

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**AVALIANDO O NÍVEL MOTIVACIONAL:  
CRECHE HELENA ANDREAZZA CITA DO  
MUNICÍPIO DE TAPEJARA/RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**ALINE SLOGO STEFANI**

**Tapejara, RS, Brasil.**

**2013**

**AVALIANDO O NÍVEL MOTIVACIONAL:  
CRECHE HELENA ANDREAZZA CITA DO MUNICÍPIO DE  
TAPEJARA/RS**

**ALINE SLONGO STEFANI**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Pública, da Universidade Federal  
de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do  
título de:

**Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Prof. Dr. Reisoli Bender Filho**

**Tapejara, RS, Brasil**

**2013**

---

© 2003

Todos os direitos autorais reservados a Fulano de Tal. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Doze, n. 2000, Bairro da Luz, Santa Maria, RS, 97110-680

Fone (0xx)55 2225678; Fax (0xx) 2251144; End. Eletr: ufesme@ct.ufsm.br

---

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,

Aprova a Monografia de Especialização

**AVALIANDO O NIVEL MOTIVACIONAL:  
CRECHE HELENA ANDREAZZA CITTA DO MUNICÍPIO DE  
TAPEJARA/RS**

Elaborada por

**ALINE SLONGO STEFANI**

Como requisito parcial para obtenção do título de:

**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. Reisoli Bender Filho**

---

**Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel**

---

**Prof.<sup>a</sup> Aline Rocha**

**Tapejara, 06 de Abril de 2013.**

Dedico este trabalho a minha família,  
orientadores, tutores e professores.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus, pelas vitórias, de ontem de hoje e certamente as conquistas que terei no futuro.

Agradeço a colaboração dos meus pais, amigos, entre outras pessoas que fizeram parte desta trajetória, entre estas, professores, tutores e orientadores de curso.

A todos vocês, com muito carinho,

Aline!

Dissertação de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública  
Universidade Federal de Santa Maria  
**AVALIANDO O NÍVEL MOTIVACIONAL:  
CRECHE HELENA ANDREAZZA CITTA DO MUNICÍPIO DE  
TAPEJARA/RS**  
AUTORA: ALINE SLONGO STEFANI  
ORIENTADOR: PROF. DR. REISOLI BENDER FILHO

Santa Maria, 06 de Abril de 2013.

### **RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo principal verificar o nível de satisfação dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tapejara/RS. Especificamente, procurou-se identificar as necessidades preponderantes que causam insatisfação motivacional no trabalho; identificar as necessidades preponderantes; que causam satisfação motivacional no trabalho, e; estudar os fundamentos teóricos referentes às teorias motivacionais. O método utilizado para a obtenção dos resultados de pesquisas consistiu na coleta de dados por meio de uma pesquisa de campo. Como resultado, verificou-se que o nível de motivação dos colaboradores da Secretaria Municipal de Educação é considerado razoável. Sabendo que, os indivíduos precisam estar totalmente motivados, satisfeitos e felizes, para realizarem as atividades com êxito, em prol da organização.

**Palavras-chave:** Motivação, Secretaria Municipal de Educação, Desempenho.

## **ABSTRACT**

This study aimed to verify the level of satisfaction of employees of the Municipal Education of the City of Tapejara / RS. Specifically, we sought to identify the needs that cause dissatisfaction prevailing motivational work, identifying the predominant needs; causing motivational satisfaction at work and; study the theoretical foundations related to motivational theories. The method used to obtain the results of research by collecting data through field research. As a result, it was found that the level of motivation of employees of the Municipal Education is considered reasonable. Knowing that, individuals need to be fully motivated, satisfied and happy, to carry out the activities successfully, on behalf of the organization.

**Keywords:** Motivation, Municipal Education, Performance.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sinto-me disposto em realizar meu trabalho .....	28
Gráfico 2 - Sou bem remunerado pelas atividades nas quais realizo.....	29
Gráfico 3 - Recebo meu salário em dia .....	29
Gráfico 4 - O ambiente de trabalho é adequado para realizar minhas atividades .....	30
Gráfico 5 - Sinto-me seguro no meu emprego .....	31
Gráfico 6 - Recebo benefícios adicionais (vale transporte, vale alimentação, bônus, etc.), pelo trabalho que realizo .....	32
Gráfico 7 - O clima de trabalho criado pelo meu chefe é bom.....	32
Gráfico 8 - Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da organização.....	33
Gráfico 9 - O administrador da minha equipe possibilita que eu tome decisões em prol de melhorias da organização .....	34
Gráfico 10 - Tratam-me com respeito no meu ambiente de trabalho .....	34
Gráfico 11 - Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que faço .....	35

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 A NATUREZA DA MOTIVAÇÃO HUMANA</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO	14
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	15
<b>2.2.1 Teoria de Maslow</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg</b>	<b>17</b>
2.3 AS EMOÇÕES E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL	19
<b>3 COMPORTAMENTO HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E TEORIAS</b>	<b>22</b>
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
4.2 TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO</b>	<b>27</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>40</b>
Apêndice 01: Questionário motivacional	40

## 1 INTRODUÇÃO

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até complementarem suas tarefas. Enquanto que, outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação (CHIAVENATO, 1993).

Isso pode indicar que o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades, requer também motivação para trabalhar.

Conforme Cordeiro (2006), a motivação é algo interno, é uma porta que só se abre por dentro. Podem-se estimular os outros, esclarecer, porém jamais se poderá motivá-los. Motivação é o fator que leva à ação, ou seja, ao seu modo de agir. O resultado do que faz uma pessoa depende do que vai dentro dela, do seu conhecimento e da sua motivação.

Assim, conforme Bergamini (1982), essa questão sempre foi uma preocupação dos teóricos, no sentido de buscar razões verdadeiras do comportamento humano, procurando respostas, referentes aos estilos de comportamento humano no trabalho, surgindo então, diferentes teorias, para compreender e explicar o dinamismo comportamental dos seres humanos.

Quando se fala em motivação, se fala em necessidades humanas, em desejos, esforço, receio, satisfação e insatisfação. E, atualmente, cada vez mais se precisa estar motivado para realizar o trabalho, para enfrentar a concorrência, para transformar a empresa em uma organização bem vista, motivação para motivar funcionários, para resistir à resistência a mudança.

Na afirmação de Robbins (2002), a motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção às metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, diante das diferentes atividades desenvolvidas. As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos e ambições, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que

desenvolve e realiza. Então, é preciso deixar de lado aquela ideia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção de um salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orienta para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção (CHIAVENATO, 2002).

Nesse sentido, a motivação foi discutida por Maslow *apud* Chiavenato (2002, p.69), o qual formulou a teoria da motivação baseada no conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano pelo fato do homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida.

Segundo Chiavenato (2002, p.83), as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Pois, na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias, enquanto que no topo da pirâmide encontram-se as necessidades mais sofisticadas, que seriam as necessidades secundárias.

A partir do exposto, o problema que perpassou o trabalho foi: qual o nível de satisfação motivacional dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tapejara/RS? E, como objetivo geral, definiu-se: verificar o nível de satisfação dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tapejara/RS. Tendo como objetivos específicos: a) Identificar as necessidades preponderantes que causam insatisfação motivacional no trabalho; b) Identificar as necessidades preponderantes; que causam satisfação motivacional no trabalho; c) Estudar fundamentos teóricos referentes às teorias motivacionais.

O método utilizado para a obtenção dos resultados de pesquisas consistiu na coleta de dados por meio de uma pesquisa de campo, complementando com a revisão da literatura. A motivação suprema do homem é a auto realização, já que a empresa é a instituição dominante nas sociedades contemporâneas. Portanto, entende-se que a motivação é um dos fatores determinantes para um bom desempenho do ser humano na organização.

Este trabalho foi estruturado da seguinte ordem. No capítulo um, foi apresentado à introdução, problema e os objetivos que nortearam o trabalho. No capítulo dois foi apresentado à revisão da literatura com o título: a natureza da motivação humana. No capítulo três, discorreu sobre o comportamento humano na

administração pública: conceitos e teorias. No capítulo quatro foi apresentada a metodologia, a escolha do método que foi utilizado para obtenção dos resultados. No capítulo cinco, apresentou-se uma breve síntese da caracterização organização em estudo. E no capítulo seis, os resultados e discussões.

## **2 A NATUREZA DA MOTIVAÇÃO HUMANA**

O ser humano busca sua satisfação em quase todas as áreas de sua vida e, sabe-se que é impossível obter a totalidade dessa satisfação. Sendo que, hoje em dia é necessário estar cada vez mais motivado para realizar o trabalho. O mercado exige pessoas motivadas para enfrentar com firmeza os obstáculos que a vida impõe. A motivação segundo Cordeiro (2006, p.53),

É algo interno, é uma porta que só se abre por dentro. Podemos estimular os outros, esclarecer, porém jamais poderemos motivá-los. Motivação é o fator que leva a ação, ou seja, ao seu modo de agir. O resultado do que faz uma pessoa depende do que vai dentro dela, do seu conhecimento e da sua motivação (CORDEIRO, 2006, p.53).

Considerando o sistema motivacional humano extremamente complexo, o qual pode ser visto como “um conjunto de condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento”, condições estas que podem ser intrínsecas e extrínsecas à pessoa.

Sob a mesma referencia Cordeiro (2006), ao comentar sobre a sociedade contemporânea, o indivíduo tem a motivação como um conceito fundamental e complexo, mas é acima de tudo um ponto-chave na sociedade, baseada no trabalho remunerado, bem como a base para a boa saúde mental do indivíduo.

Para Andujar e Teixeira (2010, p.37), os primeiros estudos sobre motivação encontram respaldo dentro do ambiente organizacional, em função do interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana.

Segundo Stoner (1985, apud Andajur e Texeira, 2010), Elton Mayo, em 1924, entre outros pesquisadores verificaram que os contatos sociais que os empregados tinham no trabalho também eram importantes, e que a monotonia e a

repetição das tarefas, consistiam em fatores de diminuição da motivação. Em 1943, Abraham Maslow desenvolveu a teoria da motivação fundamentada em uma hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano (ANDAJUR; TEIXEIRA, 2010).

Na década seguinte, mas especificamente no ano de 1957, McGregor procurou demonstrar que o trabalho não é um mal necessário e pode ser tão agradável quanto um jogo, bastando para isso que o desafio e a satisfação sejam estimulados (MCGREGOR, 1992). Em 1959, Frederick Herzberg procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geram insatisfação no trabalho.

Mais adiante, em 1961, David McClelland, psicólogo social norte-americano, verificou que a necessidade de realização estava associada ao grau de motivação das pessoas para executar tarefas. Victor Vrom, em 1964, também desenvolveu estudos sobre a motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Assim sendo, cada teórico com sua própria abordagem dá mais ênfase a determinados fatores que outros, com o intuito de explicar os motivos pelos quais as pessoas agem. Porém, sabe-se que os estudos sobre motivação não se esgotam. Pois, já há muito tempo a motivação vem sendo um dos tópicos de grande importância no estudo do comportamento humano.

## **2.1 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO**

O que determina o comportamento humano? Por que os indivíduos exercem diferentes níveis de esforços em diferentes atividades? Por que algumas pessoas parecem estar mais motivadas do que outras? Estas questões segundo Andujar e Teixeira (2010), têm merecido destaque por parte de pesquisadores de comportamento humano.

Birch e Veroff apud Bergamini (1992) referem-se ao estudo da motivação como a busca pela explicação de um dos maiores intrincados mistérios da existência humana, a dinâmica que conduz à ação. Segundo os autores, a motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem do processamento se faz dentro da própria vida psíquica.

Chaves (1992), em consonância, menciona que a motivação tem sido compreendida como um estado interno que dá início e direção ao comportamento. Gooch e Mcdowell apud Bergamini (1992, p.38) evidenciam a motivação como sendo:

(...) uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar 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 (GOOCH E MCDOWELL apud BERGAMINI, 1992, p.38)

De acordo com Murray (1986), a motivação tem dois componentes essenciais: o “impulso”, que se refere ao processo interno que incita uma pessoa à ação, e o “motivo”, que gera o comportamento e termina ao ser atingido o objetivo a ser alcançado pela pessoa. O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo.

Com base nas referências acerca da motivação, pode-se argumentar que a motivação nasce de necessidades intrínsecas que impelem o indivíduo à ação. Pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força ou um impulso que é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo.

Assim, 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 (BUENO, 2008, apud ANDAJUR E TEIXEIRA, 2010).

## **2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

As teorias de motivação têm levado a várias estratégias efetivas para tentar explicar o comportamento dos empregados, no entanto, existe a necessidade de entender melhor como programar os princípios, incluindo vantagens e desvantagens das diversas práticas (ANDAJUR E TEIXEIRA, 2010).

O estudo da motivação humana não pode ser encarado de forma simplista. Os fatores que interferem no processo motivacional do indivíduo não podem, de modo algum, ser generalizados. Cada um tem sua própria história de vida, suas experiências, suas carências, sua personalidade e objetivos únicos e, suas motivações decorrem da singular combinação desses ingredientes.

Deste modo, este trabalho tem como arcabouço as Teorias de Maslow e Herzberg, as quais são discutidas nas subseções seguintes.

### 2.2.1 Teoria de Maslow

A Teoria da Motivação de Maslow parte do pressuposto de que o comportamento humano não pode ser explicado pela simples relação entre estímulo e resposta ou como resultado de impulsos e conflitos. Para Dias (2003, p.72):

Maslow explicou que as pessoas são dirigidas por certas necessidades em ocasiões específicas, tendo como meta principal a autorealização. As pessoas, são impelidas a satisfazer suas necessidades de acordo com uma hierarquia, da mais premente à menos urgente. Na medida em que uma necessidade é satisfeita, a pessoa tenta satisfazer a próxima da hierarquia (DIAS, 2003, p.72).

A Teoria mais conhecida é a de Maslow, que se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas. Segundo Bergamini (1992, p.118) “Maslow fala que as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e que influenciam o comportamento humano”.

Para Andajur & Teixeira (2010, p.15),

O interesse sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho remonta ao cenário das teorias da administração: a administração científica, tendo como base a concepção do homo economicus, postulava que o comportamento das pessoas era motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho (ANDAJUR & TEIXEIRA, 2010, p.15).

Nesse sentido, a hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada na Figura 1.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

---

**NECESSIDADES DE AUTOREALIZAÇÃO**  
**NECESSIDADE DE ESTIMA**  
**NECESSIDADES SOCIAIS**  
**NECESSIDADES DE SEGURANÇA**  
**NECESSIDADES FISIOLÓGICAS**

---

Fonte: Dias (2003).



Conforme explica Cordeiro (2006), na pirâmide apresentada por Dias (2003), estão expostas as necessidades humanas as quais estão dispostas e organizadas em níveis, numa hierarquia de importância e influência, de forma que:

- As necessidades de autorealização: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões, realização do seu potencial, utilização plena dos talentos individuais.
- As necessidades de estima: responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções, reputação, autor respeito, amor, etc.
- As necessidades sociais: amizade e colegas, interação com clientes, gerente amigável, inclusão em grupos.
- As necessidades de segurança: condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios, estabilidade no emprego, proteção contra o perigo ou privação.
- As necessidades fisiológicas: intervalos de descanso (repouso), conforto físico, horário de trabalho razoável, alimentação, moradia.

Assim sendo, Cordeiro (2006, p.59) comenta,

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito, é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa. Em outras palavras, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa chegar ao primeiro nível.

Sob a mesma referência, o autor discute que nem todas as pessoas conseguem chegar ao primeiro nível. Com isso, pode-se concluir que, quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades localizadas nos primeiros níveis passam a dominar o comportamento.

Chiavenato (2002) comenta que a Teoria de Maslow, tem diversos aspectos, um deles refere-se que, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais. Sendo que, o comportamento das pessoas são influenciados por diversas necessidades concomitantes.

### 2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Chiavenato (2002, p.87) ressalta que, para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois fatores:

**a) Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes.

Constituem os fatores tradicionais utilizados pelas organizações para obter-se motivação dos empregados. Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão “higiene” serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influencia sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados fatores insatisfacientes e incluem os seguintes aspectos:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relação com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo; e
- Relações com colegas.

**b) Fatores motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e

de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e, de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando estão precários provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados fatores satisfacientes, constituindo o próprio conteúdo do cargo e incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo, e;
- Ampliação ou enriquecimento do cargo.

Chiavenato (2002, p.88) descreve ainda que,

Em essência a teoria dos fatores envolve **a satisfação no cargo**: é à função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes ao cargo: são os chamados fatores motivadores. **A insatisfação no cargo**: é a função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

Deste modo, Herzberg chegou á conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

### **2.3 AS EMOÇÕES E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Emoções são as expressões dos sentimentos frente às várias situações da vida. Do ponto de vista físico, são desencadeadas pela amígdala humana localizada na região do cérebro (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Cooper e Sawaf (1997, p. 380) referem que:

A palavra emoção pode ser simplesmente definida como aplicação de “movimento”, tanto metafórica como literalmente, aos sentimentos fundamentais. As emoções foram, há muito tempo, consideradas tão profundas e poderosas que em latim, por exemplo, eram definidas como **motus anima**, que significa literalmente, o espírito que nos move (COOPER E SAWAF, 1997, p. 380).

Conforme Davidoff (1983), para uma melhor compreensão da natureza das emoções, elas podem ser divididas em três componentes:

- **Componente subjetivo:** é formado por pensamentos e sensações. Quando, por exemplo, estamos preocupados ou ansiosos, normalmente ocupamos a mente com pensamentos sobre o assunto. Com base em nossas crenças, fazemos previsões, imaginamos coisas, vislumbramos soluções e encadeamos diálogos internos de maneira a prolongar o nosso estado interior.
- **Componente fisiológico:** é constatado clinicamente por distúrbios gastrintestinais, suor, aumento dos batimentos cardíacos, aumento da pressão arterial, aumento de adrenalina na corrente sanguínea, elevação da temperatura do rosto ou da frequência respiratória. Alguns desses sinais podem ser observados, como um rosto vermelho, mãos frias e suadas, pele arrepiada ou palidez.
- **Componente comportamental:** é relevado pela fala, pelo tom de voz, pela postura corporal, pelas expressões faciais, por movimentos e ações. Está diretamente relacionado com a linguagem não-verbal.

Os três componentes estão intimamente relacionados e o aparecimento de um deles provoca o surgimento dos demais. De acordo com Gramigna (2008), o ser humano apresenta cinco emoções básicas: o medo, a raiva, a tristeza, a alegria e o amor. Desta maneira, nos ambientes de trabalho, cada uma delas tem sua fisiologia e consequências para os resultados organizacionais.

Segundo Chiavenato (2002), com uma adequada gestão de recursos humanos, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para se a

solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas.

Essas novas propostas têm claramente inundado não somente as teorias organizacionais, como também as práticas de gestão de maneira geral. Para a grande maioria dos autores, o problema da motivação é desencadeado pela insatisfação das necessidades humanas. Uma necessidade não satisfeita resultaria em frustração, levando o indivíduo à ansiedade e à angústia. Quando satisfeita, o indivíduo estaria em “equilíbrio homeostático”. Assim, uma necessidade satisfeita não motivaria o comportamento. O homem só seria motivado pelas necessidades ainda não satisfeitas (PARK *et al.*, 2002, p. 340).

Park *et al.* (2002) ressaltam que, o alto grau de motivação individual é desencadeado pela estrutura organizacional, de modo que as pessoas possam satisfazer melhor as suas próprias necessidades enquanto trabalham pelos objetivos da organização.

Para o mesmo autor, o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, sendo a tarefa desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa, e esta se sentindo motivada para executá-la e atingir os objetivos e metas propostos, certamente, a pessoa desenvolverá um determinado esforço individual proporcional a sua motivação.

Esse esforço pessoal será eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa, desde que as condições ambientais não lhe provoquem restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos, somado ao ambiente favorável (PARK *et al.*, 2002).

Os resultados percebidos pela pessoa, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa, provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação, grande, pequeno ou nulo, realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho, ou simplesmente, não mais motivará (PARK *et al.*, 2002).

Quando a necessidade não é satisfeita, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade pode ser

transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal (CHIAVENATO, 2002).

Para Park *et al.*(2002), o alto grau de motivação individual é desencadeado pela estrutura organizacional, de modo que as pessoas possam satisfazer as suas próprias necessidades, enquanto trabalham pelos objetivos da organização. Sabe-se, portanto que o comportamento motivado é aquele que se mostra como forte energia, numa ação orientada para um objetivo específico, cuja expressão máxima é a persistência.

Chaves (1992) menciona que, a motivação tem sido compreendida como um estado interno que dá início e direção ao comportamento. Gooch e Mcdowell *apud* Bergamini (1993, p.38) evidenciam a motivação como sendo:

(...) uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar 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 (GOOCH E MCDOWELL *apud* BERGAMINI, 1993, p.38)

Vive-se num mundo globalizado e competitivo, assim, a motivação e o entusiasmo têm sido um grande diferencial para o sucesso de qualquer empreendimento. Hoje, se precisa mais do que somente a competência técnica, faz-se necessário ter-se motivos dentro de cada um de nós, os quais, por meio talento, serão expressos de forma a poder-se fazer diferença e melhor.

### **3 COMPORTAMENTO HUMANO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS E TEORIAS**

A gestão pública é responsável pelo desenvolvimento urbano e econômico de uma cidade. No entanto, para que haja eficiência na gestão correspondente à administração de um município há que se estabelecer a organização na gestão, criar missões correspondentes ao desenvolvimento que se almeja alcançar para, enfim, realizar a gestão de forma eficiente e eficaz (LIMA, 2006).

A gestão pública pode ser entendida como a atividade de gestão, visando à satisfação dos interesses e das necessidades coletivas. A gestão pública tem como principal objetivo o interesse público e devem obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BELLEN, 2010).

Para Meirelles (2008, p. 64):

A administração pública é um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é um desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos próprios do Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade.

Para Lima (2006, p.35), “gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito”. Em uma gestão pública não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização planejada, para que assim, a missão possa ser cumprida, que neste caso primordial é o desenvolvimento da cidade em benefício ao povo que nela reside.

Segundo Bellen (2010) gestão é o ato de gerir (gerência; administração; direção). Gestão pode ser entendida como o processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos. Ou seja, é a ação de integrar pessoas, estrutura e recursos orientados para um objetivo comum. Essa definição nos remete à existência de uma instituição a ser gerida ou administrada, seja uma instituição pública ou privada, cabendo aos gestores adotarem práticas responsáveis de gestão aliadas aos objetivos das organizações.

Lima (2006) ainda acredita que uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão, que por sua vez, relaciona-se com a “melhor relação entre recurso, ação e resultado”. Neste sentido, pode-se dizer que quanto maior ser a demanda, isto é, a necessidade de um planejamento eficiente no município, maior deverá ser a capacidade do gestor público, principalmente se os recursos disponíveis forem escassos.

Para Meirelles (2008, p. 64):

A administração pública é um conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é um desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2008, p. 64).

Diante disso, um dos recursos disponíveis da organização, que mais necessitam serem atendidos e valorizadas são as pessoas, e estas merecem serem tratadas da melhor forma possível, para desempenharem seus papéis de forma satisfatória.

Conforme Andajur Teixeira (2010), o interesse sobre o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho remonta ao cenário das Teorias da Administração: a administração científica, tendo como base a concepção do *homo economicus*, que postulava que o comportamento das pessoas era motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho é consequência não apenas de fatores econômicos, mas também de fatores psicológicos, pois os trabalhadores são dotados de sentimentos, emoções, desejos e temores.

Pois, na gestão pública, a preocupação com a qualidade dos serviços prestados ao cidadão começa a tornar-se um assunto mais frequente, tanto pela própria demanda dos cidadãos, quanto por questões de interesse político. Porém, de forma diferente do que ocorre na iniciativa privada, a gestão pública precisa observar uma série de normas legais para poder promover ou demitir.

Meirelles (2008, p. 65) “defende numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. Para Gasparini (2006, p. 44) “a etimologia do vocábulo “administração” (*manus, mandare*, cuja raiz é *man*), é-lhe natural a idéia de comando, orientação, direção e chefia, ao lado da noção da subordinação, obediência e servidão”.

Basicamente, são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão “Administração Pública”.

Conforme Di Pietro (2008, p. 34) descreve que:

- a) Sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes, que exercem atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: função administrativa (DI PIETRO, 2008).
- b) Sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da capacidade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração pública é a própria função administrativa que encube, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2008).

Katz e Kahn (1976, p. 437) apresentam três comportamentos que consideram fundamentais para a consecução da efetividade organizacional.



Ingressar e permanecer na organização; desempenhar satisfatoriamente os papéis que são atribuídos a cada indivíduo; desenvolver comportamento inovador e cooperativo. Os autores falam de quatro padrões de motivos específicos: cumprimento legal, evocado pelo uso de símbolos claros quanto à autoridade; satisfação instrumental, evocada pelo uso de recompensas imediatas, constantes e adequadas; auto-expressão, que varia de acordo com as características da atividade desenvolvida; internalização das metas organizacionais, provocando baixo absenteísmo e alta produtividade, além de espontaneidade e propensão para a inovação (KATZ; KAHN, 1976).

Falta-nos, agora, destacar a importância da ação gestora, para intensificar a motivação do grupo. Segundo Aguiar (1989, p. 183) “a forma de organizar o setor ou área, de modo a possibilitar o desenvolvimento do potencial humano, deveria ser uma preocupação constante dos que detêm a responsabilidade”.

#### **4 METODOLOGIA**

Essa pesquisa é classificada como descritiva qualitativa e de caráter exploratório, pois são analisados os dados coletados junto a Secretaria de Educação de Tapejara/RS, buscando inter-relacioná-los com vistas a atingir as verificações propostas nos objetivos propostos no trabalho.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário (Apêndice 01), contendo perguntas fechadas aplicadas aos funcionários públicos municipais da Secretaria de Educação da Prefeitura Municipal de Tapejara/RS, além de visitas e observações ao ambiente da empresa estudada.

Os dados secundários foram obtidos através da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa Bibliográfica tem como principal característica o fato de que a fonte dos dados, o campo onde será feita a coleta dos dados, é a bibliografia especializada. [...] Na pesquisa bibliográfica vamos buscar, nos autores e obras selecionados, os dados para a produção do conhecimento pretendido (TOZONI-REIS, 2006, p.28).

#### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O questionário, conforme se encontra no Apêndice 1, contendo perguntas fechadas, foi aplicado aos 06 (seis) funcionários públicos municipais, existentes na Secretaria Municipal de Educação da Prefeitura de Tapejara/RS.

Devido à quantidade pequena de funcionários existentes na secretaria em estudo, considerou-se assim o total de 06 (seis) colaboradores. O método estatístico consistiu em amostras intencionais, ou seja, foram escolhidos casos para a amostra que representem o “bom julgamento” da população/universo.

#### 4.2 TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A técnica utilizada deu-se por meio da aplicação de um questionário, aplicado aos funcionários públicos municipais da secretaria de Educação da Prefeitura Municipal da cidade de Tapejara/RS. Os dados foram analisados, realizando a leitura criteriosa das respostas obtidas por meio do questionário contendo perguntas fechadas aplicado aos funcionários, mediante a este, foram tabulados. Na sequência, no Quadro 1, se tem a escala de Likert e as respectivas atribuições utilizadas neste trabalho.

Quadro 1 - Escala de Likert

Concordo inteiramente	Elevada motivação.
Concordo parcialmente	Muita motivação.
Não sei responder	Neutro
Discordo em parte	Razoável motivação
Discordo inteiramente	Baixa motivação

Fonte: Unopar (2006)

A aplicação do questionário tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação às práticas adotadas pela organização. O questionário é composto por 05 (cinco) questões abrangendo cada nível de motivação. Foram

obtidos os níveis de motivação considerando o somatório predominante das respostas obtidas na realização da pesquisa.

## **6 RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo relatar os dados encontrados na pesquisa feita, avaliando o nível de motivação dos servidores, da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tapejara/RS. Na seção 6.1, é realizada a caracterização da organização. Na seção 6.2, portanto são apresentados e analisados os resultados coletados por meio de um questionário cujo se encontra no Apêndice 1 deste presente trabalho.

### **6.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO**

A pesquisa se deu na Creche Municipal Helena Andreazza Sitta que esta situada na Rua do Comércio nº 15 Bairro São Cristovão, na cidade de Tapejara/RS. A mesma é vinculada a Prefeitura Municipal, através da Secretaria Municipal de Educação, bem como, à comunidade Tapejarense, e subordinada à direção da creche onde lhe cabe num trabalho em conjunto promover o desenvolvimento da referida instituição.

A escolha das pessoas para a entrega do questionário se deu pelas diferentes funções desempenhadas dentro da organização em estudo; diante disso a entrega foi distribuída à diretora que atende e coordenada a todas as necessidades da creche e as passa para a Secretaria Municipal da Educação do Município, para a secretária que atende ao telefone, recebe os recados e possíveis reclamações dos pais, duas cozinheiras que cuidam da alimentação das crianças, duas faxineiras, e a nove professoras que atendem crianças de dois a cinco anos de idade.

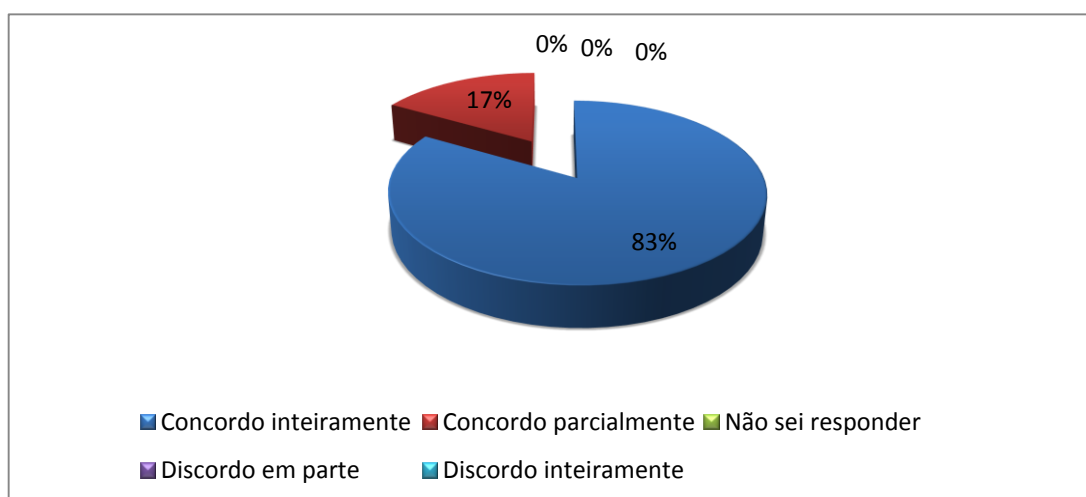
A instituição comporta em média 130 crianças em turno integral, desempenhando ali as funções de cuidados e ensino desde o maternal até a pré-escola, com atividades variadas como brincadeiras em grupos e individuais, filmes educativos, área com brinquedos infláveis e parquinho, e a parte educativa.

## 6.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados foram obtidos por meio de uma pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Educação de Tapejara/RS, no período que compreendeu os meses de novembro a dezembro de 2012. Assim sendo, conforme a Figura 1 referente à questão: “sinto-me disposto em realizar meu trabalho” pode-se observar que do total de seis funcionários entrevistados, 83% concordam inteiramente com a proposição. Já 17% dos entrevistados concordam parcialmente.

De acordo com esse resultado os funcionários realizam as atividades com total disposição, sendo este um fator que colabora com a motivação dos colaboradores.

Figura 1 - Sinto-me disposto em realizar meu trabalho



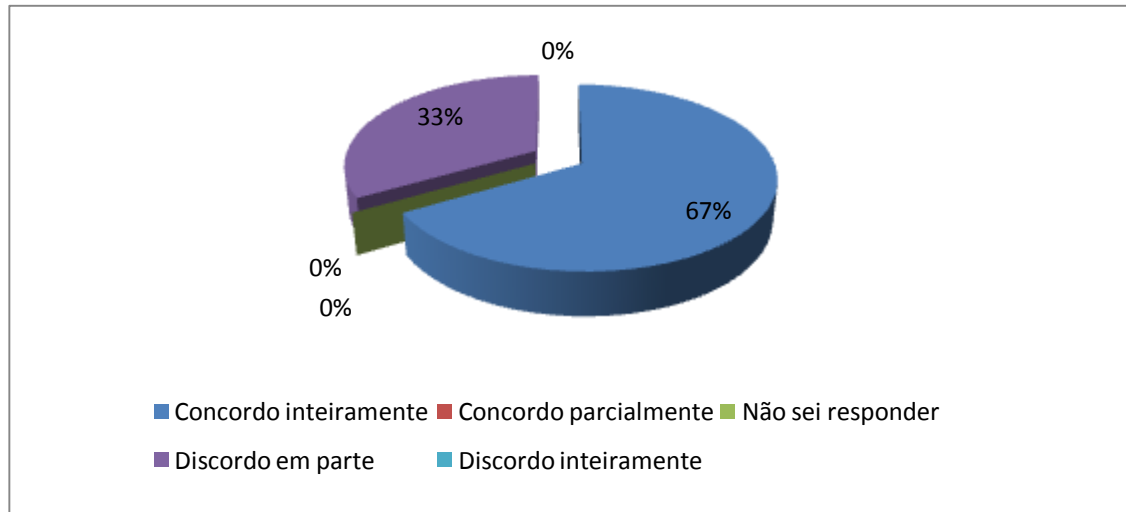
Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 2, referente à questão: “Sou bem remunerado pelas atividades nas quais executo”, pode-se observar que do total de funcionários, 67% deles concordam inteiramente, enquanto que 33% discordam em parte.

Percebe-se que a maioria dos funcionários estão motivados com relação a questão salário, mas não é um fator consensual, ao passo que 33% dos colaboradores discordam em parte. Gerando insatisfação, esta poderá influenciar no desempenho das atividades realizadas, em prol do desenvolvimento de toda a equipe de trabalho. Pois, como se trata de uma pesquisa de campo, envolvendo entrevistados que realizam trabalhos diários na secretaria de educação, dentro de

uma organização pública, certamente neste quesito não há uma conformidade das atividades a serem realizadas.

Figura 2 – Sou bem remunerado pelas atividades nas quais realizo



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 3, referente à questão: “Recebo meu salário em dia”. Pode-se observar que 100% dos funcionários concordam inteiramente. Esta conduta da empresa acaba por contribuir para a motivação dos funcionários.

Figura 3 – Recebo meu salário em dia

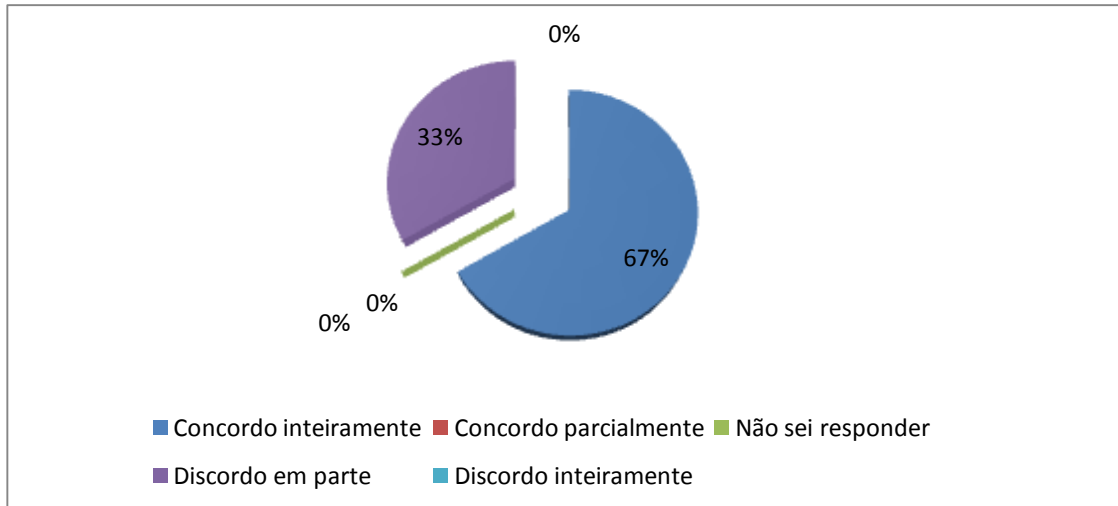


Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 4, referente a questão: “O ambiente de trabalho é adequado para realizar minhas atividades”. Pode-se observar que do total, 67% dos funcionários concordam inteiramente, sendo que 33% discordam em partes.

Diante do resultado apresentado, percebeu-se que a maioria dos colaboradores considera adequada do local de trabalho para a realização das atividades da organização.

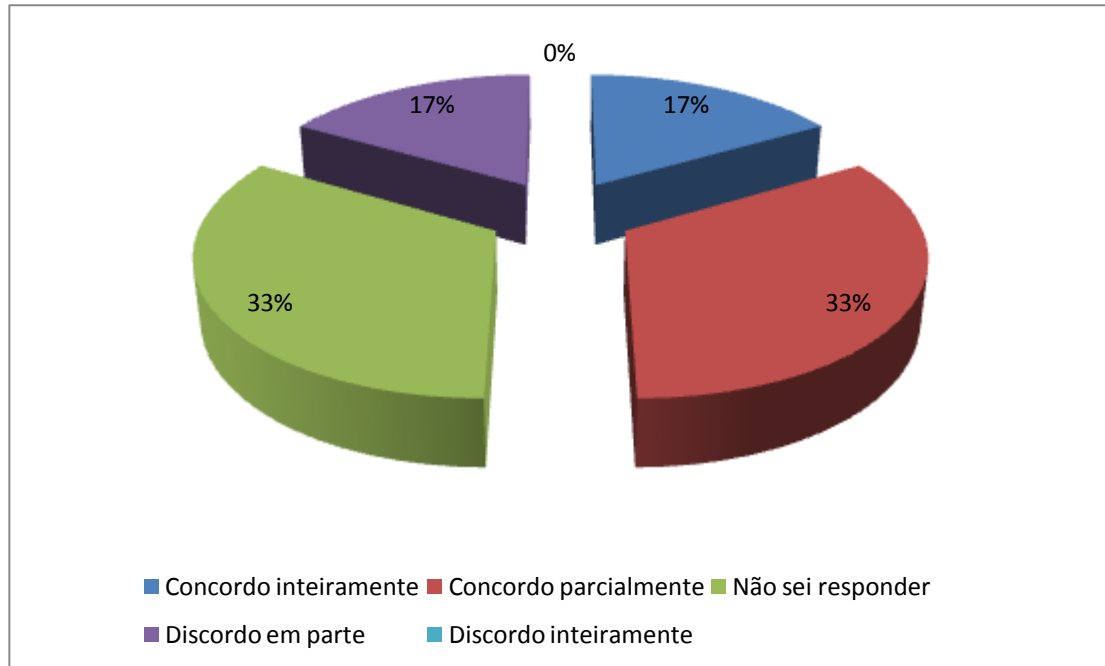
Figura 4 - O ambiente de trabalho é adequado para realizar minhas atividades



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 5, referente à questão: “Sinto-me seguro em meu emprego”, apenas 17% concordam inteiramente, outros 17 % discordam em partes, 33% concordam parcialmente, enquanto que os outros 33% não souberam responder. De acordo com esse resultado, a maior parcela dos funcionários mostra relativa ou completa insegurança, sentimento que é desfavorável à motivação.

Figura 5 - Sinto-me seguro no meu emprego

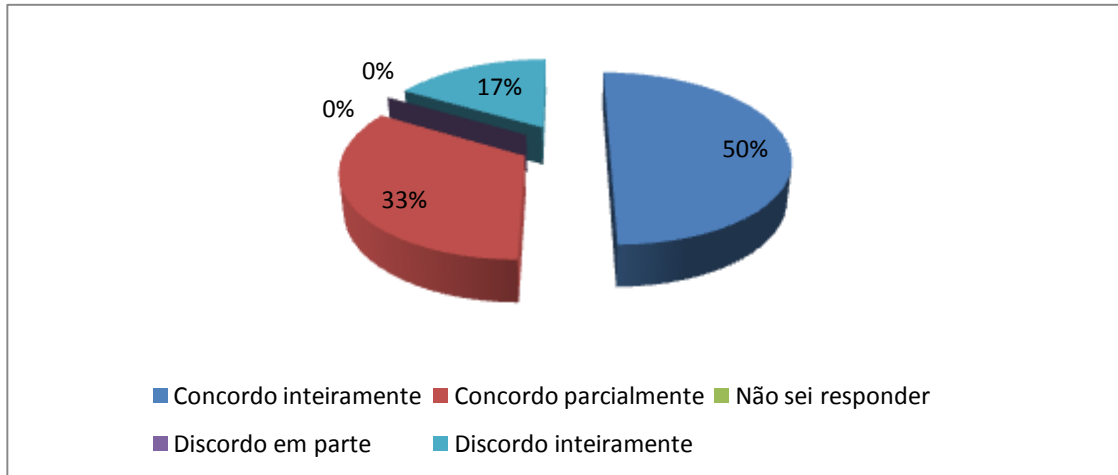


Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 6, referente à questão: "Eu recebo benefícios adicionais (vale transporte, vale alimentação, bônus, etc.) pelo trabalho que realizo". Os resultados indicaram que 50% dos funcionários concordam inteiramente, 33% concordam parcialmente e 17% discordam inteiramente.

De acordo com esse resultado, os funcionários não estão totalmente satisfeitos com este ponto. Diante disso, todos os funcionários da organização devem receber algum tipo de benefício, pois estes são importantes para a conquista de um estado favorável de motivação.

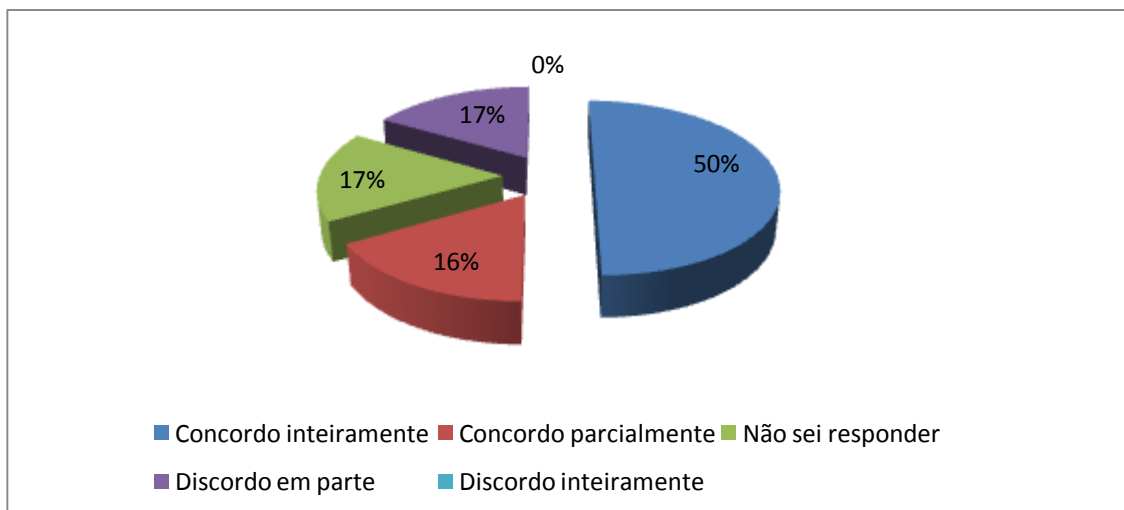
Figura 6 – Recebo benefícios adicionais (vale transporte, vale alimentação, bônus, etc.), pelo trabalho que realizo



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 7, referente à questão: “O clima de trabalho criado pelo meu chefe é bom”. Do total de funcionários entrevistados, 50% deles concordam inteiramente, 16% concordam parcialmente, 17% não souberam responder e outros 17% discordam em partes. De acordo com esse resultado, não há um consenso total com relação ao clima de trabalho criado pelo chefe no ambiente de trabalho.

Figura 7 - O clima de trabalho criado pelo meu chefe é bom



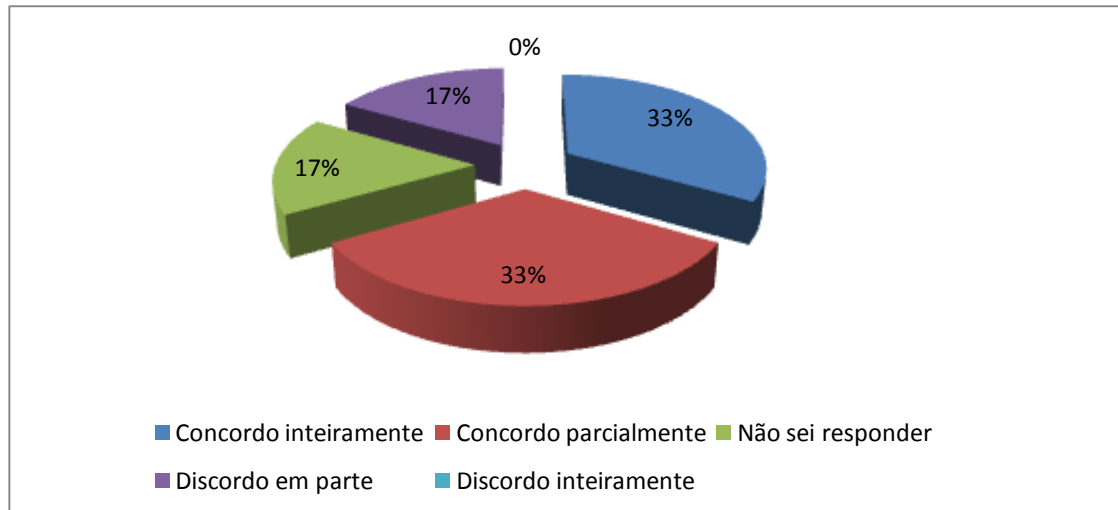
Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 8, referente à questão: “Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da organização”. Do total de funcionários entrevistados, 33% concordam inteiramente, 33% concordam parcialmente, 17% não souberam



responder, 17% discordam em partes. Diante desse resultado, percebeu-se que não existe cooperação entre as equipes de trabalho, dentro da organização.

Figura 8 – Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da organização

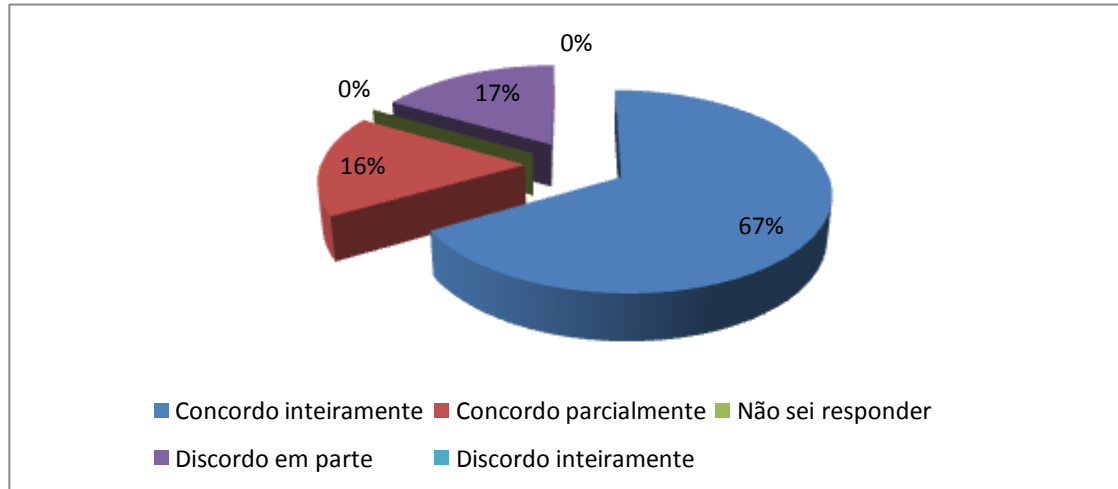


Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

De acordo com a Figura 9, referente à questão: “O administrador da minha equipe possibilita que eu tome decisões em prol de melhorias da organização”. Os resultados indicaram que 67% dos funcionários concordam inteiramente, 16% concordam parcialmente, enquanto 17% discordam em partes.

A partir desse resultado, constata-se o baixo nível de autonomia, havendo possibilidades de melhoras neste aspecto. A chefia pode abrir espaços para que os funcionários possam opinar e/ou sugerir ideias, em prol da melhoria da organização, isso gera motivação, autoestima, confiança, segurança e um maior comprometimento dos funcionários com a organização na qual os mesmos estão inseridos.

Figura 9 – O administrador da minha equipe possibilita que eu tome decisões em prol de melhorias da organização.

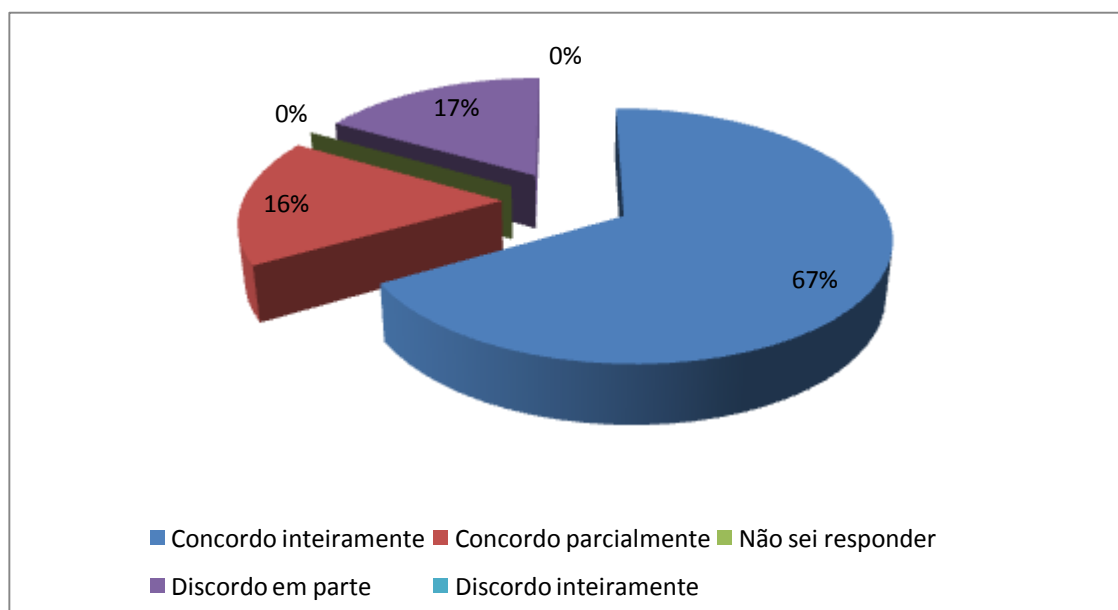


Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 10, referente à questão: "Tratam-me com respeito no meu ambiente de trabalho". Do total de entrevistados, 67% dos funcionários concordam inteiramente, 16% concordam parcialmente, enquanto que 17% discordam em partes.

De acordo com esse resultado, a maioria dos funcionários encontra-se satisfeito. De um modo geral, todos devem ser tratados com muito respeito para o bom andamento das atividades a serem realizadas pelos colaboradores da empresa.

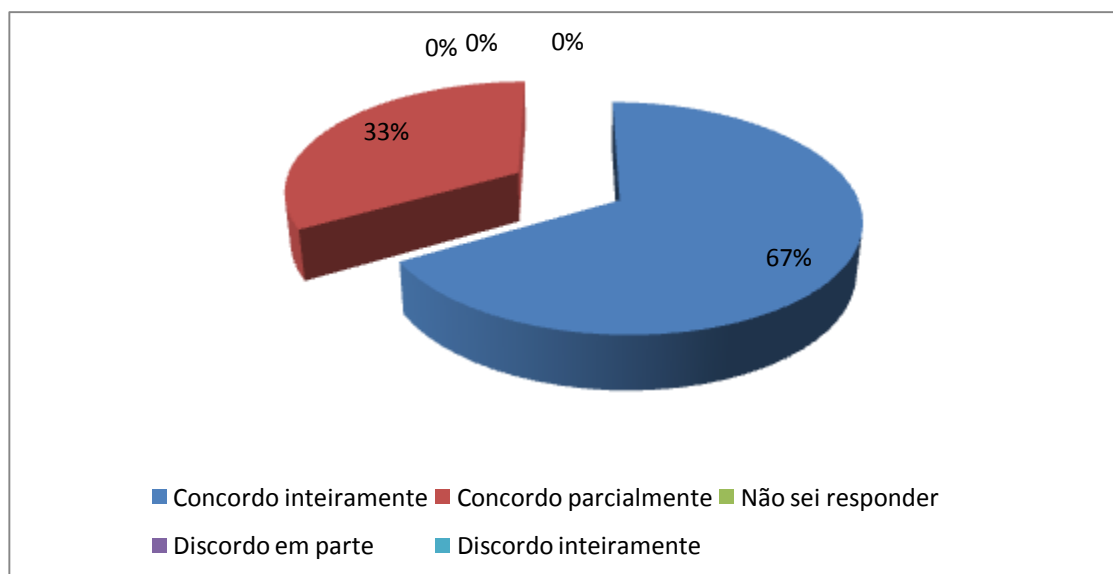
Figura 10 – Tratam-me com respeito no meu ambiente de trabalho



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Conforme a Figura 11, referente à questão: “Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que faço”, 67% dos funcionários concordam inteiramente e 33% concordam parcialmente. O resultado revela que a grande maioria dos funcionários está satisfeitos. Considera-se que todo o funcionário busca a sua autor-realização, e isso o motiva, eleva a sua autoestima e aumenta a sua capacidade produtiva e criativa.

Figura 11 - Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que faço



Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborada pela autora

Assim sendo, de acordo com os dados coletados, por meio de uma pesquisa com perguntas fechadas aplicada aos colaboradores da Secretaria de Educação Municipal de Tapejara/RS, averiguou-se, portanto, que muitos dos colaboradores encontram-se desmotivados. Nota-se também uma predominância pela satisfação dos funcionários em relação ao salário, porém quando questionados sobre: sinto-me disposto em realizar meu trabalho, observou-se que não houve um fator consensual.

Outras questões elencadas na pesquisa mostram também que o ambiente de trabalho deve sofrer adequações para assim contribuir para a motivação dos colaboradores. Deve haver respeito, valorização e repassar segurança a todos os seus colaboradores, para que no geral os mesmos possam sentir-se seguros no trabalho. Assim, a organização deverá proporcionar um clima agradável, realizar integração entre os mesmos, para que cada vez mais haja participação entre todos os envolvidos no processo de trabalho em prol dos munícipes.

## CONCLUSÕES

Por meio desse trabalho, realizado junto à Secretaria Municipal de Educação, localizada no município de Tapejara/RS, teve como objetivo verificar o nível de satisfação dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação do Município de Tapejara/RS. Para atingir esse objetivo, foi o método utilizado para a obtenção dos resultados consistiu na coleta de dados por meio de uma pesquisa de campo.

Assim, deste modo se observa a extrema importância de estudar o nível motivacional das pessoas que fazem parte e que colaboram com as atividades da Secretaria Municipal de Educação, para que estes possam se sentir motivados para desempenharem as suas funções de forma harmônica, felizes e satisfeitos. A organização, enquanto instituição, para atingir seus objetivos, precisa contar com pessoas comprometidas e para que ocorra, é necessário conhecer as pessoas que nela trabalham, conhecer suas necessidades, conhecer seus objetivos e procurar satisfazer a essas necessidades.

A não observação do nível motivacional pode acarretar numa diminuição de produtividade e criando barreiras onde elas não existem, a pessoa começa a sentir-se cansada de desempenhar o que lhe cabe e sendo assim prejudicando a si mesmo e a quem presta seus serviços. É imprescindível que o ser humano seja estimado pelo seu desempenho, que tenha feedback de como está o seu trabalho

A motivação, enquanto antecedente da ação humana, traz implícita o desejo de fazer com que as coisas aconteçam e de forma prazerosa. Diante disso as pessoas sentem grande atração por situações em que são desafiadas a demonstrar sua competência pessoal, a vencer obstáculos e chegar ao domínio completo da situação tão logo seja possível, elas se impulsionam para aumentar suas redes de relacionamentos, serem mais reconhecidas, aumentar seus objetivos e tornando um ciclo motivacional.

Sendo que, as análises dos dados, ressaltam que apenas na questão salário, os funcionários estão totalmente motivados, fica claro que a remuneração esta tendo respaldo pela parte que compete este dado. As pessoas precisam ser valorizadas pelo trabalho que desempenham e a parte econômica é uma delas.

Como limitação de estudo, considera-se à demora da entrega dos questionários com relação aos funcionários do setor da organização em estudo. E

como sugestão para os próximos trabalhos, indica-se buscar com antecedência obras que relatam o tema escolhido, para que se possa realizar um estudo cauteloso da revisão da literatura, procurando associa-lo de forma mais próxima aos resultados e a outros trabalhos realizados.

## REFERENCIAS

AGUIAR, Maria A. F.: **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANDAJUR, Andréa Martins. Comportamento humano no trabalho/Andrea Martins Andajur; Fátima Regina Teixeira. – 2. Ed. ver. e atual.- Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

CHAVES, J.A. **A compreensão da pessoa: psicologia da personalidade**. São Paulo: Agora, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa**. 3. ed. Editora Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, R.&SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CORDEIRO, Léia. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Curitiba: IESDE, 2006.

DAVIDOFF, L. **Introdução a psicologia**. Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1983.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 11ª. Ed. São Paulo: Saraiva 2006.

GRAMINGA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**: São Paulo: Makron Books, 2002.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**, São Paulo: Atlas, 1976.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. **Comportamento Organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. Ed. São Paulo, Malheiros, 2008.

MURRAY, E.J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: editora Guanabara Koogan S.A., 1986.

PARK, Kil et al. (Coord.) **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 2002.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia de pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 01: QUESTIONÁRIO MOTIVACIONAL

#### QUESTIONÁRIO MOTIVACIONAL APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Questão 01 – Sinto-me disposto em realizar meu trabalho.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 02 – Sou bem remunerado pelas atividades nas quais realizo.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 03 – Recebo meu salário em dia.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 04 – O ambiente de trabalho é adequado para realizar minhas atividades.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	



Discordo inteiramente	
-----------------------	--

Questão 05 – Sinto-me seguro no meu emprego.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 06: Recebo benefícios adicionais, (vale transporte, vale alimentação, bônus, etc.) pelo trabalho que realizo.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 07 - O clima de trabalho criado pelo meu chefe é bom.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 08 – Existe cooperação entre a minha equipe e as outras equipes da organização.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 09 – O Administrador da minha equipe possibilita que eu tome decisões em prol de melhoria da organização.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 10 – Tratam-me com respeito no meu ambiente de trabalho.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Questão 11 – Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que faço.

Concordo inteiramente	
Concordo parcialmente	
Não sei responder	
Discordo em parte	
Discordo inteiramente	

Fonte: UNOPAR (2006).