, as expectativas e a instrumentalidade. Os atributos valorativos constituem-se em uma definição de “como o trabalho deve ser”, ou seja, os valores do trabalho, enquanto os atributos descritivos referem-se à percepção do trabalho concreto, ou seja, uma definição de como é o trabalho de fato. As expectativas consistem na percepção de quanto o esforço realizado pelo colaborador conduz aos resultados esperados e a instrumentalidade indica o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Nesta pesquisa, para realização dos objetivos pretendidos, foram utilizadas questões das escalas de expectativas e descritivas.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Após sua apresentação, em suas instruções de preenchimento, o IMST informa a seu respondente os objetivos, o caráter anônimo e sigiloso das respostas, o conteúdo do questionário e a forma de respondê-lo, as expectativas e os atributos descritivos do questionário.

O questionário é dividido em três partes, conforme os atributos que se pretende estudar. A primeira apresenta os atributos valorativos. A segunda, os descritivos e expectativa. Na terceira parte, são apresentados os atributos de instrumentalidade.

Nesta pesquisa, para realização dos objetivos pretendidos, foram utilizadas questões da segunda parte. Nela pede-se ao entrevistado que reflita sobre os vários resultados de seu trabalho, respondendo às questões “quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado?” e “quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado” e atribua pontuação de 0 a 4 a cada uma delas. Espera-se, assim, conhecer as expectativas do colaborador e a percepção do trabalho concreto. As informações foram coletadas individualmente e no local de trabalho do entrevistado.

As questões analisadas permitem identificar quanto o colaborador espera que o resultado indicado no item ocorra (expectativa) e quanto observa o resultado concretamente.

4 Resultados e Discussão

São apresentados a seguir os resultados obtidos na pesquisa.

A tabela 4A apresenta o resultado da mensuração do atributo Auto-Expressão, que indica o quanto o indivíduo **espera** sentir-se reconhecido, expressar sua criatividade, obter bem-estar e aprendizagem, manifestar suas habilidades interpessoais, opinar, merecer a confiança dos superiores e perceber proporcionalidade entre as retribuições oferecidas pelo órgão e seu trabalho (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Tabela 4A – Fatores relacionados às expectativas de Auto-Expressão no trabalho.

Item	Auto-Expressão	Média	DP
12	O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.	3,69	0,58
20	Reconhecimento da autoridade dos superiores.	3,65	0,68
15	A confiança dos chefes em mim.	3,65	0,68
3	Reconhecimento da importância do que faço.	3,65	0,48
31	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.	3,65	0,84
4	Boa comunicação dos chefes comigo.	3,63	0,70
48	Reconhecimento pelo que faço.	3,59	0,60
8	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	3,53	0,70
28	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	3,53	0,61
16	Crescimento pessoal na vida.	3,41	1,09
58	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.	3,35	0,76
14	Minhas opiniões levadas em conta.	3,35	1,03
59	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).	3,06	0,75
61	Oportunidades de expressão de minha criatividade.	3,00	1,14

Os resultados constantes na tabela 4B indicam o quanto os colaboradores percebem **ocorrer concretamente** os itens analisados na tabela 4A.

Tabela 4B – Fatores relacionados a percepção concreta da Auto-Expressão no trabalho.

Item	Auto-Expressão	Média	DP
12	O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.	3,13	0,60
20	Reconhecimento da autoridade dos superiores.	3,53	0,72
15	A confiança dos chefes em mim.	3,00	0,82
3	Reconhecimento da importância do que faço.	2,47	0,88
31	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.	2,35	1,33
4	Boa comunicação dos chefes comigo.	3,24	0,73
48	Reconhecimento pelo que faço.	2,60	0,95
8	Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	2,81	0,81
28	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	1,82	1,04
16	Crescimento pessoal na vida.	2,40	0,95
58	Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais.	2,87	0,72
14	Minhas opiniões levadas em conta.	1,80	0,91
59	Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões).	2,19	0,88
61	Oportunidades de expressão de minha criatividade.	1,73	1,00

Embora a maior parte dos índices da tabela 1B seja superior à média (2), a análise comparativa entre as duas tabelas permite concluir que, dentro da amostragem deste estudo, há um distanciamento entre as expectativas e a percepção da realidade pelo colaborador. Enquanto todas as expectativas tiveram índices elevados, superiores a 3, a percepção do que ocorre concretamente foi inferior em 71% dos itens.

Merecem destaque os sentimentos relacionados a sentir-se respeitado, ao reconhecimento da autoridade do superior e à boa comunicação e confiança entre chefes e colaboradores, que obtiveram altos índices de expectativa e de percepção concreta.

Por outro lado, as respostas indicam haver poucas oportunidades de expressão da criatividade e de habilidades interpessoais. O colaborador da SSFISC demonstra interesse por maiores oportunidades de expressão, de aprendizagem e de influência nas decisões.

A tabela 5A apresenta o resultado da mensuração do atributo Responsabilidade, que indica o quanto o indivíduo **espera** ser responsável pelo que faz, pelo respeito à hierarquia, pelo cumprimento de normas, por decisões e pela qualidade do que faz (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Tabela 5A – Fatores relacionados às expectativas de Responsabilidade no trabalho.

Item	Responsabilidade	Média	DP
34	Obediência aos superiores.	3,65	0,59
21	Ocupação de meu tempo.	3,41	0,69
51	Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).	3,41	0,84
38	Tarefa cumprida.	3,35	0,97
39	Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.	3,35	0,68

A tabela 5B apresenta o quanto os colaboradores percebem **ocorrer concretamente** os itens analisados na tabela 5A.

Tabela 5B – Fatores relacionados à percepção concreta da Responsabilidade no trabalho.

Item	Responsabilidade	Média	DP
34	Obediência aos superiores.	3,73	0,44
21	Ocupação de meu tempo.	3,27	0,85
51	Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente).	2,80	0,83
38	Tarefa cumprida.	3,00	0,82
39	Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.	2,93	0,77

Percebe-se, em relação ao atributo Responsabilidade, consonância entre as expectativas dos colaboradores da SSFISC e suas percepções do que ocorre concretamente.

Os elevados índices obtidos nas duas tabelas demonstram haver reconhecimento da responsabilidade do colaborador pelo que faz, pelo respeito à hierarquia, pelo cumprimento de normas, por decisões e pela qualidade do que faz.

A tabela 6A apresenta o resultado da mensuração do atributo Condições de Trabalho, que indica o quanto o indivíduo **espera** obter de equipamentos específicos, conforto material e higiênico e assistência (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Tabela 6A – Fatores relacionados às expectativas de Condições de Trabalho.

Item	Condições de Trabalho	Média	DP
60	Cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.	3,59	0,69
54	Assistência merecida.	3,53	0,78
13	Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.	3,50	0,79
49	Limpeza no ambiente de trabalho.	3,50	0,71
53	Equipamentos necessários e adequados.	3,41	0,84
27	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	3,18	1,10
41	Adoção das medidas de segurança recomendáveis no seu trabalho.	2,94	1,43

A tabela 6B apresenta o quanto os colaboradores percebem **ocorrer concretamente** os itens analisados na tabela 6A.

Tabela 6B – Fatores relacionados à percepção concreta das Condições de Trabalho.

Item	Condições de Trabalho	Média	DP
60	Cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.	2,73	1,00
54	Assistência merecida.	2,40	0,71
13	Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.	2,94	0,83
49	Limpeza no ambiente de trabalho.	2,44	0,79
53	Equipamentos necessários e adequados.	2,53	1,02
27	Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	2,41	1,03
41	Adoção das medidas de segurança recomendáveis no seu trabalho.	2,69	1,16

Os resultados demonstram a importância atribuída às condições de trabalho pelos colaboradores da SSFISC. Suas altas expectativas, entretanto, não são retribuídas pelo órgão na mesma medida. Ações que estabeleçam condições favoráveis para a execução do trabalho são medidas organizacionais adequadas à promoção de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, à maximização do desempenho.

A tabela 7A apresenta o resultado da mensuração do item Recompensa Econômica, que indica o quanto o indivíduo **espera** ter o trabalho como garantia do sustento, de independência econômica e sobrevivência (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Tabela 7A – Fatores relacionados às expectativas de Recompensa Econômica do trabalho.

Item	Recompensa Econômica	Média	DP
6	Independência para assumir minhas despesas pessoais.	3,53	1,04
5	Meu sustento.	3,47	1,09
30	Minha sobrevivência.	3,29	0,96

A tabela 7B apresenta o quanto os colaboradores percebem **ocorrer concretamente** os itens analisados na tabela 4A.

Tabela 7B – Fatores relacionados à percepção concreta de Recompensa Econômica do trabalho.

Item	Recompensa Econômica	Média	DP
6	Independência para assumir minhas despesas pessoais.	3,13	1,05
5	Meu sustento.	2,94	1,09
30	Minha sobrevivência.	2,82	1,38

Observa-se que a garantia de independência econômica, o sustento e sobrevivência pessoais constituem algumas das principais expectativas do colaborador da SSFISC.

Embora a elevada média atribuída ao fator Independência para assumir as despesas pessoais demonstre que o trabalho proporciona efetivamente o item avaliado, essa percepção (concreta) não condiz adequadamente com suas expectativas.

A tabela 8A apresenta o resultado da mensuração do item Desgaste e Desumanização, que indica o quanto o indivíduo **espera** esgotar-se, ocupar-se, apressar-se e desumanizar-se, terminando por fazê-lo perceber-se como máquina ou animal, exigindo rapidez, esforço físico, ritmo acelerado, repetição de tarefas e até discriminando-o em função do que faz (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

Tabela 8A – Fatores relacionados às expectativas de Desgaste e Desumanização no trabalho.

Item	Desgaste e Desumanização	Média	DP
47	Percepção de que estou atarefado.	3,13	0,70
52	Exigência de rapidez.	2,82	1,20
37	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.	2,81	0,81
56	Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.	2,69	1,31
35	Tarefas parecidas diariamente feitas.	2,63	0,86
23	Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.	2,50	1,32
22	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.	2,44	1,12
10	Repetição diária de tarefas.	2,13	1,05
42	Discriminação pelo meu trabalho.	1,18	1,50
40	Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.	0,82	1,25

A tabela 8B apresenta o quanto os colaboradores percebem que **ocorrer concretamente** os itens analisados na tabela 4A.

Tabela 8B – Fatores relacionados à percepção concreta de Desgaste e Desumanização no trabalho.

Item	Desgaste e Desumanização	Média	DP
47	Percepção de que estou atarefado.	3,00	0,61
52	Exigência de rapidez.	2,93	0,93
37	Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.	3,06	0,97
56	Pressa em fazer e terminar minhas tarefas.	3,00	1,27
35	Tarefas parecidas diariamente feitas.	3,44	0,86
23	Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.	2,69	1,26
22	Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.	2,75	1,15
10	Repetição diária de tarefas.	3,50	0,79
42	Discriminação pelo meu trabalho.	0,87	1,09
40	Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.	1,13	1,26

A análise comparativa das duas tabelas demonstra que o colaborador da SSFISC sente-se sobrecarregado pelas atividades do trabalho e considera a repetição de tarefas o fator mais desgastante em seu cotidiano. As exigências de agilidade no trabalho, bem como as domiciliares, também são consideravelmente percebidas pelos colaboradores como fatores desgastantes. Nota-se, ainda, que, consoante às expectativas, o sentimento de discriminação não predomina no órgão.

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões e Recomendações

O embasamento teórico proporcionado pelo estudo das teorias motivacionais permitiu compreender a motivação como um processo que envolve forças intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo, que vão desde os instintos de sobrevivência e necessidades básicas (forças intrínsecas) aos sentimentos de realização, auto-estima e àqueles relacionados às condições físicas do ambiente de trabalho, aos benefícios e salários, etc.

A motivação organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico. Para compreendê-la, é necessário o entendimento da organização como um todo, suas regras, objetivos e clima; da natureza do trabalho e suas restrições; e, finalmente, do indivíduo com suas características e experiências.

A realização deste trabalho, classificado quanto aos fins como descritivo, deu-se por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com a utilização de instrumento de pesquisa fundamentado no Inventário de Motivação e Significado do Trabalho - IMST, elaborado por Borges e Alves Filho (2003) e aceito e validado pela comunidade acadêmica (BORGES; ALVES FILHO, 2003).

A pesquisa utilizou como referência a Teoria das Expectativas, elaborada por Victor H. Vroom (1995/1964). Essa, segundo Muchinsky (1994, apud Alves Filho), consagrou o conceito de Expectativas no campo da motivação. Para Guarda (2009, p. 28), é a “teoria mais aceita e válida em estudos sobre a motivação”.

O Objetivo Geral deste estudo foi identificar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho profissional dos colaboradores da Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal.

Para o alcance do Objetivo Geral foram propostos os seguintes Objetivos Específicos: 1) Conceituar motivação e descrever as principais teorias motivacionais; 2) Identificar as expectativas relacionadas ao trabalho dos colaboradores da

SSFISC; 3) Identificar quanto os colaboradores da SSFISC percebem suas expectativas realizadas concretamente.

O Objetivo Geral foi atingido. A pesquisa empírica e o estudo teórico realizados permitiram a identificação dos fatores motivacionais que mais influenciam o desempenho profissional dos colaboradores da SSFISC.

A fundamentação teórica proporcionada pelo estudo realizado no capítulo 2 permitiu o alcance do primeiro Objetivo Específico, conceituar motivação e descrever as principais teorias motivacionais.

Os demais Objetivos Específicos foram atingidos simultaneamente com a aplicação do questionário, no qual foi perguntado aos colaboradores da SSFISC, a respeito dos fatores motivacionais categorizados por Borges e Alves Filho (2003): 1) Quanto você espera que o seu trabalho apresente o resultado indicado? B) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Os resultados obtidos com a utilização instrumento de pesquisa estão resumidos na Tabela 9, abaixo.

Tabela 9 – Média das pontuações atribuídas aos fatores motivacionais

Fatores	Espera		Ocorre		Diferença Espera-Ocorre
	Média	DP	Média	DP	
Auto-Expressão	3,48	0,76	2,57	0,88	0,91
Responsabilidade	3,44	0,75	3,15	0,74	0,29
Recompensa Econômica	3,43	1,03	2,96	1,17	0,47
Condições de Trabalho	3,31	0,55	2,51	0,97	0,80
Desgaste e Desumanização	2,31	1,11	2,64	1,02	-0,33

Quanto às expectativas, a média das pontuações atribuídas a cada um dos fatores motivacionais estudados demonstra que os colaboradores da SSFISC conferem maior importância aos fatores relacionados à Auto-Expressão, que demonstram que o colaborador espera ser reconhecido, ter oportunidade de expressar sua criatividade, obter bem-estar e aprendizagem, manifestar suas habilidades interpessoais, opinar, merecer a confiança dos superiores e perceber proporcionalidade entre as retribuições oferecidas pelo órgão e seu trabalho. Merecem destaque, também, entre as expectativas dos entrevistados, os fatores: sentimento de ser tratado como pessoa respeitada; a boa comunicação com os chefes, o salário, o cumprimento das normas e obrigações da organização para com o empregado e a independência para assumir as despesas pessoais.

A menor importância foi atribuída aos fatores de Desgaste e Desumanização presentes no ambiente de trabalho, o que evidencia o caráter desmotivador de sentir-se esgotado, excessivamente ocupado, de perceber-se discriminado ou como uma máquina ou animal, em decorrência das exigências de rapidez, esforço físico, ritmo acelerado e da repetição de tarefas.

Quanto à percepção de quanto as expectativas dos colaboradores da SSFISC ocorrem concretamente, os principais fatores destacados pelos colaboradores como merecedores de atenção pelo órgão estão descritos na tabela 10.

Tabela 10 – Fatores com maior distanciamento entre expectativas e percepção concreta

Item	Fatores	Média		Diferença
		Espera	Ocorre	
28	Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	3,53	1,82	1,71
14	Minhas opiniões levadas em conta.	3,35	1,80	1,55
10	Repetição diária de tarefas.	2,13	3,50	1,38
62	Meu salário.	3,59	2,27	1,32
31	Permanência no emprego pela qualidade do que faço.	3,65	2,35	1,29
61	Oportunidades de expressão de minha criatividade.	3,00	1,73	1,27
3	Reconhecimento da importância do que faço.	3,65	2,47	1,18
54	Assistência merecida.	3,53	2,40	1,13
49	Limpeza no ambiente de trabalho.	3,50	2,44	1,06
16	Crescimento pessoal na vida.	3,41	2,40	1,01
48	Reconhecimento pelo que faço.	3,59	2,60	0,99
53	Equipamentos necessários e adequados.	3,41	2,53	0,88

Os resultados disponibilizam aos gestores do órgão relevantes informações para o desenvolvimento de ações destinadas ao aumento da motivação entre os colaboradores e, conseqüentemente, dos índices de produtividade. Como afirma Bueno (2008, p.7), “não é possível motivar uma pessoa. O que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.”

5.2 Limitações e Contribuições

Por ter sido realizada em ambiente e momento histórico específicos, dotados de características peculiares, e com pequena amostra de participantes, a pesquisa não permite afirmações gerais, amplas, aplicáveis a outros órgãos públicos ou empresas privadas ou às demais áreas do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal.

O trabalho, todavia, contribui para o avanço dos estudos da motivação organizacional, pois viabiliza melhor compreensão dos fatores que podem influenciá-

las, mediante o conteúdo oferecido pelo referencial teórico e pelas conclusões do estudo de caso.

Outra contribuição é o fornecimento de informações para subsidiar a atuação dos gestores no sentido de implementar ações motivadoras no trabalho, o que, além de melhorar a satisfação pessoal do servidor, pode incrementar a qualidade do serviço prestado.

Mais trabalhos sobre motivação ocupacional necessitam ser desenvolvidos, de forma a enriquecer os estudos e a compreensão sobre o tema. A extensão da pesquisa às demais áreas do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal, de outros órgãos públicos e de setores da iniciativa privada também são recomendadas, pois pode contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho profissional dos colaboradores, convertendo-se, conseqüentemente, em benefícios à sociedade.

Referências Bibliográficas

ALVES FILHO, A; ARAÚJO, M. A. D. de. **Teoria das Expectativas**: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil. Revista da FARN, Natal, v.1, n. 1, p. 57-68, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/view/21/43>>. Acesso em 09 set. 2011.

_____. **Características motivacionais nas empresas Brasileiras**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.30, n.4, p. 41-52, Out-Dez/1990. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000400005.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2011.

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

BORGES, L. de O.; ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Revista Estudos de Psicologia, Natal, v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2011.

BORGES, L. de O.; ALVES FILHO, A. **A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST**. Revista Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v.2, n.2, dez. 2003. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n2/v2n2a04.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2011.

BORGES, L. de O.; TAMAYO, A.; ALVES FILHO, A. Significado do trabalho entre os profissionais de saúde. In: BORGES, L. de O. (Org.). **Os Profissionais de Saúde e seu Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. p. 144-197.

BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. CESUC, Catalão, v. 2002/1, nº 6, p. 1-25, jan-jun/2002.

CALDAS, R. K. P.; ALVES FILHO, A. **Fatores motivacionais determinantes do vínculo com o trabalho**: o caso de uma instituição de ensino superior. Revista da FARN, Natal, v.6, n. 1/2, p. 53-67, jan./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistafarn.inf.br/revistafarn/index.php/revistafarn/article/viewFile/121/135>>. Acesso em 27 mai. 2011.

CASADO, T. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M.T. L. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 235-246.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

GUARDA, F. R. B. da. **Perfil sócio-demográfico e motivação dos médicos que compõem equipes de saúde da família na região metropolitana do Recife**. 2009. 137 f. Dissertação de Mestrado em Saúde Pública – Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães, Fundação Oswaldo Cruz, Recife, 2009.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. São Paulo, Atlas, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, T. de V. M. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper& Row, 1954.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

Apêndice A – Apresentação do questionário

Prezado (a) Colega (a):

Sou aluno do curso de Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília – UNB e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre Motivação Ocupacional. Esta pesquisa tem por finalidade viabilizar a elaboração de minha monografia, a ser apresentada como parte dos requisitos para conclusão do curso.

A sua aplicação está direcionada aos servidores, terceirizados e estagiários da da Subsecretaria de Fiscalização e Controle do Sistema Integrado de Saúde do Senado Federal.

Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo.

Obrigado por sua colaboração!!

Saulo Kleber Rodrigues Ribeiro

Apêndice B – Questionário perfil sócio-econômico

1) Sexo

feminino

masculino

2) Idade

entre 18 e 30 anos

entre 31 e 40 anos

entre 41 e 50 anos

de 51 anos em diante

3) Escolaridade

nível básico

nível médio

nível superior completo

pós-graduação

4) Estado civil

solteiro

casado / união estável

separado / divorciado

viúvo

5) Renda

até R\$ 1.635,00

de R\$ 1.635,01 a 2.725,00

de R\$ 2.725,01 a R\$ 4.360,00

acima de R\$ 4.360,01

6) Tempo de serviço no local

até 1 ano

de 1 a 2 anos

de 2 a 3 anos

de 3 a 5 anos

de 6 a 10 anos

de 11 a 20 anos

de 21 a 30 anos

mais de 31 anos

Anexo A - Inventário da Motivação e Significado do Trabalho - IMST

Inventário desenvolvido pelo:
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
Universidade Potiguar



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. 4 Trabalhar gera alegria de viver
- E2. 0 Trabalhando, fico com uma dor nas costas.
- E3. 2 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:

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 (mais 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:	Esper o	Ocorr e
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.