



Motivação como Ferramenta Poderosa na Conquista e Satisfação no Trabalho: Uma Análise na Visão dos Funcionários do Curso de Administração da UFPB em 2004

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra- larissataide@yahoo.com.br
Universidade Federal da Paraíba, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal da Paraíba, Departamento de Administração
Campus Universitário, 58059 - 900 – João Pessoa - PB

Resumo: *As recentes discussões sobre o emprego da noção de motivação no ambiente organizacional brasileiro continuam pouco esclarecidas. Esse artigo tem como objetivo aportar ao leitor uma revisão sistemática da noção de motivação no trabalho e, a partir dessa base identificar os fatores de motivação e satisfação dos funcionários do curso de Administração de Empresas da UFPB. Essa pesquisa tem como base metodológica as proposições de Vergara (1998), sendo classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Outra classificação utilizada, é quanto a natureza das variáveis estudadas, postulada por Kirk e Miller apud Mattar (1996). As conclusões apontam para a necessidade de se (re)pensar questões ligadas às medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como estabilidade no emprego e benefícios, pois estes já não são mais suficientes para motivar os trabalhadores. Esse paper poderá trazer uma contribuição significativa não só para o curso de administração da UFPB, como também para os estudantes de administração de outras instituições de ensino superior, pois além de provocar uma reflexão sobre os fatores motivacionais no trabalho, pode alavancar novos estudos.*

Palavras-chave: Motivação, Satisfação no trabalho, Fatores motivacionais

1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos vários estudiosos dedicaram-se ao estudo da motivação e, logicamente, inúmeras teorias foram elaboradas sobre o tema, apresentando várias correntes de pensamentos, muitas controvérsias e discussões sobre motivação no trabalho.

Apesar das discrepâncias existentes do que vem a ser motivação, existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que motivação é um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. É composta por impulso que pode ser provocado por um fator externo, porém é sempre um fator interno.

O trabalho aborda questões relacionadas à Gestão de Pessoas, no cenário nacional, considerando o mercado hospitalar privado de João Pessoa, no que diz respeito a habilidade dos dirigentes das organizações de estimular os funcionários a executarem suas atividades com comprometimento e satisfação no trabalho.

A administração é considerada como a arte de liderar pessoas. O administrador precisa ter capacidade de motivar os funcionários para realizar um trabalho eficaz e eficiente.

Atualmente, a empresa que motiva os seus funcionários é vista como diferencial no mercado, pois consegue alto desempenho, menor rotatividade, menor absenteísmo, qualidade dos serviços, além da satisfação de quem faz o trabalho e do cliente externo.

As teorias da motivação são de suma importância, pois servem de parâmetros para estudos.

A aplicação desses modelos nas organizações, para que o homem possa buscar a própria interação nos ambientes externo e interno é fundamental. Estudar os sistemas de motivação existentes nas organizações é uma rica fonte de subsídios na ajuda ao ajustamento do comportamento de um indivíduo numa estrutura organizacional.

A transformação das pessoas, de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento, é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isto decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para a sua preservação, consolidação e sucesso.

Dessa forma, essa pesquisa visa analisar os fatores de motivação dos funcionários do curso de Administração de Empresas da UFPB (Universidade Federal da Paraíba) em João Pessoa.

Essa pesquisa tem como base metodológica as proposições de Vergara (1998), sendo classificada sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Outra classificação utilizada, é quanto a natureza das variáveis estudadas, postulada por Kirk e Miller apud Mattar (1996).

No que tange aos fins, essa pesquisa é considerada descritiva, exploratória e aplicada. Considera-se *descritiva* à medida que alcança a obtenção e exposição de dados representativos de determinada situação ou fenômeno. A pesquisa, neste caso, descreve as percepções de gestores sobre o grau de importância das qualificações do administrador formado na Paraíba atualmente (situação real) e a importância idealizada (situação ideal), sendo as qualificações da situação ideal atribuída de acordo com as exigências do mercado.

É considerada *exploratória* porque não há registros de conhecimentos sobre as competências essenciais nas organizações responsáveis pela capacitação dos administradores. Apesar das frequentes pesquisas realizadas pelo setor, nenhuma levou em consideração a identificação das competências essenciais na busca da competitividade.

Classifica-se também como *aplicada*, por seu caráter prático e pela necessidade de resolver problemas reais, podendo auxiliar não só as empresas do segmento em processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e, desempenho das diversas áreas, como também às universidades, já que possibilita uma maior atualização sobre o perfil do profissional exigido pelo mercado.

Em relação aos meios de investigação, esta pesquisa é *bibliográfica* por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema, isto é, a coleta e análise dos dados para subsidiar teoricamente este trabalho, foram feitas através de livros, artigos científicos e revistas especializadas, e também de *campo* uma vez que se realizou uma investigação empírica junto a gestores, visando obter dados sobre os aspectos perceptíveis a respeito das competências essenciais na busca da competitividade.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Pois além de terem sido realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores, onde os entrevistados tiveram a oportunidade de expor as suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos, foi também efetuada coleta de dados junto a um número significativo de pessoas, através de questionários estruturados e escalas de avaliação.

Para a realização deste trabalho, a população investigada restringiu-se a gestores de entidades representativas da classe, bem como entidades de integração entre a Universidade e o Mercado de Trabalho. Considerando as dificuldades de abordagens a gestores, adotou-se para esses segmentos o critério de acessibilidade, Mattar (1999). Com base no exposto, a

população de gestores foi identificada pelo critério de acessibilidade e disponibilidade do setor, trabalhando com margem zero de erros, configurando-se nos gestores dos seguintes órgãos: IEL (Instituto Euvaldo Lodi), CIEE (Centro de Integração Empresa Escola), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), EJA (Empresa Junior de Administração) e CRA (Conselho Regional de Administração) / PB.

2. Fundamentação Teórica

O fator humano permeia todos os níveis da organização e sem eles os demais recursos , praticamente tornam-se inoperantes. Por isso é preciso atrair e manter as pessoas dentro das organizações, assegurando-lhes condições para que possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional.

Um dos maiores desafios das organizações, nesse ambiente, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e de seus talentos. Para mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter a organização em um alto nível de competência e performance, o papel de gestão de pessoas é fundamental.

Sabendo-se que as pessoas constituem o “coração da empresa”, percebemos a necessidade de mantê-las motivadas no trabalho para que as empresas possam competir no mercado.

A sensação de bem-estar no trabalho resulta da dimensão psicológica, pela segurança emocional que consiste em sentir-se valorizado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e do desempenho (resultados). Resulta também na dimensão social, pelo sentir-se integrado, interagindo em equipe, comprometido com objetivos. (Matos, 1996, p. 247).

Detectando-se a importância da motivação dos membros da organização para o alcance das metas organizacionais, surge o interesse de estudá-lo continuamente. Segundo Chiavenato (2000, p. 80) “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como “desejo” e “receio”; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, rejeita as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a motivação aberta a determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias. Assim, quando se pergunta o motivo pelo qual um funcionário age de uma forma inesperada, está se entrando numa questão de motivação.

Reconhece-se portanto, que o homem é um ser complexo e que apresenta um comportamento variado, divergindo em suas necessidades de indivíduo para indivíduo, torna-se necessário buscar informações para alguns dos mais confusos mistérios da existência humana: sua motivação.

Conhecendo-se os fatores que motivam os enfermeiros dos hospitais públicos e privados, buscar-se-á elaborar sugestões dos problemas percebidos e identificados. Tais sugestões serão baseadas na flexibilidade de cada hospital mencionado e ainda ajudará na elaboração do plano de ação.

Dessa forma, almeja-se ao concluir a pesquisa, contribuir para que os estudantes ampliem seus estudos e possam alavancar metodologias para novos projetos.

Diante dessas condições, a justificativa para a realização desse trabalho é que, apesar da vasta bibliografia existente sobre este assunto, existem poucos estudos na área de enfermagem.

Segundo Spector (2002, p. 198) “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Visto por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades”. Isso justifica o fato pelo qual algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana- suas próprias ações. Dessa forma, a motivação no homem envolve um procedimento cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psicológico.

Percebe-se portanto, que o estudo da motivação é extremamente complexo e que para entendê-lo tem que enxergar o ser humano de forma holística.

Segundo Bergamini (1986, p. 21), o termo motivação “é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc.”

Entende-se então, que existem fatores intrínsecos que contribuem para as pessoas agirem em determinadas situações, atitudes benéficas ou não para a organização.

Toledo (1981) comenta: “por que fazemos alguma coisa”, ou seja razão que nos leva a pensar ou agir de certa forma; por exemplo, a ambição por dinheiro motivou João a mudar de profissão, motivada pelos bons resultados do programa, a diretoria decidiu investir fundo no mesmo.

A satisfação pode ser percebida no comportamento de um indivíduo ou grupo; por exemplo: a equipe de enfermagem está motivada pelo bônus que receberá de acordo com a entrevista realizada com o paciente do hospital sobre a qualidade da assistência, ou os auxiliares de enfermagem perderam a motivação depois de determinada medida injusta tomada pelo coordenador(a) de enfermagem.

Murray (1983) define motivação dizendo que “apesar das discrepâncias existentes sobre o que vem a ser motivação, existe entre os estudiosos do assunto um consenso de que motivação é uma fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa”. Ou melhor, apesar de ser provocado por um impulso que pode ser um fator externo, é sempre um fator interno.

A concepção de motivação do autor citado anteriormente, diverge do ponto de vista de Taylor, já que o mesmo foi um dos que mais utilizou o dinheiro como principal incentivo à motivação no trabalho.

Ariza (1996) afirma que “as medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como benefícios, estabilidade no emprego e salários elevados, já não são mais suficientes para motivar os trabalhadores, e não são colocadas como veículos que estimulam a motivação no trabalho, como ocorria anos atrás”.

As teorias da motivação são as seguintes:

A Teoria Cognitiva, quando é explicada por Murray (1983) afirma que “o homem é um ser racional, pois possui desejos conscientes, e que serve das próprias capacidades para satisfação desses desejos”. Portanto, os motivos humanos são distintos dos conteúdos de pensamentos e de outros processos cognitivos.

A Teoria do Instinto para Bergamini (1982, p. 114), defendia que “... alguns comportamentos simples, como os reflexos incondicionados são herdados, mas outras ações mais complexas podem ser denominados como instintos, tendo como objetivo principal a preservação da espécie”. Os reflexos são considerados menos flexíveis que os instintos, impedindo um comportamento mais controlável.

A Teoria da hierarquia da necessidades de Maslow é explicada por (Chiavenato, 1997) da seguinte forma: “ele convencionou chamar hierarquia das necessidades, isto é, uma lista de cinco necessidades básicas do indivíduo, iniciando pelas necessidades fisiológicas, seguindo em ordem hierárquica as demais, chegando as de auto-realização”. Portanto, Maslow revela que os indivíduos estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza é instável e os seres humanos raramente atingem um grau de satisfação total. Ele desenhou uma pirâmide mostrando a seguinte ordem de prioridade: necessidades fisiológicas e de segurança

(necessidades primárias, situadas na base da pirâmide) e as necessidades secundárias que são as sociais, estima e por fim a auto-realização, estas estão no topo da pirâmide.

Para Aguiar(1985: 149-151), a teoria dos dois fatores diz respeito, “ a teoria da motivação de Herzberg que faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho”. Os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados higiênicos. Estes fatores estão relacionados diretamente com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Os fatores que causavam maiores aborrecimentos, não são necessariamente opostos àqueles que causavam satisfações. Significam que, se eles não existirem, são fontes de aborrecimento mas, se existirem, nem sempre são fontes de satisfação (como a saúde).

Segundo Robbins (1999, p. 110), a teoria X e Y da Mc Gregor, correlaciona os conceitos básicos de motivação, com as relações humanas no trabalho. De acordo com a teoria X vejamos as quatro suposições dos gerentes:

Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;

Visto que os trabalhadores não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingir as metas.

Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;

A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Diferencialmente dessas proposições Mc Gregor formulou outras quatro suposições sobre a natureza dos seres humanos, que chamou de teoria Y:

Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.

Pessoas exercerão auto-orientação e auto-controle se estiverem comprometidas com os objetivos.

A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até a procurar, responsabilidade.

A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

A motivação segundo a organização social do trabalho é bem explicada por Maximiano(2000, p. 57), onde cita os principais aspectos da organização social do trabalho, segundo Taylor:

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;

Estudo da fadiga humana;

Divisão do trabalho e especialização do operário;

Desenho de cargos e tarefas;

Incentivos salariais e prêmios de produção;

Conceito de “homo economicus”;

Condições ambientais de trabalho;

Padronização de métodos e máquinas;

Supervisão funcional.

Dessa forma, Taylor tinha uma visão simplificada e racional do ser humano. O mesmo, utilizava a remuneração financeira como principal fonte de motivação no trabalho.

A divisão do trabalho, por exemplo, tornou as tarefas repetitivas e prejudicavam o raciocínio e a criatividade dos trabalhadores.

Silva (2000, p. 35), relata que “o modelo de administração científica provocou forte reação de insatisfação no empregado e, a falta de recompensa psicológica resultou em absenteísmo, redução de velocidade de produção, mau relacionamento entre empregado e empregador, sabotagem, rotatividades e greves”. Dessa forma, percebe-se que esse modelo de

administração científica era inadequado para motivar o empregado, daí o surgimento de movimentos de motivação no trabalho.

A motivação na escola das relações humanas foi defendida por Elton Mayo, que pregava que a melhor maneira de motivar os funcionários seria dando ênfase ao comportamento social dos mesmos, dando-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa. Deveria, ainda, através dessa nova diretriz, possibilitar aos trabalhadores um conhecimento mais amplo da organização, tendo abertura para emitir opiniões a respeito de toda estratégia produtiva, bem como das diretrizes administrativas da organização.

É importante ressaltar que nem o dinheiro defendido por Taylor, nem o relacionamento interpessoal de Mayo deve ser trabalhado de forma isolada como forma de motivação pelas organizações, pois o homem é bem mais complexo do que se imagina.

A teoria do Impulso é justificado por Bergamini (1997) da seguinte maneira: “os impulsos são representantes daquelas formas de comportamento por meio dos quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio”. Essa teoria pregava que o homem possuiria sempre um estado de carência (por exemplo, a fome) e seu comportamento se daria sempre em direção à obtenção daquilo que lhe falta para recuperar o equilíbrio.

Dessa forma, podemos dizer que a satisfação da necessidade é considerada oposta à motivação, isto é, quanto mais satisfeita a necessidade, menos motivada a pessoa está para satisfazê-la.

Esta teoria foi a que mais contou com a aceitação dos psicólogos na explicação do comportamento humano, propondo a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o indivíduo numa ou noutra direção.

Dessa forma, segundo essa teoria, o homem possuiria sempre um estado de carência e seu comportamento se daria na direção de se obter aquilo que lhe falta para obter o equilíbrio.

O modelo de Hackman e Lawler foi conhecido pela elaboração de cinco proposições. Nesse modelo é possível alcançar a satisfação do trabalhador na direção das metas organizacionais.

Para relacionar a satisfação da necessidade individual com as realizações das metas organizacionais, Hackman e Lawler, citado por Rodrigues (1999), identificam nas proposições três características gerais do trabalho:

“ A primeira refere-se a autonomia, que diz respeito à responsabilidade do indivíduo por uma significativa parte do seu trabalho.

A segunda, são identificadas duas formas básicas: a identidade da tarefa e o uso das capacidades e habilidades por parte do trabalhador. Nesse caso, significa o grau de compensação no trabalho percebido pelo trabalhador.

A terceira é o “feedback” que o trabalho ou as condições de trabalho devem fornecer ao indivíduo.

Spector (2002, p. 199) menciona que a teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de necessidades, crenças e reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume-se que os funcionários, sejam motivados a corrigir situações em que existam injustiça ou desigualdade. A teoria da equidade de Adams é quando os indivíduos fazem uma comparação entre as suas recompensas (R) e contribuições (C) e as recompensas e contribuições dos outros, isto é, o indivíduo avalia se a proporção entre os resultados que obtém e a energia que ele aplica à situação é a mesma na comparação com o outro. Pode-se chegar a uma relação de equidade, em que há equilíbrio nesta relação ($RC_{\text{individual}} = RC_{\text{dos outros}}$); de iniquidade, quando o indivíduo percebe que essas relações o desfavorecem

(RC individuais < RC dos outros) e de favorecimento quando o indivíduo percebe que é favorecido nesta relação (RC individuais > RC dos outros).

Pode-se considerar também em equidade ou iniquidade têm a possibilidade de ocorrer na percepção do indivíduo quando a relação existente entre o que ele investe no trabalho (dedicação, energia, cuidado, tempo, etc.) e o que ele recebe em troca (reconhecimento, gratidão, satisfação, possibilidade de crescimento profissional, salário, status, etc.) sem haver a comparação com outros indivíduos.

3. RESULTADO DA PESQUISA

Análise e discussão dos resultados

A escolha do tema pesquisado “A Motivação como Ferramenta Poderosa na Conquista e Satisfação no Trabalho: Uma análise na visão dos Funcionários do curso de Administração da UFPB”, é altamente pertinente e relevante, haja visto a necessidade da busca por uma melhoria na satisfação do trabalho. A pesquisa mostra os fatores de satisfação na atividades diárias na visão dos funcionários da UFPB (Universidade Federal da Paraíba). Foram distribuídos 11 (onze) questionários, mas em virtude de falta de tempo, por parte dos servidores, obteve-se apenas 7(sete) questionários que corresponde a apenas 64% do universo, os questionários foram aplicados no período de 16/03 a 23/03. a aplicação dos questionários foi realizada da seguinte forma: a pesquisadora deixou os questionários na UFPB para os funcionários responderem e foi marcado um dia para a pesquisadora ir buscar, mas nem todos foram recebidos no dia marcado, pois os funcionários estavam em reunião ou não tinham tempo para responder, então a data era remarcada para o recebimento dos questionários. Os resultados obtidos através dos questionários foram tabulados e analisados de maneira global, procurando identificar com este estudo, o nível de motivação dos servidores, como também verificar a relação entre trabalho executado e almejado. A pesquisa foi realizada em (02) dois momentos, no primeiro serão destacadas as tabelas referentes ao perfil dos entrevistados e o segundo momento a análise dos questionamentos, para um melhor entendimento da pesquisa.

Perfil dos funcionários entrevistados

Tabela 1- Caracterização dos Funcionários Entrevistados na UFPB

Sexo		Faixa etária				Nível de escolaridade			
Masculino	Feminino	25 a 40 anos	41 a 50 anos	51 a 60 anos	Mais de 61 anos	2º Grau	Superior Incompleto	Superior	Pós Graduação
45%	55%	0%	92%	4%	4%	28%	28%	54%	10%

Os dados acima enfatizam o sexo feminino como o mais abrangente, com 55%. A tabela mostra que as faixas etárias dos funcionários entrevistados correspondem a maioria entre 41 e 50 anos. No que diz respeito a escolaridade das pessoas entrevistadas, a minoria tem pós-graduação, existindo um equilíbrio entre as pessoas com o 2º grau, o 3º grau incompleto e o 3º grau.

Análise dos sócio-econômica dos funcionários

Tabela 2 – Perfil sócio-econômico dos funcionários da UFPB

Salário				Estado civil			N° filhos		
1 a 3 salários	4 a 7 salários	6 a 10 salários	Acima de 10 salários	Casado	Solteiro	Divorciado	0 a 1 Filho	2 a 3 filhos	4 filhos
0%	89%	11%	0%	71%	14%	15%	4%	33%	63%

Os dados acima revelam que a maioria é casado(a), possui 4 filhos e tem uma renda fixa entre 4 e 7 salários mínimos mensais.

Análise dos questionamentos específicos

Trabalho propriamente dito

Tabela 3 -Trabalho Propriamente Dito

Respostas	%
Interessante	28%
Variável	42%
Fácil	28%
Não é perigoso	55%
Útil	55%
Me permite tomar iniciativa	55%
Me deixa tempo para descansar	42%
Utilizo meus conhecimentos	71%
Me dá consciência de responsabilidade	71%
Me permite ter contato freqüente com outras pessoas	71%
Expressa minhas habilidades dominantes	28%
Uma representação do que eu gosto de fazer	42%
Me dá satisfações pessoais	55%
Adoro	28%
Sonho de Criança	0%

A sensação de bem-estar no trabalho resulta da dimensão psicológica, pela segurança emocional que consiste em sentir-se valorizado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e do desempenho (resultados). Resulta também na dimensão social, pelo sentir-se integrado, interagindo em equipe, comprometido com objetivos. (MATOS, 1996).

Percebe-se que um índice significativo dos servidores revelam utilizar seus conhecimentos, mencionando existir também um “senso de responsabilidade”, porém quando

se aborda a questão de “adorar o trabalho” ou de ser “interessante” surge um problema, o de motivação.

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento (SPECTOR, 2002). Visto por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Isso justifica o fato pelo qual algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

Relacionamento com a chefia imediata

Tabela 4 - Relacionamento com a chefia imediata

Respostas	%	Nº Absolutos
Pede minha opinião sobre o trabalho a se feito	28	2
Deixa tomar iniciativa	14	1
Toma decisões consciente	71	5
Me controla muito	0	0
Está sempre presente	55	4
Sabe usar sua autoridade	55	4
Usa sua autoridade com calma e benevolência	28	2
Demonstra que gosta do trabalho bem feito	85	6
Assume suas responsabilidades diante das dificuldades	55	4
Incentiva/oportuniza meu crescimento pessoal	28	2
Reconhece/elogia meu trabalho	55	4
Só me dar ordens	14	1
Não me controla muito	14	1

Percebe-se através da tabela acima que ainda não existe uma consciência dos gestores em relação a uma gestão participativa ou aquela que incentiva o aprimoramento contínuo para um crescimento pessoal. Estamos vivendo numa época de grandes transformações onde a cada momento surgem novas tecnologias, novos processos de produção, novos produtos e serviços. Um dos maiores desafios das organizações, nesse ambiente, é o de conseguir o máximo de aproveitamento de seu capital intelectual e de seus talentos. Dessa forma, deve-se mantê-los motivados a usar e multiplicar ao máximo seus conhecimentos com outros colegas, de forma a manter uma organização em alto nível de competência e performance, tornando o papel de gestão de pessoas fundamental.

Informações pertinentes aos salários

Tabela 5 - Informações pertinentes aos salários

Respostas	%
Me permite fazer algumas despesas extras	14
Cobre apenas as despesas normais	55
É pouco em relação ao que faço	42
Meu tempo de serviço não tem relação com o que ganho	42
O total mensal que ganho é sempre o mesmo	42

Os aumentos de salário não acompanham a inflação	55
Existe uma relação entre meu salário e o meu nível de estudo	14

Constatou-se através desses índices que na percepção dos funcionários os salários cobrem apenas as despesas normais (55%), como também não acompanham a inflação.

Apesar dos funcionários almejem melhores salários pelo trabalho que executam, estes não são responsáveis pela motivação, já que ela é considerada algo intrínseco. A motivação é como um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais, e por último os resultados que este trabalho pode oferecer (SILVA, 2000). Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo.

Percepção dos colegas de trabalho

Tabela 6 - Percepção dos colegas de trabalho

Respostas	%
São simpáticos	71
Competentes	42
Trabalhadores	42
Responsáveis	42
Discretos	28
Abertos ao diálogo	42
Calmos	14
Desejos de progredir	14

Verifica-se que na percepção dos funcionários, os colegas de trabalho são simpáticos (71%), porém não existe uma preocupação na formulação de objetivos pessoais que visem o crescimento (14%). Talvez, esse fato possa sugerir que a estabilidade do emprego público gere acomodação dos servidores, já que o índice de demissões são insignificantes. Por outro lado, aqueles que foram aprovados no concurso público, não se submeteram a um teste vocacional, dessa forma quando almeja-se apenas o salário e o emprego estável, desconsiderando as aptidões individuais e a felicidade no trabalho, não pode existir a motivação.

3.1.7 Relacionamento Interpessoal

**Tabela 7
Relacionamento Interpessoal**

Respostas	%
Agradável	85
Confiável	28
Há solidariedade	42

Apesar de não haver um clima propício de confiança (apenas 28% afirmaram ter confiança nas relações), a pesquisa indica que as relações interpessoais são agradáveis (85%).

Esse fato é justificado por Elton Mayo na escola das relações humanas, pois pregava que a melhor maneira de motivar os funcionários seria dando ênfase ao comportamento social dos mesmos, dando-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho. Para

isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa. Deveria, ainda, através dessa nova diretriz, possibilitar aos trabalhadores um reconhecimento mais amplo da organização, tendo abertura para emitir opiniões a respeito de toda estratégia produtiva, bem como das diretrizes administrativas da organização.

Promoções no Trabalho

Tabela 8 - Promoções no Trabalho

Respostas	%	Nº Absolutos
As promoções são raras	28	2
Dependem somente dos supervisores	14	1
Não se conhece as regras para a promoção	28	2
Os cursos ajudam pouco nas promoções	28	2
As promoções são feitas de maneira injusta	14	1
Nunca fui promovido	14	1
Fui promovido uma ou mais vezes	14	1

Lida (2001, p.291) menciona que “um estudo significativo da motivação foi realizado por Herzberg (1959), que entrevistou 1685 trabalhadores perguntando as causas de maior aborrecimento e satisfação dos mesmos no trabalho”. As causas de maior satisfação que agem positivamente, foram chamadas de motivadoras, e são: realização, reconhecimento pela realização; o trabalho em si; responsabilidade; avanço; e crescimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou analisar os fatores de motivação no trabalho na percepção dos funcionários do curso de administração da Universidade Federal da Paraíba . O objetivo da metodologia utilizada não foi o de realizar um prognóstico absolutamente correto, mas fornecer orientações gerais, que balizem a prática e apoiem as decisões daqueles que vivem o cotidiano das organizações.

Como principal conclusão de uma amostra de “funcionários públicos federais”, pode-se dizer que não existe uma relação entre a estabilidade no emprego e a motivação no trabalho, pois a minoria revelou “adorar” o trabalho, como também ser uma representação do que se gosta de fazer.

Foi constatado também que não havia um clima propício de confiança, embora tenha sido confirmado que as relações interpessoais eram agradáveis. Daí a importância de dar ênfase ao comportamento social dos servidores, dando-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho.

Observou-se que apesar dos salários serem suficientes para cobrir as despesas mensais, a maioria revelou que o mesmo não proporcionava realização pessoal. Dessa forma, percebe-se que a motivação não está ligada ao dinheiro como afirmava Taylor, ela realmente está ligada a um desejo, a uma força que se encontra no interior de cada pessoa.

Dessa forma, pode-se inferir que a Motivação não é uma “Fórmula Mágica” se fosse poderíamos influenciar e prever como os indivíduos são influenciados, o importante é perceber que existem as peculiaridades individuais. Dessa forma motivação constitui um impulso interno que levará o indivíduo a canalizar esforços para satisfazer um desejo, uma necessidade , uma meta estabelecida. A motivação é inerente ao ser humano.

Enfim, as conclusões apontam para a necessidade de se (re)pensar questões ligadas às medidas tradicionais para a motivação no trabalho, tais como estabilidade no emprego e benefícios, pois estes já não são mais suficientes para motivar os trabalhadores. Esse paper poderá ter uma contribuição significativa não só para o curso de administração como também para os estudantes, pois além de provocar uma reflexão sobre os fatores motivacionais no trabalho, pode alavancar novos estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, Vera Lúcia. **Motivação no trabalho: uma questão de desafio**. Revista treinamento e Desenvolvimento. Outubro/ 1996.
- Silva, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho**- 1.ed.- João Pessoa: Editora Universitária/ UFPB, 2000.
- Barros, Aildil Jesus da Silveira, Lehfeld, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia**. 2. ed. Ampliada. São Paulo: Makron Books, 2000
- Bergamini, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos; uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.
- Chiavenato, Idalberto. **Recursos humanos**- 6. ed.- São Paulo: Atlas, 2000.
- Chiavenato, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**- São Paulo: Makron Books, 1994.
- Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**- Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- Carvalho, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**- 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1997.
- Carvalho, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**- São Paulo: Ed. Alínea, 2000.
- Cherubim, Niversindo Antônio. **Administrador hospitalar**- São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- Chizzotti, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- Drucker, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**- 1. ed.- São Paulo: Pioneira, 1988.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- Marras, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**- 3.ed. – São Paulo: Futura, 2000.
- Kotler, Philip. **Marketing para o século XXI**- São Paulo; Futura, 2000.
- Lida, Itiro. **Ergonomia, Projeto e produção**. 7.ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.
- Marras, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos; do operacional ao estratégico**- 3.ed.- São Paulo: Futura, 2000.
- Matos, Francisco Gomes de. **Empresa que pensa**- São Paulo: Makron Books, 1996.
- Maximiano, Antônio César Amaru.. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- Newstrom, John W. **Comportamento humano no trabalho**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Spector, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- Toledo, F. **Administração de pessoal**- São Paulo: Atlas, 1981.

