

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO

NATASHEA VENDRAME SOLIMENO

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS**

BAURU
2012

NATASHEA VENDRAME SOLIMENO

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof. Jacqueline Araújo de Souza.

BAURU
2012

S6869m

Solimeno, Natashea Vendrame

Motivação organizacional nas empresas públicas e privadas / Natashea Vendrame Solimeno -- 2012.
50f. : il.

Orientadora: Profa. Jacqueline Araújo de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Motivação organizacional. 2. Líder. 3. Colaborador.
4. Satisfação. I. Souza, Jacqueline Araújo de. II. Título.

NATASHEA VENDRAME SOLIMENO

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS PÚBLICAS E
PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Naturais como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharelado em Administração, sob orientação da Prof. Jacqueline Araújo de Souza.

Banca Examinadora:

Prof. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue
Universidade Sagrado Coração

Prof. Ms. Jacqueline Araujo de Souza
Universidade Sagrado Coração

Prof. Esp. Osvaldo Luiz Gonçalves da Cunha
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 07 de dezembro de 2012.

Dedico este, a meus pais, Roberto e Valéria que sempre me apoiaram e me ajudaram em toda a jornada acadêmica, ao meu irmão Brenno que me traz inspiração e ao meu melhor amigo e amor, Flávio, por quem tenho grande admiração e carinho; e que sempre esta ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Jacqueline Araújo de Souza por me auxiliar nas pesquisas e as empresas que colaboraram para esse trabalho se tornar realidade.

“Durante o dia você faz o que todos fazem. Mas, para obter um resultado diferente da maioria, você tem que ser especial. Se fizer igual a todo mundo, obterá os mesmos resultados.

Não se compare à maioria, pois infelizmente ela não é modelo de sucesso”.

(ROBERTO SHINYASHIKI)

RESUMO

Atualmente vivemos na era da Globalização, onde as barreiras do Capitalismo estão cada vez mais estreitas, acentuando cada vez mais a competitividade nas organizações. Por isso o diferencial hoje é o capital humano, ou seja, as pessoas são vistas como ativo organizacional que agregam valor e diferencial ao negócio da organização. A motivação é uma ferramenta de vital importância para a sobrevivência das organizações; e as ações, baseadas em estratégias motivacionais, trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos. Diante deste cenário, este trabalho se propôs a investigar e analisar os fatores que influenciam na motivação organizacional, na visão dos próprios colaboradores e dos seus respectivos líderes/gestores. Fizeram parte deste estudo duas empresas do setor público e duas do setor privado, totalizando 80 colaboradores de diversos níveis hierárquicos e 10 líderes/gestores, através de questionários distintos, sendo um para os líderes/gestores e outro para os colaboradores. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que há diferenças entre as organizações públicas e privadas e de seus respectivos colaboradores e líderes/gestores, em relação a motivação organizacional. A motivação no setor privado é maior em relação ao setor público, o fator que mais motiva os colaboradores, no setor público é o “salário” e no setor privado o “reconhecimento profissional”. Obtivemos igualdade no que se refere aos fatores que mais desmotivam os colaboradores no setor público e no privado, ambos apontaram a “falta de reconhecimento profissional”. Na visão do líder do setor público, os fatores que mais motivam seus colaboradores são o salário e subir de cargo. No setor privado houveram dois fatores também. São eles o “salário” e o “reconhecimento profissional”. Os fatores que mais desmotivam os colaboradores para os líderes do setor público é o “exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário do trabalho normal” e “trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos”. No setor privado o que mais desmotiva é “não ser reconhecido profissionalmente”. O estudo demonstrou que existe motivação em ambas as organizações em níveis e fatores diferentes, necessitando um olhar mais cuidadoso em pesquisas futuras para a motivação dentro das organizações, a fim de proporcionar mudanças nesse quesito tão relevante.

Palavras-chave: Colaborador. Líder. Motivação Organizacional. Setor Privado. Setor Público .

ABSTRACT

Nowadays we live in the age of globalization, where the barriers of Capitalism are increasingly narrow, emphasizing everyday the competitiveness in organizations. The differential of our days is the human capital, in other words, people are seen as organizational asset that add value and differentials to the organization business. The motivation is a vital tool for the organizations survival; and the actions - based on motivational strategies - bring great benefits to companies and to the individuals themselves. Considering this scenario, this paper aims to investigate and analyze the factors that influence organizational motivation, in the vision of their own employees and their respective leaders / managers. The sample comprised two companies from the public sector and two from the private sector, totaling 80 employees from different hierarchical levels and 10 leaders/managers through separate questionnaires, one for leaders/managers and another for employees. Overall, evaluation results concluded that there are differences between public and private organizations and among their respective employees and leaders/managers in relation to organizational motivation. The motivation is higher in the private sector over the public sector. The motivative factor in the public sector is the "salary", and in the private sector and the "professional recognition". We obtained equality regardenly to factors that discourage employees in the public and private sector - both pointed to "lack of professional recognition". In view of the leader from the public sector, the factors that motivate employees are the wages and the carrer plan. In the private sector there were also two factors. The "wages" and the "professional recognition". For the leaders from the public sector, the factors that demotivate employees are "exercising a job that requires a commitment beyond the normal working hours" and "work under pressure and handle multiple tasks within tight deadlines." In the private sector - which is more discouraging - is "not being professionally recognized." The study showed that exist motivation in both organizations at different levels and factors, requiring a closer look in future researches on motivation within organizations, in order to provide changes in this relevant issue.

Keywords: Employee. Leader. Organizational Motivation. Private Sector. Public Sector.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.....	15
Figura 2- Comparação dos pontos de vista entre Satisfação e Insatisfação.	17
Figura 3: Como os colaboradores do setor privado habitualmente começam o dia.	26
Figura 4: Como os colaboradores do setor público habitualmente começam o dia.	26
Figura 5: Orgulho que os colaboradores do setor privado sentem do trabalho que fazem	27
Figura 6: Orgulho que os colaboradores do setor público sentem do trabalho que fazem. ...	27
Figura 7: Opinião dos colaboradores do setor privado sobre a afirmação: “Muitos afirmam que algumas pessoas não têm nenhuma motivação e não há nada que o líder/gestor possa fazer a respeito”.	28
Figura 8: Opinião dos colaboradores do setor público sobre a afirmação: “Muitos afirmam que algumas pessoas não têm nenhuma motivação e não há nada que o líder/gestor possa fazer a respeito.”	28
Figura 9: Grau de motivação definido entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante pelos colaboradores do setor privado.	29
Figura 10: Grau de motivação definido entre 1 a 5, sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante pelos colaboradores do setor público.....	29
Figura 11: Grau de desmotivação definido entre 1 a 5 , sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante pelos colaboradores do setor privado.....	30
Figura 12: Grau de desmotivação definido entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante pelos colaboradores do setor público.....	31
Figura 15: Feedback dado regularmente (semanal, quinzenal ou mensalmente) pelos líderes/gestores do setor público sobre o trabalho que os colaboradores estão desenvolvendo, fazendo-os saber se o serviço está indo bem ou mal.	33
Figura 16: Feedback dado regularmente (semanal, quinzenal ou mensalmente) pelos líderes/gestores do setor privado sobre o trabalho que os colaboradores estão desenvolvendo, fazendo-os saber se o serviço está indo bem ou mal.	33
Figura 17: Líderes/gestores do setor público que fazem com que os colaboradores realmente cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento.	34
Figura 18: Líderes/gestores do setor privado que fazem com que os colaboradores realmente cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento.	34
Figura 19: Líderes/gestores do setor público que estimulam seus colaboradores a trabalharem em equipe.	35
Figura 20: Líderes/gestores do setor privado que estimulam seus colaboradores a trabalharem em equipe.	36
Figura 21: Os colaboradores que demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem para os líderes/gestores do setor privado.	37
Figura 22: Os colaboradores que demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem para os líderes/gestores do setor público.....	37

Figura 23: Grau de motivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante para os líderes/gestores do setor público.	38
Figura 24: Grau de motivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante para os líderes/gestores do setor público.	38
Figura 25: Grau de desmotivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante para os líderes/gestores do setor privado.....	40
Figura 26: Grau de desmotivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante para os líderes/gestores do setor público.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MOTIVAÇÃO.....	15
3 LÍDER.....	19
4 JUSTIFICATIVA	22
5 OBJETIVOS	23
5.1 GERAL.....	23
5.2 ESPECÍFICOS.....	23
6 METODOLOGIA.....	24
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	25
8 CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	51
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	55
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	56
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR	57
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DO LÍDER/GESTOR	59

1 INTRODUÇÃO

Conceitualmente, segundo Chiavenato (2007), para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

Segundo Maximiano (1992, p.126):

[...] uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Uma organização é constituída não somente de máquinas e equipamentos, recursos financeiros e outros, mas também de pessoas com sentimentos e motivos diferentes, influenciados pelo ambiente que altera em sua motivação, os relacionamentos e a liderança, que “moldam” o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se encontra.

Gestão em serviços, planejamento estratégico, recursos humanos e liderança são palavras comuns no dia a dia de qualquer organização, pública ou privada, que enfrentam problemas comuns e que correm o risco de basearem-se em conceitos tradicionais de administração empresarial. É aí que entra o diferencial das empresas, com a gestão voltada para as pessoas, baseando-se na valorização do ser humano como capital humano, ou seja, as pessoas como principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.(CHIAVENATO, 2008).

Hoje temos que nos preparar para viver a era emocional, onde a empresa tem de mostrar ao colaborador que ele é necessário como profissional, e antes de qualquer coisa que é um ser humano com capacidades que agregadas à produção a empresa, formarão equipe coesa em que o maior beneficiário será ele mesmo com a melhoria em sua qualidade de vida, relacionamentos e principalmente, o cliente que sentirá isso quando adquirir o produto ou serviço da empresa.(ROMÃO, 2002, p.18).

Um desafio dentro desse contexto é tornar e manter os colaboradores motivados dentro de seu ambiente de trabalho.

Por definição, motivação, segundo Soto (2002, p.118),

é a pressão interna surgida de uma necessidade , também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida.

A motivação então, depende de fatores impulsionadores que nos levam a determinadas ações, e essas ações é que favorecem o clima organizacional. Considerando o estado motivacional das pessoas, sendo ele positivo e favorável quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável quando é frio e desagradável.(CHIAVENATO, 2003). O comportamento motivacional é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, conduzindo a ação no sentido da satisfação de necessidades. Durante a busca da satisfação motivacional, as pessoas enfrentam problemas que são realmente de difícil resolução.

É no ambiente interno da organização que percebemos o grau de motivação e satisfação dos colaboradores, que é influenciado também pelas crenças e valores, regidos pela cultura da organização. As organizações devem se preocupar em tornar o ambiente de trabalho um local agradável para a convivência com as demais pessoas, pois um ambiente mais tranquilo facilita um melhor trabalho em equipe; por exemplo, além de uma relação mais saudável entre os colegas, os resultados cobiçados pela organização vão sendo alcançados mais facilmente por todos.

A motivação é a energia necessária para se obter melhores resultados e aumentar a produtividade nas organizações. “[...] é um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. (GONÇALVES, 2003, p.1). Um colaborador motivado tem iniciativa, desenvolve seu trabalho com excelência e usa de seu esforço próprio para crescer profissionalmente.

Buscando compreender como as empresas entendem o fator motivacional de seus colaboradores, esse trabalho tem por objetivo investigar os níveis motivacionais nos quais se encontram os colaboradores de diversos níveis hierárquicos de empresas de diferentes ramos de atuação, do setor público e privado na cidade de Botucatu.

2 MOTIVAÇÃO

Abraham Maslow, grande pesquisador do tema “motivação”, com seu pensamento proposto em 1970, abordou uma teoria que tentava explicar as necessidades humanas em diversos campos, no qual foi imprescindível para melhor compreender a Motivação Organizacional. Sua teoria motivacional é uma das mais conhecidas, e é apresentada em forma de hierarquia das necessidades individuais, conhecida por “Hierarquia das necessidades” ou “Pirâmide de Maslow”. Maslow acreditava que sua teoria, por ser dinâmica, poderia ser aplicada tanto no meio profissional como no meio pessoal. Para o autor os níveis de necessidades eram universais, mas por serem frágeis, poderiam ser alterados ou inibidos pelo ambiente.

Através da figura 1, observa-se que os únicos comportamentos não adquiridos, são aqueles que satisfazem as necessidades fisiológicas.

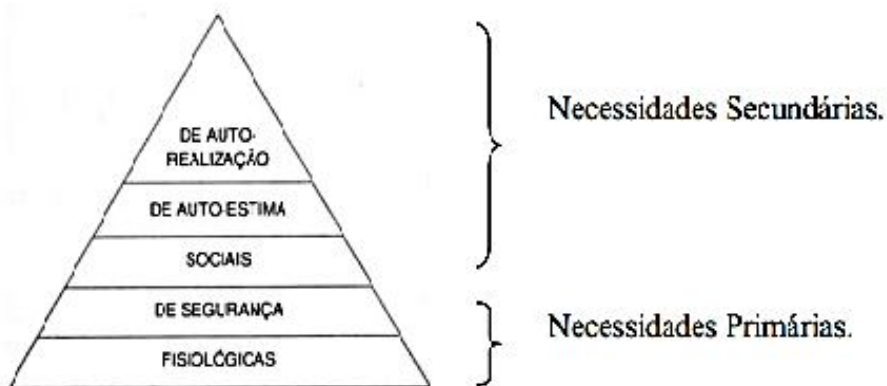


Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow.
Fonte: Chiavenato (2003, p. 93).

Para Abraham Maslow (1943), os seres humanos querem satisfazer primeiro as necessidades fisiológicas básicas tais como comida, sexo, água e sono, para depois satisfazerem suas necessidades sociais e espirituais, que estão em níveis mais elevados de sua pirâmide até atingir o topo, que representa a auto realização.

Com a aplicabilidade da teoria de Maslow no trabalho, nota-se que qualquer colaborador preocupa-se com a segurança no emprego, reconhecimento e recompensas pelo trabalho bem feito e satisfação no emprego, de acordo com o que constata Silverstein (2009, p. 19):

[...] que quem deseja funcionários engajados e motivados deve se certificar de que eles se sentem seguros em seus empregos; dizer-

lhes que reconhece seu esforço, em particular quando esse esforço é extraordinário; e dar-lhes oportunidades de aprender e crescer, de encarregar-se de projetos que sejam significativos (em termos sociais ou pessoais) e que os deixem mais próximos do alcance de suas metas.

Outra teoria amplamente conhecida é a de Frederick Herzberg, que foi formulada a partir de um estudo realizado com 200 engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh, com o objetivo de identificar quais as consequências de determinados acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, avaliando os fatores que os fizeram sentir felizes e infelizes no trabalho. Tal teoria denomina-se “Teoria dos dois fatores” ou “Teoria da higiene da motivação”. Herzberg identificou cinco fatores que as pessoas mencionaram com maior frequência quando disseram que sentem-se felizes no trabalho. Esses fatores denominam-se de “Fatores de satisfação” ou “Motivadores”. São eles: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade e progresso.

Herzberg também identificou os cinco fatores mais frequentes citados pelas pessoas em relação ao seu descontentamento com o trabalho. São eles os “Fatores de insatisfação” ou “Fatores de higiene”. Os fatores de Higiene são aqueles que são necessários para evitar a insatisfação no ambiente de trabalho, mas por outro lado não são suficientes para provocar satisfação e vice versa. São eles: política e administração da empresa, supervisão, salário, relações interpessoais e condições de trabalho. O oposto de satisfação não é insatisfação, de acordo com a Teoria dos dois Fatores. Uma importante conclusão da “Teoria de Herzberg” foi que a eliminação da insatisfação no trabalho não motiva as pessoas. Simplesmente faz com que se sintam menos insatisfeitas. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2004).(Figura 2).

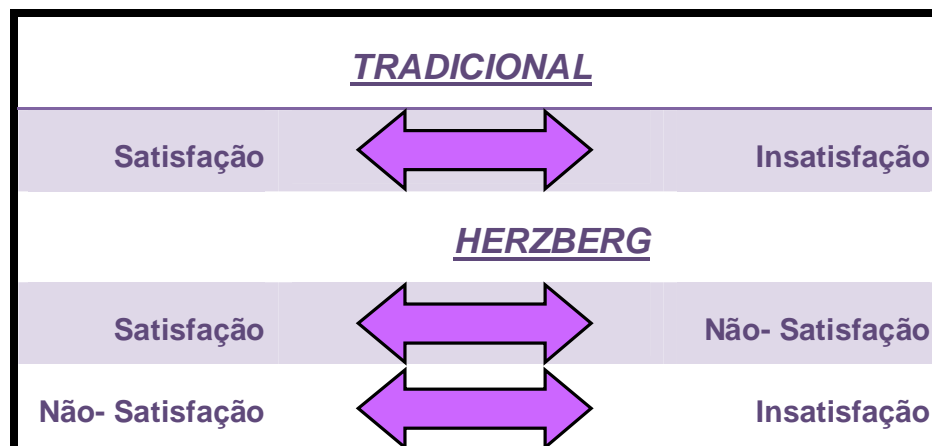


Figura 2- Comparação dos pontos de vista entre Satisfação e Insatisfação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Em suma, os dois modelos de Motivação apresentados, o de Abraham Maslow e o de Frederick Herzberg, contribuíram para o estudo da motivação e elas são semelhantes, mas cada uma possui uma característica particular. As teorias de Herzberg concentram-se nos fatores “motivadores”. Ele afirmou que aquilo que Maslow chamou de necessidades de nível inferior, na verdade são fatores de “higiene”. Sua ausência causará insatisfação, mas o oferecimento cada vez maior desses fatores, não conseguirá motivar positivamente, como por exemplo um ambiente de trabalho limpo e claro, bons locais para alimentação, boa remuneração e benefícios podem ajudar a manter as pessoas no emprego, mas não fazem com que as pessoas trabalhem com mais empenho. (LIKER, 2008, p.196).

Para compreender o conceito de motivação, Archer (1997) apresenta uma contribuição importante quando descreve a diferença entre fatores motivadores e fatores de satisfação. Para ele, um fator motivador nada mais é que um motivo, uma necessidade, enquanto que um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Não se pode confundir aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação).

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominada sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o

assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade. (ARCHER, 1997, p.24).

Em relação à complexidade das teorias e dos assuntos referentes à motivação organizacional, indicam que a definição do conceito de motivação não pode ser definida analisando apenas uma teoria, conforme Bergamini (1997), que avalia que as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

Por isso que para motivar as pessoas é necessário ir além dos fatores de higiene, tornando o trabalho motivador por si só. Dentre os fatores que tornam isso possível, cita-se a necessidade dos colaboradores de se identificarem com o trabalho realizado e com o que produzem. É importante também dar-lhes autonomia, através da ferramenta denominada “*empowerment*”. O “*empowerment*”, é uma situação que se estabelece para criar condições para que os funcionários subalternos adquiram o poder de decisão, o que irá favorecer o crescimento profissional e pessoal que irá se refletir no ato de cada trabalhador comprometer-se com o resultado final da empresa, com o seu sucesso. (SERTEK, 2007, p. 64). E um colaborador comprometido é um colaborador motivado.

Proporcionar e manter este colaborador motivado é um dos muitos papéis desempenhados pelos líderes dentro das organizações, e não é tarefa fácil. Para melhor compreender essa interação, é importante caracterizar o líder e o exercício de liderar.

3 LÍDER

Borges (2009) descreve que aproximadamente há 3 milhões de anos, o perfil do líder era aquele considerado “sábio”, “místico” e “intuitivo”, e que nessa época, os mais poderosos como donos de fazendas, detentor de terras, geriam seus funcionários com repreensões. Já no período da Revolução industrial, surge um novo perfil de líder, baseado no “gerente”, aquele analítico e pensante que detia em suas mãos as decisões sem a interferência de seus funcionários.

Nesse contexto histórico, é possível verificar que liderar antigamente, era exercer uma imposição de “eu mando e você obedece”, muito diferente dos dias atuais, em que a democracia é relevante nas tomadas de decisões. O trabalhador deixou de ser tratado como uma máquina para se tornar um profissional que se sintam bem em seu próprio trabalho, executando tarefas e gerando resultados.

Chiavenato (2005, p.11) destaca uma mudança no contexto das organizações atuais:

Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. [...] a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes.

No mundo contemporâneo, onde surgem cada vez mais mudanças no ambiente de maneira mais veloz, o líder deve ter competência para conduzi-las.

Segundo Silva (2008), as principais competências para a gestão de pessoas são: “cooperação e confiança mútua; percepção para a tomada de decisão; gerenciamento focado em resultado; avaliação de performance contínua e clara; comunicação franca; informações compartilhadas; trabalhando com emoções e argumentos em situações de conflito; fazer uso de diversas opiniões, argumentos e diferentes culturas; comprometimento com novas ideias; identificar e destacar méritos; compartilhar e desenvolver parcerias e comprometimento com liderança”.

Por conclusão, líderes que motivam são aqueles que além de possuírem essas competências, sejam vistos como uma referência para seus colaboradores devido a sua conduta e influência pessoal na organização. São de extrema importância, já que executam um papel estratégico.

Para definir “liderança”, podemos recorrer à Selznick (1992, p. 22) que afirma que a “liderança é o ato de liderar, é suprir necessidades em um contexto social”. Em outras palavras, liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que gerem resultados e se transformem em uma equipe que alcance os objetivos propostos pela organização.

Dessa maneira, é possível afirmar que o ato de liderar não é “tão somente ter controle ou autoridade, mas um papel assumido por pessoas, seja esse papel consciente ou não”, segundo Selznick (1992, p. 23).

Liderança é uma capacidade, que nasce com a pessoa, ou que é desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade. É uma habilidade muito procurada pelas empresas, porém, o que se espera delas, é ser praticamente um “super-herói”, o que é um erro, não apenas porque super-heróis não existem, mas também porque se trata de um ser humano, conduzindo outros seres humanos.(GOMES, 2009)

Porém, antes de aprofundar a liderança e suas características, deve-se compreender que esse conceito difere do chamado “chefia”, ou seja, para Tourinho (1981, p. 58) "chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros."

De acordo com Sant’Anna (2008), liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um organismo vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

As questões relacionadas à liderança tornam-se mais complexas pois buscase, por exemplo, traços, habilidades, motivações, poderes que fazem com que a influência sobre a pessoas seja efetiva em um organização, ou seja, o objetivo dos estudos relacionados à questão é reconhecer quais características fazem um líder eficaz em sua influência aos liderados. (BERGAMINI, 1994). A liderança eficaz fornece aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram preencher por si próprios. O líder deve ser um gestor de pessoas e, assim, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para seus colaboradores e subordinados. A desvantagem de não ter líderes eficazes é gerar funcionários desmotivados, sem trabalho em equipe, tornando a organização um fracasso.

De acordo com Lessa (1999, p.1), “o exercício da liderança é a arte de usar o poder que existe nas pessoas”. Por isso que para ser líder é necessário desenvolver competências imprescindíveis na gestão de pessoas, para obter melhores resultados individuais e coletivos na organização. Um bom líder renova seus conhecimentos constantemente, inova, cria novas condições e oportunidades, gerencia imprevistos e possui grande capacidade criativa, porém, nada é válido se o líder não souber motivar os indivíduos envolvidos. Para haver interação entre os processos da empresa e o processo de liderança, é necessário conhecer o contexto organizacional, onde líderes, subordinados e equipes fiquem constantemente se relacionando.

O ato de liderar torna-se ainda mais desafiador quando pensamos em liderar com um olhar voltado ao ser humano e manter esse ser humano motivado dentro desse ambiente organizacional, este é o cenário definido para desenhar e aplicar o estudo desse trabalho.

4 JUSTIFICATIVA

Motivação é um dos temas de grande relevância na atualidade e tem gerado discussões no âmbito de Gestão de Pessoas acarretando preocupações e dúvidas para gestores, que cada vez mais buscam investir em “programas motivacionais”, que na maioria das vezes, infelizmente, não surtem efeito. As organizações necessitam entender os mecanismos que geram motivação e devem procurar meios eficazes de coloca-los em prática.

Quando nos deparamos com essas indagações pessoais obtidas através do meio e experiência profissional, faz-se necessário buscar respostas, contribuindo assim, com a área de estudo em questão e crescimento pessoal. Sendo assim, o que originou este estudo partiu de conclusões pessoais obtidas através do meio e experiência profissional. Além disso, inúmeras informações trazidas diariamente e professores da universidade serviram de incentivo para uma análise mais detalhada. Os questionários respondidos pelos colaboradores e líderes/gestores mostram a situação motivacional em que se encontram e a relação existente entre eles, nas organizações públicas e privadas.

5 OBJETIVOS

5.1 GERAL

- Investigar e analisar os níveis motivacionais nos quais se encontram os colaboradores de diversos níveis hierárquicos e sua relação com líderes/gestores nas organizações.

5.2 ESPECÍFICOS

- Averiguar a “relação motivacional” entre líderes/gestores e colaboradores em organizações públicas e privadas;

-Apurar através de uma escala de níveis quais os fatores que motivam e desmotivam os colaboradores dentro dessas organizações;

-Apurar através de uma escala de níveis quais os fatores que motivam e desmotivam os colaboradores na visão dos líderes/gestores dentro dessas organizações;

- Analisar quantitativamente e qualitativamente os resultados obtidos no plano de amostragem para compreender melhor a motivação e suas características nas organizações, na visão dos colaboradores e também dos líderes/gestores.

6 METODOLOGIA

Para a coleta e análise dos dados, foram convidados 80 colaboradores e 10 líderes/gestores com idade entre 20 e 60 anos, de todos os níveis hierárquicos de duas empresas públicas e duas privadas de ramos distintos na cidade de Botucatu.

Foi entregue a autorização (Apêndice A) aos líderes/gestores através do “Termo de Consentimento”, em que este se conscientizavam dos fins da pesquisa e a ética, resguardando o direito de sigilo à identidade pessoal de todos os participantes.

Foram distribuídos dois tipos de questionários: um para colaboradores (Apêndice B) e outro para os líderes/gestores (Apêndice C). Ambos apresentavam seis questões, sendo quatro de múltipla escolha e com opção de resposta aberta e mais duas questões para os entrevistados atribuírem grau de relevância (Escala Likert) que lhe convinham de 1 a 5, sendo estabelecido os mesmos padrões de perguntas para os questionários, facilitando assim, na análise dos resultados.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando que o melhor negócio para uma organização ainda é o ser humano, o mesmo deve estar integrado na organização como matéria prima principal, gerando lucros e resultados. Para essa integração acontecer, faz-se necessário o empenho dos colaboradores na realização de seus trabalhos, através de consequente motivação e reconhecimento por parte dos líderes/gestores. Por isso que compreender o conceito de motivação dos seres humanos e sua relação com as organizações é essencial aos gestores, uma vez que a motivação é uma válvula propulsora de melhor desempenho e comprometimento dentro das organizações.

Em um mundo globalizado e competitivo, as empresas têm buscado incessantemente valorizar os colaboradores que encontram-se comprometidos com seu trabalho e a motivação é o fator primordial desse comprometimento.

Neste contexto, serão apresentados e discutidos os gráficos resultantes dos questionários realizados.

Tabela 1- Caracterização geral da Amostra.

	EMPRESA PÚBLICA	EMPRESA PRIVADA
Colaborador - Homem	20	20
Colaborador - Mulher	20	20
Líder - Homem	3	2
Líder - Mulher	2	3
TOTAL	45	45

Fonte: Elaborado pela autora.

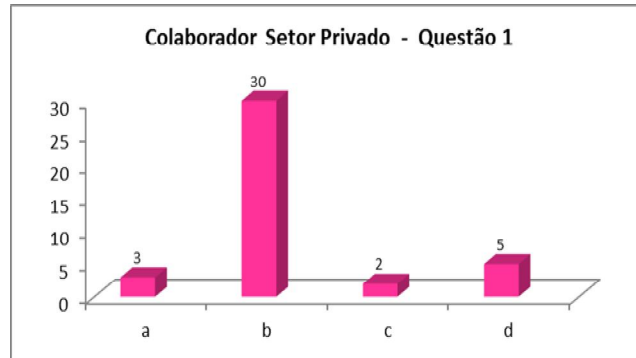


Figura 3: Como os colaboradores do setor privado habitualmente começam o dia.
Fonte: Elaborado pela autora.

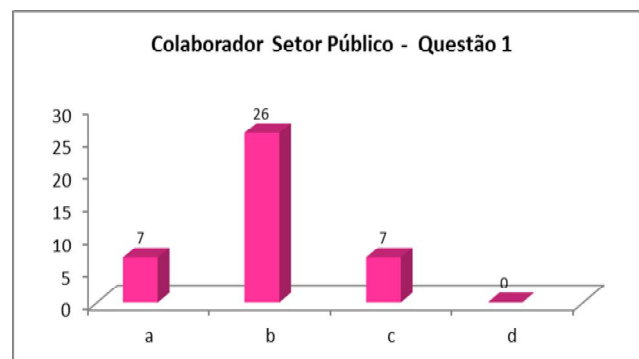


Figura 4: Como os colaboradores do setor público habitualmente começam o dia.
Fonte: Elaborado pela autora.

O setor privado apresenta a maioria dos colaboradores “otimistas e esperançosos”, pois 75% definiram essa resposta (Figura 3). O restante dos colaboradores afirmaram estar “sem grandes expectativas” (7,5%) ou “indiferentes” (5%). Obteve-se também outras respostas, marcadas por 12,5%.

Por sua vez, a figura 4, representa os colaboradores do setor público. Obteve-se que a maioria, sendo 65%, começam o dia “otimistas e esperançosos” contra o restante (gerando empate) que afirma não ter grandes expectativas, ou começam o dia indiferentes, definido por 17,5% dos colaboradores. Nenhuma outra resposta foi marcada.

A diferença entre os setores avaliados é pouco relevante, porém no setor privado, os colaboradores apresentam maior índice de satisfação ao começarem o dia, e no setor público, há maior quantidade de colaboradores que não possuem grandes expectativas ao irem trabalhar e começam o dia indiferentes.

Os resultados demonstram que apesar das dificuldades enfrentadas e o desgaste no decorrer do dia a dia, os colaboradores, ainda encontram meios de se motivar e sentirem-se bem em seus trabalhos.

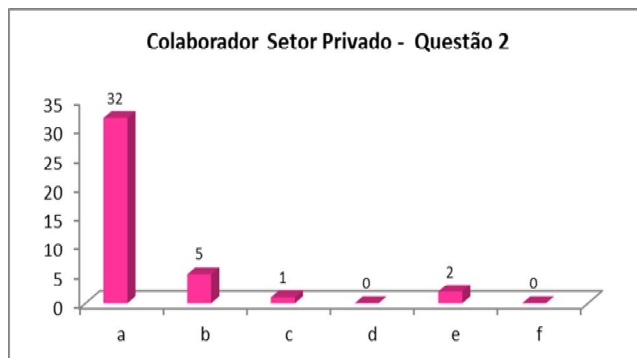


Figura 5: Orgulho que os colaboradores do setor privado sentem do trabalho que fazem.
Fonte: Elaborado pela autora.

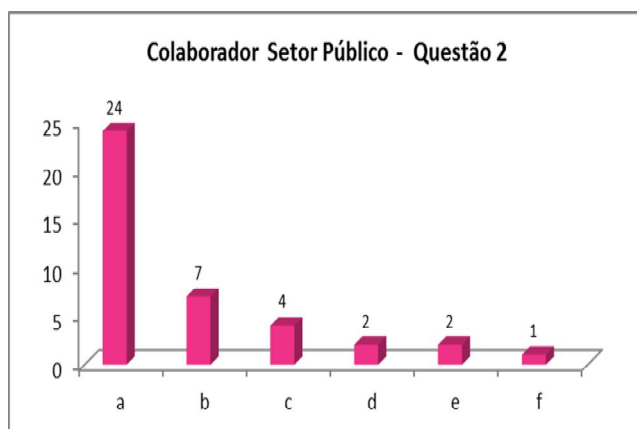


Figura 6: Orgulho que os colaboradores do setor público sentem do trabalho que fazem.
Fonte: Elaborado pela autora.

Nos gráficos referentes à questão 2, onde foi perguntado se os colaboradores sentem orgulho do trabalho que realizam, obteve-se no setor privado, na figura 5, 80% de respostas “sim, pois faço o que gosto”. Para os colaboradores que optaram por responder: “sim, apenas cumpro meu dever”, é representado por 12,5% das repostas. Apenas 2,5% respondeu que “não, pois não faço o que gosto” e 5% deram outra resposta.

Das respostas do setor público, na figura 6, obteve-se que 60% faz o que gosta, 17,5% apenas cumpre com seu dever, 10% não gosta do que faz, 5% estão insatisfeitos e 7,5 deram outra resposta.

É notável a diferença entre o setor público e privado quanto ao orgulho do trabalho realizado. Releva-se no setor privado que os colaboradores estão desempenhando seus trabalhos com maior satisfação e no setor público obtve-se mais colaboradores insatisfeitos.

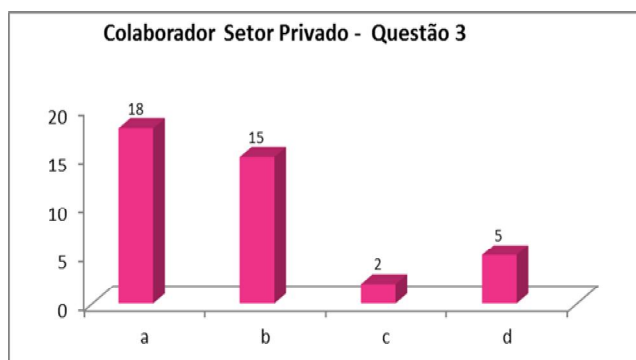


Figura 7: Opinião dos colaboradores do setor privado sobre a afirmação: "Muitos afirmam que algumas pessoas não têm nenhuma motivação e não há nada que o líder/gestor possa fazer a respeito".

Fonte: Elaborado pela autora.

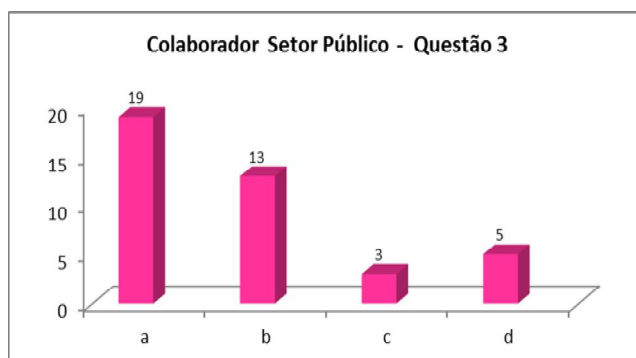


Figura 8: Opinião dos colaboradores do setor público sobre a afirmação: "Muitos afirmam que algumas pessoas não têm nenhuma motivação e não há nada que o líder/gestor possa fazer a respeito."

Os gráficos acima, referem-se à questão relacionada à motivação individual e o que os líderes/gestores podem fazer (ou não) em relação a ela. Dentre os

colaboradores do setor privado, na figura 7, destaca-se 45%., escolhendo a motivação como fator que depende da individualidade de cada um.

Para os que acreditam que é dever do líder motivar a sua equipe, os resultados já mudam. São 37,5% dos colaboradores. Outras respostas foram marcadas por 17,5%.

No setor público, na figura 8, 47,5% afirmam que a motivação depende da individualidade de cada um e 32,5% responderam que é dever do líder motivar a sua equipe. Outras respostas forma marcadas por 20%.

Em ambos os setores nota-se que os colaboradores acreditam que a motivação depende da individualidade de cada um, ou seja, cada colaborador tenta encontrar meios para se motivar em seu ambiente de trabalho.

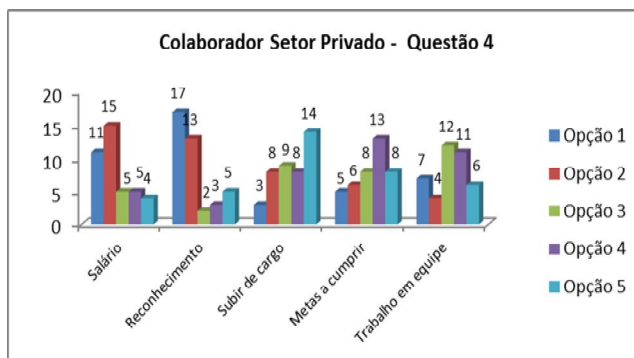


Figura 9: Grau de motivação definido entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante pelos colaboradores do setor privado.
Fonte: Elaborado pela autora.

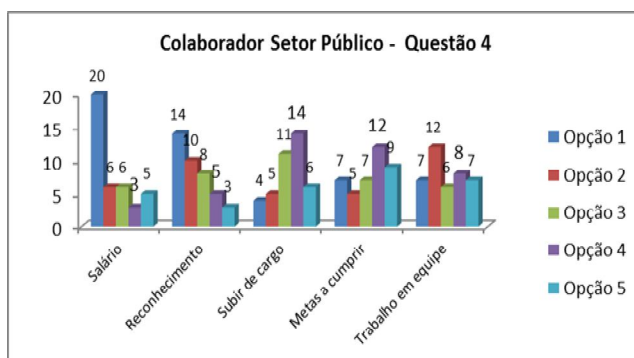


Figura 10: Grau de motivação definido entre 1 a 5, sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante pelos colaboradores do setor público.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para essa questão, os colaboradores tiveram que atribuir o “grau de motivação” que lhes competiam, dentre as opções: “Salário; Reconhecimento Profissional, Subir de cargo; Metas a cumprir e Trabalho em equipe”, definindo valores de 1 a 5, sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante.

Os colaboradores do setor privado, na figura 9, reponderam que como “Grau 1” de motivação, a opção “Reconhecimento Profissional”, representando 42,5% destes. Como “Grau 2” a opção “Salário”, com 37,5%, “Grau 3” a opção “Trabalho em equipe”, com 30%, “Grau 4” a opção “Metas a cumprir”, com 32,5% e “Grau 5” a opção “Subir de cargo”, com 35%.

Já os colaboradores do setor público, na figura 10, responderam como “Grau 1” de motivação, a opção “Salário”, representando 50% destes. Como “Grau 2” a opção “Trabalho em equipe”, representando 30%, “Grau 3” a opção “Subir de Cargo”, com 27,5%, “Grau 4” , também a opção “Subir de cargo” com 35% e “Grau 5” a opção “Metas a cumprir”, com 22,5%.

É importante ressaltar que no setor privado, os colaboradores dão mais importância a questão do “Reconhecimento Profissional”, enquanto que no setor público da-se maior importância ao “Salário”.

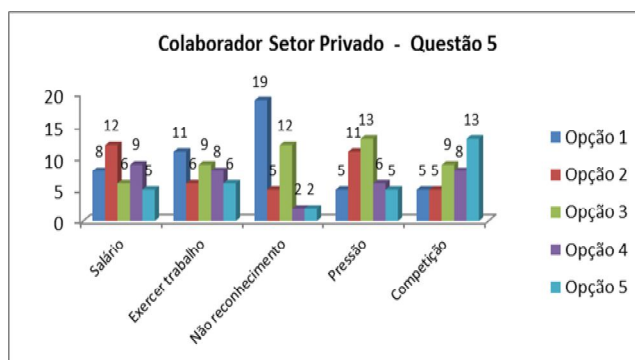


Figura 11: Grau de desmotivação definido entre 1 a 5 , sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante pelos colaboradores do setor privado.

Fonte: Elaborado pela autora.

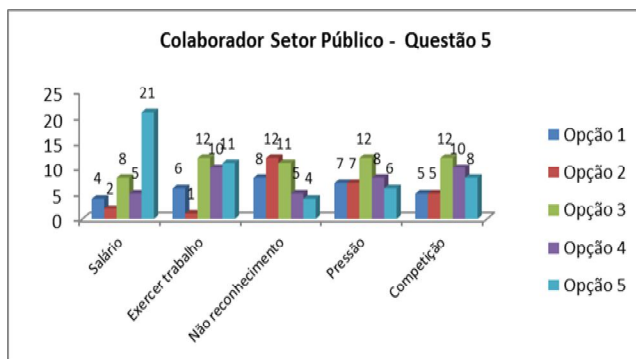


Figura 12: Grau de desmotivação definido entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante pelos colaboradores do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para essa questão, os colaboradores tiveram que atribuir o “grau de desmotivação” que lhes competiam, dentre as opções: “Salário”, “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho normal”, “Não ser reconhecido profissionalmente” “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos” e “Trabalhar em um ambiente competitivo”, definindo valores de 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante.

Os colaboradores do setor privado, na figura 11, reponderam que como “Grau 1” de desmotivação, a opção “Não ser reconhecido profissionalmente”, representando 47,5% destes. Como “Grau 2” a opção “Salário”, com 30%, “Grau 3” a opção “Trabalhar sob pressão”, com 32,5%, “Grau 4” também a opção “Salário”, com 22,5% e “Grau 5” a opção “Trabalhar em um ambiente competitivo”, com 32,5%.

Já os colaboradores do setor público, na figura 12, responderam como “Grau 1” de desmotivação, a opção “Não ser reconhecido profissionalmente”, representando 20% destes, que empatou com o “Grau 2”, representando 30%, como “Grau 3” a opção “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário normal”, que empatou com as opções “Trabalhar sob pressão” e “Trabalhar em um ambiente competitivo”, com 30% cada. Como “Grau 4” a opção “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário normal” que empatou com “Trabalhar em um ambiente competitivo”, com 25% cada. E “Grau 5” a opção “Salário” com 52,5%.

Obteve-se como mais desmotivante entre os colaboradores do setor privado e público, não ser reconhecido profissionalmente.

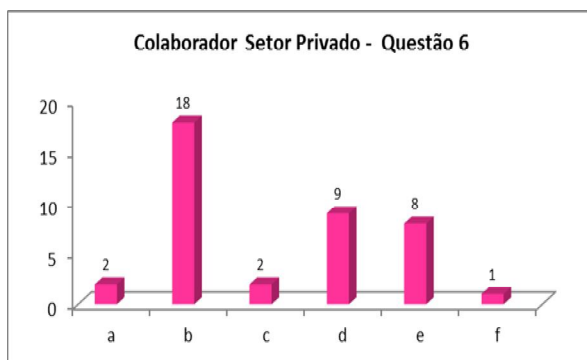


Figura13: O que os colaboradores do setor privado almejam do trabalho hoje.

Fonte: Elaborada pela autora.

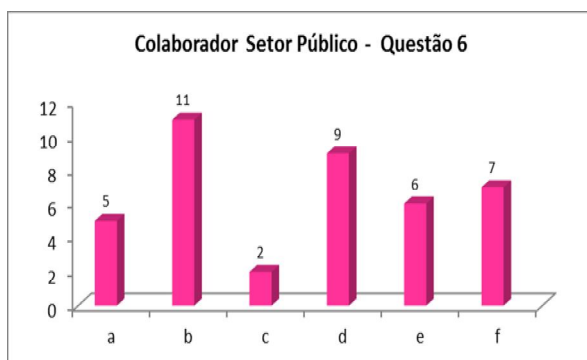


Figura 14: O que os colaboradores do setor público almejam do trabalho hoje.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nas figuras acima, representando a questão 6, perguntou-se aos colaboradores o que estes almejam do trabalho hoje. Na figura 13, 45% dos colaboradores do setor privado afirmaram que “almejam ter liberdade para organizar o trabalho a sua forma”. Apenas 5% querem “ter oportunidade de exercer autoridade, assumir responsabilidade, influenciar os outros” empatando com 5% “ter símbolos visíveis de posição e estatuto”. 22,5% dos colaboradores responderam que querem “vencer desafios e atingir metas”. 20% querem “ter oportunidade de interagir com outras pessoas”. Somente 2,5% optaram por outra resposta.

Já no setor público, figura 14, 27,5% dos colaboradores afirmaram que almejam “ter liberdade para organizar o trabalho a sua forma”. Foram 12,5% quem querem “ter oportunidade de exercer autoridade, assumir responsabilidade, influenciar os outros” e 5% “ter símbolos visíveis de posição e estatuto”. 22,5% dos colaboradores responderam que “querem vencer desafios e atingir metas”; 15% querem “ter oportunidade de interagirem com outras pessoas” e 17,5%, optaram por outra resposta.

Com essa análise, é notável que a maioria dos colaboradores, tanto do setor público como do privado, almejam ter liberdade para organizar o trabalho à sua forma, e coincidentemente, com a mesma quantidade de colaboradores de ambos os setores, ter de vencer desafios e atingir metas em seus trabalhos, é algo que almejam hoje.

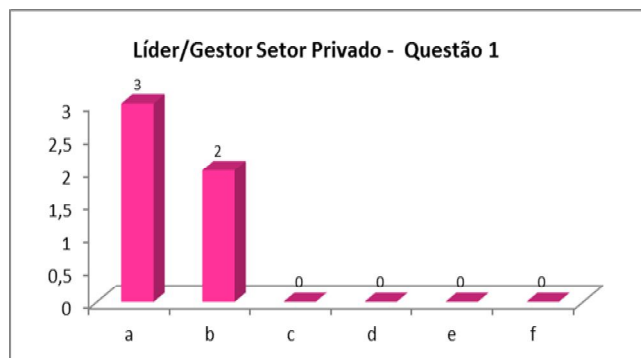


Figura 15: Feedback dado regularmente (semanal, quinzenal ou mensalmente) pelos líderes/gestores do setor público sobre o trabalho que os colaboradores estão desenvolvendo, fazendo-os saber se o serviço está indo bem ou mal.

Fonte: Elaborado pela autora.

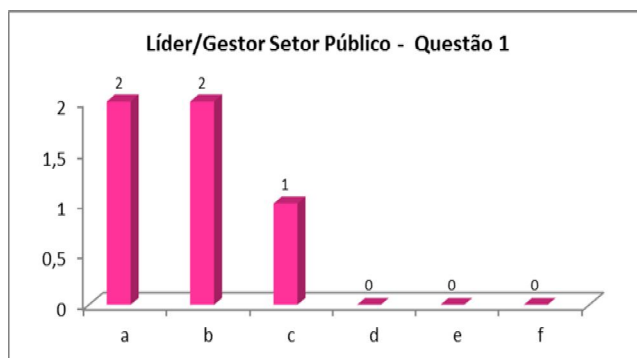


Figura 16: Feedback dado regularmente (semanal, quinzenal ou mensalmente) pelos líderes/gestores do setor privado sobre o trabalho que os colaboradores estão desenvolvendo, fazendo-os saber se o serviço está indo bem ou mal.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 15, 60% dos líderes/gestores do setor privado, alegam que realizam “feedback” aos seus colaboradores “a fim de motiva-los mais em suas tarefas”. Outra

opção escolhida pelos 40% restantes dos líderes/gestores, foi que esses realizam “*feedback*” “para analisar os potenciais de seus colaboradores para que estes possam realizar futuras tarefas”.

Já no setor público, figura 16 , obteve-se que 40% dá “*feedback*” regularmente “a fim de motivar seus colaboradores em suas tarefas”. Outros 40%, dá “*feedback*” regularmente “para analisar os pontenciais de seus colaboradores para realização de futuras tarefas”. Apenas 20% disse que não realiza “*feedback*”, “pois os seus colaboradores devem apenas cumprir suas obrigações”.

Em análise, tem-se que no setor privado os líderes/gestores se preocupam em dar “*feedback*” regularmente quando comparado ao setor público. Este apresenta líder/gestor que não realiza “*feedback*”.

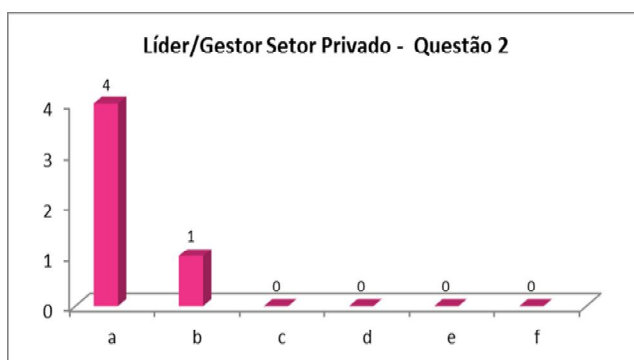


Figura 17: Líderes/gestores do setor público que fazem com que os colaboradores realmente cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

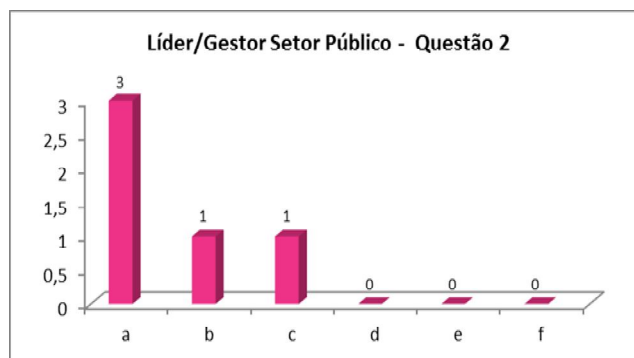


Figura 18: Líderes/gestores do setor privado que fazem com que os colaboradores realmente cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento.

Fonte: Elaborado pela autora.

A questão 2 aborda o tema do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores no trabalho, mesmo que seus líderes/gestores os perdessem em função desse crescimento.

Foram respondidas (figura 17) por 80% dos líderes/gestores que “acreditam que dessa maneira os colaboradores sentem-se importantes para a organização, permanecendo na mesma”. O restante, representado por 20%, afirma que com o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, esses “gerariam resultados positivos para a empresa”.

Na figura 18, 60% dos líderes/gestores afirmam que fazendo com que seus colaboradores cresçam e se desenvolvam, estes “sentem-se importantes para a organização, permanecendo na mesma”. 20% dos líderes/gestores fazem com que seus colaboradores cresçam e se desenvolvam, pois “gerariam resultados positivos para a empresa”. Os 20% restantes, alegam que não fazem com que os colaboradores cresçam e se desenvolvam pois estes “devem apenas fazer o que lhe foi designado”.

Nota-se que, os líderes/gestores do setor privado e do setor público, fazem com que seus colaboradores cresçam e se desenvolvam. É importante ressaltar que apenas no setor público há líderes/gestores que não se preocupam com o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores.

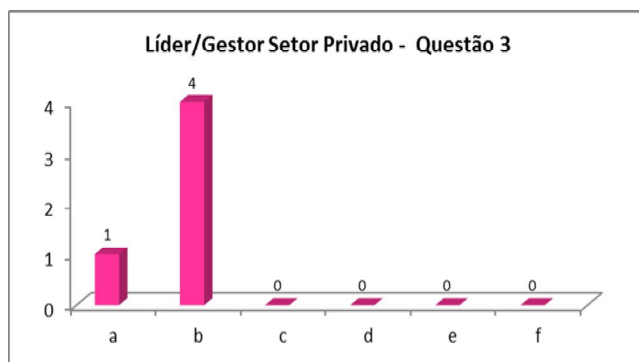


Figura 19: Líderes/gestores do setor público que estimulam seus colaboradores a trabalharem em equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

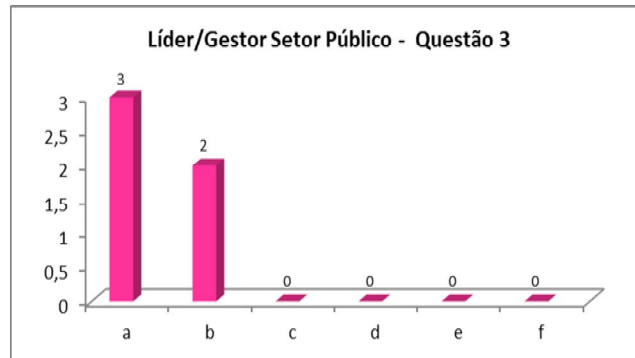


Figura 20: Líderes/gestores do setor privado que estimulam seus colaboradores a trabalharem em equipe.
Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa questão foi perguntado se os líderes/gestores estimulavam o trabalho em equipe. Na figura 19, constata-se que 80% acredita que “o trabalho em equipe “force” os colaboradores a conviverem com as diferenças gerando assim um clima organizacional harmonioso”. O restante representado por 20% afirma que quando os colaboradores trabalho em equipe, “há obstáculos que estes vencem facilmente comparados no trabalho isolado”.

Na figura 20, 60% dos líderes/gestores afirmam que quando os colaboradores trabalham em equipe, “há obstáculos que estes vencem facilmente comparado ao trabalho isolado”. Os 40% restante, acredita que “o trabalho em equipe “force” os colaboradores a conviverem com as diferenças gerando assim um clima organizacional harmonioso”.

É notável que no setor privado os líderes/gestores estimulam mais o trabalho em equipe para criar um clima organizacional harmonioso. Já os líderes/gestores do setor público, estimulam mais o trabalho em equipe para que os obstáculos sejam facilmente vencidos com a ajuda de todos.

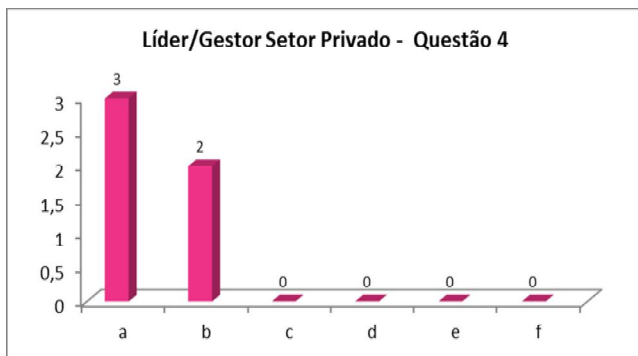


Figura 21: Os colaboradores que demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem para os líderes/gestores do setor privado.

Fonte: Elaborado pela autora.

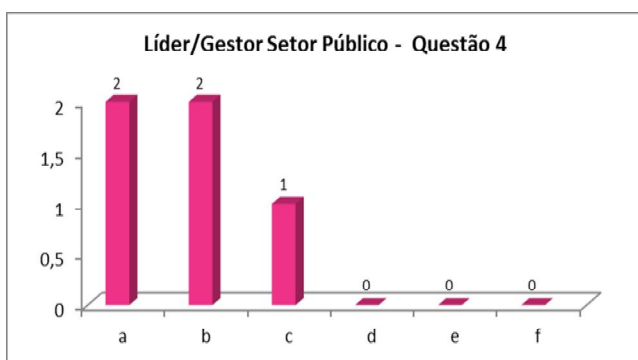


Figura 22: Os colaboradores que demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem para os líderes/gestores do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

O questionário líder/gestor na referida questão, aborda se os colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem. Os 60% dos líderes/gestores do setor privado, representado na figura 21, afirmam que os seus colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem “pois sabem de sua importância para a empresa”. Os 40% restantes, afirmam que seus colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem “pois buscam crescimento/interesse profissional”.

Já na figura 22, 40% dos líderes/gestores do setor público, afirmam que os seus colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem “pois sabem de sua importância para a empresa”. Outros 40% afirmam que seus colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem pois buscam crescimento/interesse profissional”. Apenas 20% afirmam que seus colaboradores

não demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem pois eles “apenas exercem suas funções conforme o esperado”.

Obtem-se que no setor privado a maioria dos colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem, enquanto que no setor público as respostas foram mais divididas.

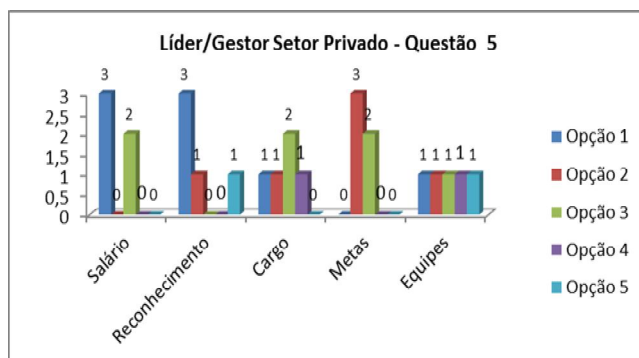


Figura 23: Grau de motivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante para os líderes/gestores do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

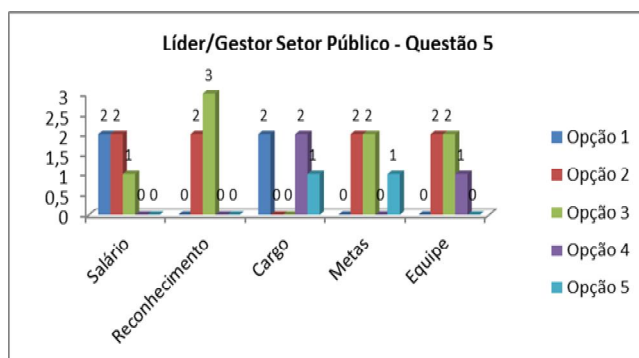


Figura 24: Grau de motivação de maior relevância para os colaborador e entre 1 a 5 , sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante para os líderes/gestores do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a obtenção desses resultados, a mesma pergunta 5 do questionário do colaborador foi utilizada, para posteriormente fazer uma análise comparativa dos resultados.

Os líderes/gestores deveriam atribuir grau de motivação, entre 1 a 5, sendo 1 para mais “motivante” e 5 para menos “motivante” que estes acreditam que tenha maior relevância para seus colaboradores, entre as opções: salário, reconhecimento profissional, subir de cargo, metas a cumprir e trabalho em equipe.

Analisando os gráficos, nota-se que como “Grau 1” de motivação, entre líderes/gestores do setor privado apresentado na figura 23 , obteve-se um empate com 60%, entre as opções “Salário e Reconhecimento Profissional”

Como “Grau 2”, obteve-se a opção “Metas a cumprir” com 60% dos líderes/gestores e com “Grau 3”, um empate entre as opções “salário, subir de cargo e metas a cumprir”, representando 40%. Como grau 4, obteve-se um empate com 20% entre as opções “subir de cargo e trabalho em equipe”. Como “Grau 5”, obteve-se 20% nas respostas na opção “trabalho em equipe” e “reconhecimento profissional”.

Na figura 24, os líderes/gestores do setor público escolheram como “Grau 1” de motivação as opções “Salário” e “Subir de cargo”, obtendo-se um empate com 40% cada. Como “Grau 2”, obteve-se um empate com 40% entre as opções “Salário, Reconhecimento Profissional, Metas a cumprir e Trabalho em equipe”. Como “Grau 3”, foi definido a opção “Reconhecimento Profissional” com 60%. Como “Grau 4” obteve-se a opção “Subir de cargo” com 40% e como “Grau 5”, obteve-se um empate entre as opções “Subir de cargo e Metas a cumprir” com 20% cada.

Analisando ambos os gráficos, tem-se que no setor privado, os líderes/gestores acreditam que para seus colaboradores é mais importante o Salário e o Reconhecimento Profissional. Já no setor público, os líderes/gestores acreditam que Salário e Subir de cargo são mais importantes para seus colaboradores.

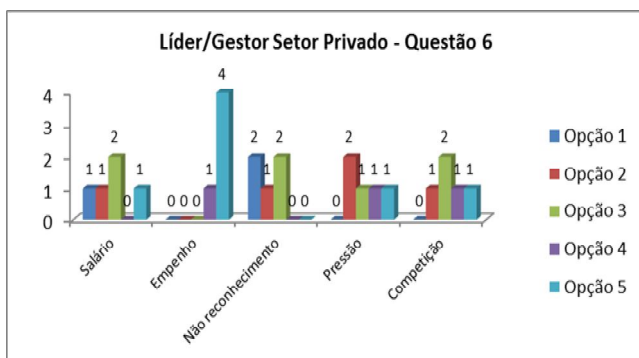


Figura 25: Grau de desmotivação de maior relevância para os colaboradores e entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante para os líderes/gestores do setor privado.

Fonte: Elaborado pela autora.

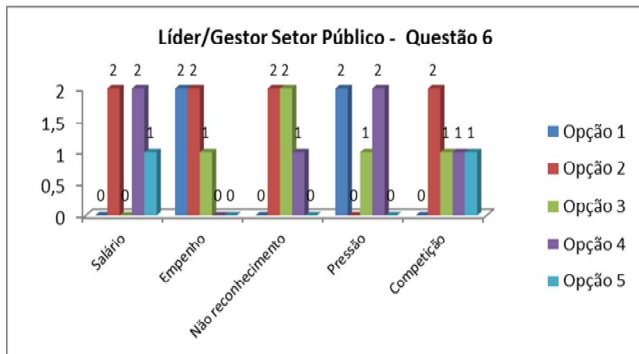


Figura 26: Grau de desmotivação de maior relevância para os colaboradores e entre 1 a 5, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante para os líderes/gestores do setor público.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a obtenção desses resultados, os líderes/gestores deveriam atribuir grau de desmotivação, entre 1 a 5, sendo 1 para mais “desmotivante” e 5 para menos “desmotivante” que estes acreditam que tenha maior relevância para seus colaboradores. Entre as opções estão: “Salário; Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”; Não ser reconhecido profissionalmente; Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos e Trabalhar em um ambiente competitivo”.

Analisando a figura 25, nota-se que como “Grau 1” de desmotivação, entre líderes/gestores obteve-se a opção “Não ser reconhecido profissionalmente” com 40%. Como “Grau 2” obteve-se a opção “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos”, com 40% . Como “Grau 3”, foram definidas as

opções “ Salário, Não ser reconhecido profissionalmente e Trabalhar em um ambiente competitivo”, com um empate de 40% cada. Como “Grau 4”, obteve-se empate entre as opções “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”; “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos” e “Trabalhar em um ambiente competitivo” com 20% cada. Como “Grau 5” obteve-se a opção “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”, com 80%.

Na figura 26 , como “Grau 1”, obteve-se um empate entre as opções “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal” e “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos” com 40% cada. Como “Grau 2” obteve-se as opções “Salário; Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”, “Não ser reconhecido profissionalmente” e “Lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos” e “Trabalhar em um ambiente competitivo” com 40% cada. Como “Grau 3”, obteve-se a opção “Não ser reconhecido profissionalmente” com 40%. Como “Grau 4”, obteve-se as opções “Salário e “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos” com 40%. Como “Grau 5”, obteve-se as opções “Salário e “Trabalhar em um ambiente competitivo”, com 20% cada.

Dentre os setores, nota-se que há divergências consideráveis. No setor privado o que os líderes/gestores acreditam ser mais desmotivante para seus colaboradores é a opção: “Não ser reconhecido profissionalmente”, enquanto que no setor público é a opção “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal” e “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos”.

6 DISCUSSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar e analisar os níveis motivacionais nos quais se encontram os colaboradores de diversos níveis hierárquicos e sua relação com líderes/gestores nas organizações. Os dados coletados nos mostram indicativos de maiores níveis motivacionais e maior envolvimento com a motivação dos colaboradores nos setores privados. Quanto aos colaboradores necessitarem ser motivados para desempenharem cada vez mais e melhor suas atividades, e para se sentirem enquadrados em seu trabalho, corrobora com a “Teoria das Expectativas”, descrita por Bowditch e Buono, (2004, p 46):

Essencialmente, o modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes: (1) uma expectativa de esforço- desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (expectativa), (2) uma percepção de desempenho- resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas (instrumentalidade), e (3) o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado , para a pessoa (valência). Assim, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores.

Observa-se após a análise gráfica, que, o setor privado possui, comparado ao setor público, uma quantidade maior de colaboradores realizando com orgulho seus trabalhos, pois estão fazendo o que gostam. Pode ocorrer no setor público, uma demanda maior de potenciais colaboradores em função da estabilidade oferecida e oportunidade de crescimento, por exemplo, fazendo com que as pessoas na hora de ingressarem em algum emprego, optem pela segurança, salário, estabilidade, ao invés de se preocuparem com o trabalho em si, e do que realmente gostam e almejam para suas vidas profissionais. Segundo Fragoso (2011),

Aquelas pessoas que acabaram de sair da faculdade encontram muitas dificuldades para encontrar um emprego com rendimentos razoáveis, por outro lado se forem aprovados em um concurso, seu salário inicial será correspondente ao seu nível de escolaridade, e a cada nova titulação alcançada terá aumentos de salário.

Outra resposta com alto grau de relevância, é a insatisfação em seus empregos. Logo, compreende-se que a insatisfação depende do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral da organização, do cargo, além de diversos outros fatores, como os denominados "fatores higiênicos", já citados, abordados na teoria de Herzberg.

Com relação ao assunto da motivação individual e o que os líderes/gestores podem fazer (ou não) em relação a ela, obtivemos algumas respostas abertas que resumiam-se em: "O líder oferece meios junto com os valores da empresa para o funcionário sentir-se motivado", "Não obstante ser tarefa do líder a motivação de sua equipe, é importante que a pessoa encontre motivação por ela mesma," "Motivação não é realizada através de pessoas, e sim através do ambiente de trabalho".

Para quem discordava desta questão, os resultados foram praticamente semelhantes no setor público e no setor privado. "As pessoas só encontram-se desmotivadas quando não gostam do que fazem ou não gostam das pessoas que convivem em seu ambientes de trabalho", "Motivação é uma busca interior do indivíduo", "O colaborador deve contribuir quando reconhecido e motivado", "A motivação envolve uma série de questões como por exemplo, sociais, familiares, institucionais, hierárquicas, econômicas". "Cabe ao líder compreender estas questões e tentar motivar seus funcionários", "Depende de ambos". Estas foram algumas das questões mais usadas como resposta.

Dentre as respostas obtidas pelos colaboradores no setor privado com relação ao fator de maior impacto motivacional, a opção de maior relevância de motivação para estes é o "Reconhecimento Profissional" e de menor relevância de motivação é "Subir de cargo". Já no setor público, os resultados divergem. A opção de maior relevância de motivação é "Salário" e de menor relevância de motivação é "Metas a cumprir".

Podemos afirmar que não é uma tarefa fácil motivar e tentar manter motivadas as pessoas de uma organização, pois cada indivíduo possui um grau de interesse, desejo e habilidade, para realizar suas atividades pessoais e profissionais.

De acordo com uma pesquisa realizada com mais de 46 mil respondentes, os fatores que mais motivam os profissionais em suas carreiras são o bom relacionamento com as pessoas do trabalho, reconhecimento como bom profissional

e fazer o que gosta. (LAUER, 2012). As empresas têm responsabilidade direta neste processo motivacional. A motivação está ligada aos anseios, desejos, sonhos e objetivos do profissional.

Nas organizações públicas, fica mais difícil a questão da motivação pois ao contrário das empresas privadas, há ainda muita burocracia e dificuldades em gerir as pessoas, por isso faz-se necessário investir e aprofundar nessa área de gestão de recursos humanos. O ser humano ainda é essencial para o trabalho quando comparados a máquinas e tecnologia, pois é este que vai fazer com que elas funcionem nas organizações.

Nas organizações privadas, a opção de maior relevância de desmotivação para estes é “Não ser reconhecido profissionalmente” e de menor relevância de desmotivação é “Trabalhar em um ambiente competitivo”. Já no setor público, a opção de maior relevância de desmotivação, foi o mesmo que no setor privado, ou seja, “Não ser reconhecido profissionalmente”, e de menor relevância de desmotivação é “Salário”.

Dessa maneira, nota-se que em ambos os setores, os colaboradores necessitam ser reconhecidos pelo seu trabalho dentro da organização, pois relevam essa questão. E no setor público, mais uma vez aparece a questão “Salário” como fator de motivação para os colaboradores.

Os resultados também apontaram que em ambos os setores a maioria dos colaboradores almejam hoje ter liberdade para organizar o trabalho à sua forma. A hipótese levantada é que dessa maneira, os colaboradores não se sentem “presos” a métodos e processos. Organizando o próprio trabalho, os colaboradores se sentem mais valorizados e à vontade na hora de trabalhar, gerando melhores resultados. Dai a importância do “*empowerment*” nas organizações (já citado anteriormente), como fator motivacional.

Com relação aos resultados dos líderes/gestores, onde a questão central era o “*feedback*” conclui-se que no setor privado, a maioria destes realizam “*feedback*” à fim de motivar mais seus colaboradores em suas tarefas. Já no setor público, houve um empate na maioria dos líderes/gestores. Afirmando que realizam “*feedback*” à fim de motivar mais seus colaboradores em suas tarefas e para analisar seus potenciais para realização de futuras tarefas. Obteve-se apenas uma resposta nesse setor em

que o líder/gestor não realiza “*feedback*” pois afirma que os colaboradores devem somente cumprir com suas obrigações.

Um líder/gestor deve se preocupar em realizar “*feedback*” regularmente, para que seus colaboradores se sintam motivados e tenham oportunidade de discutir com este como está seu desenvolvimento profissional. Além disso, o “*feedback*” é importante não somente para os colaboradores, mas também nos processos organizacionais, auxiliando nos resultados, melhorias contínuas e na tomada de decisões nas organizações. Os líderes/gestores e coordenadores têm um papel fundamental junto a ferramenta denominada “*feedback*”, pois está nas mãos dos mesmos a responsabilidade de aplicar um processo junto aos funcionários. (ALEXANDRE, 2011).

Por fim, é importante dar “um retorno” para todo colaborador, para que este alinhe objetivos, estratégias, corrija problemas existentes, conflitos e também desenvolva o autoconhecimento e o crescimento humano dentro da organização.

Visando entender a busca dos Líderes/Gestores pelo desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores, os resultados apontaram que a maioria destes, de ambos os setores, afirmam que fazem com que os colaboradores cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento, pois dessa maneira, os colaboradores sentem-se importantes para a organização, permanecendo na mesma. Já no setor público, é importante destacar que um Líder/Gestor afirmou que não faz com que seus colaboradores cresçam e se desenvolvam, pois basta fazer aquilo que lhes foi designado.

O processo de treinamento (“*Coaching*”) é vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização.

O coaching é o processo de equipar as pessoas com as ferramentas, o conhecimento e as oportunidades de que precisam para se desenvolver e se tornar mais efetivas e eficazes, coaching em português significa treinador, treinar no intuito de instruir a carreira profissional. (NASCIMENTO, 2012).

Por outro lado, um colaborador treinado não é garantir de motivação e nem de fidelidade à empresa. A busca incessante por novas oportunidades é comum hoje em dia. Para Bono (1989, p.248), “antes de chegar a existir, todo negócio é uma oportunidade que alguém percebeu”, ou seja, a oportunidade é uma possibilidade de

utilização de recursos (humanos, materiais ou conhecimento) com o objetivo de aproveitar uma chance para a criação de uma nova atividade, que acarrete em retorno ao indivíduo que a utilizou. No caso, ao colaborador que recebeu treinamento pela organização.

A visão do trabalho em equipe para os líderes/gestores também foi abordada nas questões e houve divergência no setor privado em relação ao setor público. No primeiro, a maioria dos líderes/gestores, afirma que estimula os colaboradores a trabalharem em equipe pois dessa maneira, os colaboradores seriam “forçados” a conviverem com as diferenças, favorecendo o clima organizacional. Já no setor público, os líderes/gestores afirmam que estimulam o trabalho em equipe pois há obstáculos que são vencidos mais facilmente com a ajuda de todos do que quando sozinho.

Nota-se que no setor privado, o trabalho em equipe é mais focado primeiramente na harmonia da organização, enquanto que no setor público, o trabalho em equipe é mais focado nas tarefas.

O trabalho em equipe de acordo com Hardingham (1995, p. 13), apresenta algumas características que são imprescindíveis para uma organização. São elas: comunicação eficaz e agradável entre seus membros, abordagem de trabalho em equipe bastante eficiente cujos os membros demonstram certas habilidades, compromisso do membro da equipe com o crescimento e sucesso pessoal de cada um, bem como para a realização dos objetivos, desenvolvimento de processos que visem ao aprimoramento contínuo de seus próprios métodos e produtividade, altos níveis de criatividade e habilidade em lidar com os assuntos mais difíceis, sutis e geradores de conflitos.

Agregando tais características, esse coletivo compõe o todo organizacional, que permite o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos isoladamente. Depende dos líderes/gestores para realizar a manutenção do trabalho em equipe e garantir que esse trabalho seja designado em prol de um único objetivo.

O olhar dos líderes/gestores para a conduta dos colaboradores durante seu trabalho, aponta que no setor privado a maioria dos colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem pois sabem de sua importância para a empresa. Já no setor público, ocorreu um empate entre a maioria dos colaboradores. Afirmam que demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem pois sabem de sua importância para a empresa e que buscam crescimento/interesse

profissional. Apenas um líder/gestor afirma que seus colaboradores não demonstraram orgulho do trabalho que desenvolvem, apenas exercem suas funções conforme o esperado.

Nota-se que a diferença entre os setores não é exorbitante mas, no setor privado, os colaboradores sentem que estão sendo mais valorizados pela organização do que no setor público.

Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido". Levando em consideração essa questão, liderança não é o único fator a influenciar o desempenho dos indivíduos, mas dependendo do líder/gestor, gera motivação, pessoas comprometidas e que sentem orgulho do trabalho que desenvolvem.

Entendendo a motivação, os resultados apontaram que no setor privado, a opção de maior relevância na motivação que os Líderes/Gestores acreditam que tenham para seus colaboradores, ocorreu empate entre "Salário" e "Reconhecimento Profissional". No setor público, houve empate entre "Salário" e "Subir de cargo". A opção de menor relevância na motivação que os Líderes/Gestores acreditam que tenham para seus colaboradores, no setor privado é "Trabalho em equipe". Já no setor público, obteve-se "Subir de cargo" e "Metas a cumprir".

Fazendo analogia com essa questão para os colaboradores, onde foi feita a mesma pergunta, nota-se que nos mesmos setores, há entre as opções escolhidas uma pequena diferença nos "graus" atribuídos entre o que Líderes/Gestores e colaboradores consideram mais motivante. Muitas vezes, o líder/gestores acreditam que estão caminhando à favor do que os colaboradores consideram "motivador", mas nem sempre é assim. É preciso aliar os objetivos da organização com os dos colaboradores e através de análises e "feedbacks", ver e rever a motivação organizacional.

Concordando com o que diz Buaiz ([2002]), quando afirma que "as pessoas são diferentes, vivem fases de vida diferentes, têm experiências diferentes e interpretam os acontecimentos de maneira diferente por isso, a motivação de cada pessoa é individual e intransferível", um líder jamais poderá pensar como o seu time, da mesma forma que sua motivação jamais será a mesma. Entender essa condição é o primeiro passo para um líder manter seu grupo motivado.

Para motivar os colaboradores, é preciso possuir habilidades, que é uma das melhores qualidades que os líderes/gestores podem ter. É preciso gerir o negócio não somente focado na lucratividade, e sim no desenvolvimento profissional da equipe de trabalho. Deve-se buscar o bem-estar pessoal dos colaboradores, a fim de motivá-los. A teoria dos dois fatores trouxe muitas contribuições para a motivação, auxiliando líderes/gestores a perceber que nem sempre o dinheiro é o maior gerador de motivação, além de ter fomentado grande parte do interesse na formulação de empregos para torná-los intrinsecamente satisfatórios. (DUBRIN, 2002)

A desmotivação dos colaboradores na visão dos Líderes/Gestores, apontou que no setor privado, a opção que tem maior relevância na desmotivação, é “Não ser reconhecido profissionalmente”. Já no setor público, obteve-se um empate entre “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho normal” e “Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos”. A opção de menor relevância na desmotivação que os Líderes/Gestores acreditam que tenham para seus colaboradores, no setor privado é “Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho normal” e no setor público houve um empate entre “Salário” e “Trabalhar em um ambiente competitivo”.

Fazendo analogia com essa questão para os colaboradores, onde foi feita a mesma pergunta, nota-se que no setor privado, as opções escolhidas pelos colaboradores e Líderes/Gestores são iguais com “grau 1” de desmotivação e diferentes no “grau 5”. Já no setor público, as respostas divergem.

Por isso é imprescindível entender que um colaborador desmotivado contribui para que toda uma equipe se desmotive, o que afeta diretamente a produtividade da empresa.

Há vários fatores que geram a desmotivação. O sentimento de ser apenas “mais um”, aliado a outros fatores como excesso de trabalho e alta carga de stress, tem feito com que os profissionais percam a motivação nas tarefas e no emprego. A pedagoga e psicóloga Silvia Osso argumenta que a “verdade é que as empresas que não desafiam e estimulam seus funcionários fatalmente estão sujeitas a não renderem tudo o que podem através da equipe” (OSSO, 2010). Por isso que para não desmotivar os colaboradores e retê-los, os líderes/gestores devem indispensavelmente desafiar, estimular, proporcionando crescimento e

desenvolvimento aos subordinados de maneira que estes sintam-se comprometidos, gerando diretrizes para o crescimento profissional.

8 CONCLUSÃO

Através dos resultados obtidos nesse trabalho averigou-se que obtêm-se valores diferentes entre as duas organizações, mostrando que há divergências entre elas. A motivação no setor privado é maior em relação ao setor público. Logo, o colaborador do setor privado trabalha melhor e com maior satisfação. A busca por concursos públicos acontece por pessoas que almejam estabilidade, procuram carreiras e salários promissores. Porém, estes podem estar fazendo o que não gostam, favorecendo assim a desmotivação no ambiente de trabalho. Fica claro que nas empresas privadas, os colaboradores possuem maior “poder de escolha”, quanto a empresa e ao trabalho, fator que gera motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Com relação ao fator que mais motiva os colaboradores, concluiu-se que no setor público é o “salário” e no setor privado o “reconhecimento profissional”. Os fatores, que mais desmotivam os colaboradores no setor público e no privado, obtivemos igualdade, ambos apontaram a “falta de reconhecimento profissional” como mais desmotivante dentro do ambiente de trabalho.

Na visão do líder do setor público os fatores que mais motivam seus colaboradores são o salário e subir de cargo. No setor privado houveram dois fatores também o “salário” e o “reconhecimento profissional”. Os fatores que mais desmotivam os colaboradores para os líderes do setor público é o “exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário do trabalho normal” e a “trabalhar sob pressão e lidar com multiplas tarefas dentro de prazos curtos”. No setor privado o que mais desmotiva é “não ser reconhecido profissionalmente”.

No geral, os colaboradores do setor público e setor privado possuem meios próprios de se motivarem e a grande maioria esta satisfeita em seu trabalho, procurando se aperfeiçoar e se manter motivados. Os líderes/gestores procuram estar atentos aos seus funcionários e às suas tarefas, tentando valoriza-los e fazendo-os crescer profissionalmente.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-25.
- ALEXANDRE, A. L. A importância do Feedback. **RH.com.br**, 2011. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>>. Acesso em: 26 out. 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994
- _____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BONO, E de. **Oportunidades: um manual para a busca de melhores oportunidades nos negócios**. São Paulo: Vértice, 1989.
- BORGES, V. E. A Evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**, Sumaré, v. 2, 2009. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf>. Acesso em: 19 out. 2012.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, O. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BUAIZ, S. O que motiva o seu time? **Sebrae**, [2002?]. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/2DB4FE35BD39183003256D520059B064/\\$File/213_1_arquivo_time.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/2DB4FE35BD39183003256D520059B064/$File/213_1_arquivo_time.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2012.
- CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Gestão estratégica de resultados**. Porto Alegre: Age Ltda, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7.ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: 2002.

FRAGOSO, S. A. S. Trabalhar em empresa pública ou privada?. **Administradores**, 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/trabalhar-em-empresa-publica-ou-privada/58283/>>. Acesso em: 15 out. 2012.

GOMES, L. A. O papel do líder na motivação da equipe. **Artigonal**, 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html>>. Acesso em: 24 out. 2012.

GONÇALVES, P. J. **Apostila síntese motivação**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2003.

HARDINGHAM, A. **Trabalho em Equipe**. São Paulo: Ampub Comercial Ltda, 1995.

LAUER, C. Como as empresas devem motivar os profissionais. **Catho online**, 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/como-as-empresas-devem-motivar-os-profissionais>>. Acesso em: 18 nov. 2012.

LESSA, J. **Mandar é fácil, liderar é difícil**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

LIKER, J. K. **O modelo toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

NASCIMENTO, E. Treinamento e desenvolvimento de pessoal . **Rh portal**, 2012.
Disponível em:
<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=2m3088mej>. Acesso em:
18 nov. 2012

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

OSSO, S. Desmotivação de funcionários nas empresas. **Gestão de carreira**, 2010.
Disponível em:
<<http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh/desmotivacao-de-funcionarios-nas-empresas.html>>. Acesso em: 22 out. 2012.

ROMÃO, C. Empresa socialmente humanizada. **Acadêmica – Revista Virtual de Administração e Negócios**, v.2, jul./set. 2002. Disponível em:
<<http://www.terravista.pt/enseada/5831/index.html>>. Acesso em: 15 out. 2012

SANT'ANNA, V. B. Liderança e seus tipos. **Administradores**, 2008. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seus-tipos/20854/>>. Acesso em: 10 out. 2012

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. 4. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex, 2007.

SILVA, A. L. Qualidade do líder / doze competências essenciais para a gestão de pessoas. **Administradores**, 2008. Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidades-do-lider-doze-competencias-essenciais-para-a-gestao-de-pessoas/25944/>>. Acesso em: 24 out. 2012.

SILVERSTEIN, B. **Motivação**: desperte o que há de melhor em sua equipe. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: impacto das emoções. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Classics in the History of Psychology**, 1943. Disponível em <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 18 out, 2012

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009. 83 f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/monografia%20-%20cely%20miranda.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2012.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf> >. Acesso em: 15 out. 2012.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO**TERMO DE CONSENTIMENTO
(Administração)**

Eu, _____ responsável pela empresa _____, estou ciente da pesquisa “**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL**” que envolve minha participação e de meus funcionários ATRAVÉS DE UM QUESTIONÁRIO QUE RESPONDEREMOS. A pesquisadora será NATASHEA VENDRAME SOLIMENO, aluna do CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO, sob a orientação da Profa. JACQUELINE ARAUJO DE SOUZA.

Concordo em participar desta pesquisa com fins totalmente ACADÊMICOS e também com a divulgação dos resultados provenientes da pesquisa, sendo resguardado o direito de sigilo à identidade pessoal.

BAURU- SP. , ____/____/____. _____

Responsável: Profa. JACQUELINE ARAÚJO DE SOUZA,
Departamento de ADMINISTRAÇÃO – USC BAURU
Telefone: (14) 2107-7000

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DO COLABORADOR



“MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL”

TCC - Administração

Aluna: Natashea V. Solimeno

Questionário do Colaborador

Idade: _____ Sexo: M F Empresa: PÚBLICA PRIVADA

1. Você habitualmente começa o dia:
 - a) Sem grandes expectativas.
 - b) Otimista e esperançoso.
 - c) Indiferente.
 - d) Outro. Como? _____

2. Você sente orgulho do trabalho que faz?
 - a) Sim, pois faço o que gosto.
 - b) Sim, apenas cumpro meu dever.
 - c) Não, pois não faço o que gosto.
 - d) Não, estou insatisfeito(a).
 - e) Sim, por quê? _____
 - f) Não, por quê? _____

3. Muitos afirmam que algumas pessoas não têm nenhuma motivação e não há nada que o líder/gestor possa fazer a respeito. Você é da mesma opinião?
 - a) Sim, pois a motivação depende da individualidade de cada um.
 - b) Não, pois é dever do líder motivar sua equipe.
 - c) Sim, _____ por _____ quê?
 - d) Não, por quê? _____

4. Dentre as opções abaixo, defina de 1 a 5 o grau de motivação, sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante.

- Salário
- Reconhecimento Profissional
- Subir de cargo
- Metas a cumprir
- Trabalho em equipe

5. Dentre as opções abaixo, defina de 1 a 5 o grau de desmotivação, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante.

- Salário
- Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”
- Não ser reconhecido profissionalmente
- Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos.
- Trabalhar em um ambiente competitivo

6. O que você almeja de seu trabalho hoje?

- a) Ter oportunidade de exercer autoridade, assumir responsabilidade, estar numa posição que permita influenciar os outros.
- b) Ter liberdade para organizar o trabalho a sua forma.
- c) Ter símbolos visíveis de posição e estatuto.
- d) Ter de vencer desafios e atingir metas.
- e) Ter oportunidade no trabalho de interagir com outras pessoas.
- f) Outro. Qual? _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DO LÍDER/GESTOR



“MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL”

TCC - Administração
Aluna: Natashea V. Solimeno

Questionário do Líder/Gestor

Idade: _____

Sexo: M F

Empresa: PÚBLICA PRIVADA

1. Você dá feedback regularmente (semanal, quinzenal ou mensalmente) sobre o trabalho que os colaboradores estão desenvolvendo, fazendo-os saber se o serviço está indo bem ou mal?
 - a) Sim, à fim de motiva-los mais em suas tarefas.
 - b) Sim, para analisar seus potenciais para realização de futuras tarefas.
 - c) Não, pois os colaboradores apenas devem cumprir suas obrigações.
 - d) Não, pois os colaboradores podem acomodar-se em suas tarefas.
 - e) Sim, como? _____
 - f) Não, como? _____

2. Você faz com que os colaboradores realmente cresçam e se desenvolvam em seu trabalho, mesmo correndo o risco de perdê-los mais tarde por causa desse crescimento?
 - a) Sim, pois acredito que dessa maneira os colaboradores sentem-se importantes para a organização, permanecendo na mesma.
 - b) Sim, pois geraria resultados positivos para a empresa.
 - c) Não, basta fazer apenas o que lhe foi designado.
 - d) Não, pois há colaboradores que preocupam-se somente com seus próprios interesses e não com os da empresa.
 - e) Sim, como? _____
 - f) Não, como? _____

3. Você estimula seus colaboradores a trabalharem em equipe?
- a) Sim, pois há obstáculos que aparentemente seriam intransponíveis pelo colaborador isoladamente, mas são facilmente vencidos com a ajuda de todos.
 - b) Sim, pois acredito que o trabalho em equipe “force” os colaboradores a conviverem com as diferenças, gerando assim, um clima organizacional mais harmonioso.
 - c) Não, pois o tempo gasto para trabalhar em equipe é maior quando comparado ao trabalho individual.
 - d) Não, pois há colaboradores que não dão espaço para outros membros expressarem suas opiniões.
 - e) Sim por quê? _____
 - f) Não, por quê? _____
4. Seus colaboradores demonstram orgulho do trabalho que desenvolvem?
- a) Sim, pois sabem de sua importância para a empresa.
 - b) Sim, pois buscam crescimento/interesse profissional.
 - c) Não, apenas exercem suas funções conforme o esperado.
 - d) Não, pois acreditam que seriam mais cobrados por isso.
 - e) Sim, por quê? _____
 - f) Não, por quê? _____
5. Dentre as opções abaixo, defina de 1 a 5, o grau de MOTIVAÇÃO que você acredita que tenha maior relevância para seus colaboradores, sendo 1 para mais motivante e 5 para menos motivante.
- Salário
 - Reconhecimento Profissional
 - Subir de cargo
 - Metas a cumprir
 - Trabalho em equipe

6. Dentre as opções abaixo, defina de 1 a 5, o grau de DESMOTIVAÇÃO que você acredita que tenha maior relevância para seus colaboradores, sendo 1 para mais desmotivante e 5 para menos desmotivante.

- Salário
- Exercer um trabalho que exija um empenho para além do horário de trabalho “normal”
- Não ser reconhecido profissionalmente
- Trabalhar sob pressão e lidar com múltiplas tarefas dentro de prazos curtos.
- Trabalhar em um ambiente competitivo