

RAQUEL MIRANDA

MOTIVAÇÃO EM ENTIDADES SINDICAIS

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, com ênfase em Organizações Sindicais, apresentado à Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Pedro Steiner

**CURITIBA
2009**

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar os meus caminhos.

A toda a minha família, que com muito carinho e apoio não mediram esforços, para que eu chegasse até essa etapa da minha vida.

Ao Professor Orientador Pedro Steiner, pela dedicação, amizade e condução nos caminhos do conhecimento.

Aos Mestres, e colegas do curso de Especialização em Gestão Empresarial, pelo convívio e aprendizado.

A todos que de forma direta ou indireta participaram ou contribuíram para a conclusão desse trabalho, em especial aos profissionais, pela disponibilidade do seu tempo para responder o questionário.

“Entre um sonho e um projeto realizado, há muito, muito trabalho. As chances de sucesso aumentam bastante se esse trabalho seguir uma estratégia e for realizado por pessoas qualificadas e motivadas.”

Henrique Meirelles
Presidente do Banco Central

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVO GERAL	2
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.5 JUSTIFICATIVA	2
1.6 METODOLOGIA	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 MOTIVAÇÃO	4
2.1.1 A Importância da Motivação	4
2.1.2 Tipos de Motivação.....	6
2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	6
2.2.1 Teoria das Necessidades	6
2.2.2 Teoria X e Teoria Y	7
2.2.3 Teoria ERG	8
2.2.4 Teoria de MccLelland	9
2.2.5 Teoria Cognitiva	9
2.2.6 Teoria da Expectativa	10
2.2.7 Teoria dos Dois Fatores	10
2.2.7.1 Fatores higiênicos	11
2.2.7.2 Fatores motivadores	11
2.2.8 Teoria do Reforço	11
2.3 PLANEJAMENTO NO TRABALHO	12
2.4 ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS	12
2.5 SOBRE O SINDICALISMO	13
2.5.1 A Organização Interna do Sindicato	14
2.5.2 Embasamento Legal	15
3 PESQUISA DE CAMPO	16
3.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	16
3.2 A ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	16

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO	16
3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS	17
3.4.1 Identificação Pessoal	17
3.4.2 Caracterização Pessoal	21
3.4.3 Recompensas	24
3.4.4 Valores Pessoais	28
3.4.5 Ambiente Organizacional	31
3.4.6 Metas e Objetivos	33
3.4.7 Grau de Importância	35
4 PROPOSTA	36
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA DE CAMPO	16
TABELA 2 – SEXO	18
TABELA 3 – IDADE.....	18
TABELA 4 – ESTADO CIVIL	19
TABELA 5 – FAIXA SALARIAL	19
TABELA 6 – QUANTIDADE DE FILHOS	20
TABELA 7 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE	20
TABELA 8 – TEMPO DE TRABALHO NO SINDICATO	21
TABELA 9 – CONSIDERA-SE UMA PESSOA DE BEM COM A VIDA.....	21
TABELA 10 – SE GOSTA DE TRABALHAR NA ENTIDADE SINDICAL.....	22
TABELA 11 – SENTE-SE SATISFEITO E MOTIVADO.....	22
TABELA 12 – SENTE-SE INSATISFEITO E DESMOTIVADO.....	22
TABELA 13 – SENTE-SE CAPAZ DE REALIZAR AS TAREFAS.....	23
TABELA 14 – TAREFAS ATRIBUÍDAS	23
TABELA 15 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ENTIDADE SINDICAL.....	24
TABELA 16 – SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO ATUAL.....	24
TABELA 17 – INSATISFAÇÃO COM O SALÁRIO ATUAL	25
TABELA 18 – CONSIDERAÇÃO DO SALÁRIO	25
TABELA 19 – BENEFÍCIOS	26
TABELA 20 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	26
TABELA 21 – MOTIVAÇÃO COM BENEFÍCIOS	27
TABELA 22 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO	27
TABELA 23 – FEEDBACK SOBRE DESEMPENHO.....	27
TABELA 24 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL	28
TABELA 25 – CRESCIMENTO PESSOAL NO TRABALHO	28
TABELA 26 – RELACIONAMENTO PROFISSIONAL	29
TABELA 27 – RECONHECIMENTO DE SEUS DIRIGENTES	29
TABELA 28 – RECONHECIMENTO DOS COLEGAS	30
TABELA 29 – FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA CHEGAR ONDE ESTÁ... 30	
TABELA 30 – AMBIENTE DE TRABALHO	31
TABELA 31 – ABERTURA PARA FALAR DE PROBLEMAS PESSOAIS.....	31
TABELA 32 – CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	32
TABELA 33 – O QUE CONSIDERA IMPORTANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO	32
TABELA 34 – POSIÇÃO SOBRE ENTIDADE SINDICAL	33
TABELA 35 – METAS A SEREM ATINGIDAS	33
TABELA 36 – OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS	34
TABELA 37 – ATRIBUIÇÕES SÃO REPASSADAS COM CLAREZA	34
TABELA 38 – MELHORIA NO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	35

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca propor às entidades sindicais programas motivacionais que viabilizem planos de carreiras, crescimento vertical, horizontal e investimento em treinamento e satisfação no trabalho. Para que isso aconteça, as entidades têm que quebrar velhos paradigmas nas tomadas de decisões, buscando que há uma política relevante na hora de decidir melhorias. Os conflitos e o radicalismo nesse meio são visíveis, e se refletem no dia-a-dia dos colaboradores dessas entidades sindicais. Tendo em vista que é possível implantar programas motivacionais nestas entidades, objetivando uma melhoria da qualidade nos serviços prestados que só será alcançada com colaboradores motivados. Assim, é de suma importância que os dirigentes também reconheçam a importância do capital humano e que focalizem seus esforços no sentido de propiciar um ambiente salutar e livre de pressões políticas, interesses particulares ou de grupos, que seja favorável ao desenvolvimento e, principalmente, que torne possível atuação dos dirigentes para obter resultados com objetivos comuns.

A motivação é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores. Quando ela acontece, as pessoas se tornam mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, matê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido uma preocupação constante.

Talvez o melhor modo de proceder no âmbito da motivação seja, ao invés de interpretar essas teorias como regras universais, considerar os modelos motivacionais como teorias intermediárias úteis para despertar a motivação de pessoas de diversas maneiras.

O que existe, de fato, é a necessidade de que tais conceitos sejam absorvidos no âmbito das organizações, de modo que possibilitem a realização de uma prática gerencial que valorize os seres humanos, capitalize a motivação humana para o trabalho e reconheça a natureza complexa dos padrões motivacionais, adaptando-a na prática com mais eficiência e eficaz.

No contexto, vai-se abordar algumas teorias referentes a fatores de motivação, para uma compreensão mais aprofundada sobre o tema abordado.

1.1 TEMA

Motivação em entidades sindicais.

1.2 PROBLEMA

Observa-se que falta estímulo para os profissionais das entidades sindicais. Por serem instituições sem fins lucrativos, não há uma dinâmica que motive o trabalho e, conseqüentemente, elas não tendem a ser inovadoras, faltam investimento em treinamento, aperfeiçoamento profissional e reconhecimento.

Baseado neste estudo segue o proposto problema: Quais os fatores que influenciam na motivação dos profissionais das entidades sindicais?

1.3 OBJETIVO GERAL

Estabelecer propostas para elevar o crescimento pessoal e a satisfação dos profissionais das entidades sindicais, com vistas a melhorar a qualidade na prestação de serviços.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar proposta de motivação no âmbito profissional;
- Mostrar a importância e a recompensa de estimular os profissionais;
- Propor programas de motivação.

1.5 JUSTIFICATIVA

As organizações atualmente focalizam a lucratividade, a produtividade, a qualidade e o cliente e, para um bom funcionamento dessa cadeia, é preciso motivar

os colaboradores para obter retorno e oferecer algo a mais. Com múltiplas razões para obterem resultados positivos, as empresas enxergam com mais facilidade as necessidades de investimento, sendo que nas entidades sindicais, é difícil de serem vistas pelos dirigentes os apelos motivacionais.

Portanto, o objetivo desse estudo é apresentar uma base teórica que venha ser aplicada na prática e mostrar que independente das organizações visarem ou não lucro a forma de motivar os colaboradores para alcançar metas e ter resultados são as mesmas, apenas precisam ser adequadas as características culturais das entidades.

1.6 METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso nas organizações sindicais. As informações serão utilizadas através do método quantitativo de pesquisa.

O instrumento de pesquisa fundamenta-se em um questionário com questões abertas e fechadas, elaborado através de um referencial teórico, baseado numa revisão literária sobre o tema, e, foi aplicado a profissionais de quatro entidades sindicais. Assim foram medidos os fatores que influenciam na motivação dos colaboradores através da análise dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 MOTIVAÇÃO

2.1.1 A Importância da Motivação

Segundo BERGAMINI (1997) “É notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados” visto que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico e, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos dirigentes em achar que os trabalhadores não executam suas atividades com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira de como os profissionais são tratados pela direção das organizações. Por mais que se tenha conseguido aperfeiçoar as técnicas e os procedimentos de escolha, desenvolvimento e compensação das pessoas no trabalho pela gerência de gestão de pessoa, as organizações parecem continuar enfrentando os mesmos e antigos problemas. Isso permite suspeitar que as dificuldades não tenham, neste caso, sido originadas simplesmente pela qualidade das técnicas utilizadas nas diferentes áreas especializadas em gerir pessoas. As raízes desses problemas são mais profundas do que se possa imaginar e estão menos evidentes de que se gostaria ou: de que se deseja.

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais indivíduos aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Em acréscimo, as entidades também se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Esquece-se com frequência como o indivíduo originalmente funciona. No seu interior, em cada uma das suas atividades, a pessoa põe em jogo todas as suas capacidades individuais. Tendo-se forma clara que os homens não fazem as

mesmas coisas pelas mesmas razões, existem muitas razões que explicam uma simples ação. Grande parte desses determinantes residem no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidades, suas predisposições e emoções, suas atitudes, bem como suas crenças e assim por diante. Esses fatores tornam o estudo da motivação mais complexo, com numerosas explicações leigas sendo geralmente adotadas no dia-a-dia das relações humanas.

Não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um dos seres humanos em zeloso ou condena o indivíduo a ser o pior dos preguiçosos.

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos objetivos.

Propõe-se que supervisionar sem coagir, significa criar um ambiente no qual se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder. Habitadas a serem por anos controladas, as pessoas tendem normalmente a perceber o seu supervisor como o poderoso chefe e não como um líder. Só depois que elas conseguem se livrar desse ambiente coercitivo é que se poderão encontrar trabalhadores realmente motivados.

A respeito de liderança apontam que a grande maioria dos chefes conhecidamente autoritários são tipicamente incapazes de conseguir um ambiente de trabalho em que aqueles que trabalham sintam normalmente propensos a criar, impedindo, assim, a descoberta de maneiras inéditas e melhores de se realizar o trabalho, bem como resolver os mais variados tipos de problemas. Esse tipo de líder, inegavelmente, gera grande insatisfação nos seguidores, o que irá fatalmente comprometer o desempenho organizacional a médio e longo prazo.

Em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor satisfação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma motivação ou realização pessoal gerada por aquilo que realizam em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam se sentir felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de

sofrimento a não oportunidades de realização sadia dos desejos interiores que cada um cultiva.

2.1.2 Tipos de Motivação

Observa-se uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Pode-se definir como motivação intrínseca quando ela está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, status, etc. Esse tipo de busca motivacional está intimamente ligada às ações individuais dos dirigentes em relação aos seus subordinados.

Por outro lado, a extrínseca é quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas são independentes, pois são geradas pela alta administração.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Teoria das Necessidades

ROBBINS (2007) afirma que a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades.

1. **Fisiológica:** inclui fome, sede abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;
2. **Segurança:** segurança proteção contra danos físicos e emocionais;
3. **Social:** inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;

4. **Estima:** inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; além de fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção;
5. **Auto realização:** a intenção de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e auto desenvolvimento.

2.2.2 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor *apud* ROBBINS (2007) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme esses conjuntos de premissas.

Sobre a Teoria X:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentam evitar o trabalho sempre que possível;
- Como eles não gostam de trabalhar; precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas.

Sobre a Teoria Y:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quando descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstraram auto orientação e auto controle se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Percebe-se, portanto, que na Teoria X, parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos. Já na Teoria Y, as necessidades de nível mais alto são dominantes. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Para maximizar a motivação dos funcionários, propôs idéias como a do processo decisório participativo, das tarefas desafiadoras das de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento em grupo.

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado.

2.2.3 Teoria ERG

A teoria ERG foi revisada por Clayton Alderfer, que trabalhou com base na hierarquia das necessidades de Maslow, ele disse que há três grupos de necessidades essenciais que é existência, relacionamento e crescimento.

O grupo da existência se refere aos requisitos materiais básicos que inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança.

O segundo grupo se refere as necessidades de relacionamento que é o desejo de manter importantes relações interpessoais que pode ser comparado às necessidades sociais.

O terceiro grupo se refere a necessidade de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal que pode ser comparado as características da necessidade de auto realização.

2.2.4 Teoria de MccLelland

A Teoria de MccLelland afirma que cada pessoa tem um nível de necessidade diferente da outra. Mas, essas necessidades nunca são nulas, ou seja, sempre haverá um traço de alguma dessas necessidades, por menor que seja, principalmente a "Realização", que é a primeira necessidade aprendida durante os primeiros anos de vida.

Abaixo, são apresentadas algumas formas de necessidades:

- Realização: busca excelência, de se realizar em relação determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- Poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;
- Associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

2.2.5 Teoria Cognitiva

A teoria cognitiva sustenta que, quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

2.2.6 Teoria da Expectativa

FIORELLI (2004) mostra que a teoria da expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa, o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior. Existe, por tanto uma combinação entre percepção das pessoas e conteúdos relacionados com suas experiências interiores.

Limitações da organização em oferecer novas possibilidades para profissionais com elevadas expectativas conduzem o aumento indesejado de profissionais com esse perfil e desenvolve-se estagnação na capacidade criativa da organização.

A teoria da expectativa tem a ver com a fixação de objetivos e metas para o trabalho. Uma pessoa com metas específicas apresenta melhor desempenho do que a outra sem metas.

Outro importante fator a ser considerado é a percepção de justiça do indivíduo, a crença de seus esforços para produzir o comportamento necessário, receberão justa recompensa. O conceito de justiça também tem relação com equidade, expressa, por exemplo, na idéia popularizada de remunerações iguais para trabalhos iguais, a qual considera a produtividade indispensável à administração eficaz, e o conceito de qualidade do ponto de vista do cliente.

Deste modo à pessoa que se sente injustiçada estará desmotivada, ocorrendo um enfraquecimento na produção ou na cooperação entre os colaboradores.

2.2.7 Teoria dos Dois Fatores

Na teoria dos dois fatores, Herzberg relata que a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, já para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Herzberg classifica a motivação em duas categorias: fatores higiênicos e fatores motivadores.

2.2.7.1 Fatores higiênicos

Referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobado as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais.

Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

2.2.7.2 Fatores motivadores

Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

2.2.8 Teoria do Reforço

A idéia principal dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, devendo o

gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.

O reforço positivo se dá de várias formas tais como: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. São motivadores vistos que incentivam o alto desempenho.

2.3 PLANEJAMENTO NO TRABALHO

Para BERGAMINI (1997b), motivação nas organizações de trabalho, argumenta, de modo convincente, que o planejamento do trabalho possui impacto importante na motivação, na satisfação e no desempenho. Para que o labor seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado de sua atividade, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem *feedback* sobre aquilo que foi realizado.

2.4 ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo DRUCKER (1999) as organizações sem fins lucrativos, como o próprio nome diz, não têm lucros. Elas possuem a tendência de considerar tudo aquilo que fazem como justo, moral e a serviço de uma causa; assim, não se mostram dispostas a dizer, caso alguma coisa não produza resultados, que seus recursos devem ser direcionados. Talvez as organizações sem fins lucrativos necessitem mais da disciplina do abandono organizado do que uma empresa. Elas precisam enfrentar opções críticas.

As instituições sem fins lucrativos necessitam de inovações tanto quanto as empresas ou os governos, inovações estas perfeitamente realizáveis. O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça. Ela é uma oportunidade.

A lição é: não se deve esperar para a inovação sistemática. É preciso organizar-se, embutir na organização a busca de oportunidades, internas e externas. Procura-se mudanças como indicações de oportunidades para inovação. É preciso

embutir todos os problemas no sistema o líder da organização precisa dar o exemplo.

Entretanto, é preciso se assegurar de que as operações existentes não percam inteiramente o entusiasmo das novidades, caso contrário se tornarão não só hostis, mas também paralisadas.

Mas um gerente eficaz de uma instituição sem fins lucrativos deve procurar obter mais do seu grupo.

2.5 SOBRE O SINDICALISMO

A matriz histórica da organização sindical atual surgiu sintonizada com o desenvolvimento industrial, que tem por base a Revolução industrial na Inglaterra no final do século XVIII e começo de século XIX. Ali nascia o capitalismo atual, ali nasceu o sindicalismo. Mas se o berço do sindicalismo é industrial, isso não foi uma limitação a sua expansão para outros setores da economia. Podemos dizer que o sindicalismo é o sistema de organização política e social dos trabalhadores, tanto urbano industrial como rural e de serviços.

Em seus duzentos anos de história, o sindicalismo foi impactado por diferentes concepções ideológicas e teorias de ação, o que permitiu a construção de uma tipologia bastante ampla, assim como expressões políticas e históricas: anarquista, socialista, reformista, comunista, populista etc. O importante, no entanto, é que, ao longo dos anos, o movimento sindical – conjunto de práticas sociais dos sindicatos com características próprias de cada país, adquiriu um peso social e uma força decisiva nos contextos nacionais.

Como movimento social, o sindicalismo não é estático, está constantemente transformando-se e criando novas formas de organização e ação. Nas sociedades atuais dos países em industrialização, a teoria e a ação sindical estão diante de significativos e novos desafios devido à emergência rápida de nascentes necessidades.

2.5.1 A Organização Interna do Sindicato

Para LOBOS (1985) o sindicato é uma entidade jurídica que possui objetivos e recursos para alcançar tais objetivos. Ele precisa de uma organização interna como mostra o quadro 1, que se preocupa com atividades administrativas e atividades políticas.

Dependendo do seu tamanho, um sindicato pode vir a se responsabilizar pela prestação de serviços aos seus associados, o que significa respeitável carga de trabalho administrativo. O registro de novos associados, a cobrança de contribuições, a administração de ambulatórios médico, a organização de eventos sociais, a emissão de informações as bases, etc., são atividades que demandam o trabalho de várias pessoas. Isto sem contar os encargos administrativos decorrentes da representação que o sindicato faz, perante órgãos judiciários daqueles associados que interpõem reclamações trabalhistas.

Pelos motivos anteriores, em todos os países o sindicato é uma empresa que emprega funcionários para executar as tarefas, os dirigentes se ocupam mais de assuntos políticos e de atividades reivindicatórias.

QUADRO 1 – A HIERARQUIA SINDICAL

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS ATIVIDADES POLÍTICAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. líderes eleitos, pagos pelo sindicato ou pelas empresas, dedicados exclusivamente à função sindical, os quais tendem a se perpetuar no poder; 2. funcionários contratados pelos líderes, destinados a executar atividades administrativas; 3. assessores jurídicos e econômicos, ligados direta ou indiretamente ao sindicato; 4. dirigentes sindicais não-pagos, eleitos pelos membros do sindicato em nível base. Eles mantêm os seus empregados e dedicam algum tempo às tarefas sindicais durante as horas livres com a liberação e permissão das empresas às quais pertencem; 5. ativistas de base, sem nenhum cargo ou função sindical específica, mas que comparecem permanentemente às reuniões e assembléias, colaborando no que for possível; 6. participantes passivos, que comparecem apenas ocasionalmente a reuniões e assembléias.

2.5.2 Embasamento Legal

Anualmente é elaborado pelos profissionais das entidades sindicais a pauta de reivindicações para serem apresentadas aos dirigentes das entidades, para iniciar as negociações do acordo coletivo de trabalho (ACT). Na pauta constam todos os direitos e benefícios para o coletivo, geralmente é dividida em itens econômicos e sociais. Os econômicos estão diretamente ligados aos salários e outras remunerações como horas extras e produtividade.

A outra parte da pauta de reivindicações trata dos direitos e benefícios sociais e das condições de saúde e segurança nos locais de trabalho. Esses itens pedem garantias para que o trabalhador possa desempenhar bem a sua função, compensações de folgas e licenças, dentre outros direitos.

São agendadas reuniões com os empregados e dirigentes para discutir os itens de pauta, e em seguida é apresentada a proposta para reunião de direção se for aprovado deverá ser deliberado em assembléia geral, conforme o estatuto social de cada entidade.

Esse procedimento é realizado para todas as organizações sindicais, não há outro método apresentado até o presente.

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Na pesquisa de campo, foi aplicada a amostra para os colaboradores de quatro entidades sindicais, ambas localizadas em Curitiba/PR, porém o critério na escolha das entidades foi que em uma, a estudante atua profissionalmente e, nas demais, o número de profissionais é maior. Por este motivo, a pesquisa se torna mais elaborada.

TABELA 1 – ÁREA DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA DE CAMPO

ORGANIZAÇÃO	NÚMERO DE COLABORADORES QUE RESPONDERAM
Entidade Sindical A	10
Entidade Sindical B	7
Entidade Sindical C	6
Entidade Sindical D	3
TOTAL	26

3.2 A ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foram aplicadas questões abertas e fechadas, para elaboração do instrumento de pesquisa. Foi utilizado o guia para diagnóstico em administração de recursos humanos do autor Leszek CELINSKI (1994).

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

Foi realizado contato com as entidades e as mesmas possibilitaram que os questionários fossem entregues pessoalmente para os profissionais de todas as unidades das organizações. Estes são conhecedores das circunstâncias estruturais da entidade sindical e estavam dispostos a participar desta pesquisa. Dirigindo-se pessoalmente ao local, houve a possibilidade de informar aos entrevistados sobre a

natureza e o motivo do levantamento, fazendo com que todos tivessem o interesse em responder. Após três dias foram recolhidos os questionários.

A pesquisa realizou-se no mês de fevereiro de 2009, e o resultado foi de 26 questionários preenchidos e recolhidos.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS

No processo de levantamento de dados, foi aplicado o questionário de pesquisa e foram coletados os dados, depois analisados e transformados em percentuais de acordo com a quantidade de entrevistados.

Os temas do formulário são conforme segue:

- Identificação pessoal;
- Caracterização pessoal;
- Recompensas;
- Valores pessoais;
- Ambiente organizacional;
- Metas e objetivos;
- Grau de Satisfação.

Por fim, segue a análise e a interpretação dos dados.

3.4.1 Identificação Pessoal

- **Local de trabalho**

Em quatro entidades sindicais de Curitiba.

- **Cargo/Função**

O instrumento de pesquisa foi aplicado para os profissionais das entidades sindicais de vários cargos e funções, tais como: Assistentes, Analistas e Gerentes.

- **Sexo**

TABELA 2 – SEXO

Categoria	Quantidade	Percentual
Masculino	12	46,15%
Feminino	14	53,85%
Total	26	100,00%

Com base no resultado as entidades sindicais analisadas têm maior número de colaboradores do sexo feminino.

- **Idade**

TABELA 3 – IDADE

Categoria	Quantidade	Percentual
Ate 25	3	11,54%
26 a 30	3	11,54%
31 a 35	3	11,54%
36 a 40	6	23,08%
mais de 40	11	42,31%
Total	26	100,00%

Mais da metade dos profissionais que atuam nas entidades, analisadas tem idade acima de 40 anos.

Vale ressaltar que as organizações sindicais são conservadoras, e que por esse motivo demonstrou o percentual de 42,31% de pessoas com mais de 40 anos.

- **Estado civil**

TABELA 4 – ESTADO CIVIL

Categoria	Quantidade	Percentual
Solteiro	10	38,46%
Casado/união estável	11	42,31%
Divorciado	4	15,38%
Viúvo	1	3,85%
Total	26	100,00%

Quanto ao estado civil dos entrevistados, 42,21% são casados/união estável, em seguida os solteiros com percentual de 38,46% e os divorciados, 15,38%, 3,85% é viúvo.

- **Faixa salarial**

TABELA 5 – FAIXA SALARIAL

Categoria	Quantidade	Percentual
até R\$ 1.000,00	5	19,23%
R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00	14	53,85%
R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00	6	23,08%
R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00	1	3,85%
mais de R\$ 4.000,00	0	0,00%
Total	26	100,00%

A faixa salarial que é mais praticada se dá entre 1.000,00 a 2.000,00, considerada uma faixa salarial baixa.

- **Quantidade de filhos**

TABELA 6 – QUANTIDADE DE FILHOS

Categoria	Quantidade	Percentual
Sim	12	46,15%
Não	14	53,85%
Total	26	100,00%

A quantidade dos entrevistados que têm filhos é variada. Quando isso ocorre, o total fica entre um até três, sendo que a maioria dos entrevistados 53,85% não têm filhos.

- **Nível de Escolaridade**

TABELA 7 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Categoria	Quantidade	Percentual
Ensino Fundamental	1	3,85%
Ensino Médio	11	42,31%
Superior Incompleto	3	11,54%
Superior Completo	6	23,08%
Especialização	3	11,54%
Mestrado	2	7,69%
Doutorado	0	0,00%
Total	26	100,00%

Percebe-se que o maior percentual é dos colaboradores que têm só o ensino médio. Observa-se que os entrevistados com ensino superior e com especialização representam muito pouco, mostra-se que as entidades não investem muito em seus colaboradores e falta incentivo para melhorar o nível intelectual. Pela pesquisa, o número de profissionais qualificados é muito pequeno, fazendo com que as entidades permaneçam com essa deficiência de pessoas qualificadas.

- **Tempo de Trabalho no Sindicato**

TABELA 8 – TEMPO DE TRABALHO NO SINDICATO

Categoria	Quantidade	Percentual
até 1 ano	3	11,54%
1 a 2 anos	4	15,38%
2 a 3 anos	2	7,69%
3 a 4 anos	0	0,00%
4 a 5 anos	0	0,00%
5 a 6 anos	3	11,54%
mais de 6 anos	14	53,85%
Total	26	100,00%

Com base na pesquisa observa-se que a maioria possui mais de seis anos que trabalha na entidade. Isso mostra que as organizações sindicais são conservadoras, seus princípios e valores são contrários a demissões.

3.4.2 Caracterização Pessoal

- **Você se considera uma pessoa de bem com a vida?**

TABELA 9 – CONSIDERA-SE UMA PESSOA DE BEM COM A VIDA

Item 1	Quantidade	Percentual
Sim	24	92,31%
Não	0	0,00%
Em parte	2	7,69%
Total	26	100,00%

Quase todos os entrevistados considerarão ser pessoas de bem com a vida.

- **Não gosta de trabalhar na entidade sindical?**

TABELA 10 – SE GOSTA DE TRABALHAR NA ENTIDADE SINDICAL

Item 2	Quantidade	Percentual
Sim	25	96,15%
Não	1	3,85%
Total	26	100,00%

A maioria respondeu que não gostam de trabalhar na entidade, porque não tem oportunidade de crescimento, falta um plano de carreira e incentivo.

- **Sente-se satisfeito e motivado?**

TABELA 11 – SENTE-SE SATISFEITO E MOTIVADO

Item 3	Quantidade	Percentual
Sim	1	3,85%
Não	25	96,15%
Total	26	100,00%

A maior parte dos colaboradores entrevistados 96,15% não está satisfeito e motivado.

- **Sente-se insatisfeito e desmotivado?**

TABELA 12 – SENTE-SE INSATISFEITO E DESMOTIVADO

Item 4	Quantidade	Percentual
Sim	17	65,38%
Não	9	34,62%
Total	26	100,00%

A maioria está insatisfeito e desmotivado, disseram que o motivo é a falta de reconhecimento e alguns disseram também que a entidade não é o lugar que desejam trabalhar.

- **Você se sente capaz de realizar as tarefas que lhe são atribuídas?**

TABELA 13 – SENTE-SE CAPAZ DE REALIZAR AS TAREFAS

Item 5	Quantidade	Percentual
Sim, sempre	22	84,62%
às vezes	4	15,38%
Não me sinto capaz	0	0,00%
Total	26	100,00%

A grande maioria dos profissionais disseram que são capazes realizarem as tarefas que lhe são atribuídas.

- **As tarefas que lhe são atribuídas estão coerentes à capacidade de trabalho?**

TABELA 14 – TAREFAS ATRIBUÍDAS

Item 6	Quantidade	Percentual
Simple ou abaixo da minha capacidade de trabalho	8	30,77%
Coerentes com a minha capacidade de trabalho	17	65,38%
Complexas ou acima da minha capacidade de trabalho	1	3,85%
Outros	0	0,00%
Total	26	100,00%

A maior parte dos entrevistados acham que as tarefas atribuídas são coerentes à capacidade de trabalho.

- **Como avalia o seu desempenho na entidade sindical?**

TABELA 15 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ENTIDADE SINDICAL

Item 7	Quantidade	Percentual
Excelente	10	38,46%
Muito bom	13	50,00%
Razoavelmente	3	11,54%
Insatisfatório	0	0,00%
Total	26	100,00%

A maioria reconhece que têm um desempenho muito bom nas execuções das tarefas.

3.4.3 Recompensas

- **O salário que você recebe atualmente recompensa adequadamente o trabalho que você executa?**

TABELA 16 – SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO ATUAL

Item 8	Quantidade	Percentual
Sim	13	50,00%
Não	13	50,00%
Total	26	100,00%

A metade dos profissionais disseram que o salário recompensa o trabalho que executa e a outra metade mostrou-se insatisfeito com o salário.

- **É insatisfatório, pelo trabalho que você executa?**

TABELA 17 – INSATISFAÇÃO COM O SALÁRIO ATUAL

Item 9	Quantidade	Percentual
Sim	15	57,69%
Não	11	42,31%
Total	26	100,00%

Pelas atividades que executam 57,69% dos entrevistados disseram que o salário é insatisfatório.

- **Além disso, você considera o salário como:**

TABELA 18 – CONSIDERAÇÃO DO SALÁRIO

Item 10	Quantidade	Percentual
Valorização pelo desempenho funcional	11	42,31%
Estímulo para melhoria do seu desempenho	7	26,92%
A única forma de retribuição pelo trabalho que executa	4	15,38%
Fator desestimulante	4	15,38%
Outros	0	0,00%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados 42,31% consideram que o salário é a valorização pelo desempenho profissional e 26,92% disseram que é um estímulo para melhoria do seu desempenho. Os demais responderam que é a única forma de retribuição pelo trabalho executado é um fator desestimulante.

- **Quais benefícios que você recebe?**

TABELA 19 – BENEFÍCIOS

Item 11	Quantidade	Percentual
Assistência Médica	17	32,08%
Auxilio Alimentação	27	50,94%
Auxilio Educação	3	5,66%
Assistência Odontológica	6	11,32%
Outros	0	0,00%
Total	53	100,00%

Quanto aos benefícios, 50,94% recebem auxilio alimentação e 32,08% têm assistência médica, visto que as entidades investem muito pouco em benefícios.

- **A organização oferece cursos de capacitação profissional?**

TABELA 20 – CURSOS DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Item 12	Quantidade	Percentual
Sim	6	23,08%
Não	20	76,92%
Total	26	100,00%

As entidades não costumam oferecer cursos de capacitação profissional, sendo que 76,92% afirmaram que não.

Nas organizações sindicais que são compostas por Diretoria Colegiada, surgem muitas oportunidades de cursos e palestras, mas quem participam desses cursos são os dirigentes e surge uma disputa entre os membros da Diretoria para participar. É muito difícil dada oportunidade para os empregados, sendo que a capacitação profissional é um fator motivacional, que leva a desenvolvimento a crescimento.

- **Você considera que estes benefícios o torna mais motivado ao trabalho?**

TABELA 21 – MOTIVAÇÃO COM BENEFÍCIOS

Item 13	Quantidade	Percentual
Sim	18	69,23%
Não	8	30,77%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados 69,23% consideram que os benefícios o tornam mais motivado ao trabalho.

- **Existe algum tipo avaliação de desempenho em seu local de trabalho?**

TABELA 22 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Item 14	Quantidade	Percentual
Sim	0	0,00%
Não	26	100,00%
Total	26	100,00%

Não há avaliação de desempenho para os colaboradores que atuam nas entidades sindicais 100% disseram que não.

- **Existe algum tipo de *feedback* sobre qual o seu desempenho atual e o esperado?**

TABELA 23 – *FEEDBACK* SOBRE DESEMPENHO

Item 15	Quantidade	Percentual
Sim	6	23,08%
Não	20	76,92%
Total	26	100,00%

Dos colaboradores, 79,92% não têm um *feedback* do seu desempenho por parte dos dirigentes, só 23,08% disseram que sim.

3.4.4 Valores Pessoais

- **Você se sente realizado profissionalmente, satisfeito e motivado para o trabalho na atividade que exerce atualmente?**

TABELA 24 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

Item 16	Quantidade	Percentual
Sim	18	69,23%
Não	8	30,77%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados 69,23% disseram que estão satisfeitos e motivados na atividade que exercem atualmente.

- **Você sente que seu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional?**

TABELA 25 – CRESCIMENTO PESSOAL NO TRABALHO

Item 17	Quantidade	Percentual
Sim	19	73,08%
Não	7	26,92%
Total	26	100,00%

Dos profissionais entrevistados, 73,08% afirmaram que o seu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional, porque a grande maioria trabalha há anos na entidade, já 26,92% disseram que não são atualizados e não têm estímulo de crescimento, além de os dirigentes não terem uma visão estratégica.

- **No seu relacionamento profissional você:**

TABELA 26 – RELACIONAMENTO PROFISSIONAL

Item 18	Quantidade	Percentual
Tem fácil relacionamento com os colegas de trabalho	23	88,46%
Sente dificuldade em relacionar se com os colegas	3	11,54%
É indiferente quanto ao relacionamento com outras pessoas	0	0,00%
Foge do relacionamento com outras pessoas	0	0,00%
Outros	0	0,00%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados, 88,46% têm um bom relacionamento com os colegas de trabalho, facilitando assim o trabalho em equipe e a interpessoalidade.

- **Você se sente que o seu trabalho é reconhecido pelos dirigentes?**

TABELA 27 – RECONHECIMENTO DE SEUS DIRIGENTES

Item 19	Quantidade	Percentual
Sim	9	34,62%
Algumas vezes	10	38,46%
Raras vezes	3	11,54%
Não	3	11,54%
Outros	1	3,85%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados, 38,46% disseram que algumas vezes o trabalho é reconhecido pelos dirigentes e 34,62% afirmaram que sim, 3% raras vezes e não são reconhecidos pelo trabalho executado. Informaram que o reconhecimento pela conquista dos objetivos é um motivo influente para o comprometimento e para a qualidade nas tarefas executadas.

- **Você sente que o seu trabalho é reconhecido pelos colegas?**

TABELA 28 – RECONHECIMENTO DOS COLEGAS

Item 20	Quantidade	Percentual
Sim	15	57,69%
Algumas vezes	8	30,77%
Raras vezes	1	3,85%
Não	1	3,85%
Outros	1	3,85%
Total	26	100,00%

Os entrevistados, na sua maioria, 57,69%, têm o reconhecimento das tarefas executadas.

- **Que fatores contribuíram para que você chegasse onde está hoje?**

TABELA 29 – FATORES QUE CONTRIBUÍRAM PARA CHEGAR ONDE ESTÁ

Item 21	Quantidade	Percentual
Esforço pessoal	16	53,33%
Influência da família	0	0,00%
Amigos influentes	2	6,67%
O seu trabalho	10	33,33%
Outros	2	6,67%
Total	30	100,00%

Os entrevistados na sua maioria 53,33% responderam que chegaram onde estão pelo esforço pessoal e 33,33%, pela dedicação no seu trabalho.

3.4.5 Ambiente Organizacional

- **Como é considerado o ambiente da entidade sindical que você trabalha?**

TABELA 30 – AMBIENTE DE TRABALHO

Item 22	Quantidade	Percentual
Com qualidade de vida	7	21,21%
De conflitos	10	30,30%
Participativa e comunicativa	11	33,33%
Pode falar francamente	4	12,12%
Outros	1	3,03%
Total	33	100,00%

Foi considerado 33,33% como ambiente participativo e comunicativo e 30,30% de conflitos.

- **Você tem abertura para falar dos seus problemas, tanto pessoal como profissional com os dirigentes?**

TABELA 31 – ABERTURA PARA FALAR DE PROBLEMAS PESSOAIS

Item 23	Quantidade	Percentual
Sim	19	73,08%
Não	7	26,92%
Total	26	100,00%

A grande maioria dos entrevistados 73,08% tem abertura para relatar os seus problemas pessoais e profissionais com os dirigentes.

- **A entidade sindical que você trabalha proporciona um ambiente com:**

TABELA 32 – CONDIÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Item 24	Quantidade	Percentual
Com boa luminosidade	14	29,79%
Segurança	8	17,02%
Temperatura adequada	7	14,89%
Espaço acolhedor e confortável	9	19,15%
Outros	9	19,15%
Total	47	100,00%

Os itens colocados foram considerados bastante influentes para um ambiente agradável e com condições de trabalho.

- **Além disso, o que você considera importante para que o ambiente de trabalho seja bom?**

TABELA 33 – O QUE CONSIDERA IMPORTANTE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Item 25	Quantidade	Percentual
Com boa luminosidade	14	21,88%
Segurança	15	23,44%
Temperatura adequada	13	20,31%
Espaço acolhedor e confortável	19	29,69%
Outros	3	4,69%
Item	64	100,00%

Foram considerados todos os itens como importantes e influentes no fator motivacional.

3.4.6 Metas e Objetivos

- **Você se considera bem informado sobre políticas, procedimentos, diretrizes e decisões tomadas na entidade sindical?**

TABELA 34 – POSIÇÃO SOBRE ENTIDADE SINDICAL

Item 26	Quantidade	Percentual
Está sempre bem informado	8	30,77%
Recebe eventualmente informações	11	42,31%
Necessário buscar informações junto a entidade	6	23,08%
Manifesta desinteresse sob estas informações	0	0,00%
Outros	1	3,85%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados, 42,31% recebem eventualmente as informações dos procedimentos e das decisões tomadas.

- **Você considera que a organização deixa clara as metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos?**

TABELA 35 – METAS A SEREM ATINGIDAS

Item 27	Quantidade	Percentual
Sim	9	34,62%
Não	17	65,38%
Total	26	100,00%

As metas e os objetivos 65,38% dos entrevistados disseram que não são definidas com clareza pela entidade.

- Você considera que o seu coordenador/dirigente estabelece objetivos claros e precisos a serem alcançados por você a curto, médio e longo prazos?

TABELA 36 – OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS

Item 28	Quantidade	Percentual
Sim	7	26,92%
Não	19	73,08%
Total	26	100,00%

Dos entrevistados, 73,08% disseram que os objetivos não são definidos com precisão quanto ao período a serem alcançados.

- As atribuições são repassadas com clareza de forma que você saiba exatamente o que se espera do seu trabalho?

TABELA 37 – ATRIBUIÇÕES SÃO REPASSADAS COM CLAREZA

Item 29	Quantidade	Percentual
Sim	18	69,23%
Não	8	30,77%
Total	26	100,00%

Para os entrevistados, 69,23% disseram que as atribuições são repassadas com clareza.

3.4.7 Grau de Importância

- **O que você acredita que poderia ser feito para melhorar o seu nível de motivação para o trabalho dentro da organização? Sendo 1 pouco relevante e 5 grau máximo de importância.**

TABELA 38 – MELHORIA NO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Grau de importância	1	2	3	4	5
Bom salário	7,69%	11,54%	23,08%	46,15%	11,54%
Boas condições de trabalho	7,69%	19,23%	15,38%	46,15%	11,54%
Oportunidades de treinamento e desenvolvimento	19,23%	19,23%	23,08%	23,08%	15,38%
Implantação de plano de saúde	11,54%	15,38%	34,62%	19,23%	19,23%
Implantação de um plano de carreira	30,77%	23,08%	15,38%	15,38%	15,38%
Participação nas tomadas de decisões	26,92%	11,54%	19,23%	38,46%	3,85%
Maior acesso as informações	19,23%	7,69%	23,08%	38,46%	11,54%
Valorização no trabalho executado por parte da entidade	19,23%	11,54%	19,23%	42,31%	19,23%
Relacionamento com Dirigentes e Colegas	7,69%	3,85%	7,69%	50,00%	30,77%
Ser recompensado com espírito de justiça	15,38%	11,54%	30,77%	38,46%	3,85%
Promover conscientização de equipe e resistir ao costume de procurar bodes expiatórios	11,54%	30,77%	26,92%	19,23%	11,54%
Perdoar e esquecer, quando as reações contribuírem para o desenvolvimento do empregado e para o sucesso da entidade	15,38%	11,54%	23,08%	38,46%	11,54%
Horário flexível	7,69%	0,00%	0,00%	46,15%	46,15%

Para a maioria dos entrevistados, todos os itens que foram relacionados são importantes e influentes para motivação.

Observou-se, que há fatores considerados pelos entrevistados com maior grau de importância para o trabalho, que foram: salário, boas condições de trabalho e horário flexível.

Verificou-se também, que o dinheiro e os benefícios tendem a satisfazer as necessidades dos níveis fisiológicos e de segurança; as relações interpessoais são exemplos de fatores de higiene que tendem a atender às necessidades sociais; maior responsabilidade, trabalho desafiante, crescimento e desenvolvimento são motivadores que tendem a satisfazer às necessidades de estima e auto-realização.

4 PROPOSTA

No estudo da motivação dos empregados em entidades sindicais, através da análise da pesquisa realizada, mostrou-se a importância da motivação no âmbito das organizações. Há uma vantagem muito grande para a organização saber quais as necessidades ou motivos dos indivíduos. O fator humano influencia toda a organização, e quando as pessoas conseguem, ampliar sua dimensão e se comprometem com os objetivos desta organização, são capazes de tornar excelente e competitiva.

Exige-se hoje que o profissional seja inovador, que faça parte da solução e não do problema. A liberdade para criar é um fator motivacional moderno, as pessoas quando pertencentes a ambientes rotineiros e metódicos tendem a se tornar desmotivadas ou acomodadas resultando em baixa produtividade e péssima qualidade.

Para as entidades trazerem à tona o capital humano, é necessário que se reduza ao mínimo as tarefas que não envolvam raciocínio, a burocracia desnecessária e as pequenas disputas internas improdutivas.

Assim, percebe-se importantes os seguintes itens de melhoria:

- O retorno positivo ou negativo pelo serviço executado: a ideia aqui presente é a de que cada profissional ao final de um dado período (dia, mês, ano) saiba exatamente como está o seu desempenho por meio de indicadores;
- Os profissionais têm metas a serem alcançadas, precisam ter bons benefícios e salário, precisam ser reconhecidos pelos trabalhos executados para gostar do que fazem. Há sempre um motivo ou uma razão por trás daquilo que fazem. Em termos simplificados, a teoria diz que quanto mais valor as pessoas dão à compensação que esperam pelos seus esforços, mais provável será que façam o melhor possível;
- Geralmente nas organizações as recompensas são controladas, principalmente as intangíveis, como o reconhecimento, trabalho desafiador, promoção e realização;
- Qualidade das condições de trabalho, supervisão eficiente, política equitativa da organização e administração justa. A ausência dessas

recompensas elimina a satisfação dos empregados, desmotiva, considerando que o que eles esperam encontrar e a retribuição ao seu trabalho.

Os fatores expostos no contexto acima, motivam os profissionais no desenvolvimento de suas carreiras e a sua importância merece ser reconhecida pelas organizações, que deve ter ações baseadas na estratégia para motivação o desenvolvimento profissional dos empregados.

Segundo WEISS (1991) “As pessoas não sabem sempre o que as está puxando ou empurrando até que se deixem levar por seus motivos. Sentem um desconforto, a falta de alguma coisa, uma necessidade que precisam satisfazer e trabalham muito para diminuir o desconforto ou satisfazer a necessidade. É isso que constitui a motivação”.

5 CONCLUSÃO

Com a realização deste estudo, pode-se observar que há uma grande insatisfação no trabalho, pela baixa remuneração, pelo ambiente e condições de trabalho não favoráveis, pelo o estímulo e incentivo pouco proporcionado, pela falta de capacitação e desenvolvimento profissional, pela falta de reconhecimento e pela não oportunidade de crescimento. Por esses motivos citados, a grande maioria de profissionais não gosta de trabalhar nas entidades, por outro lado, reconhecem alguns fatores favoráveis, o relacionamento satisfatório com os colegas e dirigente, e os benefícios oferecidos.

Para os profissionais, os fatores motivacionais importantes são: o relacionamento interpessoal, bom salário, boas condições de trabalho, horário flexível, ser recompensado e ter acesso às informações, vale citar que o dinheiro no final do mês não é tudo. É um fator estimulante, mas existem vários outros já citados anteriormente que representam maior grau de importância. Além do mais, o empregado precisa estar bem emocionalmente e produzirá muito bem se estiver motivado e for reconhecido se sentindo fazendo parte do “time”, como titular.

Em virtude do que foi mencionado, vale sugerir que as organizações avaliem os fatores de insatisfação no trabalho, para que esses profissionais possam ser capazes de atingirem metas e objetivos, as pessoas têm capacidade e criatividade para resolver os problemas das organizações só que para fazerem certo e melhor tem que estar motivados, o que conseqüentemente contribuirá para o sucesso da organização.

Além disso, que estes profissionais se façam a perceber através de um cotidiano mais revelador e com transformações a fim de serem tratados com sua devida importância e para que consigam conquistar o seu reconhecimento através da competência, da luta, da politização, da organização da categoria, do posicionamento na equipe e na instituição, e para que, acima de tudo, que a sociedade também seja contemplada com a realização de um trabalho de qualidade.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.(a)

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.(b)

CELINSKI, Leszek. **Guia para Diagnóstico em Administração de Recursos Humanos**. Vozes, 1994.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organização sem Fins Lucrativos**. 5. ed. Pioneira, 1999.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LOBOS, Julio. **Sindicalismo e Negociação**. Rio de Janeiro: J.O. Editora, 1985 (Coleção Gerência e Administração).

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SMITH, Dayle M. **Como Motivar as Pessoas na Empresa: um guia para o sucesso no mundo dos negócios**. Ediouro, 1994.

WEISS, Donald. **Motivação e Resultados: como obter o melhor de sua equipe**. Nobel, 1991.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Prezados (a) Colegas,

Sou aluna do Curso de Pós Graduação em Gestão Empresarial da UFPR e atualmente trabalho no SINDPD-PR.

Gostaria de contar com a sua colaboração em responder ao questionário em anexo, que foi elaborado para uma pesquisa de campo que é subsidio para conclusão de uma Monografia de final de curso, cujo tema abordado é Motivação no âmbito das entidades sindicais.

O objetivo desta pesquisa é contribuir e melhorar as condições motivacionais dos profissionais não só das entidades sindicais, mas sim de qualquer organização do terceiro setor.

Você poderá observar que existem questões que poderá optar por uma ou mais respostas a qual se identifica com a sua realidade.

As informações serão tratadas com absoluto sigilo e utilizadas apenas para efeito da pesquisa, em termos percentuais.

Desde já agradeço a sua colaboração, pois sua participação é fundamental para o êxito desta pesquisa.

Obrigada,

Raquel Miranda

1 IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

1.1 Nome da Entidade Sindical: _____

1.2 Cargo/Função: _____

1.3 Sexo: () Masculino () Feminino

1.4 Idade:

() até 25 () 26 a 30 () 31 a 35 () 36 a 40 () mais de 40

1.5 Estado Civil:

() Solteiro () Casado/União estável () Divorciado () Viúvo

1.6 Faixa Salarial:

() até R\$ 1.000,00 () R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00

() R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00 () R\$ 3.000,00 a R\$ 4.000,00 ()

mais de R\$ 4.000,00

1.7 Tem filhos? _____ Quantos? _____

1.8 Nível de Escolaridade:

() Ensino fundamental () Ensino médio () Superior Incompleto

() Superior Completo () Especialização () Mestrado () Doutorado

1.9 Tempo de Serviço no Sindicato:

() até 1 ano () 1 a 2 anos () 2 a 3 anos () 3 a 4 anos () 4 a 5 anos

() 5 a 6 anos () mais de 6 anos

2) CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

2.1 Você se considera uma pessoa de bem com a vida?

() Sim () Não () Em parte

2.2 Gosta de trabalhar na entidade sindical? () Sim () Não

2.3 Não gosta de trabalhar na entidade sindical? () Sim () Não

2.4 Sente-se satisfeito e motivado? () Sim () Não

2.5 Sente-se insatisfeito e desmotivado? () Sim () Não

2.6 Outros: Cite: _____

2.7 Você se sente capaz de realizar as tarefas que lhe são atribuídas?

() Sim, sempre

() às vezes. Por quê? _____

() Não me sinto capaz. Por quê? _____

2.8 As tarefas que lhe são atribuídas estão:

() simples ou abaixo da minha capacidade de trabalho

() coerentes com a minha capacidade de trabalho

() complexas ou acima da minha capacidade de trabalho

2.9 Como avalia o seu desempenho na entidade sindical?

() excelente () muito bom () razoavelmente () insatisfatório

3) RECOMPENSAS

3.1 O salário que você recebe atualmente recompensa adequadamente o trabalho que você executa? () sim () não

3.2 É insatisfatório, pelo trabalho que você executa? () sim () não

3.4 Além disso, você considera o salário como:

() valorização pelo desempenho funcional

() estímulo para melhoria do seu desempenho

() a única forma de retribuição pelo trabalho que executa

() fator desestimulante

() outros: Cite: _____

3.5 Quais benefícios que você recebe?

() assistência médica () auxílio alimentação () auxílio educação

() assistência odontológica

() outros: Cite: _____

3.6 A organização oferece cursos de capacitação profissional?

Sim Não

3.7 Você considera que estes benefícios o torna mais motivado ao trabalho?

Sim Não

3.8 Existe algum tipo avaliação de desempenho em seu local de trabalho?

Sim. Com que frequência? _____

Não

3.9 Existe algum tipo de *feedback* sobre qual o seu desempenho atual e o esperado?

Sim Não

4) VALORES PESSOAIS

4.1 Você se sente realizado profissionalmente, satisfeito e motivado para o trabalho na atividade que exerce atualmente?

sim

não. Por quê? _____

4.2 Você sente que seu trabalho possibilita crescimento pessoal e profissional?

sim

não. Por quê? _____

4.3 No seu relacionamento profissional você:

tem fácil relacionamento com os colegas de trabalho

sente dificuldade em relacionar se com os colegas

é indiferente quanto ao relacionamento com outras pessoas

foge do relacionamento com outras pessoas

outros: Cite: _____

4.4 Você sente que o seu trabalho é reconhecido pelos dirigentes?

sim algumas vezes raras vezes não

outros: Cite: _____

4.5 Você se sente que o seu trabalho é reconhecido pelos colegas?

sim algumas vezes raras vezes não

outros: Cite: _____

4.6 Que fatores contribuíram para que você chegasse onde está hoje?

esforço pessoal influência da família amigos influentes

o seu trabalho

outros: Cite: _____

5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

5.1 Como é considerado o ambiente da entidade sindical que você trabalha?

com qualidade de vida de conflitos participativa e comunicativa

pode falar francamente de suas percepções

outros: Cite: _____

5.2 Você tem abertura para falar dos seus problemas, tanto pessoal como profissional com os dirigentes?

sim

não. Por quê? _____

5.3 A entidade sindical que você trabalha proporciona um ambiente com:

com boa luminosidade segurança temperatura adequada

espaço acolhedores e confortável

outros: Cite: _____

5.4 Além disso, o que você considera importante para que o ambiente de trabalho seja bom:

com boa luminosidade segurança temperatura adequada

espaço acolhedores e confortável

outros: Cite: _____

6. METAS E OBJETIVOS

6.1 Você se considera bem informado sobre políticas, procedimentos, diretrizes e decisões tomadas na entidade sindical?

está sempre bem informado recebe eventualmente informações

necessita buscar informações junto a entidade

manifesta desinteresse sobre estas informações

outros: Cite: _____

6.2 Você considera que a organização deixa claras as metas a serem atingidas a curto, médio e longo prazos?

Sim Não

6.3 Você considera que o seu coordenador/ dirigentes estabelece objetivos claros e precisos a serem alcançados por você a curto, médio e longo prazos?

Sim Não

6.3 As atribuições são repassadas com clareza de forma que você saiba exatamente o que se espera do seu trabalho?

Sim Não

7. GRAU DE IMPORTÂNCIA

O que você acredita que poderia ser feito para melhorar o seu nível de motivação para o trabalho dentro da organização? Sendo 1 pouco relevante e 5 grau máximo de importância.

FATOR	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	1	2	3	4	5
Bom salário	1	2	3	4	5
Boas condições de trabalho	1	2	3	4	5
Criar oportunidades de treinamento e desenvolvimento	1	2	3	4	5
Implantação de Plano de saúde	1	2	3	4	5
Implantação de um plano de carreira	1	2	3	4	5
Participação nas decisões tomadas pelos dirigentes	1	2	3	4	5
Maior acesso as informações	1	2	3	4	5
Valorização no trabalho executado por parte da entidade	1	2	3	4	5
Relacionamento com dirigentes e colegas	1	2	3	4	5
Ser recompensado com espírito de justiça	1	2	3	4	5
Promover conscientização de equipe e resistir ao Costume de procurar bodes expiatórios	1	2	3	4	5
Perdoar e esquecer, quando as reações contribuírem para o desenvolvimento do empregado e para o sucesso da entidade	1	2	3	4	5
Horário Flexível	1	2	3	4	5

SUGESTÕES: _____
