

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DENISE SANTOS CAMPOS**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO**

**ORGANIZACIONAL:** um estudo dos elementos motivacionais dos funcionários de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

SÃO LUÍS  
2013

**DENISE SANTOS CAMPOS**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL:** um estudo dos elementos motivacionais dos funcionários  
de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Federal do  
Maranhão, para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Me. Rosangela Maria  
Magalhães Rosa

SÃO LUÍS

2013

Campos, Denise Santos.

A importância da motivação no comportamento organizacional: um estudo dos elementos motivacionais dos funcionários da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão/Denise Santos Campos. – São Luís, 2013. 58 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Profª Ma. Rosangela Maria Magalhães Rosa.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Motivação. 2. Comportamento Organizacional. 3. Clima Organizacional. 4. Satisfação. I Título.

CDU 005.32:331.101.3

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:** um estudo dos elementos motivacionais dos funcionários da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 18/ 12 / 2013

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof.<sup>a</sup> Ma. Rosângela Maria Magalhães Rosa**  
Orientadora

---

**Prof.<sup>a</sup> Giselly Danniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira**  
2º examinador

---

**Prof.<sup>a</sup> João Maurício Bezerra**  
3º examinador

A Deus.

A Ele toda honra e toda glória!

Aos meus pais, que estiveram comigo desde o início desta grande empreitada.

## AGREDECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pela oportunidade de estudar esta ciência maravilhosa que é a administração. Esse curso foi um presente do Todo Poderoso!

A toda minha família, pelo amor, incentivo, apoio, carinho e presença em todas as etapas da minha vida, em especial meu grande pai, Edilson Sandro, minha mãe Rosângela, minha avó Maria Natividade, minha irmã Débora e meu irmão Danilo.

A Universidade Federal do Maranhão por propiciar um clima agradável e um ambiente acadêmico nos dando uma estrutura para desenvolver nossas habilidades.

Aos professores do curso de Administração, por contribuírem com aulas, apresentações, estudos de casos teorias e ensinamentos científicos.

Aos meus amigos da UFMA, que desde o início desta jornada contribuíram com o companheirismo em trabalhos, provas, debates e até em horas difíceis.

A minha Orientadora Professora Ma. Rosângela Rosa pelo tempo dedicado, para que o trabalho fosse desenvolvido da melhor forma possível.

Aos colegas de trabalho pela ajuda e apoio em especial a Núbia, bibliotecária pelo carinho e solidariedade.

Ao meu namorado Marcos André pelo carinho, apoio, incentivo e companheirismo.

Enfim, a todos que de modo direto ou indiretamente contribuíram para que esse grande sonho se tornasse realidade, muito obrigada.

*“[...] em Cristo Jesus somos mais que vencedores[...].”*

*Romanos 8:37*

## RESUMO

Deixar os funcionários motivados é certamente uma tarefa difícil para os gestores em geral. No mundo contemporâneo em que vivemos tornou-se uma estratégia de sobrevivência das organizações. Entretanto, o processo motivacional é demasiado e complexo para ser explicado somente por uma teoria. Certamente não há uma única fórmula para obter a motivação e o comprometimento. Todavia, um fator de grande relevância é a qualidade da liderança exercida. Os líderes tem o papel de incentivar a criatividade dos funcionários da organização e também fornecer um ambiente saudável, pois o mesmo está relacionado com seu grau de motivação e satisfação. Este estudo tem como objetivo, definir quais os fatores que influenciam a formação do clima organizacional entre os servidores da área de Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda do Maranhão. A organização em estudo foi a Secretaria da Fazenda do Maranhão e seus servidores técnico-administrativos, da área de RH. Metodologicamente, tratou-se de uma pesquisa quantitativa, cuja coleta dos dados se deu por meio de aplicação de questionários estruturados. Foram aplicados questionários a 30 servidores técnico-administrativos da Instituição. Os resultados apresentaram informações inerentes à satisfação pessoal com foco em motivação, ao comportamento das chefias (com ênfase na participação), aos programas de treinamento, às condições de trabalho e à política de benefícios e incentivos. Concluiu-se que, através da pesquisa de clima organizacional, seja possível reconhecer e atender às necessidades dos servidores, concernentes à realização de suas tarefas diárias e suprimindo as deficiências encontradas na produtividade da organização.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Liderança.

## **ABSTRACT**

Leave employees motivated is certainly a difficult task for managers in general. In the contemporary world we live in has become a survival strategy of organizations. However, the motivational process is too complex to be explained only by a theory. Certainly there is no single formula for motivation and commitment. However, a factor of great importance is the quality of leadership exercised. For the leaders role is to encourage the creativity of the employees of the organization and also provide a healthy environment, because it is related to their degree of motivation and satisfaction. The present study had as goal to determine what factors influence the formation of organizational climate between the servers of the Human Resources Department of Finance of Maranhão. The organization under study was the Finance Secretary of Maranhao and its technical and administrative staff, the RH object of study. Methodologically, treated in a quantitative survey, whose data collection occurred through structured questionnaires. Were applied Questionnaires to 30 technical and administrative staff of the institution. The results presented information inherent in personal satisfaction with emphasis on motivation, the behavior of managers (with emphasis on participation) , the training programs , working conditions and benefits and incentives . It was concluded that , through the organizational climate survey , it is possible to recognize and meet the needs of the servers , concerning the execution of their daily tasks and supplying the deficiencies found in the productivity of the organization .

**Keywords :** Organizational Climate. Motivation. Leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2 – Pirâmide de Maslow .....	23
Figura 3 – Fatores Higiênicos e motivacionais de Herzberg .....	26

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico1 – Perfil dos funcionários.....	44
Gráfico2 – Idade dos funcionários.....	44
Gráfico3 – Tempo de serviço.....	45
Gráfico4 – Política salarial.....	46
Gráfico5 – Oportunidade de carreira.....	46
Gráfico6 – Comunicação interna.....	47
Gráfico 7 – Relacionamento no trabalho.....	48
Gráfico 8 – Ambiente no trabalho.....	48
Gráfico 9 – Ambiente corporativo.....	49
Gráfico 10 – Em relação a empresa.....	50
Gráfico 11 – Motivação.....	51

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2.MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	16
<b>2.1 Mitos da motivação</b> .....	17
<b>2.2 Teorias sobre motivação</b> .....	22
2.2.1 Hierarquia de Maslow .....	22
2.2.2 Teorias dos dois fatores .....	24
<b>3.CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	28
<b>4.LIDERANÇA</b> .....	30
<b>4.1 Bases Motivacionais da Liderança</b> .....	31
4.1.1 Liderança carismática.....	31
4.1.2Liderança Transacional .....	32
<b>4.2 Teorias de liderança</b> .....	32
4.2.1 Teoria da correspondência do líder .....	32
4.2.2Teoria da Contingência .....	35
<b>5.METODOLOGIA</b> .....	39
<b>5.1 O Estudo de caso</b> .....	40
<b>5.2 A ORGANIZAÇÃO</b> .....	41
<b>6.ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	43
<b>6.1 Perfil dos funcionários</b> .....	43
<b>6.2 Idade dos funcionários</b> .....	44
<b>6.3 Tempo de serviço</b> .....	45
<b>6.4 Política Salarial</b> .....	45
<b>6.5 Oportunidades de carreira</b> .....	46
<b>6.6 Comunicação interna</b> .....	47
<b>6.7 Relacionamento no trabalho</b> .....	47
<b>6.8 Ambiente de trabalho</b> .....	48
<b>6.9 Chefe corporativo</b> .....	49
<b>6.10 Percepções da organização</b> .....	49
<b>7.ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	52
<b>8.CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	59

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de motivação ao nível individual conduz ao clima organizacional. As pessoas estão continuamente engajadas no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Chiavenato (2009) define isto como um estado de ajustamento.

Um fator essencial na eficácia de toda a ação individual é a motivação. No ambiente corporativo, as pessoas se constituem para o alcance dos objetivos da organização e, dessa forma, faz-se necessário o empenho de manter ou aumentar o quanto possível à capacidade motivacional do indivíduo, para que alcancem com excelência o sucesso da organização.

Nenhuma ação tem valor se os membros da empresa não se mostram dispostos a contribuir com seu esforço para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas.

O desempenho das organizações depende de vários fatores como estratégias, tecnologia, cultura e principalmente talento humano. Sem o talento das pessoas as organizações não chegam a lugar nenhum. No entanto, é necessário que o talento constituído de conhecimentos, proporcione resultados e estejam inseridos em um ambiente organizacional favorável e motivador.

O ser humano é ilimitado, e o desafio dos gestores contemporâneos é desenvolver estratégias para que os colaboradores desenvolvam seus talentos e internalizem seu potencial.

O Clima Organizacional se constitui no ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção.

O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa. O clima organizacional está diretamente associado à satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Neste trabalho de pesquisa discutiremos alguns conceitos relacionados a esta temática, tais como: motivação, clima organizacional e liderança, bem como suas teorias e seus principais percussores.

Para a exposição dos resultados da pesquisa de campo os dados são mostrados através de gráficos para dar uma visão mais detalhada do setor pesquisado. Logo, teremos o capítulo de análise dos dados com discussão dos resultados, por conseguinte as considerações finais.

Cada vez mais a motivação está se tornando um importante fator a ser considerado e avaliado nas organizações, à medida que pessoas desmotivadas, realizam suas tarefas sem comprometimento, prejudicando sua equipe de trabalho e conseqüentemente toda a empresa.

Ressalta-se assim a importância da motivação, pois um grupo de pessoas em que o foco é somente para cumprir as funções pré-estabelecidas, sem levar em conta com os objetivos individuais de cada pessoa envolvida poderá resultar em comportamentos apáticos e descomprometidos.

Um fator essencial na eficácia de toda a ação individual parece ser a motivação. No ambiente corporativo, do qual as pessoas são primordiais para alcançar os objetivos da empresa, faz-se necessário o empenho de manter ou aumentar o quanto possível à capacidade dos indivíduos para alcançarem com excelência o sucesso da organização.

No entanto, é necessário que os indivíduos tenham conhecimentos, habilidades e competências que proporcionem resultados.

Logo, os elementos motivacionais bem como o clima organizacional devem ser estudados e analisados detalhadamente para que seja almejado o sucesso da organização.

Este estudo busca avaliar como estão sendo utilizados os elementos motivacionais dos funcionários públicos da área de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, procurando analisar de forma clara e objetiva a liderança exercida pelos seus gestores e a possível relação entre o modelo de liderança e os aspectos motivacionais dos funcionários.

A partir dessa premissa propomos o presente estudo, para saber quais são os elementos responsáveis pelo sucesso no desempenho da organização. Apresentamos assim o seguinte questionamento:

O clima organizacional favorece o nível da motivação, efetividade e produtividade dos funcionários da Secretaria da Fazenda do Maranhão?

Pretendemos avaliar a relação entre a motivação, efetividade, produtividade x liderança. Este trabalho não se propõe avaliar pessoalmente os

membros desta organização em suas ações particulares, mas sim colher subsídios coletivos, partindo de questionários e entrevistas para avaliá-las e propor sugestões com o objetivo de tornar ainda melhor essa organização.

## 2. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Os entendimentos para o conceito de motivação são variados e bastante diferenciados. Entretanto, em todas as definições, uma ou mais das seguintes palavras estão sempre fazendo parte como: desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. Tecnicamente, o termo motivação pode ser traçado ao latim, *movere*, que significa mover.

Segundo Chiavenato (2005), a motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que estimula um comportamento ou impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo da motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. Essas três dimensões do processo motivacional constituem a partida para a teoria motivacional. Dentro do contexto organizacional:

A motivação para o trabalho parece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto de situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e retrações) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio (LEVY; LEBOYER, 1974 apud BERGAMINI, 2006, p.146):

Portanto, é interessante envolver neste tipo de estudo, todas as características que constituem a situação organizacional buscando a clareza da motivação no trabalho e entender a dinâmica do processo motivacional e conhecer as forças motivacionais.

Cada indivíduo dentro de uma organização possui a tendência de desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual está inserido, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Essas forças refletem os elementos de cultura no qual as pessoas cresceram. Davis e Newstrom (1992, p.102) salientam quatro forças motivacionais, são elas:

a) **Motivação para a Realização:** é uma força que certas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Estas pessoas têm o desejo de desenvolver-se, crescer e progredir na escala do sucesso.

b) **Motivação por Afiliação:** é um impulso para o relacionamento eficaz com as pessoas. Pessoas que são motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importarem com os sentimentos pessoais que possam ter por eles. Já os motivados pela afiliação, têm uma tendência a escolher amigos para estarem a sua volta.

c) **Motivação para a Competência:** é uma força que leva as pessoas a desenvolver um trabalho de alta qualidade. Estas pessoas esperam trabalhos de alta qualidade com quem interagem, e podem tornar-se impacientes caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior.

d) **Motivação para o Poder:** é um impulso para influenciar pessoas e situações. Se as necessidades dessas pessoas sejam de poder institucional em vez de pessoal, estas tendem a tornar-se excelentes administradores. O poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, na qual as pessoas procuram esse poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho.

## **2.1 Mitos da motivação**

A tarefa de induzir um comportamento positivo terá uma maior facilidade se o verdadeiro relacionamento entre motivação, satisfação e comportamento seja claramente compreendido. Um mito tem se propagado na área de administração. Bergamini (1997, p.93) demonstra cinco interpretações errôneas básicas.

- a) A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- b) A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- c) A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- d) A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos;
- e) A crença de que fatores da motivação e fatores de satisfação seja a mesma coisa.

Existe um pensamento em muitas pessoas de que os motivadores e os fatores de satisfação sejam a mesma coisa. Um motivo é definido por Webster's (1997 *apud* Bergamini, 1997, p.93), como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Motivação é definida como uma inclinação para ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo ou uma necessidade. Satisfação é o elemento de uma necessidade ou sua eliminação.

Dentro do contexto, motivador e elementos de satisfação não podem ser a mesma coisa.

Uma das razões deste mito da motivação ter se propagado foi o fato das pessoas confundirem a necessidade com que satisfaz uma necessidade humana. Como por exemplo, vamos analisar a água; este é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede. O motivador é a sede e não a água. Caso se colocassem vários litros de água diante de uma pessoa que não está com sede, isto não a motivaria a beber, simplesmente porque sua sede já fora saciada. Logo, a necessidade é que motiva e não aquilo que satisfaz a necessidade. Esta interpretação, pode ser aplicada tanto as necessidade de nível mais alto, como as de nível mais baixo, como por exemplo a questão da água que faz parte das necessidades fisiológicas do homem. A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.

Diante desta argumentação não podemos dizer que uma pessoa motiva outra. Aquilo que as pessoas fazem é satisfazer ou contra satisfazer as necessidades de outra pessoa. É possível oferecer fatores de satisfação; tais como água, comida; reconhecimento e outros, mas isso é satisfação e não motivação. É possível privá-las também de muitos desses fatores, porém isto é contra – satisfação e não motivação. Bergamini(1997, p.26)diz o seguinte:

Contra- satisfazer às necessidades de uma pessoa não é a mesma coisa que criar uma necessidade dentro de uma pessoa. Assim como um fator de satisfação precisa ter uma necessidade real subjacente para ser atendida, também o fator de contra – satisfação deve contra com uma necessidade real e não atendida. As necessidades humanas não são consequências nem da satisfação nem da contra satisfação; são consequência da natureza intrínseca da pessoa.

Todas as necessidades são intrínsecas ao indivíduo e podem estar latentes ou ativas, mas existem porque a pessoa existe. Se todas existem é possível modificar sua intensidade através da satisfação e contra-satisfação. É possível também ativar as latentes através da satisfação de níveis mais baixos, mas não é possível fazer com que a motivação passe a existir. Se as necessidades são os motivadores do comportamento e se não é possível criar necessidades em outra pessoa, então a conclusão lógica é de que uma pessoa não pode motivar outra.

Foi Sigmund Freud o primeiro a descrever a natureza intrínseca da motivação dentro do contexto das necessidades humanas.

A motivação é específica e intrínseca, ou seja, vem de dentro. Ninguém motiva ninguém. Tudo que as pessoas fazem é incentivar e provocar nossa motivação. Essa é a diferença entre motivação e estímulo. A primeira está dentro de nós e o segundo fora.

É comum gestores não entenderem por que alguns funcionários sentem-se motivados para determinadas coisas e outros não. Isso ocorre porque as pessoas são dotadas de valores e interesse diferenciados bem como formação profissional, familiar e de vida. O grande desafio parece ser entender as diferenças para colocar em prática no trabalho.

A expressão processos motivacionais, nos remete a ideia que a motivação não é algo simples. (VERGARA, 2007), afirma que motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Trata-se de um processo contínuo. Para a maioria das teorias o processo motivacional esta dirigido para metas ou necessidades. As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance destas metas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas como o caso de elogios, reconhecimento, aumento salarial como também podem ser negativas como críticas, desinteresse e outros.

As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta em determinado período de tempo. Elas podem ser fisiológicas como necessidade de alimentação, psicológica como necessidade de auto estima e também sociológica como necessidade de estar inserido em um grupo social.

Elas podem ser energizadas ou desencadeadas das respostas comportamentais. Por esta razão, quando surge uma necessidade, a pessoa se torna mais susceptível aos esforços motivacionais dos gestores.

Chiavenato (2005,p.245)explica o processo motivacional:

As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar esta tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência, e surge o comportamento focado nessa meta (impulso). Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre a frustração, conflito ou estresse. Esta avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa. Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue-se outro padrão circular.

A motivação tenta explicar as fraquezas e os motivos que influenciam o desempenho das pessoas e situações de trabalho. O desempenho no trabalho é o resultado que um indivíduo consegue na aplicação de algum esforço. Inúmeras são as definições de motivação e motivação no trabalho. Algumas são as seguintes: “Estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”: “é o comportamento ativo, integrado e dirigido do organismo”: “é o empenho de manter ou aumentar quanto possível a capacidade de um indivíduo, afim de que este possa alcançar padrões de excelência , na execução de atividades dais quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização à qual pertence” É interessante notar que em todas ou em quase todas as definições, encontra-se implícita a ideia de aspirações, desejos, metas, objetivos, necessidades e atitude.

Atualmente o princípio fundamental da motivação, está inter-relacionado nos conceitos de necessidade, ou deficiência, impulsos e objetivos.

De qualquer forma o importante é considerar os motivos, ou seja, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, dos quais podem ser classificados em primários, gerais, e secundários. (VERGARA, 2007).

Os primários são motivos fisiológicos e não aprendidos, como fome, sede, sono, dor, relações sexuais e etc. Os gerais são motivos não aprendidos, mas em base fisiológica, como capacidade, manipulação, afeto e outros. Os

motivos secundários são os não fisiológicos e aprendidos como poder, realização, segurança, prestígio e outros.

No contexto empresarial estas motivações necessitam ser engajadas positivamente. Para tanto a organização tem de encontrar respostas para as questões de saber que tipos de comportamentos são imprescindíveis para o bom funcionamento, bem como padrões motivacionais para induzir um comportamento relevante no trabalho.

É preciso ainda, ter em mente as relações entre motivação e comportamento, uma vez que aquela só pode ser observada indiretamente, ou seja, por meio do comportamento.

Segundo Davis (1992), o comportamento é influenciado por inúmeras razões, entre os quais são fundamentais, os estados ou processos mentais expressos por alguns conceitos como percepção (maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo), ou seja, interpretar as experiências que o rodeiam no trabalho, atitudes (intimamente relacionadas com os conceitos de opiniões e valores, resultando num tipo de predisposição relativamente a uma pessoa, assunto ou objeto), e mecanismos de defesa (repressão, regressão, interiorização, compensação, fantasia e racionalização).

É importante mencionar que os primeiros autores do campo da administração davam importância aos incentivos monetários. Eles foram influenciados pelos ensinamentos da economia clássica dos séculos XVIII e XIX, pelo qual enfatizavam a busca racional do homem por objetivos econômicos e acreditavam que o comportamento era caracterizado por cálculos.

Atualmente, a maioria dos autores concorda que a remuneração e os fatores financeiros sejam importantes, no entanto, o indivíduo busca satisfazer outras necessidades além das econômicas.

Foi Freud o primeiro estudioso a sugerir a hipótese de que grande parte do comportamento humano pode nem sequer ser consciente, mas influenciado por necessidades imperceptível conscientemente.

A motivação para desempenhar de maneira eficaz o trabalho é resultante de uma constante interação entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Para tanto, é fundamental compreender

a conceituação de motivos que se combinam de forma complexa para influenciar o desempenho.

Maximiano (2007,p.233), faz a seguinte diferenciação:

Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidade das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por valores sociológicos, como os grupos ou comunidade de que a pessoa faz parte. Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação do trabalho.

## **2.2 Teorias sobre motivação**

### **2.2.1 Hierarquia de Maslow**

Abraham Maslow trouxe sua experiência como psicólogo clínico para as organizações, ao desenvolver a Teoria da Hierarquia das Necessidades. A base central da teoria é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituídas pelas necessidades biológicas psicológicas e sociais. À medida que as necessidades inferiores da hierarquia são satisfeitas, pelo menos em parte, é que surgirão as necessidades superiores da hierarquia.

Segundo BANOVA (2011), as necessidades humanas foram divididas em necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, e auto realização.

As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia e são consideradas as necessidades básicas do ser humano. A partir dessa concepção teórica, qualquer que seja a carência do indivíduo é muito mais comum do que as necessidades fisiológicas, seja sua motivação principal ou não. Quando uma pessoa está com fome, todas as capacidades são empregadas a serviço da satisfação da fome. No momento que ela for satisfeita automaticamente a necessidade do nível seguinte é manifestada.

As necessidades de segurança envolvem estabilidades, a proteção, a ausência de medos e de ameaças de ansiedade. Logo que, superada temos

a necessidade de relacionarmos a afetividade e etc. Elas são de grande importância para o ser humano, e podem em determinado momento ser preponderantes, impedindo a emergência de outras necessidades. Maslow considera que a não satisfação, provoca um sofrimento que pode ter a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta.

A necessidade de estima é um conjunto de necessidades cuja satisfação esta diretamente relacionada a própria pessoa e a ação externa. Quando se trata da própria pessoa está relacionado à realização, competência, liberdade, independência e outros, já a ação externa está relacionada ao status, prestígio, reconhecimento. Segundo ( BANOVA 2011), a necessidade ou o desejo de uma avaliação de si próprio, de respeito, de autoestima e estima dos outros é fundamental a todos os seres humanos. Sua ausência gera sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de desencorajamento. E por fim, a necessidades mais elevadas do ser humano. Elas estão concentradas no topo da pirâmide e estão relacionadas ao potencial do indivíduo, a auto realização. Traduzindo a tentativa de desenvolvimento contínuo como ser humano ao longo da vida.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Kwasnicka (2006 p.66) caracteriza a pirâmide de Maslow com as seguintes características:

- a) As necessidades superiores tem desenvolvimento gradativo posterior;
- b) Quanto mais elevada for a necessidade, menor a influencia ou pressão na sobrevivência do indivíduo.
- c) A vida, em termos das necessidades superiores, significa maior rendimento biológico, menos doença, melhor sono e etc...
- d) As necessidades superiores, subjetivamente consideradas, são menos urgentes;
- e) A busca e satisfação de necessidades superiores representam uma tendência altamente positiva;
- f) As necessidades superiores exigem melhores condições externas (econômica, educativas) para torna-las possíveis.

### 2.2.2 Teorias dos dois fatores

Bergamini (2006) fala que Herzberg realizou um estudo sobre motivação que vem de certa forma da um complemento ao estudo de Maslow. Ele diz que apesar da motivação humana ser caracterizada por necessidades básicas, ela é orientada para realização de determinados objetivos ou incentivos desejáveis para evitar consequências indesejáveis. Enquanto Maslow se preocupou com a fonte da motivação de forma geral, Herzberg dirigiu sua atenção apenas àquelas que se preocupam com a realização do trabalho.

De acordo com esta teoria, os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais: o próprio trabalho e as condições de trabalho. Frederick Herzberg fez um estudo entre os fatores de satisfação e o que determina a insatisfação. Em sua pesquisa, foi utilizada uma técnica de coleta de dados onde o entrevistado deveria dizer uma ocasião que se sentiu muito bem ou muito mal em relação ao seu trabalho, descrevendo esta sensação curta ou longa, podendo ser descrito tanto no atual serviço como no outro que o indivíduo já tenha trabalhado.

A amostragem da pesquisa era formada por 715 pessoas, de diferentes cargos e níveis sociais. Após análise dos entrevistados chegou-se a

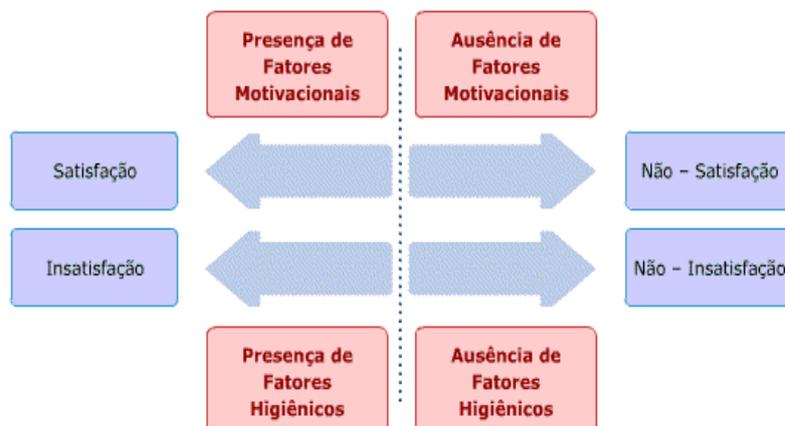
resultados surpreendentes; os dados mostram que somente os objetivos motivacionais pretendidos variam de acordo com cada classe de cargos.

Bergamini (2006, p. 153), explica os resultados de cada grupo de entrevistados:

- a) Para o grupo de cientistas:  
O fator de motivação de maior frequência é realização e o de maior intensidade é o trabalho e si. O fator de insatisfação mais frequente é política administrativa e o de maior intensidade a responsabilidade.
- b) Para o grupo de engenheiros:  
O fator de motivação mais frequente é a realização e o de maior intensidade é o trabalho de si. O fator de insatisfação mais frequente é política administrativa, e o de maior intensidade é responsabilidade.
- c) Para o grupo de Supervisores:  
fator de motivação mais frequentemente escolhido é o da Realização Pessoal, e o mais intensamente sentido como importante é o da possibilidade de Promoção. O fator que frequentemente mais causa insatisfação é a Política Administrativa, sendo mais intenso o de Responsabilidade.
- d) No caso dos Técnicos diaristas:  
A maior satisfação em termos de frequência é a realização pessoal, e o fator de maior intensidade é a Responsabilidade. Já o fator de insatisfação mais frequente é a competência do supervisor, e o mais intenso é o trabalho em si.
- e) O levantamento feito junto às montadoras:  
Mostra ser o fator de satisfação mais frequente a realização e o de maior intensidade a amizade do supervisor. No tocante aos fatores de insatisfação, aparece com maior frequência a realização e com maior intensidade o reconhecimento.

A partir da tabulação foi observado que quando certos fatores estão presentes, causam elevados níveis de satisfação, entretanto, quando estão ausentes não chegam a ser relativamente proporcional, os fatores que são denominados motivacionais. Por outro lado, há fatores que quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, Herzberg chama estes fatores de higiênico.

Figura 2-Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg



Fonte: arquivos.unama.br

O estudo dos dois fatores levou Herzberg afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas sim uma evidência de nenhuma satisfação. A recíproca é verdadeira, ou seja, o contrário de insatisfação não pode ser tido como satisfação, e sim uma situação de nenhuma satisfação. De acordo com as próprias palavras de Herzberg (1973 apud BERGAMINI, 2006p, 58) esses dois fatores podem ser assim compreendidos, “ os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos”. “não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário, relações interpessoais más causam aborrecimento.” Em outras palavras, desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivacionais, por outro lado, torna as pessoas felizes com seus serviços, porque atendem às necessidades básicas e humanas de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente.

Os fatores higiênicos não faz o trabalhador aumentar a produtividade, o que o torna é o nível de insatisfação mais baixo possível. Ao fornecer melhores oportunidades de crescimento, reconhecimento do trabalho ou algum tipo de promoção, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus funcionários.

Os fatores de motivação estão relacionados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele exerce, equivalente aos fatores de higiene formando o meio ambiente no qual se situa o indivíduo e sua atividade na organização.

A relevância de saber a diferença de fatores é o que explica muitos empresários a desenvolverem medidas, com o objetivo de motivar seus funcionários e não alcançarem o objetivo. Muitas vezes ofereciam apenas os fatores higiênicos que nada tem haver com a motivação. Essa distinção ajuda muito na caracterização em como tratar as pessoas em situação de trabalho. Uma coisa é apenas tratar bem, para aqueles que buscam a manutenção tanto pela valorização, então, é necessário dar oportunidades as pessoas para que sejam reconhecidos e desenvolvam suas habilidades que tanto precisam, são aqueles que buscam a motivação.

Segundo Meyer (1977 apud BERGAMINI, 2006, p.157)

Atualmente, muito tempo, esforço e dinheiro têm sido gastos para tentar motivar os empregados. Tudo isso não seria necessário se os administradores, em primeiro lugar, simplesmente evitassem desmotiva-los. A grande maioria das pessoas já chega ao seu trabalho desmotivado. No entanto, através da falta de consideração e negligência, o empregado é colocado no atalho da desmotivação. Existe um caminho claramente configurado que pode ser subdividido em seus estágios. De início o empregado fica confuso. Isso o leva à irritação e à esperança subconsciente, depois à desilusão e daí ao estado de falta de cooperação, Quando o empregado chega o nível final da desmotivação ou eixa a empresa, ou se acomoda a um padrão de trabalho cínico e lento, que resulta na queda de produtividade.

Levando em consideração esta citação, declaramos que a motivação vem do interior de cada um, etorna-se notório que ninguém motiva ninguém. O que deve ser feito é não permitir que a pessoa perca aquela motivação que chegou desde o seu primeiro dia de trabalho. A partir dessa premissa é fundamental o estudo de como desenvolver estratégias para oferecer um ambiente agradável para que o trabalhador continue motivado na empresa, a partir do clima organizacional.

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente, influenciando assim, a motivação e o comportamento das pessoas. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando relacionados com seu grau de motivação e satisfação.

Chiavenato (1997) fala que o clima representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização.

Para Tachizawa (2004, p.239)

[...] esse ambiente é influenciado por um conjunto de crenças e valores que regem essas relações entre as pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas ou para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quanto possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Segundo Oliveira (1994 apud TACHIZAWA, 2004, p 239)

[...] tal clima jamais é algo claramente definido. Ao contrário, é difuso, incorpóreo, como uma espécie de fantasma que se manifesta no dia a dia das organizações, numa confusa trama de ações, reações e sentimentos jamais explicitados.

O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, logo, os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativamente, afetam o comportamento humano dos colaboradores.

Como nos afirma Luz (2003, p.10), o Clima Organizacional "é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento".

Nesse sentido, Luz (2003, p. 13) o define como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...] é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários".

Chiavenato (1997) define o clima organizacional como sendo o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Para Chiavenato (1997, p. 126):

Ele representa o conjunto de sentimentos predominantes numa determinada empresa e, envolve a satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto aspectos afetivos/emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. É a tendência de percepção que os membros de uma organização possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta organização.

#### 4. LIDERANÇA

A liderança é uma função dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento das pessoas, capazes de influenciar sendo a principal essência da liderança. Segundo Maximiano (2006), a liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes quanto dos seguidores. A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas também um processo social complexo, no qual interagem quatro variáveis ou componentes: as motivações dos liderados, a tarefa ou missão, o líder e a conjuntura ou contexto dentro do qual ocorre a relação entre o líder e os liderados.

Para Neves(2009, p.48):

[...] avanços tecnológicos tenham contribuído para automatizar e, em muitos aspectos, facilitar as tarefas das empresas e das pessoas, o exercício da liderança é um ato fundamentalmente humano, o qual envolve escolhas, que muitas das vezes são difíceis e decisivas, conhecimento e caráter[...]. Numa época de turbulências e transformações, com pesquisas e estudos mostrando que o maior problema das lideranças está na forma como elas estabelecem relacionamentos com seus liderados, não me difícil concluir que, a despeito do arsenal tecnológico disponível, o fator humano ainda é preponderante no sucesso das organizações.

Segundo Tofler (2006 apud NEVES, 2009, p,62) futurista americano, autor *dobestseller* “a terceira onda”, nos descreve o itinerário de um líder:

Aprender, reaprender, romper barreiras, quebrar preconceitos e se transformar em um eterno aprendiz. Num mundos onde as respostas são efêmeras e transitórias, a única resistência possível para uma liderança é capacidade de transformar e retransformar o conhecimento, de acordo com as necessidades do momento. Isto não quer dizer que os líderes devam ser oportunistas ou simplesmente agir de acordo com suas conveniências pessoais. O que está em jogo é algo maior, diz respeito a um ambiente que se transforma a cada instante. Para atuar nele, juntamente com suas equipes, os líderes precisam ler e interpretar corretamente todos os sinais de trânsito. Isto porque, se estiverem conectados com a transformação, estarão sempre em movimento.

## 4.1 Bases Motivacionais da Liderança

Os modelos de liderança baseiam-se na divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados. No entanto, há outros modelos de liderança que focalizam não a forma como as decisões são tomadas, mas o tipo de recompensa que o líder oferece. Maximiano 2006 retrata dois estilos motivacionais: o carismático e o transacional.

### 4.1.1 Liderança carismática

Liderança carismática, inspiradora ou transformadora são nomes dos estilos usados pelos líderes que oferecem como recompensa a própria realização da tarefa. Um líder é carismático quando oferece recompensas de conteúdo moral e tem seguidores fiéis;

Segundo Maximiano (2006 p.266), algumas recompensas que tem fundo carismático são as seguintes:

- a) Satisfação e oportunidades de crescimento pessoal decorrente da participação em um projeto ou tarefa inovadora e desafiadora.
- b) Satisfação proporcionada pela associação com um líder e uma equipe de prestígio.
- c) Promessa de participação de novas missões, mais desafiadoras.
- d) Reforço no sentido de pertencer ao grupo dos “eleitos”.
- e) Recompensas simbólicas: prestígio em participação em um projeto importante para a organização, títulos e cargos que dão prestígio social, projeção dentro da própria organização, participação em cerimônias e solenidades.
- f) Agradecimentos, reconhecimento do desempenho.
- g) Satisfação intrínseca derivada na participação no processo decisório e na resolução de problemas.
- h) Promessa de desenvolvimento das competências, de crescimento ou de uma realização sobrenatural, como a salvação da alma.

### 4.1.2 Liderança Transacional

O líder transacional, ou negociador apela aos interesses, especialmente as necessidades básicas dos seguidores. Ele promete recompensas materiais ou psicológicas para que os seguidores trabalhem para realizar as metas. Este tipo de liderança baseia-se no princípio onde o desempenho e a competência devem ser recompensados seguindo algum critério, onde o mesmo estabelece metas e oferece incentivos. (Maximiano 2006, p.267) cita algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer:

- a) Promoções.
- b) Aumentos Salariais.
- c) Autonomia e liberalidade no uso do tempo.
- d) Atendimento de solicitações relacionado a projetos e dispensas.
- e) Prêmios por desempenho.
- f) Patrocínio de programas de treinamento.

## 4.2 Teorias de liderança

### 4.2.1 Teoria da correspondência do líder

Esta é uma das teorias mais antigas de Fiedler que também desenvolveu programas de pesquisas voltados para tarefas. É uma teoria da correspondência do líder que trabalha com medidas de desempenho e grupos cujos líderes poderiam ser facilmente identificados.

Fiedler idealizou pela primeira vez uma forma de medir a orientação básica do líder denominada LPC (*least preferred co-worker* - ou seja, colaborador menos preferido). Solicita-se ao líder que pense em todas as pessoas que já trabalhou ou gostaria de trabalhar e depois pense na pessoa da qual jamais desejaria trabalhar. A seguir, pede-se que o líder descreva essa pessoa segundo 18 aspectos bipolares, como agradável-desagradável, simpático-antipático. Aos adjetivos atribui-se em função do grau em que o líder vê os colaboradores como menos preferidos (LPC) isto é, colaboradores dotados de características positivas ou negativas. Com base nisso, considera-se que um líder com LPC baixo (pontos principalmente negativos) é primordialmente orientado para tarefas, e que um líder com LPC alto (pontos principalmente positivos) é um líder primordialmente orientado para o relacionamento.

Fiedler acredita que os líderes com LPC baixo se preocupam muito com a execução das tarefas porque percebem em termos muito negativos qualquer pessoa que contribui para uma execução deficiente; ao passo que os líderes com LPC alto são orientados para o relacionamento porque eles veem as pessoas no trabalho como pessoas de valor, mesmo aqueles colaboradores que são os menos preferidos.

Em suas primeiras pesquisas, Fiedler procurou mostrar que as pontuações dadas de LPC correspondem a desempenho da equipe, mas as correlações geralmente eram muito reduzidas. Com o tempo e com estudos somados com outros pesquisadores a respeito da liderança, verificou-se que o relacionamento com o líder e o grupo de liderados, bem como a natureza da tarefa, influencia essas correlações, o que deu origem à versão atual de sua teoria da contingência. Schein (1982, p.91) descreve esta teoria:

- a) Se (a) o líder tem um bom relacionamento com os membros do grupo, medidos pelo grau que eles aceitam o líder, e (b) a posição de poder do líder é elevada, de modo que ele pode visivelmente recompensar e punir os membros, e (c) a tarefa é altamente estruturada, no sentido que há objetivos claros, poucas soluções corretas, poucas formas de realizar as tarefas e critério de êxitos definidos, então se diz que o líder está numa situação altamente favorável. Fiedler, encontrou nessas condições, correlações negativas constantes entre LPC e performance. Por outras palavras, situações altamente favoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (altamente orientados para a tarefa).
- b) Se a situação é apenas moderadamente favorável para o líder porque a aceitação, por parte dos membros, é menos ou porque a tarefa é menos estruturada, então a correlação entre performance e LPC tende a ser regularmente positiva, sugerindo que as situações moderadamente favoráveis para o líder produzem o melhor resultado se o líder tem LPC elevado (se é orientado para o relacionamento).
- c) Se a situação é desfavorável para o líder porque a aceitação é reduzida, se a posição de poder é baixa, e se a tarefa não é

estruturada, as correlações também tendem a ser negativas, sugerindo que as situações desfavoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (orientados para a tarefa).

A noção de LPC idealizada por Fiedler se refere a uma característica do líder, uma orientação ou valor que é bastante estável e ele produz constantes tendências na maneira como o líder se comporta. Conforme Fiedler afirma que o líder com LPC alto ou orientado para o relacionamento, tenta realizar as tarefas formando e mantendo relacionamentos saudáveis dentro do grupo. Em situações muito favoráveis para o líder, marcadas por elevado controle, o líder não se preocupa muito com relacionamentos e nem com os subordinados, podendo passar a maior parte do tempo tentando agradar seu chefe ou desenvolvendo outros trabalhos. Já o líder orientado para as tarefas, nessa mesma situação, não tem muita preocupação e sente-se livre porque as coisas em conformidade e sob seu domínio, permitindo estabelecer metas e acompanhar o crescimento do grupo.

Em situações que são desfavoráveis, nos quais o líder não tem muito controle, o líder com LPC alto, orientado para o relacionamento passa a não querer exercer pressão sobre o grupo, pois os mesmos podem se irritar e se desinteressar. Nesta situação, o líder com LPC alto pode ficar tão envolvido com formar relacionamentos que as tarefas ficam para segundo plano. Ao contrário, o líder com LPC baixo, orientado para tarefa, rapidamente, encontra soluções para os problemas, ignora as resistências e alcança resultados com êxito.

Em situações em que são moderadamente favoráveis e que exigem a formação de relacionamentos e soluções inovadoras, o líder com LPC alto, encontra melhores condições de trabalhar. O líder com LPC baixo se sente desorientado e não dedica muito tempo as questões interpessoais do grupo, não se dedicando a tarefa e deixando os resultados a desejar.

Esta teoria do LPC supõe relativamente estável e os líderes devem descobrir qual a sua própria orientação e encontrar uma situação que melhor corresponda a sua maneira pessoal de ser.

Schein (1982), numa recente revisão das pesquisas relacionadas com a teoria de Fiedler, Hosking e schriesheim 1978, opõem-se sérias dúvidas as premissas básicas da teoria, observando que o LPC não é estável, nem é bem compreendido e que as correlações básicas entre LPC e resultados situacionais são demasiadas débeis para assegurar a viabilidade práticas atribuídas a essa teoria. É inevitável alguma questão sobre a teoria, entretanto elas têm impedido de se tornar uma solução universal para o problema da liderança.

#### 4.2.2 Teoria da Contingência

A teoria Fiedler sempre iniciou preocupada com a avaliação do líder, Vroom sempre se preocupou mais com as tarefas e com os subordinados. Numa recente formulação de sua teoria que diz o seguinte

O padrão das características pessoais do líder deve ter alguma relação significativas com as características, as atividades e os objetivos dos liderados, Torna-se evidente que uma correta análise da liderança não envolve apenas um estudo dos líderes como também das situações.(STOGDILL, 1948 apud VROOM; SCHEIN (1982, p,93).

Algumas das primeiras pesquisas de Vroom (1960) mostraram que os liderados tinham determinados tipos de personalidade com preferencia em certos tipos de tarefas, líderes autocráticos, o que impossibilita a normativa ênfase nos estilos de liderança democrática e participativa. Com base nessas ideias, Vroom afirmou que os líderes podem mudar seu comportamento que vai da liderança autocrática até a participativa, diante disso se pôde reformular uma série de critérios que ajudariam os líderes a usar em casa situação um tipo de comportamento. Schein (1982, p.93) distingue cinco pontos básicos ao longo desta dimensão, cada um deles refletindo uma opção comportamental para o líder Vroom e Yetton (1972 apud SCHEIN, 1982, p.93).

Tipos de estilos de decisão em gerência

- a) Você resolve o problema ou toma a decisão por você mesmo, usando informações de que você dispõe na ocasião.
- b) Você obtém de seus subordinados as informações necessárias; depois, por você mesmo, decide a solução para o problema. Ao

obter deles as informações, você pode ou não dizer aos seus subordinados qual é o problema. O papel desempenhado pelos seus subordinados na tomada de decisão é evidentemente o de proporcionar a você as informações necessárias, não o de apresentar ou avaliar soluções alternativas.

- c) Você decide o problema com os respectivos subordinados individualmente, obtendo deles ideias e sugestões em reuni-lo como grupo. Depois, você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
- d) Você divide os problemas com seus subordinados como grupo, obtendo coletivamente suas ideias e sugestões. Depois, você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
- e) Você divide o problema com seus subordinados como grupo. Juntamente com eles, você apresenta e avaliam alternativas de tentar chegar a um acordo (consenso) quanto a uma solução. O papel que você desempenha é principalmente o de coordenador. Você não tenta influenciar o grupo para que ele adote uma solução que você encontrou, e você está disposto a aceitar e pôr em prática qualquer solução que tem o apoio do grupo todo.

Esta escala de decisões parece muito com a escala de comportamento da liderança que inicialmente foi proposta por Tannenbaum e Schmidt (1958 apud SCHEIN,1982, p.93), entretanto esta versão é mais aprofundada e específica para analisar as circunstâncias advindas de problemas por meio de critérios que os líderes podem analisar e escolher a melhor decisão a ser tomada entre as opções.

As questões estão dispostas de uma forma imediata onde o líder responde sim ou não a cada pergunta e possa chegar a alternativa decisórias viáveis. Vroom ordenou regras destinadas a proteger a qualidade da decisão e regras para proteger a aceitação da decisão.

Por meio desses aparatos de regras e suas árvores de decisões ele proporcionou uma base lógica e clara para se diagnosticar pelas situações de trabalho. Ainda não há uma alternativa certa para saber se os líderes variam o

comportamento conforme as diferentes alternativas que fazem parte desse conjunto. Schein (1982, p.96) cita dois tipos de evidência de Vroom: "(1) o que 500 dirigentes, de 11 países diferentes, disseram ter feito (isto é, auto relatos) em resposta a uma recente situação de tomada de decisões; e (2) o que os dirigentes dizem que fariam em relação a problemas padronizados desenvolvidos por Vroom (1976) para fins de treinamento."

Vroom verifica que os dirigentes são flexíveis e capazes de mudar sua maneira de ser de acordo com cada situação vivida.

Os dados diz respeito àquilo que as pessoas dizem que farão em determinadas situações de liderança e não com base no comportamento de fato observado, de modo que parece não responder a questão da real flexibilidade em situações decisórias reais.

Schein(1982) diz que os modelos de Vroom e de Fiedler são atualmente os melhores programas de liderança. Saber qual deles é o melhor é inexplicável, porém há algumas diferenças conceituais óbvias. Os estudos de Fiedler foram construídos numa ampla faixa de liderança e critérios rigorosos de eficiência do grupo; e os estudos sobre o comportamento dos líderes é muito mais ampla e seus resultados são mais vastos, mas em contrapartida os conceitos são vagos e genéricos principalmente nos critérios de avaliação de situações.

Vroom no princípio focalizava situações semelhantes, no entanto ele restringiu-se a dirigentes que trabalham nas organizações e que descrevem seu próprio comportamento no contexto de problemas decisórios específicos. Em relação a critérios ele é mais específico e no comportamento de liderança descrito, ele oferece para as líderes mais alternativas específicas comportamentais.

Fiedler destaca a orientação básica do líder, orientação esta voltada para a tarefa ou para o relacionamento, enquanto que Vroom focaliza requisitos específicos que o comportamento do líder exige numa determinada tarefa.

Os programas de treinamentos de auto avaliação proposto por Fiedler não é tão eficaz como o de Vroom, que se baseia no trabalho com pequenos grupo e feedback específico de suas capacidades e diagnósticos. Por outro lado a tendência de Vroom de considerar as decisões como algo

separado pode não corresponder a muitas situações reais que exige que o líder mostre certo estilo pessoal ou imprima determinada direção.

## 5. METODOLOGIA

O método de estudo de caso foi escolhido para contemplar esta pesquisa. Este é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Serve ainda, para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. Oliveira( 2009) diz ainda, que o estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Este método é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Ele é um estudo empírico que busca determinar ou testar uma teoria, e tem como uma das fontes de informações mais importantes, as entrevistas. Através delas o entrevistado vai expressar sua opinião sobre determinado assunto, utilizando suas próprias interpretações.

A tendência do Estudo de Caso é tentar esclarecer decisões a serem tomadas. Ele Investiga um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, utilizando de múltiplas fontes de evidências. Os estudos de caso podem ser:

- a) Exploratórios: quando se quer encontrar informações preliminares sobre o assunto estudado. Para Estudos de Casos explanatórios, uma boa abordagem é quando se utiliza de considerações rivais, em que existem diferentes perspectivas, aumentando as chances de que o estudo seja um modelo exemplar.
- b) Descritivos: cujo objetivo é descrever o Estudo de Caso.
- c) Analíticos: quando se quer problematizar ou produzir novas teorias que irão procurando problematizar o seu objeto, construir ou desenvolver novas teorias que irão ser confrontadas com as teorias que já existiam, proporcionando avanços do conhecimento.

Foi utilizado pesquisas bibliográficas com levantamento de fontes teóricas, como livros, artigos, internet, bem como um estudo de caso, propondo uma realidade de um órgão público, base para elaboração deste projeto.

O método quantitativo busca analisar uma pesquisa de modo a comparar e mostrar a realidade de forma bem clara utilizando de ferramentas, descrevendo, coletando materiais e analisando para se chegar as conclusões desejadas. O questionário e a entrevista são uma das ferramentas para se melhor analisar esta pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 15), “a pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O local escolhido para ser desenvolvida a pesquisa foi a Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão, por ser um dos órgãos de grande relevância para o poder público estadual e pela facilidade de aplicação dos instrumentos nos setor escolhido.

Esta área de estudo foi o Corpo Técnico de Desenvolvimento de Recursos Humanos que está subdividida em duas partes: O corpo técnico para o desenvolvimento de Recurso Humanos- Pessoal e o Corpo Técnico de Recursos Humanos – Treinamento. O COTRH/Pessoal tem suas atividades voltadas para folha de pagamento, férias, aposentadorias, licenças e outros. O COTRH/Treinamento tem suas atividades voltadas para capacitações, eventos, treinamentos, seminários e cursos em geral.

## **5.1 O estudo de caso**

A pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi levantado na área de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão. Utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, em muitas situações, no qual se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examina acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos

relevantes (YIN, 2001). Para tanto, foi feita uma pesquisa de clima organizacional.

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho será o grau de satisfação e motivação dos servidores da Secretaria da Fazenda do Maranhão. Os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação:

- a) Questionários de perguntas fechadas – alternativas de respostas fixas;
- b) Questionários de perguntas abertas – respostas elaboradas pelo entrevistado;
- c) Questionários que combinam perguntas abertas e fechadas – geralmente é incluída entre as alternativas uma categoria outros, aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

A primeira parte do questionário é composta por 3 questões fechadas para identificar o perfil do servidor.

Na segunda parte, o questionário foi aplicado para identificar os pontos de satisfação e motivação de acordo com a percepção dos servidores.

## **5.2 A organização**

A Secretaria de Estado da Fazenda faz parte da organização Administrativa do Estado, sendo o órgão central responsável pelos Sistemas de Contabilidade e Finanças do Governo e tendo como uma de suas principais competências, dentre outras, o auxílio ao Governador do Estado na formulação das políticas econômico-tributário, sendo fundamental o seu foco na eficiência e efetividade dos gastos públicos.

Busca-se juntamente com os demais órgãos da Administração Pública Estadual, adotar políticas públicas visando à realização dos gastos segundo os princípios administrativos.

A Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão tem atualmente 1.325 funcionários na capital e nos municípios do Estado. Somente na capital estão lotados 860 servidores distribuídos em diferentes áreas.

O propósito de uma instituição é expresso por meio da sua missão, visão e valores. São esses elementos que devem direcionar os rumos da instituição e o comportamento, atitudes e decisões as pessoas no exercício de suas responsabilidades. Nesse sentido, é fundamentação que os conceitos dos elementos que compõem o propósito institucional sejam internalizados pelas pessoas afins de que os resultados estabelecidos no planejamento estratégico sejam atingidos.

Missão: Controlar o cumprimento das obrigações tributárias com justiça e eficiência para contribuir com o desenvolvimento do estado.

Visão: Ser uma instituição de excelência reconhecida pela qualidade de seus serviços e o alto nível dos seus resultados.

#### VALORES

- Comprometimento
- Credibilidade
- Equidade / Ética
- Transparência

## **6. ANÁLISE DOS DADOS**

Cada vez mais a sociedade cobra por produtos e serviços de qualidade, então, as organizações devem, constantemente, melhorar seus índices de satisfação dos usuários, e para isto elas dependem quase que única e exclusivamente de seus funcionários, motivados, felizes e comprometidos com os valores da organização.

Sendo assim, vemos o crescimento da importância dispensada ao fator humano dentro das organizações, fazendo-se necessário o conhecimento, por parte dos diretores, do grau de alinhamento dos objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, para assim obter um melhor desempenho das funções realizadas pelas entidades.

A pesquisa de Clima Organizacional proporciona a análise da organização a respeito do seu ambiente, assim como sobre o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação dos empregados na empresa.

Logo, é uma valiosa ferramenta de Gestão Estratégica, pois permite a análise interna e externa da organização e o acompanhamento do estado de satisfação e comprometimento dos funcionários. Esse tipo de pesquisa constitui em um excelente instrumento de realimentação e de intervenção organizacional, contribuindo para o conhecimento do funcionamento da empresa.

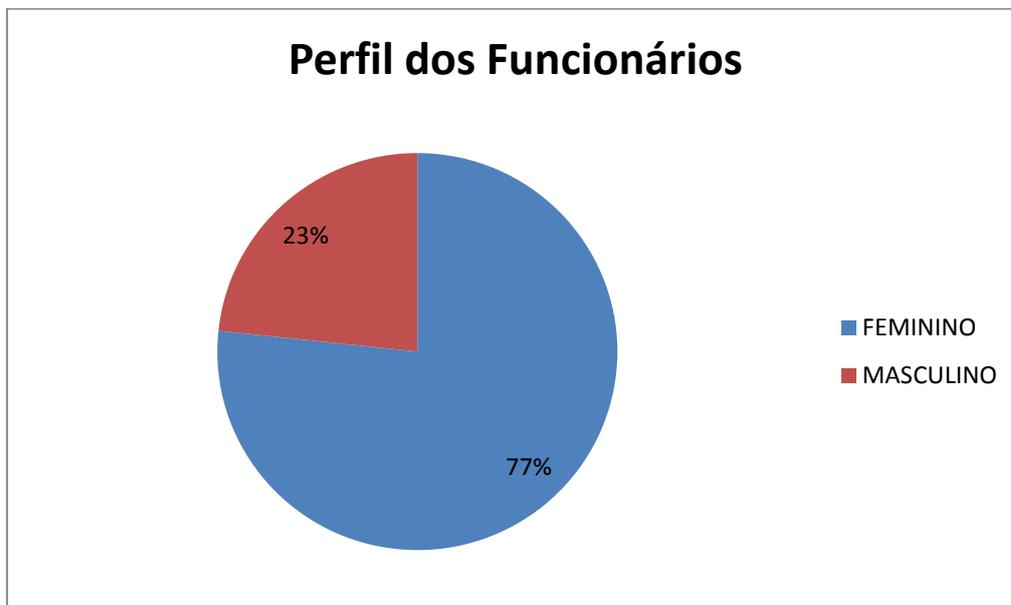
Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de satisfação e motivação no trabalho dos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão.

A seguir serão apresentados, os resultados do questionário aplicado aos funcionários da amostra estabelecida.

### **6.1 Perfil dos funcionários**

Dos 30 questionários aplicados, 23 foram respondidos por mulheres, ou seja, 76,65% do público lotado no setor de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Fazenda do Maranhão correspondem ao público feminino e 23,30% corresponde ao público masculino.

Gráfico 1— Perfil dos funcionários

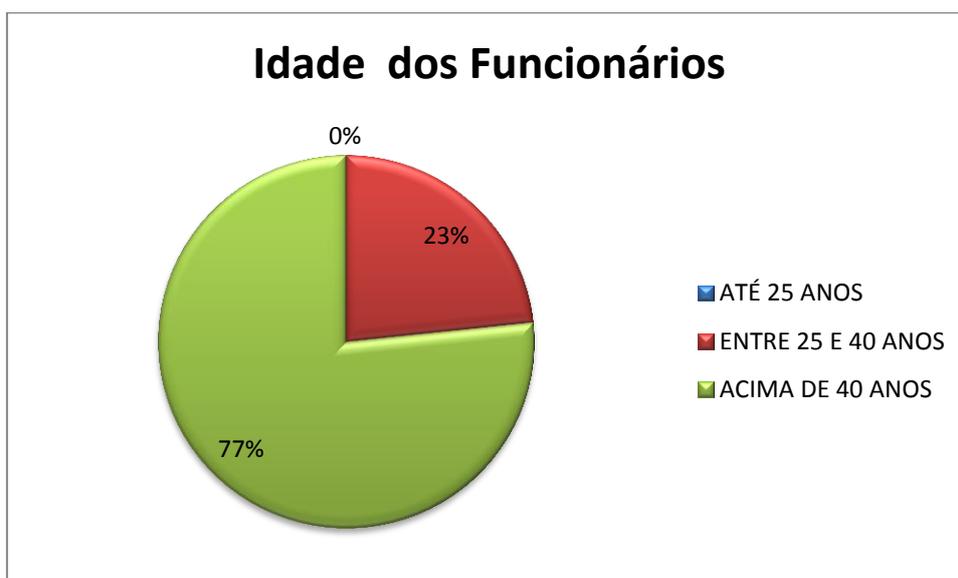


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.2 Idade dos funcionários

Observamos que 77% dos servidores públicos lotados na área de RH possuem idade acima de 40 anos, 20% entre 25 e 40 anos e 3% até os 25 anos.

Gráfico 2— Idade dos funcionários

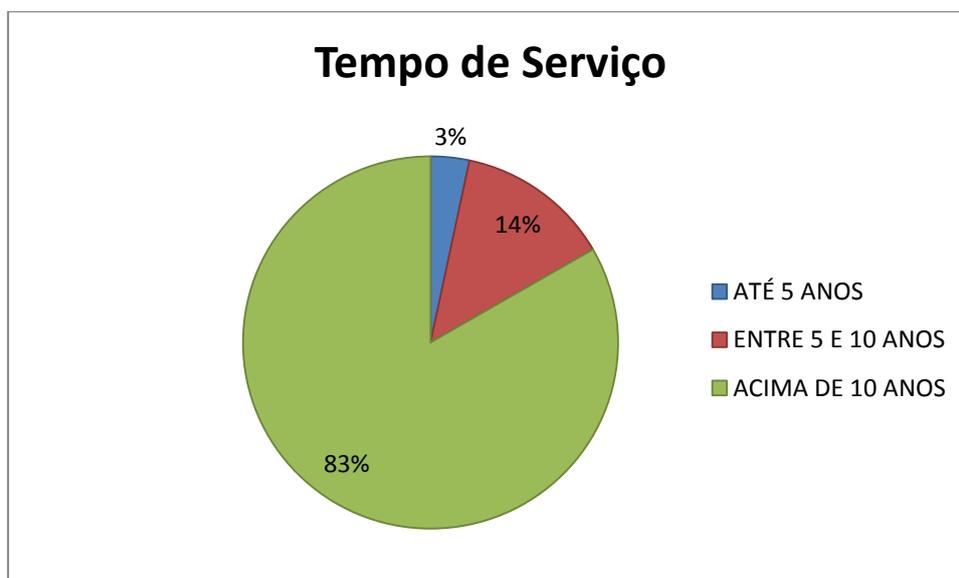


Fonte: elaborado pela autora (2013).

### 6.3 Tempo de serviço

O tempo de serviço da maioria destes servidores está acima de 10 anos de serviço que corresponde a 87% de todo o público, entretanto, esta grande maioria possuem mais de 20 anos e alguns bem próximos da aposentadoria. 10% estão entre 5 e 10 anos e pouquíssimos tem até 5 anos de serviço o que corresponde a 3% do total.

Gráfico 3— Tempo de serviço

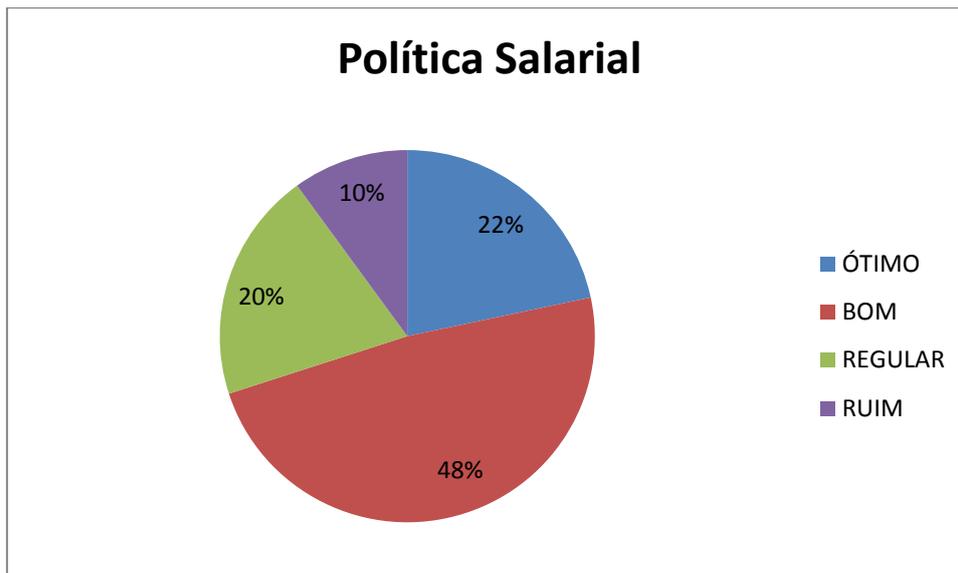


Fonte: elaborado pela autora (2013)

### 6.4 Política Salarial

Em relação à política salarial dos servidores da área de Recursos Humanos da Sefaz-MA, foram dados 4 opções entre ótimo, bom, regular e ruim para que fossem escolhidos conforme o nível de satisfação pessoal. Neste quesito foram perguntados sobre a forma de pagamento e a exatidão nos valores da folha de pagamento e então foi tirada a média dos dois quesitos. 22% dos servidores informaram que a forma de pagamento e a exatidão nos valores são ótimo, 48% informaram que são bons 20% regular e 10% ruim.

Gráfico 4— Política Salarial

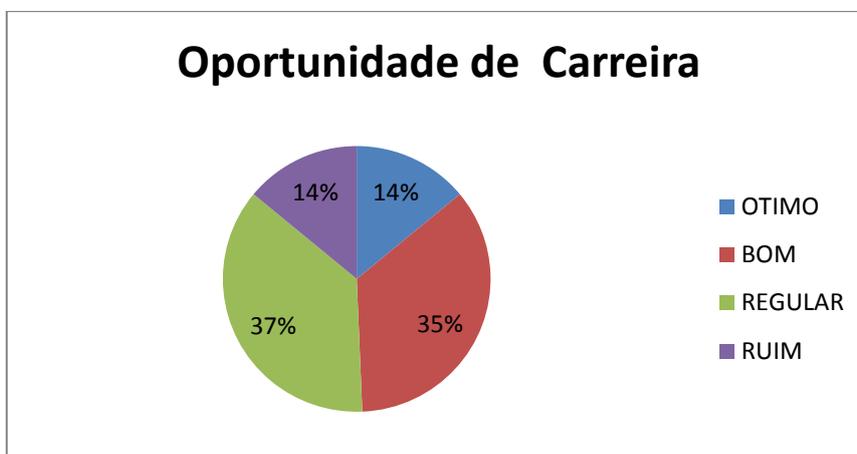


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.5 Oportunidades de carreira

No quesito oportunidade de carreira, havia quatro itens para serem classificados de ótimo a ruim. Os itens foram à valorização do esforço, se havia incentivo à qualificação, se havia treinamento para os funcionários e ainda possibilidade de crescimento. A média obtida de todos os itens foram que somente 14% optaram por serem ótimos, 35% bom, 37% regular e 14% ruim. Se formos observar a somatório das opções regular e ruim ultrapassam a 50% dos questionários nos levando a focar neste item com um maior apreço.

Gráfico 5— Oportunidade de carreira

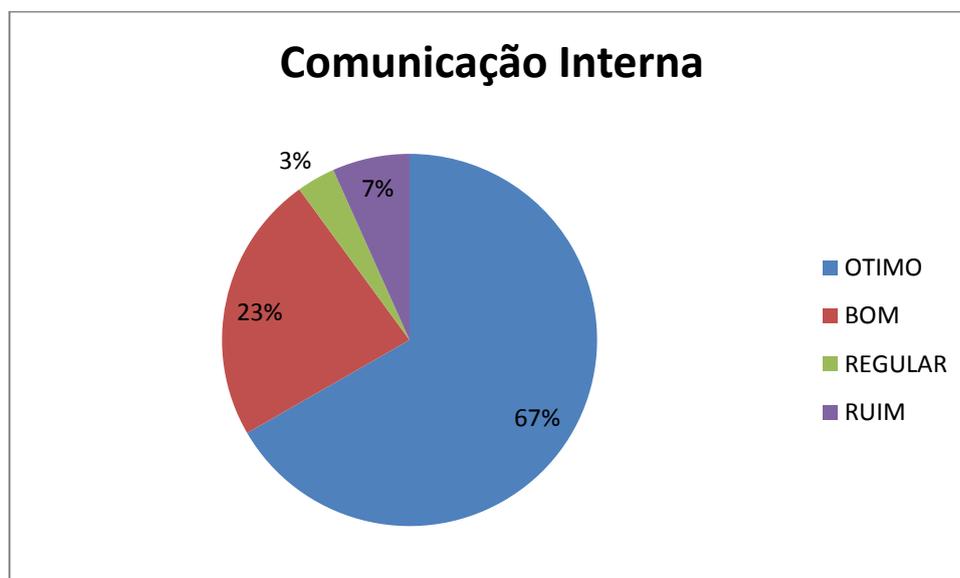


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.6 Comunicação interna

No quesito Comunicação interna, foi colocado para que os servidores analisassem o nível de satisfação quanto à informação que recebem quanto a mudanças ou melhorias. 67% informaram que está ótima a comunicação interna, 23% estão boa, 3% está regular e 7% ruim. É necessário investigar o motivo destes 10% estarem insatisfeitos com a comunicação local.

Gráfico 6— Comunicação interna

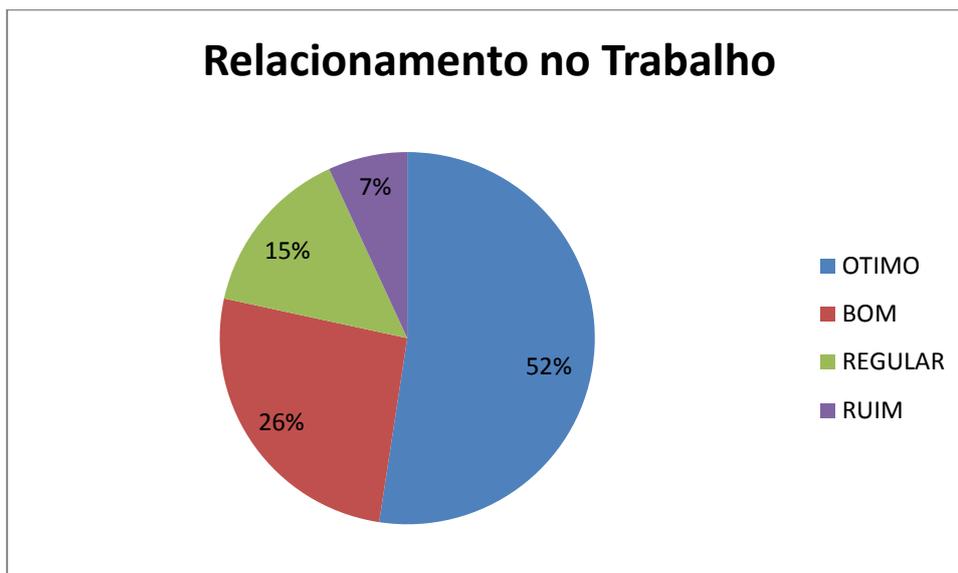


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.7 Relacionamento no trabalho

No quesito relacionamento no trabalho, foram indicado 3 níveis de relacionamento: com os colegas, com ao auxiliares e com os supervisores. Foi feita uma média ponderada e obtivemos os seguintes resultados: 52% ou seja mais da metade dos servidores possuem um ótimo relacionamentos com colegas, auxiliares e supervisores, 26% possuem um bom relacionamento, 15% colocaram regular e 7% possuem um relacionamento a desejar.

Gráfico 7— Relacionamento no trabalho

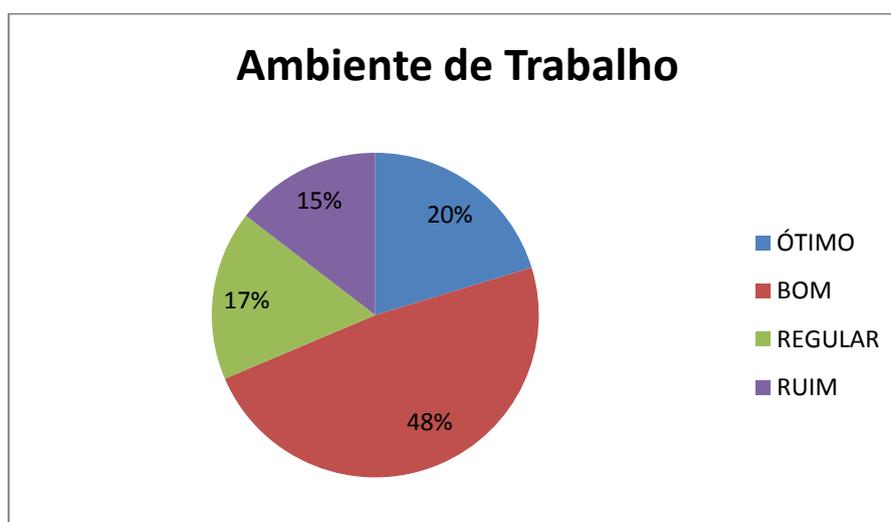


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.8 Ambiente de trabalho

No quesito ambiente de trabalho, foram colocados itens como limpeza, ventilação e iluminação de onde executam os trabalhos, as condições de segurança de maquinários e equipamentos, e se o local de trabalho dispõe de recursos materiais suficientes. 20% dos servidores falaram serem ótimos, 48% bom, 17% regular e 15% disseram ser ruim.

Gráfico 8— Ambiente de trabalho

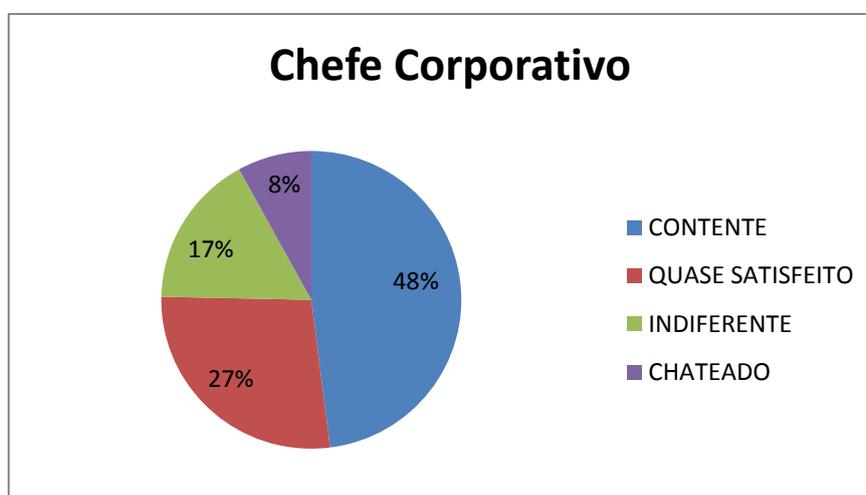


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.9 Chefe corporativo

Em relação ao chefe imediato, foram colocadas 5 situações para saber se os funcionários estão contentes, quase satisfeito, indiferentes ou chateados com o relacionamento pessoal do gestor. Outra situação colocada foi como a pessoa se sente em tê-lo com chefe e trabalhar diretamente com ele(a). Foi perguntado também como a pessoa se sente com a maneira que o gestor se comunica e dá instruções, bem como a valorização que ele (a) atribui ao funcionário. 20% se sentem contente 48% estão quase satisfeito, 17% se sente indiferente e 15% chateado.

Gráfico 9— Chefe Corporativo

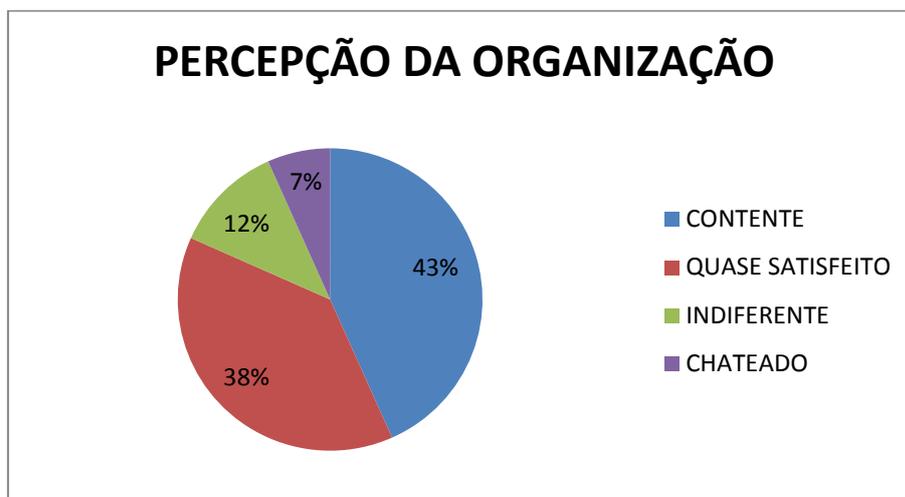


Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 6.10 Percepções da organização

Em relação à percepção da organização, os itens colocados foram como o servidor se sente em relação ao ambiente e o trabalho que executa; em relação a função que exerce bem como o nível de qualidade da empresa (produto, atendimento ao cliente, organização, precisão, limpeza). 43% responderam que se sentem contente com a empresa, 38% sentem-se quase satisfeitos, 12% sentem-se indiferentes e 7% não estão satisfeitos.

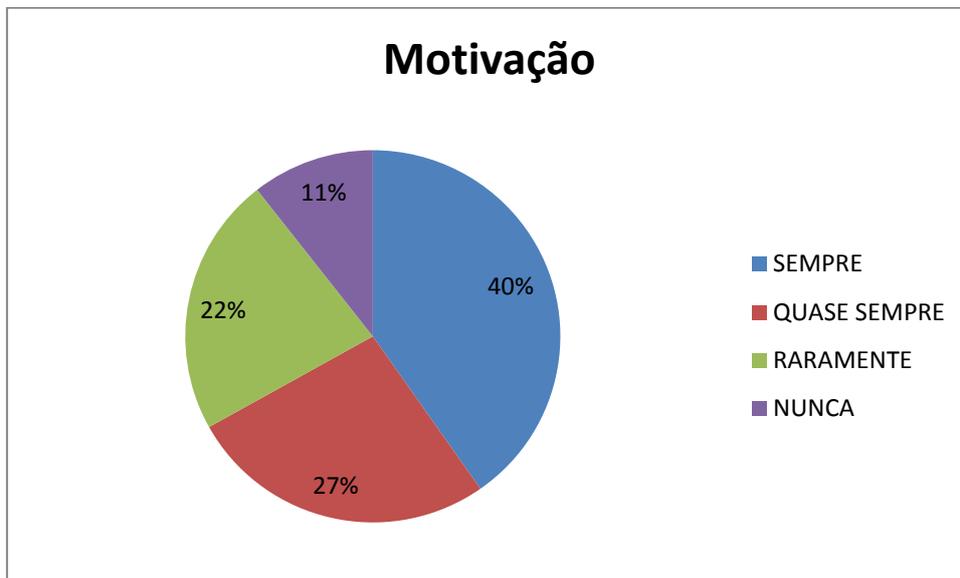
Gráfico 10 —Satisfação com a empresa



Fonte: elaborado pela autora (2013).6.11 Motivação

No quesito motivação, foram colocados oito itens para serem analisados, são eles: se eles acordam pela manhã dispostos e pensando nos projetos do dia; se possuem pelo menos uma ideia ou solução inovadora a cada semana; se eles têm curiosidade de aprender cada vez mais a cerca de seu trabalho; se cada conquista é motivo de prazer e satisfação; se sentem orgulho de dizer para os amigos o que fazem e onde trabalham; se possuem o desejo de assumir posições mais elevadas e vislumbram esta possibilidade, se recebem espontaneamente reconhecimento de seus superiores; se precisarem ficar após os horários, ficariam pelo prazer de mais uma tarefa concluída. 40% dos servidores responderam que sempre acordam dispostos ao trabalho com ideias inovadoras para alcançar novas conquistas na empresa, 27% falaram que quase sempre, 22% raramente e 11% informaram que nunca fariam isso. Apesar de ter uma pequena parte desmotivada com seu trabalho, a maioria está disposta a trazer boas ideias e novidades para formular novas estratégias para assumirem maiores posições.

Gráfico 11 — Motivação



Fonte: elaborado pela autora (2013).

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A maior parte dos servidores desta área é composta por mulheres chegando quase 80% de toda área pesquisada. A maior parte dos funcionários são maiores de 40 anos e muitos deles são encontrados com mais de 10 anos de serviço, sendo que uma boa parte está próximo ao período da aposentadoria. Isso pode ser explicado ao cargo público que exercem, de uma maneira ou de outra, eles têm uma “pseudo estabilidade” e muitos se encontram acomodados por conta deste fator.

A pesquisa demonstrou que este fator continua sendo forte atrativo para o ingresso e permanência no serviço público.

De fato, o fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego, conforme Herzberg (1973) a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

A maior parte dos servidores está satisfeitos com a política salarial e a exatidão na folha de pagamento (contra cheques). Através de entrevista foi percebido que uma pequena parte que falou ser ruim, não foi exatamente em relação a forma de pagamento e sim em relação ao salário recebido.

O que contatamos é se pagarmos boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando presentes estas condições, há uma diminuição na insatisfação.

Conforme Bergamini, (1997) “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem”. “Mas, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”.

Conforme visualização e análise dos gráficos estar muito a desejar as oportunidades de carreira, incentivo a qualificação e o crescimento dentro da empresa. Isso pode ser explicado por grande parte dos servidores estarem em final de carreira e desmotivados em relação ao crescimento, treinamentos e outros. Em contrapartida está muito boa a comunicação interna e as informações de melhorias. Bergamini 1997, expressa que um dos principais fatores para satisfação em ambiente de trabalho está vinculado ao processo de Comunicação.

Outros pontos positivos dos servidores desta área é o relacionamento no trabalho, pois mais da metade dos funcionários mostraram um ótimo relacionamento com seus gestores colegas e auxiliares. Foi observado ainda, que os servidores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, como limpeza, ventilação, iluminação e segurança.

Em relação ao chefe a maioria se sente quase satisfeitos e parte deles está contente com seus respectivos gestores, bem como animados com a maneira que eles lhe tratam e dão instruções e orientações. Coda (1986) inclusive relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefes preocupados com tarefas e níveis de produção.

A grande maioria tem orgulho de onde trabalha e mostram-se satisfeitos e dispostos para mais uma tarefa e obter novas conquistas. Esta parte do trabalho é muito interessante, pois somente um funcionário motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa. É este o principal objetivo de um programa de motivação: comprometer os funcionários com as causas e objetivos visando integrá-lo á cultura organizacional. (TACHIZAWA,2004).

O ponto crítico do qual foi verificado foi em relação à oportunidade de carreira. Deve-se primar pela valorização do esforço dos funcionários, e incentiva-los a qualificação, mesmo que estejam próximo de aposentar-se. Pois o local do trabalho continua, mais o conhecimento vai para toda a vida. Conhecimento este, que pode ser desenvolvido em outras áreas. Tachizawa (2004, p. 244 ) salienta a importância das estratégias de treinamento.

O treinamento deve contribuir não só para o crescimento profissional do colaborador, mas também para o seu desenvolvimento pessoal. Além disso, deve ser visto como uma oportunidade de engajá-los nos objetivos da empresa.

Outro ponto é a possibilidade de crescimento. É necessário incentivo a qualificação e participação em treinamentos, pois isto é primordial para o crescimento e desenvolvimento. Estes foram os causadores da insatisfação no trabalho. Primeiramente é necessária a conscientização destes funcionários e

tão logo seja concedido, fornecer valorização do esforço e possibilidades de crescimento.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar e apresentar os resultados dos dados obtidos com a pesquisa de clima organizacional dos servidores técnicos-administrativos do setor de Recursos Humanos da Secretaria de estado da Fazenda do Maranhão, identificando os elementos motivacionais bem como os fatores que influenciam este clima. Nesta pesquisa é demonstrada a realidade vivenciada pelos servidores deste órgão. Muitos desses fatores demonstram-se negativos, conforme a visão dos próprios funcionários quando em relação à necessidade de treinamentos voltados a esta área. Esta questão merece uma atenção especial por parte dos gestores. Sugere-se ao Recursos Humanos a aplicação de programas de treinamentos capazes de suprir as necessidades advindas da falta de capacitação dos servidores.

Outra questão a ser analisada são as políticas de benefícios e incentivos, pois os funcionários desta área não enxergam oportunidades de crescimento tanto profissional quanto salarial. É importante ressaltar que esta questão é crítica, pois a instituição não possui autonomia para tomada de decisões que ficam a cargo do governo.

Por outro lado, a pesquisa apresentou pontos positivos em relação à comunicação interna e ao relacionamento com os chefes, logo, deve-se estimular mais a desenvolverem-se profissionalmente e melhorarem a comunicação chefia/subordinado.

Outro ponto positivo também a segurança e condições de limpeza, ventilação e iluminação no local de trabalho e a motivação dos funcionários ao desenvolverem suas tarefas.

Conforme os resultados obtidos com a pesquisa de clima organizacional, que demonstram a realidade vivida dos funcionários, torna-se possível que pontos negativos sejam minimizados e pontos positivos sejam fortalecidos para que a organização possa crescer.

É importante ressaltar que muitos pontos ainda podem ser abordados e desenvolvidos com esse tema. Foi percebida a falta de instrumentos e mecanismos para melhorar a produtividade da instituição, entretanto, existem programas de desenvolvimento motivacional para capacitar subordinados e lideranças beneficiando a todos.

Para concluir ressaltamos a importância de novas pesquisas e estudos de motivação e satisfação para que possa ser ampliado o conhecimento dos fatores motivacionais/ higiênicos no serviço público e que permitam avaliar como está a situação entre os servidores e a administração geral.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, Earnest R. Mito da Motivação. In. BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto.(Org.). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23–29.
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília W. et al. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresa: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto.**Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7.ed.rev.eatual. Barueri: Manoole,2009.
- . **Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo:Saraiva,2009
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed.São Paulo: Makron Books, 1997.
- \_\_\_\_\_.**Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997. p. 94-107.
- DAVIS, Keith.; NEWTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários?In:BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997a. p. 108-129.
- KWASNICHA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **A Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas : Editora Pedagógica e Universitária LTDA, 2001.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARANHÃO. Gerência de Estado da Receita Estadual. **Plano Estratégico 2003- 2006**. São Luís: GERE,2003.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado da Fazenda. **Plano Estratégico 2007- 2010**. São Luís: SEFAZ,2007.

MARCONI, Maria de André; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo : Atlas ,2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo, Atlas. 2006.

NEVES, Carlos. Tempo de Líderes. **Revista T&D Inteligência Corporativa**. São Paulo, n. 159, p. 4-62, 2009.

OLIVEIRA, Emanuelle. Estudo de Caso. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/sociedade/estudo de caso](http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso)>. Acesso em: 05 dez. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia Organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall,1982.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias de negócio. 4.ed.rev.e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV,2004.

VERGARA, Sylvia Constat. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**:planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

## APÊNDICES

**Pesquisa de clima organizacional SEFAZ-MA**  
RECURSOS HUMANOS

<b>Pesquisa de clima organizacional</b> Itens avaliados	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
	4	3	2	1
<b>• Política salarial</b>				
1. Forma de pagamento				
2. Exatidão nos valores da folha de pagamento				
<b>• Oportunidade de carreira</b>				
3. Valorização do esforço				
4. Incentivo a qualificação				
5. Treinamentos				
6. Possibilidade de crescimento				
<b>• Comunicação interna</b>				
7. Informação sobre mudanças e melhorias				
<b>• Relacionamento no trabalho</b>				
9. Com os colegas				
10. Com os auxiliares				
11. Com os supervisores				
<b>• Ambiente de trabalho</b>				
12. Limpeza, Ventilação e iluminação na área onde executo meu trabalho				
13. Condições de segurança , maquinário e equipamentos				
14. Recursos materiais e organização na área onde executo meu trabalho				
<b>TOTAL DE PONTOS</b>				

Responda ao questionário abaixo assinalando como você se sente quanto às situações apresentadas. Coloque um "X" no espaço correspondente à figura que melhor represente seu sentimento, ou seja, se você se sente:

CONTENTE		QUASE SATISFEITO		INDIFERENTE	ou	CHATEADO
😊	,	?😊!	,	😐		😞
4		3		2		1

Assinale somente uma das alternativas de cada um dos itens. Faça esse trabalho com **sinceridade** e sem receio, pois essa **pesquisa não é identificada**.

Se você não assinalar exatamente o que sente, o resultado será errado e teremos perdido uma ótima oportunidade de saber como estão se sentindo os funcionários da **empresa**.

**Por favor, não assinale mais de uma alternativa**

**15. Como é que você se sente em relação ao seu chefe imediato ?**

	😊	?😊!	😐	😞
Nosso relacionamento pessoal me deixa:				
Trabalhar com ele me torna uma pessoa:				
Tê-lo como chefe me deixa:				
A maneira como ele se comunica, dá instruções e orientação me faz ficar:				
A valorização que ele atribui a mim me deixa:				
<b>TOTAL DE PONTOS</b>				

Sugestões: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**16. Como é que você se sente em relação à Empresa?**

	😊	?😊!	😐	😞
O ambiente de trabalho me deixa:				
O trabalho que faço me torna uma pessoa:				
Em relação à satisfação com a função que exerço, eu estou:				
O nível de Qualidade da Empresa (produto, atendimento ao cliente, organização, precisão, limpeza) me deixa:				
<b>TOTAL DE PONTOS</b>				

Sugestões : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**17. Quanto à motivação, escolha umas das quatro respostas para cada questão:**

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
	4	3	2	1
Você acorda pela manhã disposto e pensando nos projetos do dia?				
Você tem pelo menos uma idéia ou solução inovadora a cada semana?				
Você tem curiosidade em aprender cada vez mais a respeito de seu trabalho?				
Cada nova conquista é motivo de prazer e satisfação?				
Sente orgulho de dizer para seus amigos o que faz e onde trabalha?				
Tem interesse em assumir posições mais elevadas e vislumbra esta possibilidade?				
Recebe espontaneamente reconhecimento de seus superiores pelo seu trabalho?				
Se precisar ficar depois do horário, fica pelo prazer de mais uma tarefa concluída?				
<b>TOTAL DE PONTOS</b>				

Sugestões:

---



---



---

Fonte: Adaptado pelo autor