

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA ESCOLA DE
EDUCAÇÃO ESPECIAL CASA DE INICIAÇÃO AOS OFÍCIOS

AMANDA GABRIELA PIGATO

FOZ DO IGUAÇU - PR

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA GABRIELA PIGATO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA ESCOLA DE
EDUCAÇÃO ESPECIAL CASA DE INICIAÇÃO AOS OFÍCIOS

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a. Ms. Samantha de Toledo Martins Boehs

Foz do Iguaçu - PR

2011

EPÍGRAFE

“Paciência e perseverança têm um efeito
mágico: diante delas as dificuldades
E os obstáculos desaparecem”.

(John Quincy Adams)

RESUMO

O presente trabalho trata do assunto comportamento organizacional, apresentando a motivação como ferramenta preferencial para o desenvolvimento de bem-estar e de incentivo à produtividade. Também se encontram apresentados os principais elementos motivacionais e teorias específicas de motivação. O servidor público aparece como protagonista do estudo. A pesquisa é de caráter descritivo e o instrumento de pesquisa utilizado para desenvolvê-la foi o questionário. Como conclusão foram diagnosticados os resultados que respondem, aos objetivos propostos, como a análise dos servidores da Casa Ofício, no que se refere à motivação.

Palavras-Chave: Motivação, servidor público, bem-estar.

ABSTRACT

This paper addresses the subject organizational behavior, with the motivation as a tool of choice for the development of well-being and productivity incentive. Also presented are the key motivational elements and specific theories of motivation. The public servant appears as the protagonist of the study. The research is descriptive and research tool used to develop it is the questionnaire. In conclusion the results that were diagnosed respond to the proposed objectives, such as analysis of the Casa Ofício of the servers, when it comes to motivation.

Key-words: Motivation, public servants, welfare.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 – Distribuição por gênero feminino.....	27
Gráfico 2 – Distribuição por gênero masculino.	28
Gráfico 3 – Distribuição por tempo de serviço.	28
Gráfico 4 – Distribuição por área de atuação.....	29
Gráfico 5 – Distribuição por escolaridade.	29
Gráfico 6 – Distribuição por motivação no trabalho.	30
Gráfico 7 – Distribuição por feedback.....	31
Gráfico 8 – Distribuição por reconhecimento no trabalho	31
Gráfico 9 – Distribuição por motivação para inovar.	32
Gráfico 10 – Distribuição por estrutura de trabalho.	33

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Resultado da pesquisa de motivação	35
--	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	12
2.1 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	12
2.2 SERVIDOR PÚBLICO	13
2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO HUMANA	15
2.4 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	18
2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	18
2.4.2 Teoria dos Dois Fatores	19
2.4.3 Teoria X e Teoria Y	20
2.5 FEEDBACK.....	22
3 DESENVOLVIMENTO.....	24
3.1 METODOLOGIA.....	24
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	25
4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	26
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA	26
5 PROPOSTA.....	36
6 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Inúmeras são as mudanças de pensamento e comportamento dentro das organizações direcionadas ao indivíduo que nela trabalha. O capital humano é reconhecido como pilar para o funcionamento de qualquer organização, misturando-se ao ambiente em constante evolução e aos fatores externos, desenvolvendo assim desejável competência intelectual. Este novo cenário de valorização do indivíduo e suas relações com o ambiente em que trabalha é capaz de conciliar interesses dos mesmos com a garantia de sobrevivência e permanência da organização nos cenários econômico e social, ambos como figuras dependentes de suas relações.

Antigamente uma empresa era formada somente por “recursos”, recursos financeiros, recursos materiais, recursos humanos, este último era enquadrado como mais um ativo da empresa e que tratava do trabalho braçal, ou seja, a força de trabalho. Na atualidade, as empresas já não tratam mais como mão de obra, mas sim como pessoas; investem em tecnologias e no trabalho intelectual procurando levá-las ao estado de satisfação e para o desenvolvimento da motivação no trabalho.

Foi somente na década de 50, nos Estados Unidos, que a Administração começou a seguir uma linha mais cuidadosa com o trabalhador, dando-lhe atenção no campo comportamental e atentando com mais polidez suas necessidades. O comportamento organizacional será retratado a seguir com ênfase na motivação do homem diante de seu trabalho e das influências que o ambiente à sua volta lhe proporciona.

1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos da pesquisa. Silveira (2004, p. 100) informa que “o objetivo geral relaciona-se com o conteúdo das idéias apresentadas e vincula-se diretamente, à própria significação da pesquisa a ser desenvolvida”. Os objetivos específicos são a multiplicação de um único objetivo, para o detalhamento do estudo.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar se servidores públicos, especificamente os docentes, administrativo e especialidades, que trabalham na Casa Ofício, em Foz do Iguaçu, estão motivados.

1.1.2 Objetivos Específicos

No sentido de proporcionar a operacionalização do objetivo geral, definiu-se:

- a) Diagnosticar o perfil dos servidores públicos inseridos na Casa Ofício;
- b) Relatar o quanto estes servidores estão motivados;
- c) Contribuir para solução de problemas motivacionais.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho é algo natural do ser humano: sem ele sua subsistência e seu desenvolvimento são comprometidos. Trabalhar com o que lhe agrada transforma os processos para as formas mais simples, e as atividades tornam-se interessantes.

A motivação desenvolve-se da necessidade e do significado que o trabalho representa, pois ele atende as necessidades do indivíduo e interfere positivamente em sua estrutura emocional.

OLIVEIRA (2002, pg. 149) diz que “a motivação é um ciclo orientado pelas diferentes necessidades que se alternam entre si”. É por meio da motivação que as pessoas alcançam o sucesso e dão vida as organizações.

É esperado que este estudo contribua para os aspectos motivacionais dos profissionais da área de educação especial.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 inicia o assunto a ser estudado: o comportamento organizacional. A motivação é o foco do estudo. O objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa são apresentados.

O capítulo 2 é constituído pela revisão da literatura, onde os levantamentos bibliográficos são expostos. Os autores Maslow, McGregor, Herzberg, entre outros, são citados como referência de estudo do tema escolhido.

O capítulo 3 aborda a metodologia utilizada na pesquisa, descritiva e exploratória: descritiva porque trabalha com o homem, o ser social, e se faz necessário o levantamento de dados; exploratória por conta do levantamento bibliográfico realizado, com análise de resultados. Um questionário nos moldes de Likert foi desenvolvido para a pesquisa.

O capítulo 4 apresenta a organização pública objeto de estudo, o diagnóstico da situação-problema e os resultados da pesquisa. Neste capítulo pode-se mensurar quantitativamente os resultados alcançados em forma de gráficos e tabela.

O capítulo 5 desenvolve a proposta baseado nos resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada, aponta melhorias que seriam ideais para o objetivo central do trabalho.

O capítulo 6 finaliza o trabalho com a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Na sequência são apresentadas as bases conceituais necessárias para definir o comportamento organizacional e seus elementos motivacionais, proporcionando assim um melhor entendimento sobre o tema em estudo.

2.1 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Uma organização é o entrelaçamento de elementos como máquinas, equipamentos diversos, recursos humanos, recursos financeiros, tecnologias, que juntos funcionam por um objetivo comum, materializando esforços em resultados. As atividades realizadas devem ser compatíveis com a natureza da organização e desenvolvidas de forma coordenada e sob rigorosa fiscalização, para garantir que seus objetivos sejam alcançados permanentemente mantendo-se um padrão de qualidade dos serviços prestados. SILVEIRA (2003, pg. 36) define: “a organização é um organismo que tem demandas próprias, necessidades de manutenção do equilíbrio interno, de fortalecimento da coesão e unidade dos membros, de viabilização dos objetivos, planos e estratégias”.

“As organizações não funcionam num vácuo social; elas refletem as necessidades e os desejos da sociedade em que atuam. As metas sociais refletem as contribuições que a organização pretende dar à sociedade em geral. As organizações normalmente têm uma função social específica ou satisfazem uma necessidade permanente da sociedade. As contribuições sociais formam uma base que permite que as organizações empreguem recursos, pessoas, mercados e produtos.” (Schermerhorn Jr – 1999, pg. 164)

A teoria aplica-se às empresas privadas claramente, mas as empresas públicas não ficam atrás. A pública tem responsabilidade adicional de servir à sociedade, atendendo as necessidades sociais e desempenhando funções do interesse público.

A Administração Pública dirige a execução dos serviços básicos que atendem a coletividade de uma nação, como saúde, educação, segurança, cultura, entre outros. Para seu funcionamento a Administração Pública precisa receber

regularmente capital para o desenvolvimento destas atividades. BERGUE (2010, pg. 15) especifica os recursos indispensáveis a Administração Pública, como “(...) os recursos materiais, os recursos financeiros, os recursos informacionais e as pessoas”.

Ela pode ser dividida em dois grupos: administração direta e indireta. A administração direta compreende todos os órgãos enquadrados como pessoas jurídicas políticas, como a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal, conforme DI PIETRO (2205). A administração indireta é o agregado entre instituições que possuem relação com o Governo, que prestam serviços à sociedade, como as autarquias, fundações, entre outros.

No caso da Administração Pública, o modelo administrativo é o burocrático, pois conforme o autor BERGUE (2010, pg. 63) “a organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública”. Este aspecto influencia negativamente as pessoas que trabalham ao Estado, pois demonstra um ambiente de ‘dominador’ e dominados’, pela ênfase que a hierarquia tem nestas organizações.

BERGUE (2010, pg. 65) diz que “a burocracia é um fenômeno complexo e multidimensional que pode ser entendido como um sistema social, como uma organização burocrática, ou como um grupo social”. Entende-se que o poder dentro destas organizações é predominante, e que é negativa em sua totalidade. O mesmo autor reforça a afirmação da seguinte forma: “desbordando a perspectiva da burocracia como expressão de poder, no contexto da Administração Pública contemporânea, a noção de burocracia tem por vezes assumido uma dimensão negativa, ressaltando aspectos de contraste com a sua expressão ideal”.

2.2 SERVIDOR PÚBLICO

Servidores públicos são pessoas que prestam serviços à Administração Pública com vínculo empregatício. A autora DI PIETRO (2005 – pg. 442) afirma “que “servidor público” é expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da

Administração Indireta, com vínculo empregatício, ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado”. Ou seja, prestam serviços ao estado exercendo uma função pública, tem sua remuneração paga pelos cofres públicos e podem ser “servidores estatutários”, “empregador públicos” ou “servidores temporários”.

O autor BERGUE (2010 – pg. 16) certifica que “podemos definir agentes públicos como recursos, ou seja, recursos humanos no contexto das organizações públicas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta – autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista”. De acordo com a natureza da Administração Pública e das relações existentes entre eles, podem-se classificá-los em: agentes públicos, servidores públicos (ou servidores estatutários) e particulares em colaboração com o Poder Público.

Os agentes públicos são definidos pelo autor BERGUE (2010, pg. 16) como “os componentes do governo em seus primeiros escalões”, ou seja, ocupam cargos de prestígio social e importância nacional. Como exemplo, presidente, governadores, prefeitos, membros do legislativo, do Poder Judiciário, entre outros.

Os servidores públicos, segundo BERGUE (2010, pg. 16) “são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser “servidores estatutários”, “empregados públicos” ou “servidores públicos”. Estes servidores são regulados por estatuto próprio e ocupam originalmente cargos públicos.

Os Particulares em colaboração com o Poder Público são analisados por DI PIETRO (2005, pg. 449) como “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado, sem vínculo empregatício, com ou sem remuneração”. Exemplificando, pessoas nomeadas, ou designadas para um cargo que se enquadra na proposta.

“Entre essas categorias de agentes, a que demanda maior atenção para fins de gestão sob a perspectiva de comportamento organizacional é a dos servidores públicos: estatutários, empregados e temporários, seja por sua expressão quantitativa, seja pelo caráter mais peregrino da relação que estabelecem com a Administração Pública”. (Bergue – 2010, pg. 18).

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO HUMANA

O comportamento organizacional faz uma análise do comportamento dos indivíduos diante de um cenário organizacional, seja ele pouco desenvolvido ou mais desenvolvido, que interagem com os elementos que compõem uma organização. Esta análise beneficia no alcance de dados que justificam a produtividade de um grupo de pessoas, como enfrentam as pressões do trabalho, sua interação com o ambiente, entre outros. Assim como toda organização possui um objetivo em comum para todas as pessoas que nela trabalha, sozinhas não conseguiriam alcançar, somente a estrutura de uma organização possibilita conquistar resultados, estes que são alcançados em grupo.

“Comportamento organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia”. (CHIAVENATO – 2006, pg. 267)

O autor BERGUE (2010, p. 13) enfatiza que “de forma ampla, o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações”. Desta forma, trabalhar com a complexidade humana pode ficar mais simples, visto que com o estudo do comportamento humano dentro das organizações pode-se analisar e prever atitudes por elas tomadas, e quais suas consequências diante aos demais.

Antigamente as pessoas se aprimoravam em uma única tarefa, executavam somente funções básicas sem muito desenvolvimento de atividades. Hoje as coisas mudaram, o cenário organizacional passou por mudanças que obrigaram as pessoas a adquirir e enriquecer seus conhecimentos e desenvolvimento de muitas outras atividades que antes eram feitas por um número maior de trabalhadores. A necessidade de se organizar, controlar, planejar, entre outros, é resultado destas

mudanças ocorridas no mercado, que beneficiam gradativamente a saúde das organizações.

O autor CHIAVENATO (2006, pg. 267) explica que “da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização”. Dessa forma fica claro que há uma relação de trocas no cenário organizacional. As pessoas buscam satisfação de suas necessidades particulares e as organizações precisam dos esforços por resultados das pessoas.

A motivação é condição essencial para que as necessidades de um indivíduo sejam realizadas, sejam elas no trabalho ou em sua vida particular. Ninguém pode motivar ninguém, manipular as preferências, os desejos e os interesses do outro; tais atitudes não causam efeitos motivacionais, podem promover apenas bem-estar temporário ao indivíduo, por estar em contato com algo novo e desconhecido, mas não garante progressos comportamentais, tampouco melhor rendimento durante o expediente.

“(…) Porque a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (...)”. (VERGARA, 2007 – pg. 42)

As organizações da atualidade buscam incessantemente inserir práticas que estimulem o desenvolvimento da motivação, fazendo com que a produtividade de seus empregados seja satisfatória e que estejam contentes com as atividades que executam. As pessoas precisam experimentar a sensação de serem peças fundamentais no cotidiano das empresas, assim como valorizadas profissionalmente, para que dêem resultados, como diminuição de custos nos serviços, nível de satisfação elevado, comprometimento com os objetivos da empresa, bem estar e qualidade de vida, melhorias de comunicação e desenvolvimento organizacional.

“A motivação humana voltada para o trabalho deve trazer a satisfação que as pessoas sentem em suas ocupações ou funções. Tal satisfação é, obviamente, uma matéria estritamente de ordem individual. Os indivíduos procuram trabalhos que se relacionam com seus próprios sistemas de valor, dependendo de influências sociais, morais, econômicas.” (LAKATOS, 1997 – p.156)

O indivíduo deve buscar um trabalho que o satisfaça, que o impulsiona à realização profissional, para que as expectativas do mesmo sejam alcançadas gerando assim o produto da motivação. O trabalho é fonte do qual as pessoas utilizam para liquidar suas necessidades, isso acontece quando as mesmas possuem um propósito ao qual se esforçam para conquistar, como ser promovido de cargo por exemplo.

Atentar para o potencial das pessoas é o caminho certo para incentivá-las e as tornarem mais contentes. CHANDLER (2008 – pg. 55) assegura que “uma das melhores maneiras de motivar os outros é se inspirar naqueles que motivaram você. Aprenda com os grandes líderes que teve. Entre em sintonia com eles, torne-se um clone e incorpore-os 24 horas por dia”. Ainda é comum observar que muitos gerentes fazem totalmente ao contrário, CHANDLER (2008, pg. 35) descreve bem isso: “a maioria dos gerentes usa uma dupla negativa como estratégia para motivar os outros. Primeiro, eles se aborrecem deliberadamente ante a perspectiva de não alcançar seus objetivos, então usam o aborrecimento como energia negativa para inflamar a equipe”. É claro que este método não funciona, pois não há algum indício de que está se importando com os resultados e bem estar das pessoas.

O gestor precisa simplificar processos e não complicá-los. A motivação das pessoas está na necessidade em executar as tarefas da forma mais simples e objetiva possível e ao mesmo tempo saber que seu gestor percebe suas potencialidades, e que elas podem ser canalizadas para um objetivo muito maior dentro da organização. As pessoas precisam ter a necessidade de auto realização para que constantemente busquem melhorias e autodesenvolvimento, assim como BERGUE (2010, pg. 21) reforça que “(...) a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação”.

2.4 AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A seguir, as principais teorias motivacionais serão apresentadas para melhor entendimento da pesquisa.

2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow foi o criador da teoria sobre hierarquia das necessidades humanas. O estudo é voltado para a motivação do ser, que teoricamente precisa satisfazer suas necessidades mais básicas até as mais complexas, nesta ordem, para que esteja constantemente motivado. Se bem observado, pode-se entender como um ciclo, que inicia com a necessidade de comer, por exemplo, depois de se certificar que está socialmente integrado, o que lhe dá segurança, passando por todas as etapas até que o indivíduo esteja autorealizado. Em MOTTA (2006, pg. 65) pode-se entender que “(...) os estudos de Maslow voltavam-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente de preocupações com eficiência organizacional”. Ou seja, o recurso humano de uma organização era o centro do estudo.

O ser humano tem muitas necessidades a serem sanadas, e isto ocorre diariamente. Estas necessidades podem ser hierarquizadas conforme demonstra a figura abaixo.



Figura 1: Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de www.suamente.com.br

O comportamento humano é baseado na pirâmide de necessidades, e estas são individuais, por este motivo pode-se explicar o porquê de diferentes pessoas terem necessidades distintas ao mesmo tempo.

“Essas necessidades estão assim hierarquizadas, o que não significa dizer que, em sua vida, o indivíduo caminhe linearmente para a satisfação delas. Não existem estágios predefinidos e definitivos serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida”. (MOTTA – 2006, pg. 66)

As necessidades existem, e ficam “pendentes” de serem satisfeitas. Assim que uma necessidade básica for satisfeita, uma mais complexa é enunciada, e o indivíduo desenvolve a necessidade de sanar esta também. Vale lembrar que a pirâmide obedece a uma ordem de complexidade crescente: das necessidades básicas às mais difíceis de serem cumpridas.

2.4.2 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida então pelo psicólogo clínico e professor de Gestão na University of Utah, Frederick Herzberg. Esta teoria trabalha com dois fatores: fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho como fator motivacional. A proposta deste fator é a de evitar a insatisfação das pessoas dentro das organizações; a ausência ou inadequação destes fatores despertam o descontentamento e prejudicam o trabalho. Estes fatores são importantes, mas não o bastante para assegurar expressiva produtividade.

“(...) eles estão relacionados ao contexto do emprego e incluem salário, segurança no emprego, condições de trabalho, nível e qualidade da supervisão, política e administração da empresa, e relações interpessoais. Os fatores higiênicos referem-se à forma como as pessoas são tratadas no trabalho”. (MULLINS – 2004, pg. 179)

Os fatores motivacionais traduzem a relação do conteúdo do trabalho como matriz da satisfação do trabalho. Este fator envolve o desenvolvimento, crescimento

e responsabilidades individuais, e ainda envolve o comprometimento com os objetivos da organização.

“Para estimular os trabalhadores a dar o melhor de si, garantindo altos níveis de desempenho, o gerente deve prestar atenção a um segundo conjunto de fatores – os fatores “motivacionais” ou “de crescimento”. Eles estão relacionados ao conteúdo do trabalho e incluem um sentimento de realização, reconhecimento, responsabilidade, a própria natureza do trabalho realizado e o crescimento e progresso pessoais. Os fatores motivacionais referem-se ao que as pessoas são capazes de realizar no exercício de suas atividades”. (MULLINS – 2004, pg. 179)

Abaixo um quadro comparativo dos dois fatores apresentados. CHIAVENATO (2004, pg. 481) aponta que “(...) o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador”.

Fatores higiênicos (Insatisfacientes)	Fatores Motivacionais (Satisfacientes)
Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none">* Condições de trabalho* Salários e prêmios de produção* Benefícios e serviços sociais* Políticas da organização* Relações com a chefia e colegas	<ul style="list-style-type: none">* O trabalho em si mesmo* Realização pessoal* Reconhecimento do trabalho* Progresso profissional* Responsabilidade

Figura 2: Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.
Fonte: Adaptado de Chiavenatto (2004).

Percebe-se que se trata de uma teoria que somente identifica os fatores que motivam e desmotivam as pessoas, sem nenhum argumento empregado que possa servir de motivação aos demais.

2.4.3 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor desenvolveu uma teoria que relacionava a empresa a seus trabalhadores. Esta teoria toma duas direções: Teoria X e Teoria Y. Ambas são opostas, e traduzem uma imagem completamente diferente do trabalhador diante do cenário organizacional, ou seja, duas formas de enxergar o comportamento humano.

A Teoria X demonstra um pensamento autocrático: as pessoas são preguiçosas, irresponsáveis, sem ambição, logo, afetam a saúde da organização em que trabalham. Portanto merecem ser controladas por seus supervisores, que em sua totalidade são autoritários. BOWDITCH (2004) vai direto ao ponto, e explica a teoria X:

“(...) as pessoas são consideradas, de um modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes à mudança”. (BOWDITCH – 2004, pg. 40)

A Teoria Y tem uma visão bem diferente do ser humano: o homem está preocupado com seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização, e direciona sua atenção para os objetivos da empresa. O homem ganha valor e é socialmente reconhecido, pois deixa para trás o paradigma mecanicista que o oprime na Teoria X, e se beneficia dos valores humanos.

“O princípio fundamental da Teoria Y é a integração do indivíduo com a organização. A tarefa da gerência é criar condições para que os funcionários satisfaçam suas necessidades motivacionais e atinjam suas próprias metas por meio do atendimento das metas da organização”. (MULLINS – 2004, pg. 113)

A dessemelhança entre as duas teorias é eminente: enquanto a Teoria X pratica a ideia de que o homem pouco se importa com os objetivos da organização e que tem somente condutas negativas, a Teoria Y fundamenta o valor social e humano, e das necessidades de reconhecimento do trabalho destas pessoas.

2.5 FEEDBACK

Um dos elementos motivacionais é o feedback. Esta é uma ferramenta utilizada por um superior ao seu subordinado que tem o propósito de desenvolver o aprendizado, o respeito, o crescimento e o bem-estar da equipe. O Feedback não é um julgamento das pessoas, e sim um instrumento que auxilia na melhoria do desempenho de uma equipe, e a entender o que está sendo feito de bom e o que precisa melhorar. O autor CHIAVENATO (2006, pg. 350) define que “em pensamento sistêmico, *processo de feedback significa qualquer fluxo de influência recíproco, ou seja, é uma ação que influencia tanto em causa como em efeito. Nada é influenciado em uma única direção*”.

CHANDLER (2008, p. 24) garante que “o que ocorre quando todo feedback exterior é cortado é que a mente fabrica seu próprio feedback em forma de alucinações que geralmente personificam os piores medos da pessoa.” Esses medos apontados pelo autor incentivam ao sentimento de inferioridade e a loucura do indivíduo. As pessoas sempre esperam por feedback, seja ele positivo ou negativo, mas que seja sincero e que esteja compatível com a realidade. CHANDLER (2008, pg.24) afirma que “os seres humanos anseiam por feedback *verdadeiro*, não por algumas palavras paternalistas e pacificadoras”.

“Se você corta o feedback, a mente deles fabricará o próprio feedback, geralmente baseado em seus piores receios. Não é por acaso que falta de confiança e falta de comunicação sejam os dois problemas organizacionais citados com mais frequência nas pesquisas com funcionários. Um dos mais famosos dispositivos de tortura dos serviços secretos é colocar o prisioneiro insubordinado na “sala escura”. O tempo passado em total privação sensorial costuma dobrar a vontade do prisioneiro com mais rapidez do que castigos físicos”. (Chandler, 2008 – pg. 24)

Ainda é comum as empresas públicas não utilizarem o feedback como ferramenta de reconhecimento do trabalho. Este cenário pode ser exemplificado da seguinte forma: um servidor público trabalha meses e até anos sem receber um retorno de seu trabalho, não é instruído a fazer uma atividade de outra forma (que se ganhe tempo com menor desperdício de recursos), ele interpreta a situação como o que foi realizado até momento está satisfatório; mas quando comete um erro é

alertado por seu superior, que se posiciona negativamente à situação e explora somente o erro cometido, sem opinar sobre as melhores ações a serem tomadas.

Para que o feedback seja utilizado de forma adequada e que o retorno traga bons resultados, é preciso atentar para as seguintes propostas: o feedback deve ser revelado diretamente à pessoa; o receptor deve estar tranquilo, caso contrário o ideal é procurá-lo outro dia para uma conversa; o diálogo deve ser direto e exclusivo ao assunto; restringir o feedback para somente aquilo que o receptor conseguirá efetivamente melhorar; e se possível indicar possíveis melhorias, pois muitas vezes as pessoas enxergam os erros que comentem, mas não sabem como melhorá-los.

Este processo deve ser contínuo, começando aos poucos até que vire hábito do gestor dentro das organizações. O autor CHANDLER (2008 – PG. 25) enfatiza que “o progresso exige um feedback contínuo. E se você pretende tirar o máximo de seu pessoal, é imperativo que seja o mais atento possível aos números e ao que eles significam. Os bons motivadores fazem o dever de casa. Conhecem os resultados e mantêm sua equipe informada”.

3 DESENVOLVIMENTO

A seguir a apresentação da metodologia deste trabalho e suas limitações.

3.1 METODOLOGIA

As metodologias utilizadas são de caráter descritivo e exploratório.

A pesquisa descritiva assume muitas vezes forma de levantamento de dados e desenvolve-se especialmente nas ciências humanas e sociais. Os dados apurados são usados para identificar manifestações sociais e o perfil de um sujeito ou de um grupo a ser estudado. Trabalha-se com a coleta de dados de uma realidade a ser estudada e é uma particularidade da pesquisa descritiva.

A pesquisa exploratória tem maior intimidade com o problema a ser estudado, pois abrange o levantamento bibliográfico do assunto investigado, entrevista pessoas relacionado-as ao objeto de estudo, esclarece conceitos utilizados no contexto da pesquisa, documenta-a e analisa os resultados. Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica, para amparar e firmar os resultados apresentados.

O meio utilizado para a coleta de dados foi o questionário escrito, que facilita a obtenção de dados com mais clareza e veracidade; não deve ser confundido com entrevista ou formulário, por exemplo, pois é dotado de técnica de investigação composta por questões que garantem o anonimato das respostas e ainda podendo ser aplicado a várias pessoas simultaneamente. Outra vantagem é a dificuldade dos pesquisados serem influenciados pelo pesquisador ao responder o questionário, de perguntas fechadas, modelo que foi utilizado nesta pesquisa.

Para o desenvolvimento do questionário foi utilizada a Escala de Likert, que indica níveis de aceitação de determinados serviços e apresenta uma sequência de cinco proposições, das quais o indivíduo deve escolher somente uma. Neste estudo foi aplicado o modelo de opinião, em que aparecem as proposições pré definidas: concordo plenamente, concordo, não tenho opinião, discordo, discordo plenamente. Este modelo de questionário induz ao entrevistado a indicar um nível de concordância ou discordância de algo que está sendo medido, ou seja, sugere uma escala que vai do positivo ao negativo.

4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O estudo foi desenvolvido na Escola de Educação Especial Casa de Iniciação aos Ofícios, popularmente conhecida como Casa Ofício, em Foz do Iguaçu – Paraná. Há uma parceria com a prefeitura, que cede o espaço, as instalações e os servidores públicos para este projeto.

A Casa Ofício é uma instituição privada, sem fins lucrativos, que proporciona apoio pedagógico, fonoaudiológico, psicológico, educativo, fisioterápico, de assistência social e terapia ocupacional aos seus usuários gratuitamente. A instituição presta serviço social e assistencial às pessoas com idade a partir de quatorze anos, com deficiência mental (ou múltiplas deficiências) com a proposta de integrá-las à comunidade, socializando-as e educando-as. As atividades realizadas na Casa Ofício são as de iniciação a um ofício que estimulam as habilidades profissionais e potencialidades destas pessoas. A educação básica é oferecida, especificamente de primeira à quarta série do ensino fundamental. A instituição conta com 31 funcionários, sendo eles 14 docentes.

Por meio do projeto “Da Discriminação à Cidadania”, em 1998 um grupo de professores que lecionavam para classes especiais de escolas da Rede Municipal de Educação, tiveram a ideia de desenvolver um projeto que tornasse real a inserção destas pessoas com deficiência mental no mercado de trabalho. A ideia primária era a criação de uma panificadora que permitisse o aprendizado do ofício de panificação e tarefas domésticas a estes alunos.

Após apresentação da proposta à Secretaria de Educação do Município, em quinze de junho de 1999, a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu cedeu um espaço para o desenvolvimento do projeto, para a integração destes jovens no cenário econômico. Com a sua atuação, o crescimento da instituição foi notável, sua estrutura foi aperfeiçoada para atender a demanda e criou-se, em 2003, a Associação Viva Bia, entidade sem fins econômicos que objetiva manter o funcionamento da Casa Ofício.

As atividades realizadas atualmente são: panificação, artesanato, agrícola, serviços gerais, informática e marcenaria. A Casa Ofício mantém um blog na internet

que apresenta tudo o que é produzido e comercializado, no endereço www.casaoficio.blogspot.com.

4.1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A proposta de estudo de comportamento organizacional é para identificar se a motivação entre os servidores públicos da Casa Ofício diante do ambiente em que estão inseridos está satisfatória. A satisfação no trabalho que exercem está intimamente ligada à motivação, a felicidade e contentamento que o indivíduo tem em contrapartida das atividades que executa. Se há descontentamento, os projetos não são desenvolvidos, o indivíduo sofre no trabalho e não encontra prazer algum em suas atividades.

Trabalhar com pessoas com necessidades especiais é uma tarefa delicada, que exige atenção, dedicação e paciência. Como não se pode determinar a postura ou o comportamento ideal destes servidores diante das dificuldades encontradas em qualquer instituição pública, a necessidade de se fazer uma pesquisa primária a respeito da motivação destas pessoas favorece a análise de seu comprometimento e do interesse que possuem em desenvolver este trabalho.

A criatividade é instrumento utilizado por todos os docentes, que precisam estimular o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal destes jovens, e ainda incentivar o aprimoramento gradual do aprendizado em sala de aula. Para tanto, antes de ensinar e transmitir valores, o docente precisa estar em sintonia com o objetivo da instituição, precisa estar motivado, com desejável disposição para fazer parte desta equipe. Os resultados alcançados alimentam o ciclo de motivação, pois demonstram que seus esforços pessoais traduzem retorno à sociedade.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados alcançados com a aplicação do questionário serão apresentados a seguir. A pesquisa foi realizada com 22 servidores públicos que trabalham na Casa Ofício, dentre eles 14 docentes, 3 agentes administrativos e 5

pessoas que trabalham em áreas diversas, como assistente social, psicólogo, fisioterapeuta, instrutor de panificação e auxiliar de manutenção.

A Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu trabalha em conjunto com a Mantenedora Associação Viva Bia que cede esses 31 servidores públicos para a Casa Ofício. Do total, somente 22 responderam ao questionário, pois os demais não se enquadravam no objetivo do estudo, que é pesquisar a motivação entre os servidores que atendem diretamente os alunos com deficiência mental. A Prefeitura também disponibiliza o espaço onde a Casa Ofício está instalada.

Inicialmente, serão apresentados os resultados em gráficos das 5 perguntas básicas para conhecer o entrevistado. A seguir, o resultado das 5 perguntas mais significativas e específicas para o estudo serão apresentadas também em gráficos, as demais serão apresentadas somente em forma numérica.

O primeiro resultado demonstra o gênero dos entrevistados, em que 77% são mulheres, e 23% homens. O segundo resultado apresenta a idade das mulheres entrevistadas, conforme **Gráfico 1** abaixo:

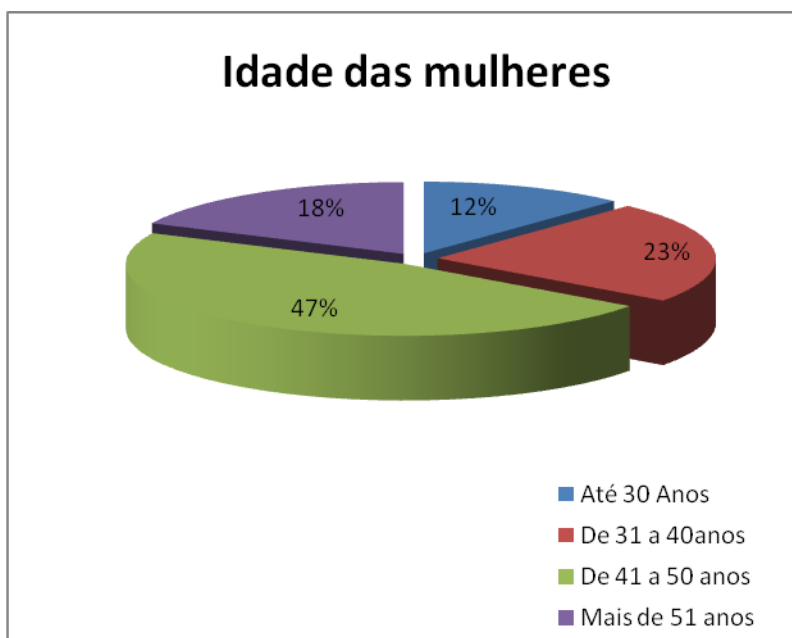


Gráfico 1: Distribuição por gênero feminino.
Fonte: Dados da pesquisa.

Abaixo a distribuição da idade para os homens, apresentado no **Gráfico 2**.

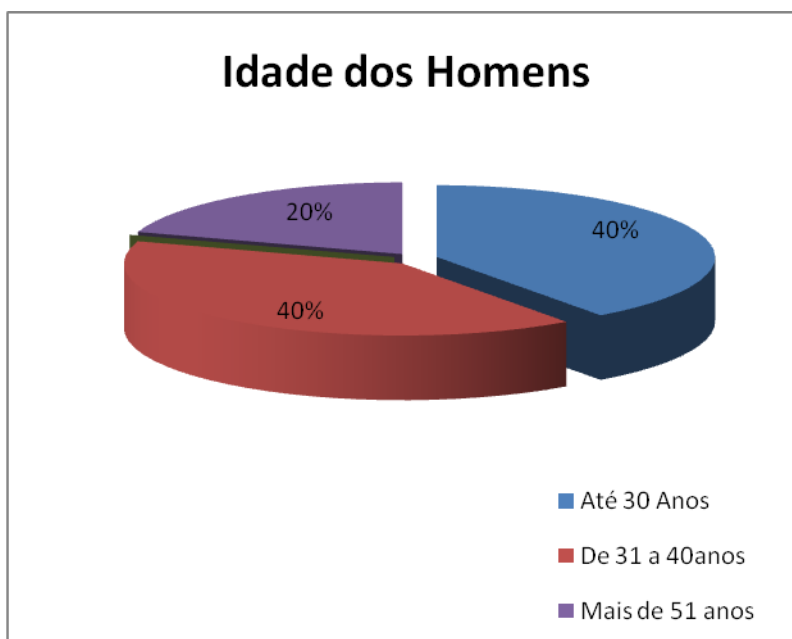


Gráfico 2: Distribuição por gênero masculino.
Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao tempo de trabalho na Casa Ofício, apresenta-se o **Gráfico 3**:

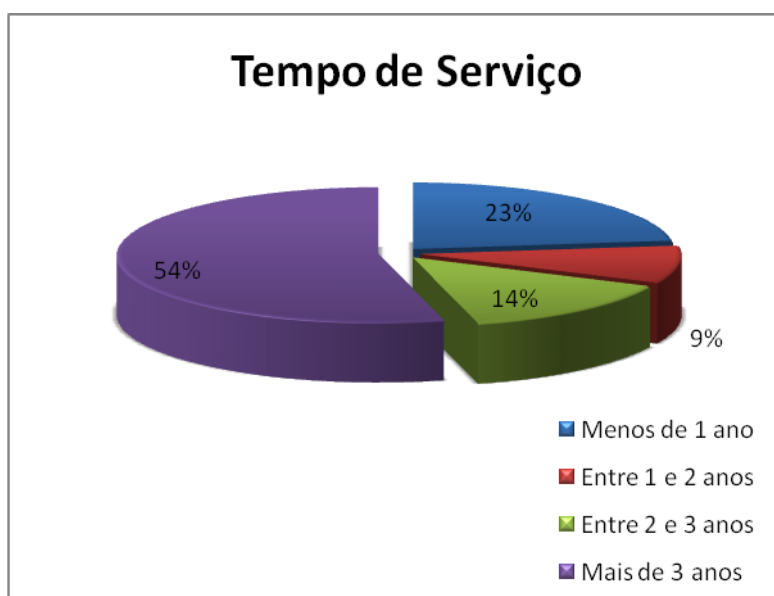


Gráfico 3: Distribuição por tempo de serviço.
Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição pela área de atuação pode ser demonstrada pelo **Gráfico 4**.

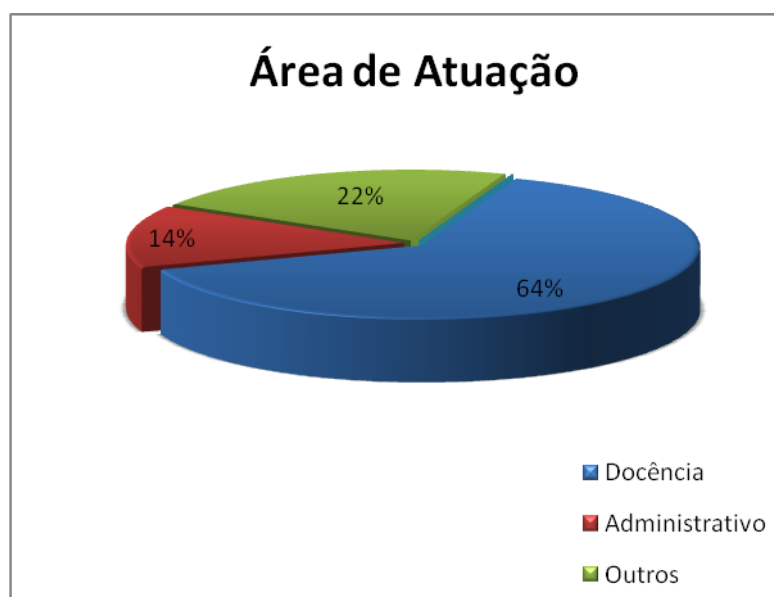


Gráfico 4: Distribuição por área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, a apresentação do **Gráfico 5** que demonstra a escolaridade das pessoas pesquisadas. Pelo menos 68% destas pessoas, ou na forma numérica 15 respondentes, possuem algum curso de pós graduação.

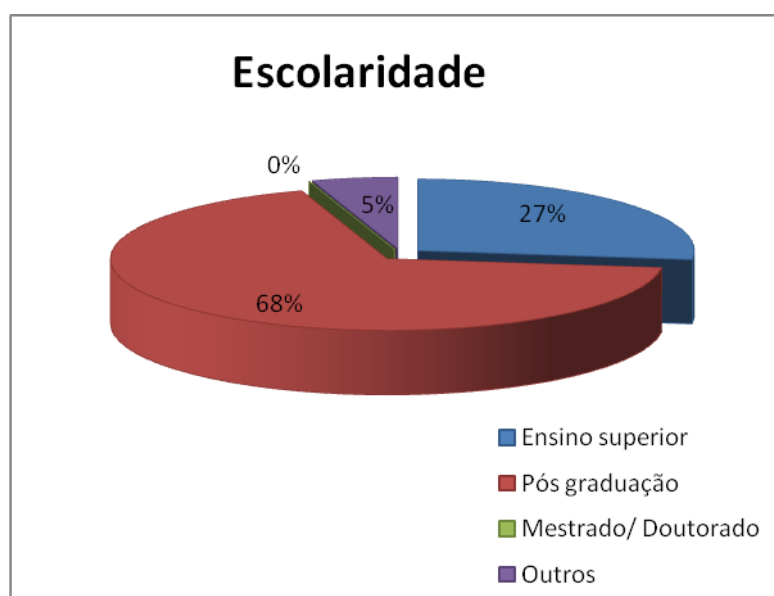


Gráfico 5: Distribuição por escolaridade.
Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, serão apresentados os demais gráficos dos questionamentos mais importantes e relevantes à pesquisa. Foram realizadas 19 perguntas, entre elas 5 perguntas básicas para entender quem são os entrevistados (apresentados anteriormente), e 14 perguntas específicas, as quais 5 serão demonstradas em gráfico para melhor entendimento.

Foi questionado o fator motivação dentro da instituição, para saber se há preocupação com a motivação e bem-estar das pessoas no local de trabalho. Os entrevistados estão satisfeitos com a comunicação conforme o resultado de 91%, a soma entre os que “concordam plenamente” e os que “concordam”. A diferença entre estes respondentes é somente a intensidade do fator na empresa. Apenas 9% demonstram indiferença. O **Gráfico 6** apresenta o resultado.

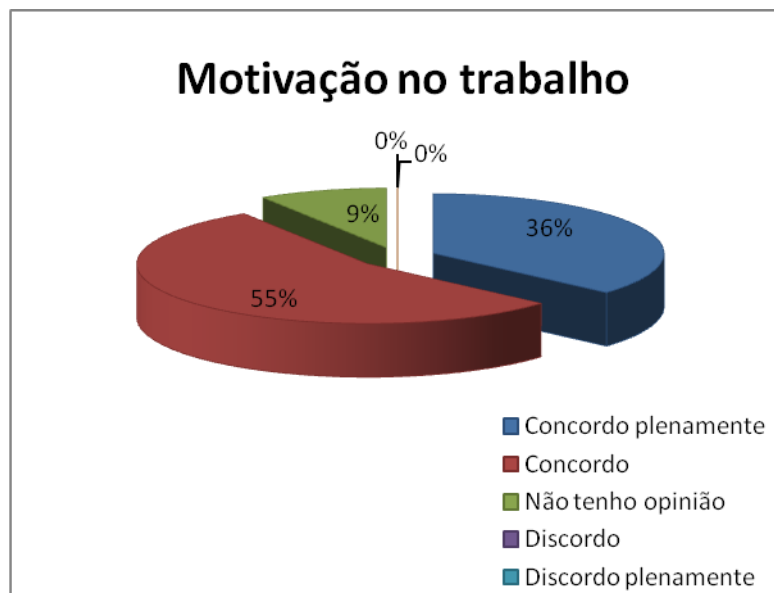


Gráfico 6: Distribuição por motivação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao questionamento a respeito do feedback, há um total de 27% muito satisfeitas com a utilização desta ferramenta, 41% responderam que estão satisfeitas com a frequência que recebem feedback, 27% não opinaram e somente 5% não estão de acordo com a afirmação, numericamente resultando em 1 pessoa. O **Gráfico 7** demonstra a seguir.

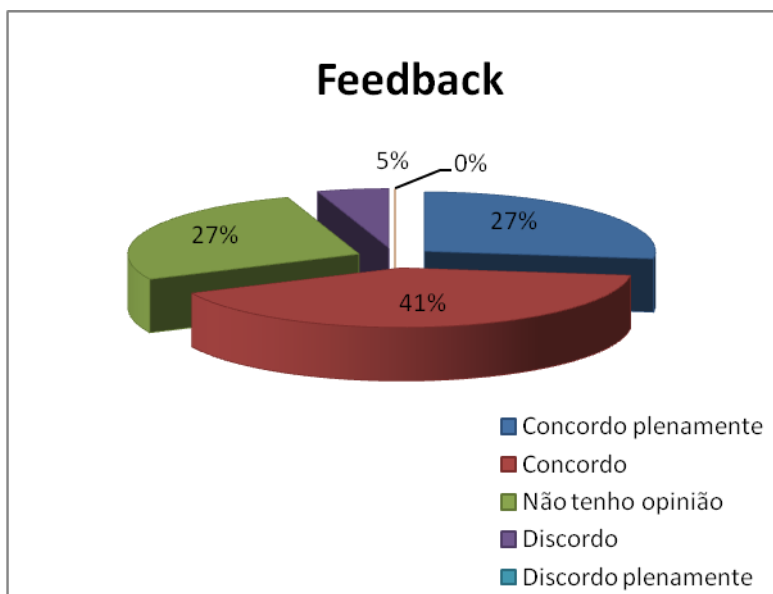


Gráfico 7: Distribuição por feedback.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Para melhor análise, foi perguntado se há reconhecimento do trabalho por parte do superior, o resultado é bom, 27,5% estão muito satisfeitos, 45% acham que está bom e que são reconhecidos, e 27,5% não opinaram. O **Gráfico 8** exemplifica.

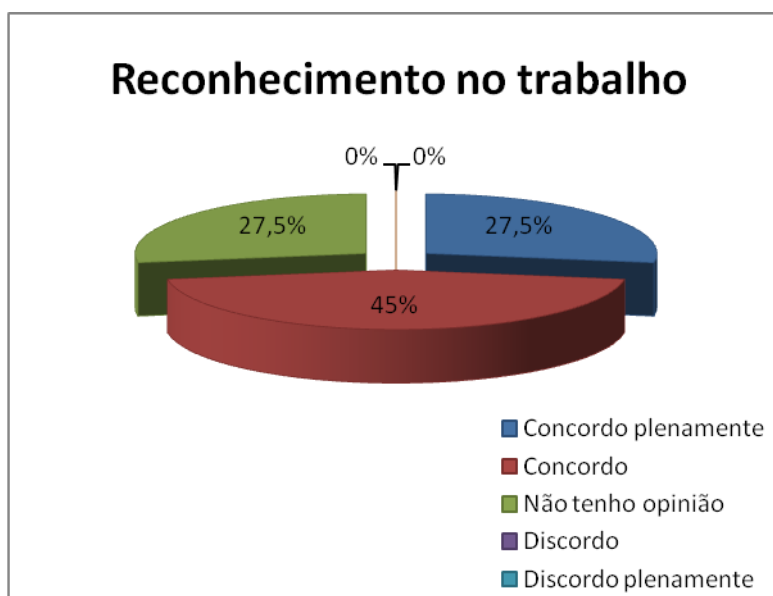


Gráfico 8: Distribuição por reconhecimento no trabalho.
 Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de obter uma análise da capacidade de inovação e motivação no trabalho, o retorno dos respondentes foi excelente, todos afirmaram estar motivados para aprender novas práticas para enriquecimento do trabalho; 73% estão muito motivadas para o aprendizado e inovações. Abaixo o **Gráfico 9** demonstra o resultado, o mais expressivo de toda pesquisa.

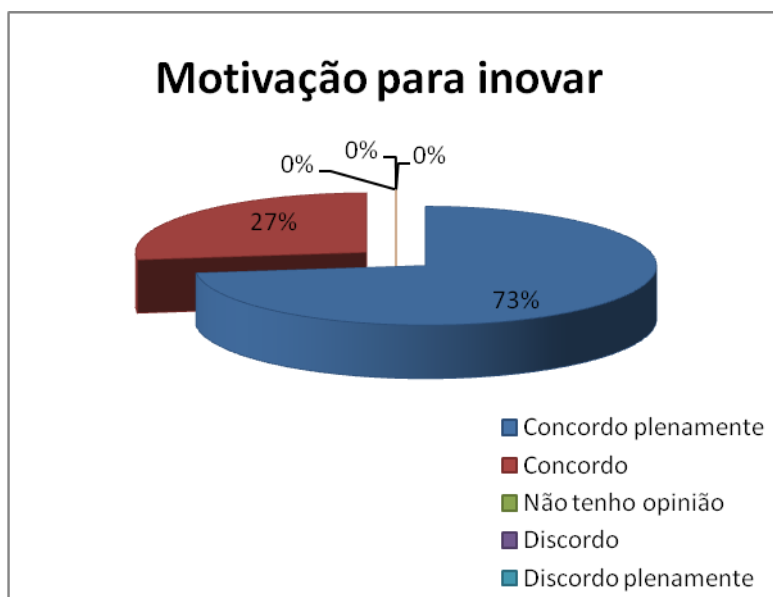


Gráfico 9: Distribuição por motivação para inovar.
Fonte: Dados da pesquisa.

Para análise da estrutura em que trabalham, foi perguntado se as instalações físicas eram as adequadas para o desenvolvimento do trabalho na Casa Ofício. 50% das pessoas responderam que está bom, mas poderia melhorar, 32% acreditam que atende a necessidade e está ótimo, 4% não opinaram e 14% discordam, acham que está ruim. A seguir o Gráfico 10, para demonstrar os valores levantados.

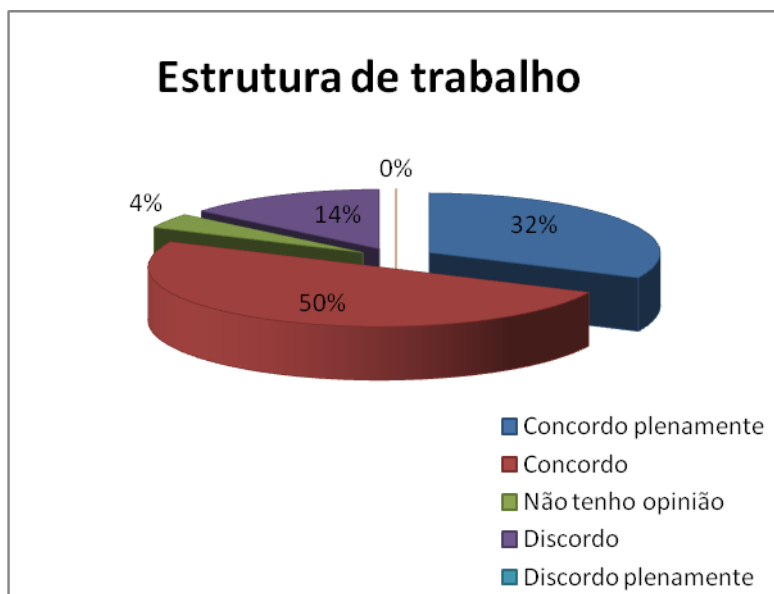


Gráfico 10: Distribuição por estrutura de trabalho.
 Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 1 são apresentadas todas as respostas específicas do questionário para a motivação. Está representado na forma numérica para se conhecer os reais resultados.

No geral a pesquisa obteve resultados muito satisfatórios. A comunicação entre todos os setores da instituição foi considerada muito boa, somente um respondente se declarou contrário à afirmação. Quanto ao relacionamento com os colegas de trabalho somente uma pessoa discordou da afirmativa, enquanto os demais aprovaram e confirmaram que tem bom relacionamento entre os membros da equipe.

Quanto ao comprometimento, o resultado foi muito positivo: todos demonstraram que ele está presente, mesmo que 5 pessoas acreditem que possam melhorar. Esforçar-se para superar os desafios do trabalho tem grande semelhança com a resposta da questão anterior, 7 pessoas certificam que este item pode ser melhor desenvolvido nelas.

Foi perguntado a respeito do ambiente de trabalho, se ele é tranquilo e saudável: 10 pessoas estão muito satisfeitas com o ambiente; outras 10 acreditam que ele é bom, e que melhorias são sempre bem-vindas; 1 pessoa não opinou e 1 pessoa somente discorda da questão, e acredita que o ambiente não é o ideal para tal atividade.

Para finalizar as questões, o levantamento sobre o salário pago, pelo Município mediante ocupação de servidor público foi o que gerou mais desigualdade entre as respostas: 2 pessoas acham ótimo o salário que recebem; 12 estão satisfeitas; 3 não opinam e 5 discordam. A questão salarial é sempre a mais delicada, mas tratando-se de servidores públicos, pedirem aumento salarial é algo fora da realidade, os servidores recebem reajuste salarial conforme a carreira que constroem na organização pública.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow se enquadra bem nos resultados apurados. O salário aparece como item ainda não satisfeito por todos, o que gera desconforto. O reconhecimento foi percebido na pesquisa como necessidade de estima (concedida por outras pessoas) não atendida. Ou seja, se a pirâmide de necessidades de Maslow precisa ser seguida para que novas necessidades sejam sanadas, neste caso algumas pendências de necessidades comprometem o desenvolvimento de outras.

O feedback foi identificado na pesquisa como algo a melhorar. Sua não utilização é comum em empresas públicas, que adotam modelos antagônicos aos utilizados por empresas privadas competitivas no mercado. As consequências em não adotar esta ferramenta no estilo e cultura das organizações são ruins para ela e seus funcionários. A ausência de feedback é um dos problemas organizacionais mais comuns, mas também um dos mais simples de resolver. Basta a iniciativa dos gestores e entendimento dos funcionários.

AFIRMATIVAS	Concordo plenamente	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo plenamente
A comunicação na instituição é clara e acessível à todos.	9	11	1	1	0
Participo das decisões da instituição que influenciam diretamente em meu trabalho.	4	15	3	0	0
O método utilizado pela instituição para a comunicação interna é eficaz e exterioriza claramente o assunto informado.	5	14	2	1	0
Há preocupação com a motivação e bem estar das pessoas que aqui trabalham.	8	12	2	0	0
Tenho bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	8	13	0	1	0
Recebo feedback (retorno) do meu superior sobre meu trabalho frequentemente.	6	9	6	1	0
Sou comprometido com meu trabalho e o realizo da melhor forma possível.	17	5	0	0	0
Sou reconhecido em meu trabalho por meu superior.	6	10	6	0	0
Esforço-me para superar os desafios do meu trabalho.	15	7	0	0	0
Estou motivado (a) para aprender novas atividades que possam inovar e enriquecer meu trabalho.	16	6	0	0	0
O ambiente de trabalho é tranquilo e saudável.	10	10	1	1	0
Esta instituição tem as instalações físicas (estrutura) necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho e dos demais.	7	11	1	3	0
Meu salário e benefícios são compatíveis com a função que exerço.	2	12	3	5	0
Tenho autonomia em meu trabalho, o que possibilita a realização de minhas atividades de forma satisfatória	10	12	0	0	0

Tabela 1: Resultado da pesquisa de motivação.
Fonte: Dados da pesquisa.

5 PROPOSTA

Como proposta, sugere-se que seja realizado um programa de aperfeiçoamento e reciclagem de conteúdo para ser ofertado aos docentes e também aos demais pesquisados, para que se tornem referência na educação de pessoas com deficiência mental, seja na forma municipal, estadual ou nacional. O intuito seria o de aprendizado de novas atividades que tornaria mais amplo o dinamismo dos trabalhos a serem realizados, impactando positivamente no desenvolvimento das habilidades destes alunos.

A infra estrutura também merece atenção: como estes jovens não tem um tempo determinado para que suas atividades na Casa Ofício sejam encerradas, pode haver uma lotação além do desejado, o que compromete a realização de algumas atividades, sobrecarrega a força de trabalho e limita o número de pessoas beneficiadas com as atividades e educação. As instalações pertencem à prefeitura.

Outra proposição que pode ser citada é a necessidade de se utilizar com mais frequência o feedback. Alguns servidores demonstraram que existe esta deficiência, seja por falta de tempo ou até mesmo por falta de prática. Os retornos que o feedback pode trazer, desde que seja verdadeiro e transmitido com responsabilidade, são de grande valia aos servidores, que estarão mais atentos às melhorias e motivados pela busca de resultados.

As relações sociais na Casa Ofício fazem com que seu comportamento organizacional seja harmonioso, como apontam os resultados da pesquisa. Estimular a criatividade é benéfico, pois favorece o desenvolvimento de novas tarefas, melhora o desempenho enriquecendo o trabalho e motiva os servidores, que precisam constantemente de um estímulo para tornar a rotina da instituição mais prazerosa.

6 CONCLUSÃO

Após demonstrados os resultados, chegou-se às conclusões descritas a seguir.

Os servidores públicos que trabalham na Casa Ofício em geral são pessoas relativamente maduras, que trabalham a mais de 2 anos nesta instituição e que demonstraram-se motivadas na pesquisa.

Como se esperava, todos estão motivados nesta instituição, alguns mais, outros em menor grau, que ainda precisam sanar algumas necessidades básicas para alcançar um nível maior de satisfação. O resultado é satisfatório e benéfico à instituição, pois demonstra alto grau de servidores motivados, comprometidos com o trabalho na busca de resultados positivos à realização dos objetivos da Casa Ofício.

A valorização das competências dos servidores públicos merece atenção, pois ela determina o desenvolvimento da motivação nas pessoas. A instituição, por meio dos gestores, precisa atentar para a valorização do que há de melhor em cada um e qual contribuição cada um pode despender. O feedback é a ferramenta essencial para isto, pois demonstra as fraquezas destas pessoas apontando em seguida seu potencial.

Os servidores reconhecem que seus salários ainda precisam ser readequados. Tratando-se de uma instituição pública, a complexidade é maior para este ajuste, pois faz-se necessário o desenvolvimento de um Projeto de Lei por parte da Câmara de Vereadores.

O reconhecimento no trabalho é um diferencial que a instituição precisa adotar com mais frequência em suas rotinas. Foi apontado como item a ser melhorado na pesquisa. Receber elogios do gestor ou do colega de trabalho melhora a percepção do servidor no ambiente em que está inserido. A vontade de buscar um programa novo para implantar na instituição vem de resultados alcançados anteriormente em projetos de sucesso. Ser reconhecido ativa a vontade de melhorar, se harmonizar anseios e projetos.

Um espaço foi aberto no questionário para o pesquisado informar algum dado ou informação importante que não foi mencionado anteriormente. Uma professora gentilmente expressou o significado de se trabalhar nesta instituição: “Quando se faz

o que gosta, tudo é possível e prazeroso!”. Diante das dificuldades, sempre há esperança de melhorias e um olhar otimista do presente.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Brasília: Capes UAB, 2010.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança: uma receita comprovada para desenvolver o líder que existe em você**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 1999.

SILVEIRA, Amélia (Coord.)...[et al.]. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2ª ed. – Blumenau: Editora da FURB, 2004.

SILVEIRA, Flavio Eduardo (organizador); JUNGBLUT, Airton Luiz [et al.]. **Organizações e sociedade: identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007. 6ª Ed.

ANEXO
QUESTIONÁRIO DE MOTIVAÇÃO APLICADO



Prezado (a) Colega,

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre motivação. Essa pesquisa tem por objetivo conhecer sua opinião sobre diferentes aspectos desta instituição e o seu resultado servirá de base para um Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal do Paraná (UFPR), cujo tema é Comportamento Organizacional. Será garantida a confidencialidade das opiniões, uma vez não é necessário identificar o nome da pessoa respondente neste instrumento.

Obrigada pela sua participação!

Amanda Gabriela Pigato

Idade				
Gênero	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino		
Há quanto tempo você trabalha nesta instituição?	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/> Entre 2 e 3 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 3 anos
Área de atuação	<input type="checkbox"/> Docência	<input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Outros
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Pós Graduação	<input type="checkbox"/> Mestrado/Doutorado	<input type="checkbox"/> Outros

A comunicação na instituição é clara e acessível à todos.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Participo das decisões da instituição que influenciam diretamente em meu trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
O método utilizado pela instituição para a comunicação interna é eficaz e exterioriza claramente o assunto informado.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Há preocupação com a motivação e bem estar das pessoas que aqui trabalham.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Tenho bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Recebo feedback (retorno) do meu superior sobre meu trabalho frequentemente.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Sou comprometido com meu trabalho e o realizo da melhor forma possível.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Sou reconhecido em meu trabalho por meu superior.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Esforço-me para superar os desafios do meu trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Estou motivado (a) para aprender novas atividades que possam inovar e enriquecer meu trabalho.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
O ambiente de trabalho é tranquilo e saudável.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Esta instituição tem as instalações físicas (estrutura) necessárias para o desenvolvimento do meu trabalho e dos demais.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Meu salário e benefícios são compatíveis com a função que exerço.	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente
Tenho autonomia em meu trabalho, o que possibilita a realização de minhas atividades de forma satisfatória	<input type="checkbox"/> Concordo plenamente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Não tenho opinião	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo plenamente

Utilize o espaço abaixo caso queira registrar algo que não foi abordado.
