

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA – FACER
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

VIVIANE NEVES DE SOUZA

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO E NO
SETOR PRIVADO: UM ESTUDO COMPARATIVO NA ÁREA
DA SAÚDE EM RUBIATABA**

Rubiataba – GO

2008

VIVIANE NEVES DE SOUZA

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO E NO
SETOR PRIVADO: UM ESTUDO COMPARATIVO NA ÁREA
DA SAÚDE EM RUBIATABA**

Trabalho de Curso submetido à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Sob a orientação do Professor Serigne Ababacar Cissé BA.

Rubiataba – GO
2008.

FICHA CATALOGRÁFICA

Souza, Viviane Neves de

Fatores motivacionais no setor público e no setor privado: um estudo comparativo na área da saúde em Rubiataba/ Viviane Neves de Souza – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2008.

50f.

Orientador: Serigne Ababacar Cissé Ba (Mestre)

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.

Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Atendimento ao cliente. 2. Satisfação do cliente 3. Qualidade: Centro de Saúde I. Souza, Viviane Neves de. II. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. III. Título.

CDU658.3(817.3)

Elaborada pela biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB/1-1528

VIVIANE NEVES DE SOUZA

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO E NO SETOR
PRIVADO: UM ESTUDO COMPARATIVO NA ÁREA DA SAÚDE EM
RUBIATABA**

**COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO EM
ADMINISTRAÇÃO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA.**

RESULTADO: _____

Orientador

Ms. Serigne Ababacar Cissé Ba / FACER

Examinador

Ms. Degson Ferreira

Examinador

Gilda Aparecida Nascimento

Rubiataba, Dezembro de 2008.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais e a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, dono e autor da minha vida.

Ao meu pai Gonçílio de Souza que nunca mediu esforços para que eu caminhasse com firmeza nessa longa jornada.

A minha mãe Marli que com um olhar firme e confiante, sempre me incentivou nas horas difíceis.

Aos meus irmãos Márcio Vinicius e Vanessa que sempre depositaram em mim o apoio necessário.

Ao meu professor orientador, Serigne Ababacar Cissé BA, que soube transmitir com propriedade e competência os conhecimentos para realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma, especialmente a Jaqueline e Solange que sempre demonstraram companheirismo e amizade.

Ao meu noivo Marcelo, que sempre me apoiou e soube compreender minha ausência durante esse percurso.

“A garantia de nos tornarmos invencíveis está em nossas próprias mãos. Tornar o inimigo vulnerável só depende dele mesmo.”

Sun Tzu

RESUMO

As empresas no cenário administrativo atual têm se preocupado cada vez mais com a adoção de estratégias de Recursos humanos com a finalidade de não somente auferir lucros, mas de estabelecer um diferencial diante da competitividade, na atual conjuntura empresarial e econômica. Torna-se evidente que há uma preocupação constante dos indivíduos com relação a estabilidade profissional, todavia, uma forma de atingí-la é por meio dos concursos públicos. Entretanto, há aqueles que acreditam que nem sempre o serviço público é a melhor opção, pois, pode influenciar nas oportunidades de crescimento e várias outras limitações dentro da organização. É por essa razão optam pelas empresas privadas, que lhes ofereçam melhores perspectivas. Dentro deste enfoque o estudo buscou identificar os diversos fatores inerentes à motivação de colaboradores de empresas dos setores público e privado realizando um estudo comparativo em Rubiataba. Embasados em conceitos, o estudo procurou evidenciar estímulos referentes à permanência dos funcionários da área da saúde nos setores analisados; bem como mensurar a satisfação dos mesmos nas organizações. Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa adotou como etapa primária a pesquisa bibliográfica, buscando através de livros, artigos e revistas proposições de diversas teorias motivacionais que são passíveis de comparação no estudo. Em segundo plano, foram realizadas entrevistas aos funcionários da prefeitura municipal de Rubiataba, e funcionários de clínicas particulares e hospitais da cidade. O universo da pesquisa foi dividido igualmente entre dez funcionários de cada setor comparado e atingiu todos os níveis empresariais. Contudo, os resultados apontam para o sentido de que há vários fatores que podem influenciar diretamente ou indiretamente na motivação dos funcionários de cada um dos setores pesquisados, todavia reagem de forma distinta aos estímulos oferecidos pela empresa, bem como evidencia um caráter de comprometimento e ao mesmo tempo incertezas diante do trabalho que realizam.

Palavras-chave: motivação, setor público, setor privado.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo – Setor Público.....	29
Gráfico 2: Sexo – Setor Privado.....	29
Gráfico 3: Estado Civil – Setor Público.....	29
Gráfico 4: Estado Civil – Setor Privado.....	29
Gráfico 5: Faixa Etária – Setor Público.....	30
Gráfico 6: Faixa Etária – Setor Privado.....	30
Gráfico 7: Tipo de Empresa.....	30
Gráfico 8: Tempo na Instituição – Setor Público.....	31
Gráfico 9: Tempo na Instituição – Setor Privado.....	31
Gráfico 10: Grau de Escolaridade – Setor Público.....	31
Gráfico 11: Grau de Escolaridade – Setor Privado.....	31
Gráfico 12: Satisfação com o trabalho que desempenha – Setor Público.....	32
Gráfico 13: Satisfação com o trabalho que desempenha – Setor Privado.....	32
Gráfico 14: Relacionamento com a equipe de trabalho – Setor Público.....	33
Gráfico 15: Relacionamento com a equipe de trabalho – Setor Privado.....	33
Gráfico 16: Boas condições propiciadas pela empresa nas atividades profissionais – Setor Privado.....	33
Gráfico 17: Boas condições propiciadas pela empresa nas atividades profissionais – Setor Público.....	33
Gráfico 18: Reconhecimento pelo trabalho realizado – Setor Público.....	34
Gráfico 19: Reconhecimento pelo trabalho realizado – Setor Privado.....	34
Gráfico 20: Recompensas – fator motivador – Setor Público.....	35
Gráfico 21: Recompensas – fator motivador – Setor Privado.....	35
Gráfico 22: Estabilidade Profissional – Setor Público/Privado.....	36
Gráfico 23: Intenção de permanecer no emprego nos próximos 2 anos – Setor Privado.....	36
Gráfico 24: Intenção de permanecer no emprego nos próximos 2 anos – Setor Público.....	36
Gráfico 25: Pensamento em obter um trabalho mais desafiante – Setor Público.....	37
Gráfico 26: Pensamento em obter um trabalho mais desafiante – Setor Privado.....	37

SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
2	Problemática.....	11
3	Objetivos.....	12
4	Objetivo Geral.....	12
4.1	Objetivos Específicos.....	12
4.2	Justificativa.....	13
5	Referencial Teórico.....	14
5.1	Teorias Sobre Motivação.....	14
5.2	Os Trabalhos de Abraham Maslow.....	14
5.3	Douglas Mc Gregor e a Teoria X e Y.....	15
5.4	O Trabalho de Frederick Herzberg.....	17
5.5	Motivação Através da Liderança.....	18
5.6	Fatores Motivacionais na Empresa.....	19
5.7	A Tese da Reciprocidade.....	21
5.8	O Ciclo Motivacional.....	22
5.9	Teoria das Expectativas.....	23
5.10	Teoria do Estabelecimento de Metas.....	24
5.11	Teoria de Claude Mc Clelland.....	25
5.12	Teoria da Equidade.....	25
6	Metodologia.....	27
6.1	Tipo de Pesquisa.....	27
6.2	Estratégia da Pesquisa.....	27
6.3	Método da Pesquisa.....	27
6.4	Instrumentos de coleta de dados.....	28
6.5	População/universo e amostra da pesquisa.....	28
6.6	Análise de Dados.....	28
7	Resultados e Discussões.....	30
8	Considerações Finais.....	39
	Referências Bibliográficas.....	41
	Apêndice.....	42

1. INTRODUÇÃO

Devido às grandes transformações decorrentes da revolução tecnológica e da era globalizada torna-se necessário repensar de maneira consistente os antigos pressupostos administrativos e empenhar-se em organizar meios que gerem novas perspectivas de sucesso organizacional. Haja vista que, para tal devem ser utilizados como diversidade todos os recursos da empresa, sejam eles humanos, materiais e tecnológicos de modo a proporcionar vantagem competitiva no mercado.

Assim, o diferencial humano destaca-se como ferramenta fundamental para alcançar o sucesso da organização. É nesse sentido que merecem relevância as formas de gestão participativas, as quais vêem os colaboradores não somente como parte integrante de um processo, mas como ponto forte da organização que necessita ser valorizado.

A motivação é uma questão de suma importância para o sucesso das empresas, bem como uma busca incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização na sua trajetória profissional.

Dentro deste contexto, torna-se pertinente compreender de maneira científica, como as empresas podem contribuir para que o trabalhador corresponda às expectativas organizacionais, obtendo assim um quadro funcional mais motivado e comprometido com os objetivos almejados.

É importante salientar que o colaborador motivado traz resultados positivos, realiza seu trabalho com entusiasmo, oferecendo todos os artifícios possíveis que poderão aperfeiçoar o desempenho da organização e contribuir para o sucesso empresarial.

Portanto, o propósito deste estudo é identificar, utilizando-se dos recursos de pesquisa, coleta e análise de dados, os fatores motivacionais dos trabalhadores da área da saúde no setor público e no setor privado, sendo assim, analisar-se-á a luz das teorias, mecanismos referentes à resolução da problemática proposta.

Observa-se também que há um número muito reduzido de publicações ou trabalhos científicos comparando os dois setores, geralmente o enfoque está situado em apenas um tipo de organização; pretende-se então, contribuir para o meio científico, realizando com este trabalho uma pesquisa mais aprofundada, tanto no sentido de variáveis de influência, como na motivação dos colaboradores da área da saúde nos dois setores acima referidos.

2. PROBLEMÁTICA

As empresas são compostas por pessoas, e é nelas que estão depositados os anseios do administrador. Os estudos sobre motivação pretendem avaliar como as pessoas se posicionam diante das diversas situações inerentes ao ambiente de trabalho.

Tendo em vista que o ser humano vive em constante conflito e que a motivação depende de fatores intrínsecos, tais como as influências que partem espontaneamente do profissional “a vontade de vencer”, e extrínsecos que são influências sofridas pelo campo externo; como um elogio, um aumento de salário, entre outras recompensas. Para tal, é necessário observar as diversas vertentes que norteiam e influenciam neste processo.

Partindo do pressuposto que as organizações públicas e privadas são totalmente distintas, é comum ouvir queixas de funcionários da área da saúde quanto às falhas decorrentes no processo de motivação em cada um dos setores estudados, pretende-se então, visualizar a real situação das empresas, identificar possíveis falhas no sistema de RH verificar estímulos referentes à permanência dos funcionários nos setores público e privado.

O funcionário público, muitas vezes é desvalorizado, possui inconstância no trabalho, ora com ociosidade, ora sobrecarga, possui baixa remuneração, convive em um clima tumultuado onde há contradições políticas, ou até mesmo realiza funções com as quais não está satisfeito, pois, busca no serviço público uma forma de sanar sua necessidade de segurança, ou seja, a estabilidade adquirida pelo concurso.

O funcionário de empresa privada por sua vez, também convive em um ambiente de incertezas, onde a pressão é constante, as cobranças excessivas, principalmente quando o gestor quer lucro e produtividade a qualquer custo, causando tensões pelas contínuas, ameaças de demissão. Outro fator preponderante a ser analisado, são os conflitos gerados por disputas entre cargos e salários ocasionando desconforto nas relações interpessoais.

Nesse sentido, o presente trabalho procura encontrar respostas á seguinte questão da pesquisa: quais os fatores que motivam os colaboradores da área da saúde nos setores público e privado de Rubiataba?

3. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

- ✓ Estudar a motivação de forma holística, no âmbito organizacional nos setores público e privado, realizando um estudo comparativo na área da saúde em Rubiataba.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar à luz das teorias, mecanismos inerentes à motivação dos funcionários em cada setor estudado.
- ✓ Identificar o grau de satisfação em cada um dos setores.
- ✓ Verificar estímulos referentes à permanência dos funcionários da área da saúde no setor público e/ ou privado.

4. JUSTIFICATIVA

Acredita-se que o presente estudo poderá contribuir de forma significativa para administradores tanto de empresas públicas como privadas, facilitando as relações de trabalho e convivência nas empresas, além de trazer lhes uma visão diferenciada do ponto de vista motivacional dos colaboradores.

Portanto, estudar motivação nestas instituições e as variáveis resultantes do processo poderá contribuir não somente para interesses técnicos para melhoria de sua excelência, mas também na sua praticidade para aperfeiçoar o alcance dos objetivos almejados pela organização.

É importante observar que, a procura por concursos públicos é de grande demanda, no entanto, há aqueles que preferem trabalhar em empresas regidas pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) (particulares), espera-se também com este estudo, analisar as variáveis que influenciam nessa escolha.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Teorias Sobre Motivação

As teorias sobre motivação buscam esclarecer com conceitos a relação entre as variáveis que competem à motivação dos indivíduos. Entretanto, torna-se necessário enfatizar que a satisfação das necessidades dos empregados não está alicerçada somente em tipos de gerência, incentivos financeiros, trabalho em equipe, mas, também por uma série de variáveis de ordem social e afetiva que envolvem o processo como um todo. Contudo, o ser humano necessita sanar suas necessidades que são proporcionadas pelo trabalho e que permitem a busca pela sua autonomia e crescimento aliada a necessidade de auto-realização.

5.2 Os Trabalhos de Abraham Maslow

A partir dos estudos de Maslow o homem passa a ser considerado como um indivíduo que tem necessidades específicas, ligadas ao seu bem estar interior, ao desenvolvimento pessoal e social, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, os indivíduos se envolvem mais com a organização e direcionam todos os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais. O trabalho passa a ser conotado como forma de inserção social, o qual lhe proporciona sentido real para suas atitudes.

A auto-realização é uma variável complexa, e que geralmente não tem o mesmo sentido para todos, depende de características e interesses específicos. Trata-se de um ideal a ser perseguido e redefinido freqüentemente pois, está aliado a fatores que podem se modificar de acordo com os objetivos e necessidades individuais.

Para Maslow (1943) citado por Chiavenato (2000), o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiramente à satisfação das necessidades simples e fundamentais, que se relacionam à fisiologia e a segurança do ser humano. Após satisfazê-las o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas, como as necessidades sociais. E em terceiro lugar as necessidades associadas ao ego e finalmente a necessidade mais difícil de ser satisfeita, que ocupa o topo da pirâmide hierárquica, a auto-realização. Trata-se do desenvolvimento pleno

do potencial do indivíduo, um ideal a ser constantemente perseguido. (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Silva (2002) a teoria das necessidades de Maslow segue uma linha de pensamento hierarquizada a qual não se torna inerente a todo indivíduo e é formada por cinco necessidades primordiais que se classificam em:

- ✓ Necessidades fisiológicas – São as necessidades básicas de sobrevivência tais como alimentação, repouso e sono, abrigo (frio e calor), desejo sexual dentre outras.
- ✓ Necessidades de segurança – Relacionam-se à necessidade de proteção contra ameaças e privações tais como proteção contra incertezas, doenças desemprego.
- ✓ Necessidades sociais – Relacionam-se às necessidades de interação social e aceitação pelo grupo, alguns exemplos podem ser amizade, afeto, amor, companheirismo.
- ✓ Necessidades de estima – Possuem correlação com necessidades relacionadas ao ego e envolvem auto-apreciação, autoconfiança, respeito mútuo, aprovação social, além de status, estima e consideração.
- ✓ Auto-realização – São necessidades de nível mais elevado de pleno crescimento, satisfação integral do potencial do indivíduo, isto é, são as necessidades que alguém tem em “ser melhor”.

Vale salientar que segundo a teoria proposta por Maslow cada nível somente será transposto quando a necessidade anterior for total ou parcialmente suprida pelo indivíduo.

5.3 Douglas Mc Gregor e a Teoria X e Y

Conforme Mota e Vasconcelos (2005) a ideologia da teoria X afirma que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder, e conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade e os esquemas de incentivos. De acordo com esta teoria, a articulação dos recursos é necessária e importante, mas enfatiza um estilo de administração centrada em autoritarismo e coerção. Assim, os administradores são os responsáveis pela organização dos fatores de produção, devem estabelecer padrões de comportamento e monitorá-los. Nesse mesmo contexto, o controle também exerce fundamental importância, pois, é impulsionador da produtividade e da eficiência. E ainda destaca que sem ações firmes e de controle o ser humano tende a ser resistente e passivo aos objetivos da empresa.

De acordo com Silva (2002) a teoria supõe que o homem é por natureza indolente, evita o trabalho, não gosta de responsabilidades e não é ambicioso e prefere ser dirigido; assume também ser recíproca verdadeira de que o indivíduo segundo a teoria é auto-centrado, indiferente à organização, resistente às mudanças.

Para Mc Gregor (1966), os pressupostos básicos, estão focalizados apenas nas necessidades humanas fundamentais de Maslow. Não levavam em consideração as necessidades de ego e auto-realização. Dessa forma, se o indivíduo demonstrava insatisfação no ambiente de trabalho era por não encontrar incentivos para dedicar-se mais ao trabalho, e por não encontrar na organização, condições para satisfazer suas necessidades mais complexas, base de sua realização e integração no sistema. (MOTA; VASCONCELOS, 2005, p.75)

Já de acordo com Robbins (2005) os executivos partem dos seguintes pressupostos com relação a teoria X:

1. Os funcionários não gostam do trabalho e sempre o evitarão;
2. Os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para mostrar desempenho satisfatório.
3. Os trabalhadores evitam as responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho.

Enquanto a teoria X baseia-se no exercício estrito da autoridade, a teoria Y introduz elementos pessoais na relação de trabalho fazendo apelo a qualidade do líder. (MOTA; VASCONCELOS, 2005).

Para a teoria Y, a administração é principalmente um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento. Cabe à gerência desenvolver estruturas organizacionais que possibilitem aos indivíduos de atingirem seus objetivos pessoais. O gerente deve saber ouvir os seus subordinados, comunicar-se e ter habilidade na condução de relações interpessoais.

Para Silva (2002) a teoria Y propõe que as pessoas podem se auto-dirigir e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. Ou seja, na teoria Y procura o gerenciamento das ações individuais com as metas da empresa.

Já de acordo com Robbins (2005) a teoria Y parte da premissa de que os funcionários, são inovadores, e acham o trabalho algo tão natural quanto se divertir.

5.4 O Trabalho de Frederick Herzberg

De acordo com Mota e Vasconcelos (2005) Herzberg trata dos fatores higiênicos de satisfação, ou das condições mínimas de trabalho, que um indivíduo deve ter a fim de satisfazer as suas necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento. Se ausentes, esses fatores mínimos podem comprometer o processo de trabalho. Essas são condições necessárias, mas não suficientes para garantir uma boa produtividade no trabalho. Alguns exemplos de fatores extrínsecos são as políticas da empresa e administração, relacionamento com os chefes, condições do ambiente de trabalho, vida pessoal, status, segurança, relacionamento com a equipe de trabalho.

Conforme Silva (2002) os fatores de motivação estão associados aos sentimentos de satisfação no trabalho e incitam indivíduos ao desempenho superior. Exemplos de fatores intrínsecos da motivação são as políticas organizacionais que permitem o aprendizado, o treinamento de habilidades e a progressão de carreiras, realização, reconhecimento, responsabilidade.

Por sua vez, estes fatores estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização. Esses são fatores indeterminados e complexos, influenciados pela identidade de cada indivíduo.

De acordo com Silva (2002) os fatores de higiene de Herzberg representam as necessidades de alívio no ambiente de trabalho e estão relacionados às condições sob as quais o trabalho é realizado, ou seja, com ênfase no ambiente e na manutenção. Entretanto, não produzem significância nas respostas do trabalhador, mas evitam perdas no desempenho, causadas por restrições ao trabalho.

Exemplos de fatores higiênicos seriam bons salários, máquinas e equipamentos adequados, um bom ambiente de trabalho, ou seja, estímulos financeiros e psicossociais. Porém a gestão de pessoas não deve ser baseada somente nesses estímulos, pois eles oferecem resultados temporários, os indivíduos se acostumam com maiores níveis de salário, com uma chefia democrática e com programas de participação, concursos, prêmios, festas e outras mobilizações. Eles reagem de modo satisfatório aos primeiros estímulos e a produção aumenta. No entanto com o tempo, a produção volta a cair e por causa do costume, assim os

estímulos constantes ficarão muito caros para a organização já que os indivíduos nunca estarão satisfeitos.(MOTA; VASCONCELOS, 2005)

5.5 Motivação Através da Liderança

Para Lopes (2004), o sucesso de uma empresa depende, mais do que tudo da gestão eficaz de pessoas, Um bom líder não significa dar ordens às pessoas. Tampouco gerenciar apenas a operação do negócio, é necessário que ele leve seus seguidores a fazer a coisa certa, como se tivessem ouvido um chamado. Precisa também convencer as pessoas - empregados, fornecedores, investidores – de que seu negócio é viável.

De acordo com Silva (2002) a liderança é uma forma dinâmica de comportamento e sofre influência das variáveis que são as características do líder, tais como a atitude, as necessidades e características pessoais, a natureza da organização e seus propósitos, a estrutura, o ambiente social político e econômico.

Outro aspecto relevante é o conhecimento sobre práticas de gestão, no entanto, a pessoa precisa ter vontade de ser um líder e gostar de lidar com gente. Disposto a colocar a mão na massa. O primeiro passo do candidato a líder é procurar conhecer a si mesmo de modo a aproveitar suas forças e compensar suas fraquezas contratando gente capaz de ajudá-lo. O bom líder deve conferir significado ao trabalho de seus funcionários, afinal, ninguém trabalha apenas por causa de dinheiro. Para serem felizes as pessoas precisam acreditar que estão trabalhando em algo que realmente é importante. (LOPES, 2004)

Segundo Lopes (2004) todo empreendedor precisa acreditar sinceramente naquilo que faz e em si mesmo. Só assim é possível vender sua idéia a outras pessoas, principalmente seus funcionários. Só assim conseguirá motivá-los, inspirá-los e obter um comprometimento emocional para se dar bem em seu negócio. Uma das principais qualidades de um líder é: a paixão pelo que faz. O entusiasmo é algo que diferencia a pessoa, que faz com que ela chame a atenção. Assim ele já dispõe de boa parte das ferramentas necessárias para motivar e inspirar seus seguidores.

Mas isso não basta, é preciso oferecer benefícios mais tangíveis, como a valorização dos profissionais e a demonstração de que confia em suas habilidades para superar obstáculos e para atingir os resultados desejados. É necessário mostrar a eles que, se corresponderem bem às expectativas, serão recompensados; inclusive financeiramente.

De acordo com Silva (2002) um administrador tem cinco tipos de poder que serve de base o desenvolvimento da liderança. São eles:

- Poder de recompensa – é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, como meio de influencia o comportamento de outras pessoas;
- Poder coercitivo – é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- Poder de especialização – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;
- Poder de referência – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do seu desejo de se identificar pessoas e positivamente com alguém admirado; (SILVA, 2002, p.252)

As pessoas também se sentem motivadas quando recebem atribuições. Daí, a capacidade do empreendedor tem que delegar tarefas. Um grande erro é o desejo de controlar tudo. Colocar as pessoas certas nos lugares certos e ter uma idéia clara do que espera que elas façam. Confiar nelas e deixar que cumpram sua tarefa é essencial. “O feedback para o funcionário é importante para que possa saber como ele está se saindo e orientá-lo para que possa melhorar se for o caso.”(LOPES, 2004)

Segundo Lopes (2004) outro principal papel do líder é promover a comunicação entre os funcionários no dia a dia do negócio. Isso estabelece uma relação de confiança. O líder também deve agir conforme o que diz; não ter privilégios e submeter às mesmas regras que os funcionários. Não deve ser autoritário, mas conquistar o respeito dos funcionários. Convencê-los de que o sucesso da empresa é bom para todos, só assim eles vão remar na mesma direção.

Estabelecer metas e resultados individuais, conscientizar os colaboradores de que eles precisam “crescer” e aprimorar-se constantemente. Isso ajudará na formação de novos líderes, que possam lhe assegurar confiança e fidelidade.

5.6 Fatores Motivacionais na Empresa

Segundo Carmo ; Picoli (2003) o ambiente de grande competitividade tem levado as empresas a desenvolverem estratégias motivacionais, pois, o funcionário motivado produz muito mais para a empresa e para si mesmo, e é isto que contribui para o crescimento da organização e da própria sociedade.

Para motivar os funcionários, a gerência deve adotar uma administração participativa expondo claramente os objetivos a serem atingidos e metas a serem concluídas. Delegar funções, discutir os problemas e obstáculos a serem transpostos, estando disposto a ouvir opiniões, idéias, sugestões e críticas.

Reconhecer o desempenho do funcionário é importante. Tendo êxito em alguma tarefa, deve ser feito a ele elogios perante todos os funcionários, envio de e-mail a todos na empresa e suas unidades parabenizando-os pelo feito.

Para fortalecer o espírito de equipe devem ser feitas reuniões semanais. Quando algo não sai como planejado, a equipe deve ser responsabilizada como um todo, em casos extremos ocorrer conversas individuais.

De acordo com Bowditch ; Buono (1992) as pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos do seu trabalho, e muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, também podem estar presentes outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação.

O que motiva os funcionários é a possibilidade de realização profissional, possibilidade de aprendizado contínuo, contribuição para ampliação de rede de contato, liberdade de ação, diversificação de tarefas, ambiente favorável, valorização do trabalho em equipe, proposta de desafios e o acareamento de resultado das ações realizadas principalmente na área de desenvolvimento setorial e social. (CARMO; PICOLI, 2003, p. 56)

Os funcionários demonstrarão profundo comprometimento com o trabalho, enxergando além, dos benefícios financeiros o que a empresa pode lhes oferecer. Apesar de o fator remuneração ser importante, não é primordial, eles sentem-se motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam.(CARMO ; PICOLI ,2003)

Silva (2002) também enfatiza que se um gerente deseja melhorar o trabalho da organização deve motivar funcionários encorajando-os ao direcionamento dos esforços e ao alcance das metas da empresa. Mas ressalta também que a motivação é individual e as necessidades podem ser satisfeitas de formas diferentes.

5.7 A Tese da Reciprocidade

Segundo Chiavenato (1994) é muito interessante o relacionamento entre as pessoas e a empresa, existe entre elas uma forte interação psicológica chamada reciprocidade. A organização realiza certas coisas para e pelo participante e abstém-se de fazer outras. Além disso, remunera-o, dá-lhe segurança e status, cria condições para que ele trabalhe adequadamente. Reciprocamente, o colaborador responde trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado. A organização espera que o participante corresponda e obedeça a sua autoridade, e o empregado espera que ela haja com justiça e equidade.

Num sentido amplo, tanto empresa quanto indivíduo participam dessa relação de troca somente por aquilo que cada um espera como recompensa do seu envolvimento. As organizações empregam pessoas, porque os serviços delas são essenciais para que a organização possa atingir suas metas com sucesso. Os indivíduos, por sua vez, cedem uma parte de sua autonomia e independência pessoal à organização para entender às suas necessidades pessoais. Deste modo, a relação pode ser vista como cooperativa e satisfatória somente quando oferecer a ambas as partes, aos indivíduos e à organização, a oportunidade de atender suas respectivas necessidades. (BOWDITCH ; BUONO, 1992, p. 55)

No entanto, os participantes da organização são todos os indivíduos que recebem incentivos da mesma, e que fazem contribuições para sua existência.

“Os incentivos funcionam como alicerces, são “pagamentos” que a organização oferece a seus participantes, como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção.” (CHIAVENATO, 1994, p.41)

As contribuições são os “pagamentos” que cada participante oferece à organização, como o trabalho, a dedicação, o esforço pessoal, desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento.

Para o funcionário as contribuições significam custos pessoais, enquanto os incentivos o retorno do investimento pessoal efetuado. Assim, quanto maior for a satisfação, maiores serão as contribuições, ou seja, todo participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas. (CHIAVENATO, 1994).

Portanto, a organização será o estímulo principal do colaborador e continuará existindo enquanto as contribuições forem suficientes para fazer com que estes realizem seus objetivos e metas individuais, possibilitando maneiras para sua sobrevivência e crescimento.

5.8 O Ciclo Motivacional

Conforme Chiavenato (1994) o conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva.

O ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem; este só é resolvido pela satisfação da necessidade, liberação da tensão contida e retorno ao equilíbrio dinâmico do organismo. Algumas necessidades exigem um ciclo motivacional bastante rápido, como é o caso das necessidades fisiológicas, outras exigem um ciclo mais longo no tempo, como a de auto-realização que exige um processo durante quase toda uma vida humana.

Deve-se observar que nem sempre o ciclo motivacional se completa e pode ser resolvido a partir de três formas diferentes:

- Satisfação da necessidade – nesse caso o ciclo motivacional se completa, pois o comportamento foi eficaz no alcance do objetivo. Ex; O indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue depois de algum tempo.
- Frustração da necessidade – quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeito e mantém o estado de tensão no organismo. Assim o ciclo motivacional é bloqueado. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no trabalho e não consegue alcançá-la.
- Compensação da necessidade - quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada por um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado, mas o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. É o exemplo de um indivíduo que pretende uma promoção e ganha apenas um aumento razoável de salário. (CHIAVENATO, 1994, p. 159)

Para Silva (2002) o ciclo motivacional é uma seqüência de eventos que se inicia com necessidades insatisfeitas, e termina depois que o indivíduo analisa as conseqüências das tentativas de satisfazer aquelas necessidades.

O ciclo se constitui de seis estágios, que são:

1. existe uma necessidade ou um objetivo não-satisfeito, de uma pessoa;
2. a pessoa procura alternativas, por meio de um comportamento dirigido, que poderiam satisfazer a necessidade determinada;
3. a pessoa escolhe a "melhor" maneira de alcançar a satisfação da necessidade;
4. a pessoa é motivada a tomar uma ação para obter os satisfatores da necessidade;
5. a pessoa reexamina a situação. Observando o que está ocorrendo;
6. dependendo dos resultados destes esforços, a pessoa pode ou não ser motivada de novo pelo mesmo tipo de necessidade ou de satisfator de necessidade. (SILVA, 2002, p. 223).

Portanto, o ciclo motivacional fixado às necessidades humanas supõe que há sempre uma maneira de motivar as pessoas e o gerente deve saber utilizá-las, pois, as diferenças individuais reagem diferentemente diante das situações que devem ser consideradas em toda abordagem motivacional nas organizações. (CHIAVENATO, 1994).

5.9 Teoria das Expectativas

A teoria criada por Victor Vroom, também conhecida com VIE (Valência, Instrumentalidade, Expectativa), supõe que a motivação é composta de três fases: (expectativas) que ressalta que um esforço maior trará um bom desempenho, (Instrumentalidade) é a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais e (Valência) que é a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com recompensas. (CHIAVENATO, 1999).

Assim, de acordo com Chiavenato (2000) a recompensa é importante para o indivíduo (alta valência) de modo que o mesmo irá se esforçar para realização da tarefa, no entanto se a recompensa não lhe for interessante a relação esforço desempenho não será validada conseqüentemente não resultando em motivação.

Robbins (2005) aborda no mesmo sentido, defendendo a tese segundo a qual a teoria da expectativa demonstra que a força da tendência para determinado comportamento está relacionada à força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que a recompensa exerce sobre o indivíduo.

O modelo VIE prediz como as pessoas se comportarão numa dada situação, e supõe que as pessoas pensem e hajam de forma racional, e pensem em todas as alternativas propostas. Visto que as interações entre expectativas, esforço e valências são complexas e não explicam a reação das pessoas diante das situações, partindo do pressuposto que o ser humano é imprevisível e dotado de opiniões própria e divergente, (BOWDITCH ; BUONO, 1992).

Em resumo, a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço, recompensa e o alcance das metas pessoais. Como um modelo contingente, a teoria das expectativas reconhece que não há um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. (ROBBINS, 2005, p. 104)

5.10 Teoria do Estabelecimento de Metas

Derivada da teoria das expectativas, a teoria do estabelecimento de metas tem como premissa básica que as intenções conscientes (metas) são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e ações dos indivíduos.

Bowditch ; Buono (1992) ressaltam que nem todas as metas levam necessariamente ao desempenho, pois, certa meta pode incorrer em conflito com as demais já existentes na concepção do indivíduo, ou pode ser percebida como inadequada para determinada situação especificamente.

Conforme Robbins (2005) outro fator a ser destacado é o feedback, pois este funciona como guia para o comportamento, mas nem sempre tem a mesma potência, tal que o resultado da ação pode influenciar positivamente as pessoas a vencerem desafios cada vez maiores.

Fatores como a capacitação e a aceitação dos objetivos são importantes, tal que quanto mais difícil o objetivo, mais alto será o nível de desempenho. Entretanto é lógico afirmar que objetivos mais fáceis tem maior probabilidade de serem atingidos. Mas uma vez que o colaborador se compromete com um objetivo difícil ele despende um alto nível de esforços até que este seja atingido, perdido ou abandonado (ROBBINS, 2005, p.98).

De acordo com Chiavenato (1999) as metas estabelecidas de maneira participativa são mais altas que as designadas a uma pessoa por outras e metas mais altas (mais difíceis) resultam em níveis superiores de desempenho, contudo, para que haja resposta positiva, as metas devem ser estabelecidas e não impostas.

Além do feedback quatro fatores influenciam a relação objetivo desempenho, são eles o comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia adequada, as características da tarefa e a cultura nacional. As evidências também indicam que a fixação dos objetivos funciona melhor quanto é tarefa simples (não complexa), familiar (e não nova) e independente (e não dependente).(ROBBINS ,2005).

Assim, nos termos da teoria do estabelecimento de metas deve-se: (1) estabelecer metas claras e específicas para os subordinados; (2) Fazer metas suficientemente difíceis para serem percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis a ponto de serem consideradas impossíveis, e (3) envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.48).

Portanto, as intenções quando realizadas em termos de objetivos específicos e difíceis são uma fonte motivacional eficaz. E sob condições favoráveis propiciam a melhoria do desempenho dos indivíduos.

5.11 Teoria de Claude Mc Clelland

A teoria das necessidades de Mc Clelland enfoca três necessidades que são: poder, afiliação e realização. Argumenta-se nesta teoria que o indivíduo não nasce com tais necessidades, estas são adquiridas socialmente.

Poder refere-se às relações com as pessoas, status, prestígio, posições de influência, afiliação diz respeito ao afeto e realização é concernente à auto-estima e à auto-realização. (VERGARA, 2007).

Robbins (2005) ressalta que a necessidade de poder faz com que as pessoas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente e tendem a se preocupar com o sucesso gerencial. De fato, uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para eficácia administrativa.

No tocante à necessidade de realização Robbins (2005) propõe que existe uma compulsão, no sentido de realização de tarefas cada vez mais desafiadoras e com dificuldade intermediária, pois indivíduos motivados por esta necessidade consideram que as oportunidades são um estímulo na realização e satisfação por seus esforços.

De acordo com Lopes (2004) o estabelecimento de metas e resultados individuais, poderá conscientizar os colaboradores de que eles precisam “crescer” e aprimorar-se constantemente. Isso ajudará na formação de novos líderes, que possam lhe assegurar confiança e fidelidade.

5.12 Teoria da Equidade

A teoria da equidade aborda as atitudes das pessoas na organização embasando-se em comparações com outros indivíduos e em decorrência dessas equiparações no que se refere às várias recompensas organizacionais é que J. Stary Adams desenvolveu a teoria na década de 60.

Segundo Vergara (2007) as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com o de outras. Contudo, elas se sentirão mais ou menos motivadas à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

Quando a situação é percebida como justa, diz-se que há um estado de equidade, porém se existem relações desiguais origina-se um estado de tensão negativa. No entanto, o ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre este referencial, bem como a atração que o mesmo possa exercer. (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Conforme Robbins (2005) existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação no contexto do trabalho:

1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em outra posição fora de sua atual empresa.
3. Outro - interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. Outro - externo: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

(ROBBINS, 2005, p. 101)

De acordo com Silva (2002) quando a relação de recompensas em relação as contribuições se iguala à razão percebida pelos demais, existe a equidade, em contrapartida quando a avaliação de relações de resultados para os esforços resulta em sentimentos de desigualdade existe a iniquidade. Isso pode acarretar em comportamentos distintos, todos com intuito de restabelecer a proporção nos níveis de recompensas, são redução ou aumento do nível de esforço no trabalho, tentativas de alterar resultados, pode haver distorção propositalmente de recursos ou resultados para alcançar os mesmos objetivos, ou até mesmo abandono da situação, tomada de mudança de ação sobre os outros e mudança do objeto de comparação.

6. METODOLOGIA

6.1 Tipo de Pesquisa

As idéias foram implementadas utilizando-se dos diversos recursos de pesquisas dentre as quais a pesquisa exploratória que definida por Gil (1995, p. 44) propõe-se a “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis”. Utilizaram-se como recursos pesquisa bibliográfica e documental, além da aplicação de questionários.

6.2 Estratégia da Pesquisa

O método adotado como estratégia de pesquisa é o quantitativo, para a pesquisa diagnóstico objetivando distinguir a real problemática das organizações estudadas. Contudo, é importante salientar que a pesquisa quantitativa “expressa uma grande preocupação com a mensuração e o estabelecimento de relações e determinações de alguns fatos, ou fenômenos, da realização social.” (GIL, 1995, p. 47).

6.3 Método da Pesquisa

Caracteriza-se por um estudo do tipo comparativo definido por Gil (1995, p.35). “procede pela investigação de indivíduos, fenômenos ou fatos, com vista a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles”. O Enfoque foi tanto na empresa pública quanto na empresa privada, tendo como perspectiva identificar os fatores determinantes da motivação e estímulos inerentes às mesmas. O embasamento da pesquisa foi segundo as teorias propostas pela administração de recursos humanos e outras relacionadas.

6.4 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos para coleta de dados foram os levantamentos documentais e bibliográficos que se presumem principalmente de livros, artigos científicos e publicações de revistas. Foram realizados questionários dirigidos aos colaboradores com questões relevantes sobre motivação constantes de perguntas objetivas e subjetivas, as quais se iniciando por questões amplas e partindo posteriormente para as mais específicas. Foram utilizadas entrevistas diretas e observação não participante no ambiente de trabalho.

6.5 População/universo e amostra da pesquisa

A população alvo, ou seja, os respondentes da pesquisa, constituem-se de servidores públicos municipais e trabalhadores de empresas privadas da área da saúde. O tipo de amostra é a aleatória, que definida por Roesch (1999, p. 139) “é aquela em que a escolha dos elementos é definida através de números, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra”. A amostra constituiu-se de vinte respondentes sendo dez de cada setor pesquisado.

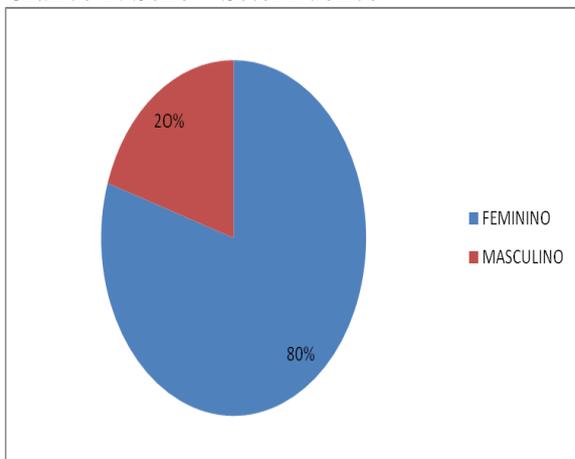
6.6 Análise de Dados

Os dados foram computados e comparados com as teorias motivacionais, objetivando identificar com precisão os fatores relacionados e analisando segundo a predominância das idéias descritas. A técnica utilizada para a análise dos dados foi a análise multivariada, “a qual tem por objetivo utilizar medidas que busquem explorar o padrão de relações entre as variáveis”.(ROESCH, 1999, p.123). Sendo assim para o procedimento analítico também foram empregados procedimentos estatísticos, os quais objetivam basicamente diagnosticar as variáveis que melhor explicam os fatores motivacionais, tanto no setor público como no setor privado.

7. RESULTADOS E DISCUSSÃO

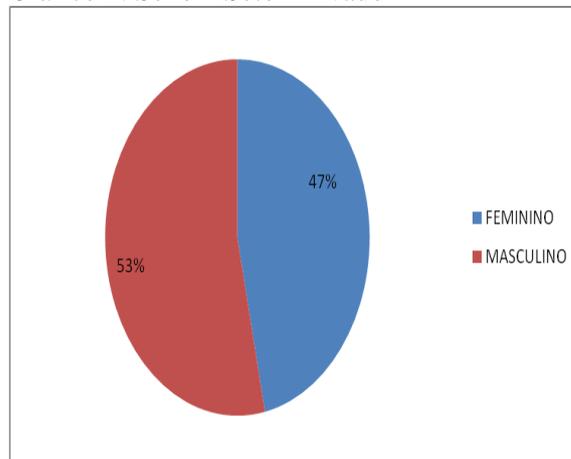
Sobre o perfil dos entrevistados

Gráfico 1: Sexo – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

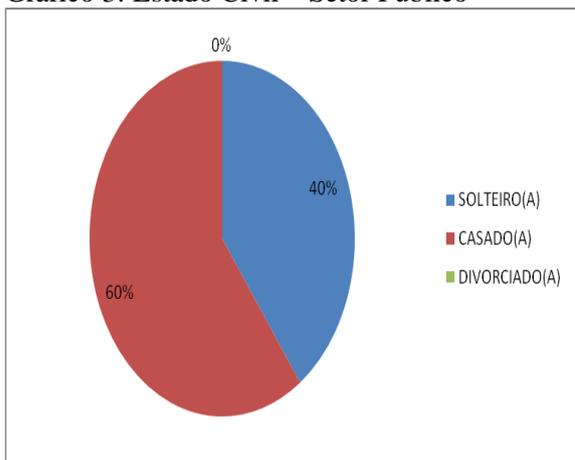
Gráfico 2: Sexo – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

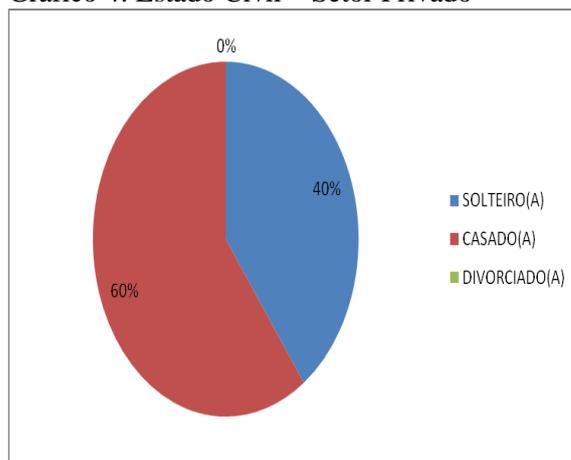
Sobre o gênero dos entrevistados, pode-se observar que na empresa pública há predominância do sexo feminino, fator este resultante das profissões de enfermagem, recepção são em sua maioria, executadas por mulheres. No entanto, também há o caso das profissões de médico e odontólogo serem profissões ocupadas em sua maioria por pessoas do sexo masculino, isso justifica a predominância do mesmo nas empresas particulares, o que não influencia diretamente na amostra ou assunto estudado, visto que a motivação não deriva de sexo e sim de fatores intrínsecos e extrínsecos.

Gráfico 3: Estado Civil – Setor Público



Fonte:, Dados da pesquisa 2008.

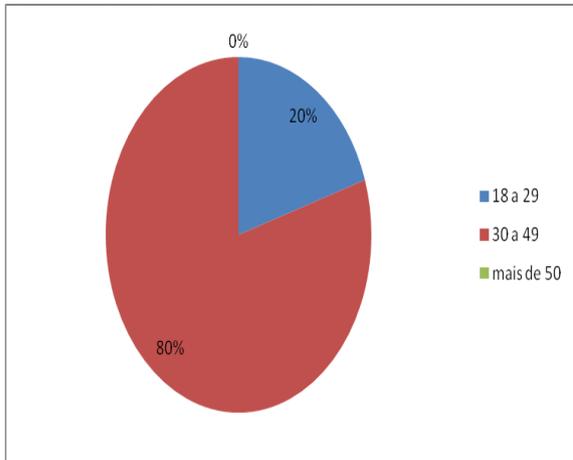
Gráfico 4: Estado Civil – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

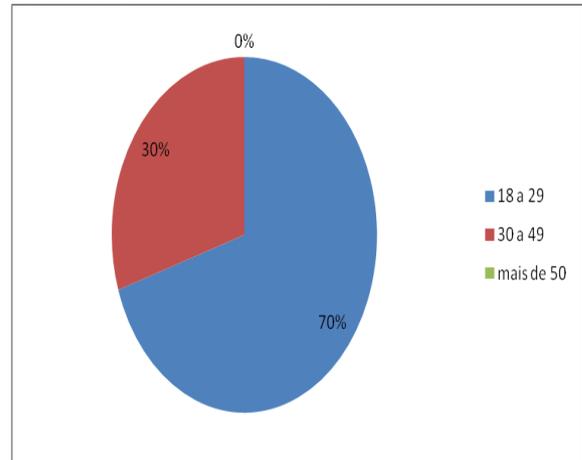
Quanto ao estado civil, há uma proporção maior de pessoas casadas, tanto nas empresas públicas como nas empresas particulares, por se tratar de pessoas de média idade e que possuem certa estabilidade profissional e financeira, visto que em alguns casos, o intuito do trabalho, principalmente nos caso das mulheres é complementar o orçamento doméstico. Coincidentemente, os resultados se igualaram nos dois setores estudados.

Gráfico 5: Faixa Etária – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

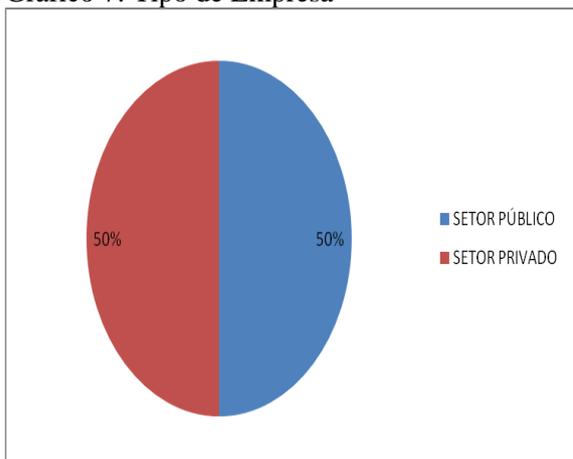
Gráfico 6: Faixa Etária – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na empresa pública analisada, encontramos pessoas predominantemente na faixa etária entre 30 e 49 anos, isso pode ser analisado tomando como pressuposto de que as pessoas buscam se capacitar para depois exercerem os cargos que demandam concurso, porém os concursos públicos são disponíveis para qualquer faixa etária desde que o candidato obedeça os requisitos necessários. Contudo, nas empresas privadas há uma predominância de pessoas mais jovens, isso corresponde às pessoas ativas no mercado de trabalho e que optam por trabalhar por conta própria e que são em sua maioria recém-formados.

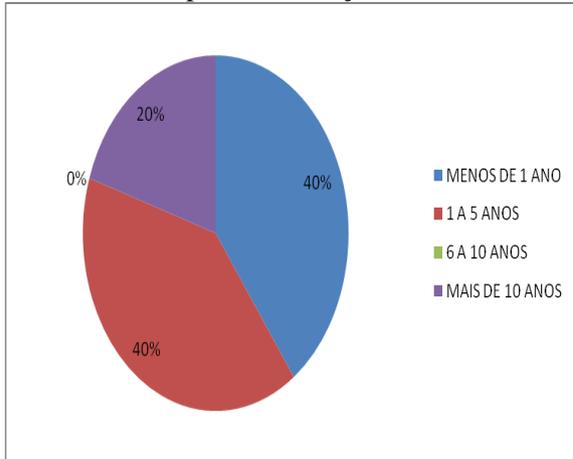
Gráfico 7: Tipo de Empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2008,.

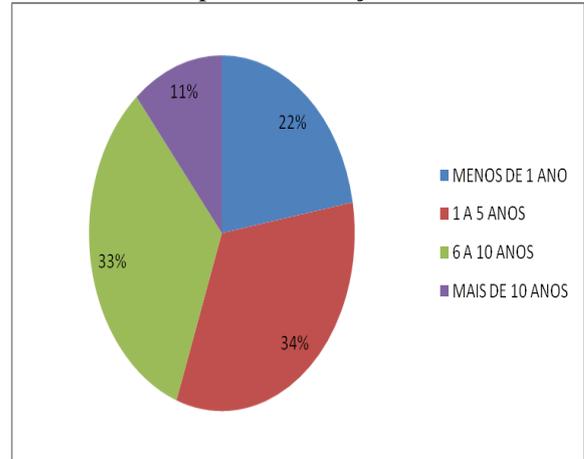
Foi escolhido como amostra um total de 20 indivíduos dos quais homens e mulheres em um percentual de 50% para cada empresa.

Gráfico 8: Tempo na Instituição – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

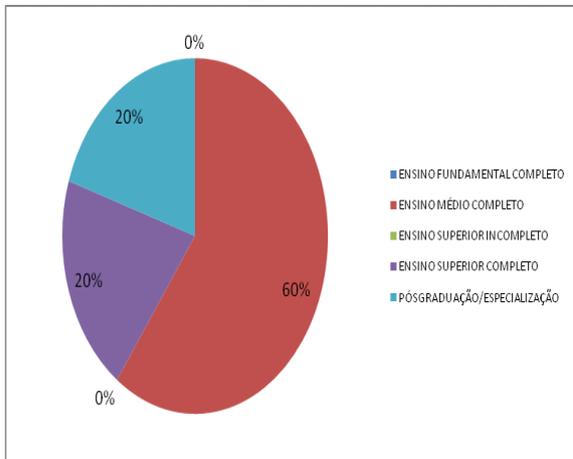
Gráfico 9: Tempo na Instituição – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

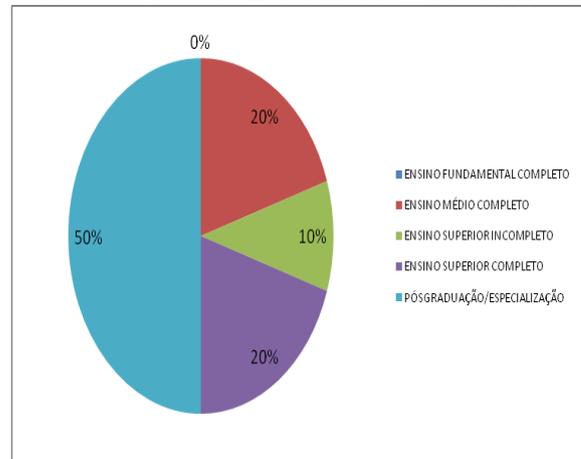
Na empresa pública a maioria das pessoas está na organização há pouco tempo (menos de 5 anos) isso pode ainda demonstrar uma fase de adaptação em que a motivação pode oscilar, já que depende de estímulos inerentes ao trabalho em si. No tocante à empresa privada há grande diversidade entre os resultados, isso pode ser analisado de forma holística em que as pessoas possuem certa estabilidade no trabalho e por isso estão a algum tempo na empresa.

Gráfico 10: Grau de Escolaridade – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 11: Grau de Escolaridade – Setor Privado

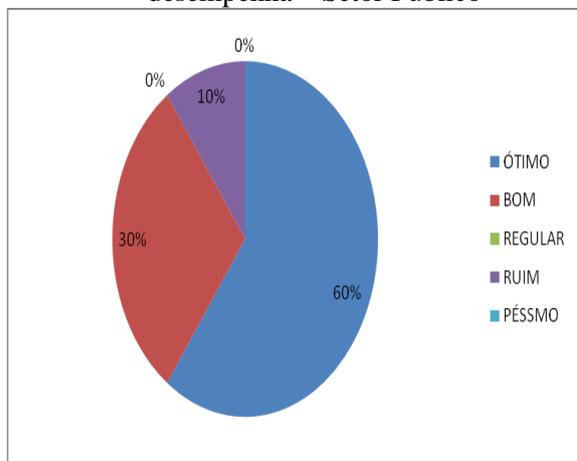


Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na empresa pública há predominância do ensino médio completo nos cargos que exigem a especialização de curso técnico e uma proporção de 40% para pessoas que possuem

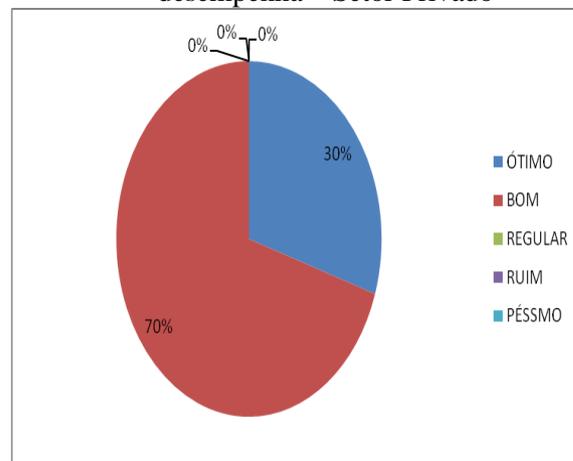
curso superior e com alguma especialização na profissão em que atuam. Na empresa privada, há pessoas em todos os níveis de escolaridade, com exceção do ensino fundamental, no entanto, há predominância de pessoas com pós graduação.

Gráfico 12: Satisfação com o trabalho que desempenha – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

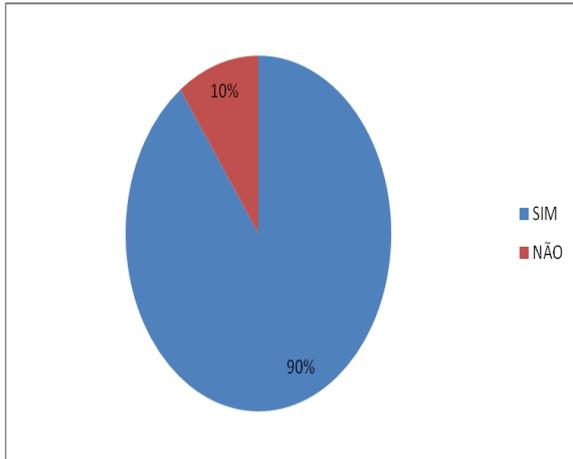
Gráfico 13: Satisfação com o trabalho que desempenha – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

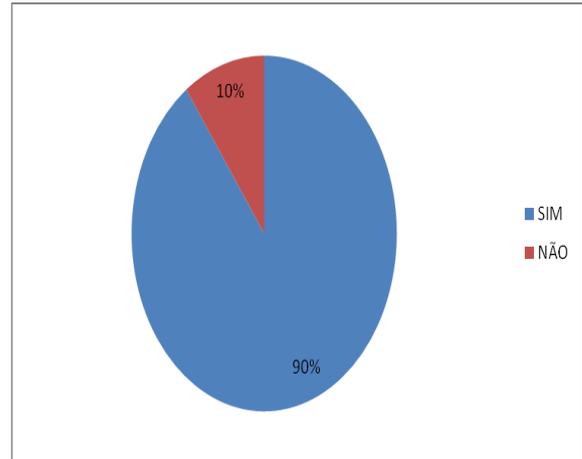
Quanto à satisfação com o trabalho desempenhado na empresa pública, há uma proporção maior dos que julgam ser ótimo, ou seja, estão muito satisfeitos com o trabalho que desempenham, outros em menor nível acreditam ter boa satisfação, isso representa que ainda existe algo a ser melhorado no trabalho; e ainda há aqueles que possuem insatisfação com o trabalho, representando a falta de motivação nestes indivíduos. Na empresa particular houve predominância de boa e ótima satisfação sendo que 70% considera estar bom, contudo, não há insatisfação completa. Segundo Maslow (1943) citado por Chiavenato (2001), o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiramente à satisfação das necessidades simples e fundamentais, que se relacionam à fisiologia e a segurança do ser humano. Após satisfazê-las o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas, como as necessidades sociais. E em terceiro lugar as necessidades associadas ao ego e finalmente, a necessidade mais difícil de ser satisfeita, que ocupa o topo da pirâmide hierárquica, a auto-realização. Trata-se do desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, um ideal a ser constantemente perseguido. (CHIAVENATO, 2000).

Gráfico 14: Relacionamento com a equipe de trabalho – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

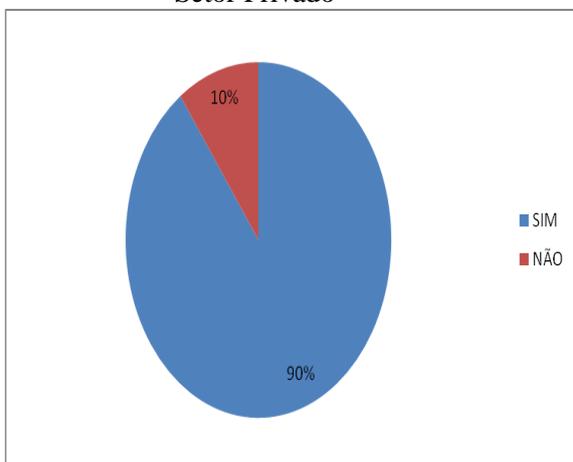
Gráfico 15: Relacionamento com a equipe de trabalho – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

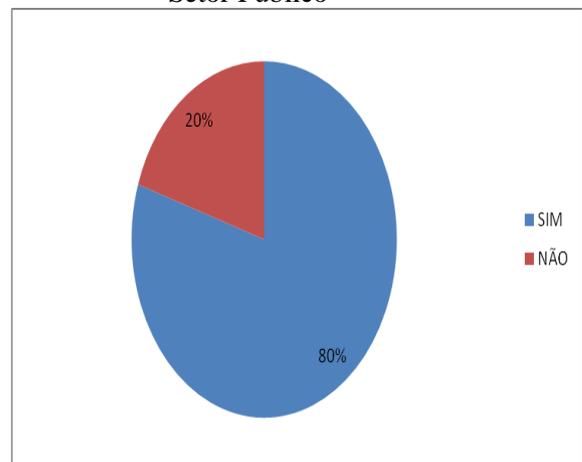
Quanto ao relacionamento com a equipe de trabalho tanto os membros da empresa pública como da empresa particular relataram ter bom relacionamento, isso demonstra o entrosamento e que o trabalho em equipe está sendo harmônico, eficiente e eficaz. Segundo Lopes (2004) um dos principais papéis do líder é promover a comunicação entre os funcionários no dia a dia do negócio. Isso estabelece uma relação de confiança. O líder também, não deve ser autoritário, mas conquistar o respeito dos funcionários. Convencê-los de que o sucesso da empresa é bom para todos, só assim eles vão remar na mesma direção.

Gráfico 16: Boas condições propiciadas pela empresa nas atividades profissionais – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 17: Boas condições propiciadas pela empresa nas atividades profissionais – Setor Público

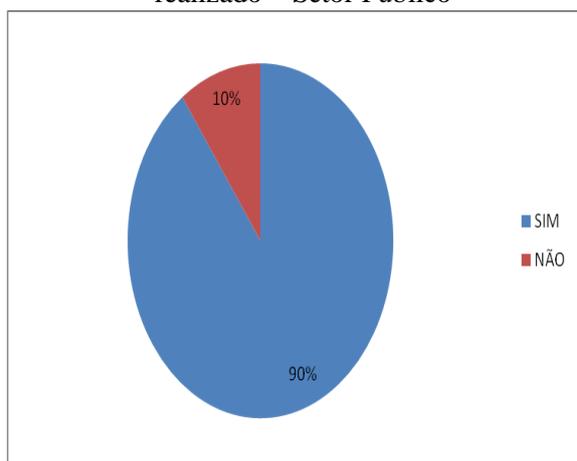


Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Sobre as condições de trabalho propiciadas pela empresa na execução das atividades profissionais pode-se verificar que na empresa pública possui maior incidência com relação as

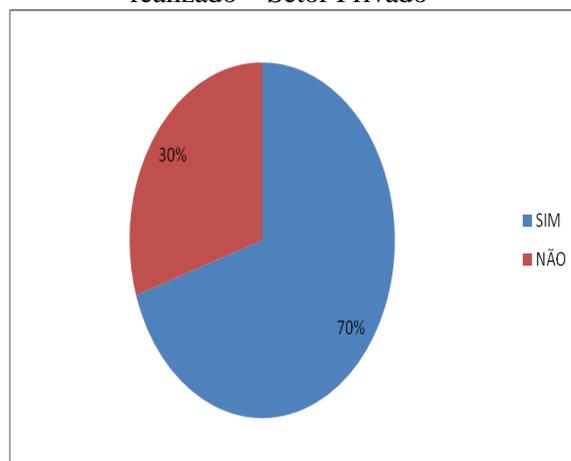
más condições de trabalho, entretanto, estas estão correlacionadas a fatores externos, tais como a falta de recursos humanos e materiais adequados, portanto, em ambas as organizações relacionadas há boas condições. Nas empresas privadas, a insatisfação se deve a fatores relacionados às longas jornadas de trabalho. De acordo com Mota ; Vasconcelos (2005), Herzberg, trata dos fatores higiênicos de satisfação, ou das condições mínimas de trabalho, que um indivíduo deve ter a fim de satisfazer a suas necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento. Se ausentes, esses fatores mínimos podem comprometer o processo de trabalho. Essas são condições necessárias, mas não suficientes para garantir uma boa produtividade no trabalho.

Gráfico 18: Reconhecimento pelo trabalho realizado – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 19: Reconhecimento pelo trabalho realizado – Setor Privado



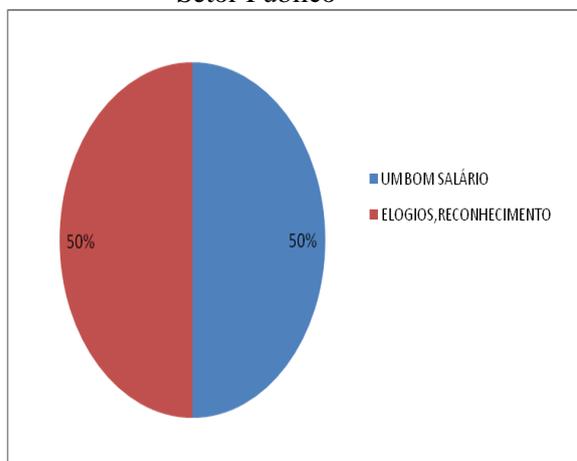
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Sobre o reconhecimento do trabalho na empresa pública, a maioria das pessoas se sentem reconhecidas pelo trabalho que realizam, isso significa uma satisfação das necessidades humanas que corresponde aos níveis da base da pirâmide de Maslow. Nas empresas privadas as pessoas se sentem menos reconhecidas com relação à organização pública, no entanto, mesmo assim ainda representam a maioria, as que se sentem reconhecidas.

Segundo Chiavenato (1994) é muito interessante o relacionamento entre as pessoas e a empresa, existe entre elas uma forte interação psicológica chamada reciprocidade. A organização realiza certas coisas para e pelo participante e abstém de fazer outras. Além disso, remunera-o, dá-lhe segurança e status, cria condições para que ele trabalhe adequadamente. Reciprocamente, o colaborador responde trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas conforme solicitado. A organização espera que o participante

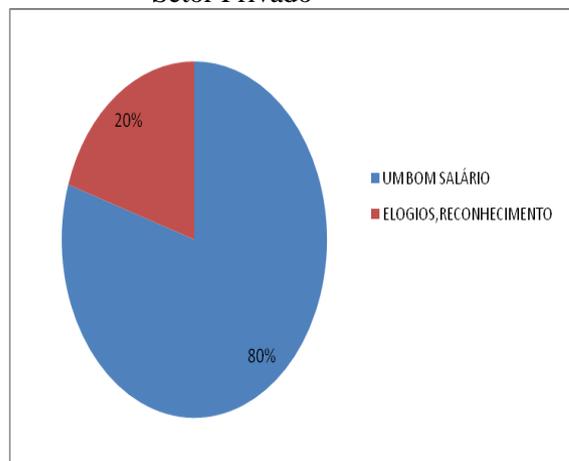
corresponda e obedeça a sua autoridade, e o empregado espera que ela haja com justiça e equidade.

Gráfico 20: Recompensas – fator motivador – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 21: Recompensas – fator motivador – Setor Privado



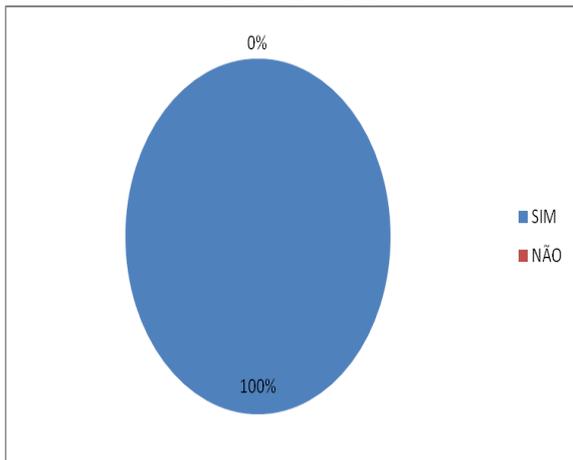
Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Quando foram indagados sobre a importância do salário (recompensas extrínsecas) em relação ao reconhecimento (recompensas intrínsecas), no setor público houve uma proporção de 50%, já na empresa privada a necessidade de recompensas financeiras predomina em 80%, isso pode ser sintetizado da seguinte forma: para as pessoas que preferem elogios / reconhecimento a necessidade financeira já está satisfeita, já os que preferem dinheiro usufruem do trabalho como fonte de subsistência.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização. Esses são fatores indeterminados e complexos, influenciados pela identidade de cada indivíduo. (MOTA; VASCONCELOS, 2005)

Exemplos de fatores higiênicos seriam bons salários, máquinas e equipamentos adequados, um bom ambiente de trabalho, ou seja, estímulos financeiros e psicossociais. Porém a gestão de pessoas não deve ser baseada somente nesses estímulos, pois eles oferecem resultados temporários, os indivíduos se acostumam com maiores níveis de salário, com uma chefia democrática e com programas de participação, concursos, prêmios, festas e outras mobilizações. (MOTA; VASCONCELOS, 2005)

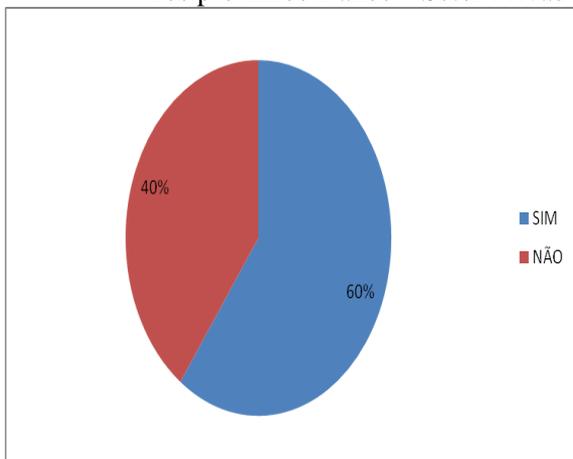
Gráfico 22: Estabilidade Profissional
– Setor Público/Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

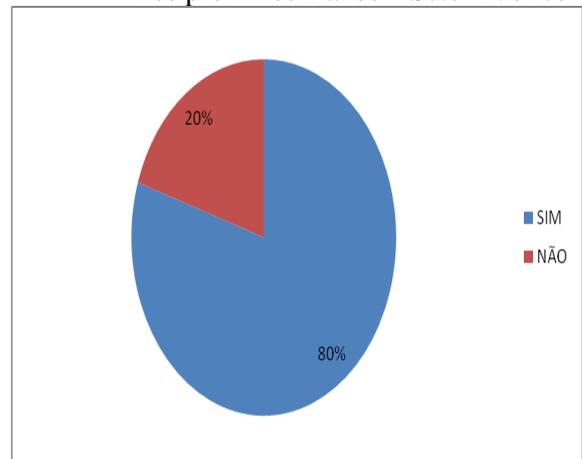
Tanto no setor público como no setor privado os funcionários consideram a estabilidade profissional importante, mesmo que nem todos a possuam assegurada, até mesmo no serviço público, haja vista que as pessoas contratadas (denominadas cargos de confiança) possuem instabilidade, principalmente quando há mudança de gestor municipal, ocasionando muitas pressões psicológicas aos trabalhadores. Nas empresas privadas esse risco incide com maior frequência; mas por outras causas relacionadas ao trabalho. Necessidades de segurança-Relacionam-se à necessidade de proteção contra ameaças e privações tais como proteção contra incertezas, doenças e desemprego.

Gráfico 23: Intenção de permanecer no emprego
nos próximos 2 anos – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 24: Intenção de permanecer no emprego
nos próximos 2 anos – Setor Público

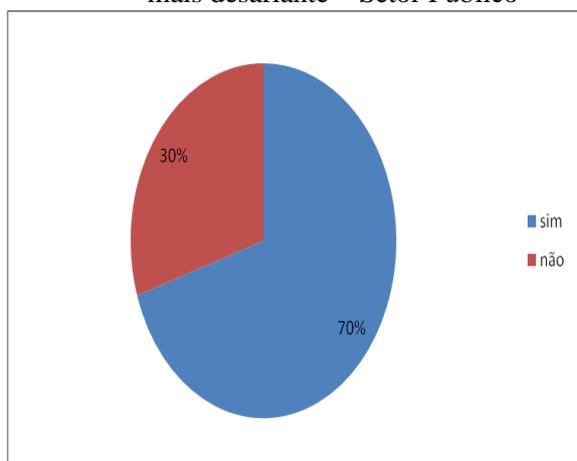


Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Sobre a permanência no emprego a curto prazo, na empresa pública verificou-se que 80% relatam intenção de permanência nos próximos 2 anos, pois são assegurados pelo

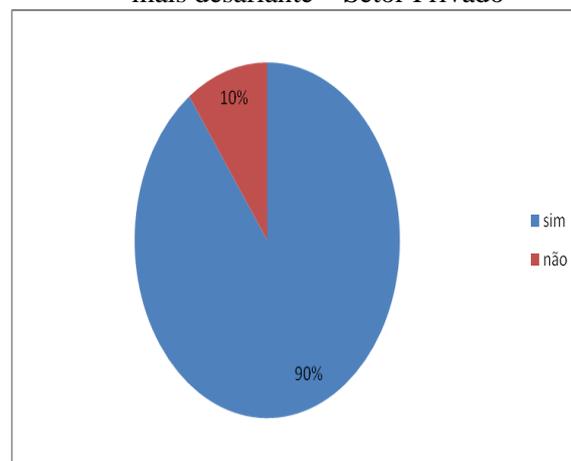
concurso, porém para alguns profissionais, isso não se justifica pois, estão sempre em busca de um trabalho que lhes tragam estabilidade e ao mesmo tempo que ofereça melhores condições de trabalho e financeiras. Já no caso dos servidores de empresas particulares 40% demonstram dúvidas já que a permanência no emprego não está correlacionada somente a questões particulares inerentes à sua vontade. Segundo Maslow (1943) citado por Chiavenato (2001), o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiramente à satisfação das necessidades simples e fundamentais, que se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. Após satisfazê-las o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas.

Gráfico 25: Pensamento em obter um trabalho mais desafiante – Setor Público



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Gráfico 26: Pensamento em obter um trabalho mais desafiante – Setor Privado



Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Sobre o desafio do trabalho em si, na empresa pública 70% dos entrevistados preferem um trabalho mais desafiante, já que para alguns profissionais o mesmo demonstra ser monótono e repetitivo, ou seja, menos dinâmico. Na empresa privada, o índice é ainda maior, isso pode ser justificado não somente em buscar outro emprego, mas dentro da própria atuação buscar meios junto a equipe de trabalho para otimizá-lo e torná-lo mais desafiante, contudo muitas vezes as idéias não são acatadas pelos gestores. Outro fato a ser ressaltado é a carga horária reduzida nos órgãos públicos o que possibilita os profissionais buscarem trabalho em outras empresas.

O que motiva os funcionários é a possibilidade de realização profissional, possibilidade de aprendizado contínuo, contribuição para ampliação de rede de contato, liberdade de ação, diversificação de tarefas, ambiente favorável, valorização do trabalho em equipe, proposta de desafios e o acareamento de resultado das ações realizadas principalmente na área de desenvolvimento setorial e social. (CARMO; PICOLI, 2003, p. 56)

“Ofereça desafios constantes, dê liberdade para que possam criar, a motivação está fortemente ligada às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento que elas encontram na empresa.” (LOPES, 2004. p. 52).

De acordo com Lopes (2004) o estabelecimento de metas e resultados individuais, poderá conscientizar os colaboradores de que eles precisam “crescer” e aprimorar-se constantemente. Entretanto, isso ajudará na formação de novos líderes, que possam lhe assegurar confiança e fidelidade.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatores estudados do contexto analisado verifica-se que há relação entre as várias vertentes analisadas e que influenciam no processo de motivação concomitantemente no setor público e setor privado.

Observa-se que a área de saúde tanto em âmbito público como particular é objeto de muitas análises, entretanto, muitas vezes há discrepâncias a esse respeito já que nem sempre há recursos apropriados para o atendimento da população, deve-se ressaltar, porém, que a saúde é um direito universal de todo ser humano e o atendimento com qualidade e excelência deve ser visto como prioridade.

Todavia, constatou-se que a maior parte dos entrevistados nos dois setores estudados encontra-se motivados, e que os estímulos que mantêm os funcionários nas organizações não tratam apenas de estímulos financeiros, ou mesmo por razões de ordem social; mas o que muitas vezes influencia é o ambiente do trabalho, os contatos (network) e até mesmo por opção, ou seja, principalmente as pessoas que estão com satisfação financeira buscam no serviço público uma forma de trabalho mais “leve”, onde há condições de planejamento e um maior contato com os clientes “elemento primordial do programa de saúde da família- PSF.”

Outro fator que merece destaque é no tocante ao próprio trabalho, a maioria relata realmente gostar do que faz e isso, fazem por amor a profissão, onde o fator financeiro não prevalece como requisito principal.

A estabilidade é ainda outro elo de fundamental importância para os colaboradores, entretanto, está correlacionada a outros fatores, tais como financeiros que oferecem maiores oportunidades de crescimento. Isso é uma prova de que o funcionário público nem sempre acredita manter-se no trabalho, quando a vontade de crescer sobressai: trata-se de uma questão de estabilidade financeira, ou seja, a pessoa abre mão de certa segurança para investir em si mesma para posteriormente buscar algo melhor. Isso prevalece entre as pessoas mais jovens; aos que se aproximam do tempo de aposentadoria ou não tem idade ativa para mercado de trabalho, não se aplica.

Sobre as condições de trabalho tanto no setor público como no setor privado há precariedade, mais no setor público onde há sobrecarga para alguns e ociosidade para outros, isso significa má divisão de tarefas.

No setor privado, há maior dificuldade do trabalho em equipe, o fator desemprego abala com menor impacto os funcionários do que no setor público, principalmente quando são

contratados e não conseguem ser aprovados pelo concurso, mas que optam por manter-se próximo a familiares que vivem no município.

No setor privado os funcionários são mais comprometidos com o trabalho, pois, disso depende a sua permanência na empresa. A insegurança devido a permanência nem sempre está presente nestes casos, enquanto que no setor público as pessoas nem sempre possuem comprometimento com o trabalho, e a realização das tarefas com motivação nem sempre é constante e primordial.

As cobranças excessivas existem nos dois setores estudados, mas na forma de compensação das mesmas há predominância no setor público. Um fator que exerce grande influência no trabalho dos servidores públicos é a época eleitoral onde há pressões constantes e mudanças na forma de trabalho e gestão.

Portanto, este trabalho oferece grande relevância para gestores de instituições públicas e privadas e irá contribuir para uma maior visualização do fator motivacional dos colaboradores. Trata-se também de enfatizar que o investimento em recursos humanos deve ser continuado, pois o ambiente de trabalho assim como outros fatores agrega estímulos importantes para o processo em questão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWDITCH, James L; BUONO Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1992.

CARMO, Adriana Ribeiro do; PICOLI, Maria do Carmo. Fatores responsáveis pela motivação dos funcionários. O caso do Sebrae MG. Semana de Iniciação Científica, Lavras **Anais...** Administração. Faculdades Integradas Adventistas de Minas Gerais. v.1, n. 1. Lavras, MG, nov., 2003.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo; Atlas, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro; Campus, 2000.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPES. Mikhail. Saiba motivar seus funcionários e fazer com que eles vistam a camisa da empresa. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. São Paulo, n. 184. p. 51-60, ago., 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

ROESH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Tompson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **VIVIANE NEVES DE SOUZA** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Ceres, 14 de janeiro de 2009

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1- 1528

APÊNDICE

APÊNDICE A

FACER - Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de empresas

QUESTIONÁRIO

1-Sexo: () Feminino () Masculino

2-Estado Civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a)

3-Idade: () 18 a 29 () 30 a 49 () + 50

4-Tipo de Empresa em que Trabalha:

() Pública () Privada

5-Há Quanto tempo está nesta Instituição?

() menos de 1 ano () 1 a 5 anos
() 6 a 10 anos () mais de 10 anos.

6-Qual seu grau de escolaridade?

() Ensino fundamental incompleto () Ensino fundamental completo
() Ensino médio incompleto () Ensino médio completo
() Ensino Superior incompleto () Ensino Superior completo
() Pós Graduação/Especialização

7-Qual a satisfação com o trabalho que desempenha?

() Ótimo () Bom () Regular
() Ruim () Péssimo

8-Você se relaciona bem com os membros de sua equipe de trabalho?

() Sim () Não

9-A empresa em que você trabalha lhe propicia boas condições, para a realização de suas atividades profissionais?

Sim Não

10-Você se sente reconhecido pelo trabalho que realiza?

Sim Não

11-Para você o que é mais importante?

Um bom salário Elogios, reconhecimento

12-Para você estabilidade profissional é importante?

Sim Não

13-Você acredita que frente às necessidades familiares e financeiras continuará neste emprego nos próximos 2 anos?

Sim Não

14-Você pensa em obter um trabalho que seja mais desafiante o qual você possa adquirir novas experiências?

Sim Não

15-Você trabalha quantas horas semanais?

16-Para você o que é mais importante?

Boas condições de trabalho Segurança no emprego
 Um salário melhor Um trabalho mais interessante
 Status e prestígio perante a sociedade Reconhecimento profissional
 Um Bom chefe Oportunidades de progresso
 Realização profissional

17-Você se considera realizado profissionalmente? Por quê?

18-Você enxerga na sua empresa oportunidades de crescimento? Por quê?

19- O que você acredita que deve mudar na empresa para que você desempenhe seu trabalho com maior satisfação?

20-O que te motiva a permanecer neste trabalho?

APÊNDICE B

DADOS DO ALUNO

Nome: Viviane Neves de Souza

Número da matrícula:0310280501

Endereço: Rua Sobrasil n 174 Centro

Cidade: Rubiataba – Go

Cep: 76 350 000

E- mail : vivianenevesdesouza@yahoo.com.br

Telefone:3325-2863