



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CAROLE LUNA FIGUEIREDO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO À LUZ DA TEORIA DE MASLOW:
O CASO DE UMA CLÍNICA MÉDICA EM CAMPINA GRANDE – PB

CAMPINA GRANDE
2012

CAROLE LUNA FIGUEIREDO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO À LUZ DA TEORIA DE MASLOW:
O CASO DE UMA CLÍNICA MÉDICA EM CAMPINA GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba – UEPB, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof.^a MSc Vilza Maria Batista

CAMPINA GRANDE
2012

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CIA1 – UEPB

F475m Figueiredo, Carole Luna.

A motivação no trabalho à luz da Teoria de Maslow: O caso de uma clínica médica em Campina Grande - PB / Carole Luna Figueiredo. – 2012.

58 f. Il. color

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, 2012.

“Orientação: Prof^a. Ms. Vilza Maria Batista, Departamento de Administração”.

1. Motivação. 2. Teoria de Maslow. I. Título.


21. ed. CDD 658.314

CAROLE LUNA FIGUEIREDO

A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO À LUZ DA TEORIA DE MASLOW:
O CASO DE UMA CLÍNICA MÉDICA EM CAMPINA GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,
apresentado à Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba – UEPB, como requisito para
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

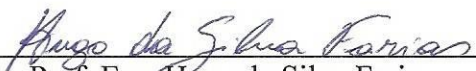
Campina Grande, 12/12/2012.



Prof.^a. MSc. Vilza Maria Batista
(Orientadora)



Prof.^a. MSc. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Examinadora



Prof. Esp. Hugo da Silva Farias
Examinador

Dedico esta vitória a DEUS, primeiramente, que me fez perseverar para concluir o curso de Administração. Também aos meus pais Adelson Veríssimo Figueiredo e Corina Luna Figueiredo como também à professora Vilza Maria Batista (orientadora do TCC), que contribuíram com a necessária paciência que precisei.

AGRADECIMENTOS

Em princípio, tenho que agradecer a DEUS por ter alcançado esta vitória que embora dolorosa, fez-me crescer como pessoa e ter uma opção de profissão linda! Peço obrigada à DEUS por ter me dado paciência e coragem nesta caminhada do curso de administração de empresas. AMÉM!

O agradecimento dirige-se a minha família e também, a meus pais em especial, que lutaram bravamente de forma direta ou indireta para que eu chegasse nesse patamar da vida.

E não se deve esquecer-se da instituição de ensino, Universidade Estadual da Paraíba e dos mestres que fazem parte o seu corpo docente, além de terem contribuído com minha formação profissional, foram exemplos de dignidade para mim.

Agradecimento em especial a todos os colaboradores da Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA, principalmente ao médico Oscar Ferreira de Melo Sobrinho que sempre posicionou-se com sua devida atenção, paciência e contribuição para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também de forma específica, a professora Vilza Maria Batista que me deu a oportunidade de obter a sua orientação para a concretização deste Trabalho de Conclusão de Curso.

MUITO OBRIGADA!

“Mais do que máquinas, precisamos de humanidade,
Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura,
Sem essas virtudes a vida será de violência e tudo será perdido.”
(Charles Chaplin)

RESUMO

O capital humano passou a ocupar um espaço privilegiado nas organizações, representando seu diferencial competitivo. Conhecer os fatores que influenciam a motivação das pessoas para o trabalho é fundamental para que sejam atingidos os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores. Estudar a satisfação humana permite compreender os motivos que influenciam o comportamento humano. Este trabalho teve como objetivo geral analisar a motivação para o trabalho dos colaboradores da Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA em Campina Grande, segundo a teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow. Foi realizada uma pesquisa de campo caracterizada como descritiva, exploratória, quantitativa e bibliográfica. Sendo utilizado, como instrumento de coleta de dados, um questionário com questões fechadas que considerou as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização com 06 colaboradores (86%). Os resultados obtidos foram positivos na maioria das variáveis pesquisadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital humano. Motivação.

ABSTRACT

Human capital has come to occupy a privileged place in organizations, representing their competitive edge. Knowing the factors that influence people's motivation to work is fundamental to the achievement of organizational goals and individual employees. Studying human motivation allows us to understand the reasons that influence human behavior. This study aimed to analyze the motivation for the work of the employees of the Clinical and Laboratory Oscar Ferreira LTD in Campina Grande, according to the theory of Maslow's Hierarchy of needs. We conducted a field survey characterized as descriptive, exploratory and quantitative literature. Being used as an instrument for data collection a questionnaire with closed questions which considered the physiological, safety, social, esteem and self-actualization with 06 employees (86%). The results were positive in most of the variables investigated.

Keywords : People Management. Human capital. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os Principais Processos de Gestão de Pessoas	18
Figura 2: A hierarquia das necessidades de Maslow	22
Figura 3: Fatores Higiênicos e Motivacionais	25
Figura 4: Fatores satisfacientes e insatisfacientes	25
Figura 5: Os três fatores da motivação para produzir.....	26
Figura 6: Característica da Teoria X	28
Figura 7: Característica da Teoria Y	28
Figura 8: Logomarca da clínica médica	32
Figura 9: Vista Aérea da Rua Cel. João Lourenço Porto, nº 179, Centro – Campina Grande – PB.....	33
Figura 10 – Modelo Metodológico de Monografia de Estudo de Caso.7.....	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto ao gênero.....	38
Tabela 2	Distribuição de frequência quanto a faixa etária	38
Tabela 3	Distribuição de frequência dos pesquisados quanto a escolaridade	39
Tabela 4	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto ao estado civil.	40
Tabela 5	– Distribuição da frequência dos pesquisados quanto à renda.....	41
Tabela 6	Distribuição da frequência quanto às necessidades fisiológicas.....	42
Tabela 7	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a segurança	44
Tabela 8	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto as relações sociais.....	45
Tabela 9	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a estima.....	46
Tabela 10	Distribuição da frequência quanto a auto-realização.....	47
Tabela 11	Distribuição da frequência dos pesquisados quanto aos resultados globais da Hierarquia das Necessidades de Maslow.	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pesquisados quanto ao gênero	38
Gráfico 2 – Pesquisados quanto à faixa etária	39
Gráfico 3 – Pesquisados quanto à escolaridade	39
Gráfico 4 – Pesquisados quanto ao estado civil	41
Gráfico 5 – Pesquisados quanto à renda	42
Gráfico 6 Pesquisados quanto às Necessidades Fisiológicas	43
Gráfico 7 Pesquisados quanto a Segurança	44
Gráfico 8 Pesquisados quanto as relações sociais	45
Gráfico 9 Pesquisados quanto a estima	46
Gráfico 10 Pesquisados quanto a auto-realização	47
Gráfico 11 Resultado global da Hierarquia das Necessidades de Maslow (isolados).....	49
Gráfico 12 Resultado Global da Hierarquia das Necessidades de Maslow (agrupados).....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS – CONTEXTUALIZAÇÃO	15
2.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoas	17
2.1.2 Os Processos da Gestão de Pessoas	17
2.1.3 O Perfil Profissional do Gestor de Pessoas	18
2.2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	21
2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow	21
2.3.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg	23
2.3.3 Modelo Contingencial de Motivação de Vrom.....	26
2.3.4 As Teorias X E Y de Mcgregor.....	27
2.4 CLIMA X MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	29
2.5 COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL	30
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	32
3.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	32
4 ASPECTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 MODELO MONOGRÁFICO	34
4.2 TIPOS DE PESQUISA	34
4.3 PLANO DE VARIÁVEIS.....	36
4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	36
4.5 INSTRUMENTO	36
4.6 PRÉ-TESTE	36
4.7 COLETA DE DADOS	36
4.8 TRATAMENTO DOS DADOS	37
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS	38
5.1.1 Gênero.....	38
5.1.2 Faixa Etária	38
5.1.3 Escolaridade	39
5.1.4 Estado Civil	40
5.1.5 Renda	41
5.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	42
5.2.1 Necessidades Fisiológicas	42
5.2.2 Segurança	43
5.2.3 Sociais	44
5.2.4 Estima	46
5.2.5 Auto-Realização	47
5.2.6 Resultados Globais da Hierarquia das Necessidades de Maslow	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE	53

1 INTRODUÇÃO

Considerando a competitividade que circunda o ambiente organizacional, faz-se necessário que a gestão de pessoas foque seus investimentos nos colaboradores, pois são estes que diferenciam cada empresa, contribuindo para a qualidade dos bens e serviços ofertados ao mercado. As pessoas como parceiras impulsionam a organização a alcançar o sucesso empresarial. Logo, o assunto motivação para o trabalho é um fator que quando bem trabalhado alcança resultados positivos, não só assegurando os objetivos da empresa, mas dos colaboradores, enfatizando a relação ganha-ganha.

Sabe-se que é a partir da motivação que o trabalho acontece de forma eficiente. Por isso, a organização precisa acompanhar e investir em meios ou programas para desenvolver nos colaboradores comportamentos motivacionais. Com isso, é de se esperar o interesse por parte dos gestores, já que as teorias sobre motivação de um modo geral a descreve como sendo forças propulsoras do indivíduo para o trabalho, e estão normalmente relacionados à produtividade e ao desempenho.

Dentro do contexto apresentado, questiona-se: Até que ponto os fatores da Hierarquia das Necessidades de Maslow influenciam a motivação para o trabalho dos funcionários da Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA?

Assim, o presente trabalho apresenta como objetivo geral analisar a motivação para o trabalho dos colaboradores da Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA, em Campina Grande, segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow.

A justificativa deste tema está na premissa de que se considera relevante a pesquisa porque as necessidades fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização funcionam como sendo fatores da manutenção constante no comportamento motivacional das pessoas na organização. Foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, descritiva, bibliográfica e de campo. Sendo utilizado a Hierarquia das Necessidades de Maslow para elaboração das questões da pesquisa.

O trabalho apresenta, além da presente introdução, as seguintes seções primárias:

2 Fundamentação Teórica: abrange o embasamento teórico que oferece suporte à realização deste trabalho;

3 - Caracterização da Empresa: aborda as características da organização alvo do estudo que foi a Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA em Campina Grande – PB;

4 Aspectos Metodológicos : descreve os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do trabalho;

5 Análise e Apresentação dos Resultados: apresenta os resultados obtidos na pesquisa de campo e suas respectivas análises.

Como etapas conclusivas, apresentam-se as Considerações Finais, Referências e Apêndice.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS - CONTEXTUALIZAÇÃO

Para Chiavenato (2010), o contexto da Gestão de Pessoas é constituído pelos indivíduos e as organizações. Há uma dependência recíproca entre elas. As pessoas como as empresas precisam uma da outra para satisfazer suas necessidades pessoais e organizacionais. As pessoas trabalham para crescer na vida e serem bem sucedidas, quase sempre significando crescer nas organizações, enquanto as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos estratégicos. As organizações não existiriam sem as pessoas, pois lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Segundo Ribeiro (2005), a Gestão de Pessoas é a responsável pela excelência das organizações de sucesso, que estão mudando os seus conceitos e suas práticas gerenciais para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades.

A área de Gestão de Pessoas deve se responsabilizar por atingir a realização de objetivos e missões da organização para proporcioná-la competitividade. Como também, tem de prover colaboradores treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Chiavenato (2010), afirma que na atualidade, as organizações estão aumentando sua visão e atuação estratégica. O processo produtivo só é realizado com a presença participativa de muitos parceiros como os fornecedores que é responsável pela matéria-prima, insumos básicos, serviços e tecnologias; os acionistas e investidores que contribuem com o capital e investimento; os colaboradores que participam com seus conhecimentos e habilidades; os clientes adquirindo os bens e serviços colocados no mercado. Esses parceiros devem ser visualizados como co-participantes do processo produtivo organizacional.

Neste sentido Chiavenato (2010, p. 10), enfatiza que a moderna Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferente entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e capacidades indispensáveis à

adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como mero recursos da organização.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

As pessoas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros as pessoas, fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc.

De acordo com Lacombe (2005), as organizações já perceberam a importância das pessoas e de como são administradas, diferente do passado que só se preocupavam com a tecnologia do produto ou do processo, e com os recursos financeiros.

Para o autor, as pessoas constituem o maior ativo, ou seja tem liquidez, e são elas quem diferenciam uma empresa da outra, que independe de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa.

Chiavenato (2007), afirma que antigamente as organizações enxergavam os colaboradores como iguais e homogêneas com políticas genéricas e padronizadas. Atualmente, as diferenças individuais e a diversidade nas organizações estão em alta, pois quanto maior a diferenciação das pessoas, maior será seu potencial para a inovação e criatividade.

Para Ribeiro (2005), nessa época em que a globalização da economia, a competitividade, o impacto da tecnologia e as repentinas mudanças se transformaram em grandes desafios, a vantagem competitiva de cada organização está no modo como se deve administrar as pessoas, utilizando-as em ação com rapidez e eficácia, a fim de soluções satisfatórias e novos produtos e serviços inovadores.

O autor afirma ainda mais do que isso, as pessoas são agentes proativo, com visão própria e sobre tudo possui inteligência, a maior e mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Chiavenato (2010), coloca que até pouco tempo atrás, a relação entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações (lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos) eram incompatíveis com os objetivos dos colaboradores (melhores salários e benefícios, conforto no trabalho e lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal). Em situação de

recursos limitados e escassos, se uma parte ganha mais, ela o faz às custas da outra. Verificou-se, porém que se a organização propõe buscar seus objetivos da melhor forma possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também alcancem os seus objetivos individuais a fim de que as partes envolvidas saiam ganhando.

2.1.1 Objetivos da Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2010), somente depende da organização cuidar dos colaboradores, a fim de que eles possam aumentar ou limitar as forças e fraquezas da empresa. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam atingidos, é necessário que os gestores visualizem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Conforme Chiavenato (2010); p. 11) os objetivos da Gestão de Pessoas são variados :

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

2.1.2 Os Processos da Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2010; p. 15), a Gestão de Pessoas compreende um conjunto de seis processos básicos que são os seguintes:

Processos de Agregar Pessoas: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa, podem ser denominados de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

Processos de Aplicar Pessoas: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Processos de Manter Pessoas: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos citados estão inter-relacionados, de modo que podem favorecer ou prejudicar os demais se for bem ou mal utilizados.

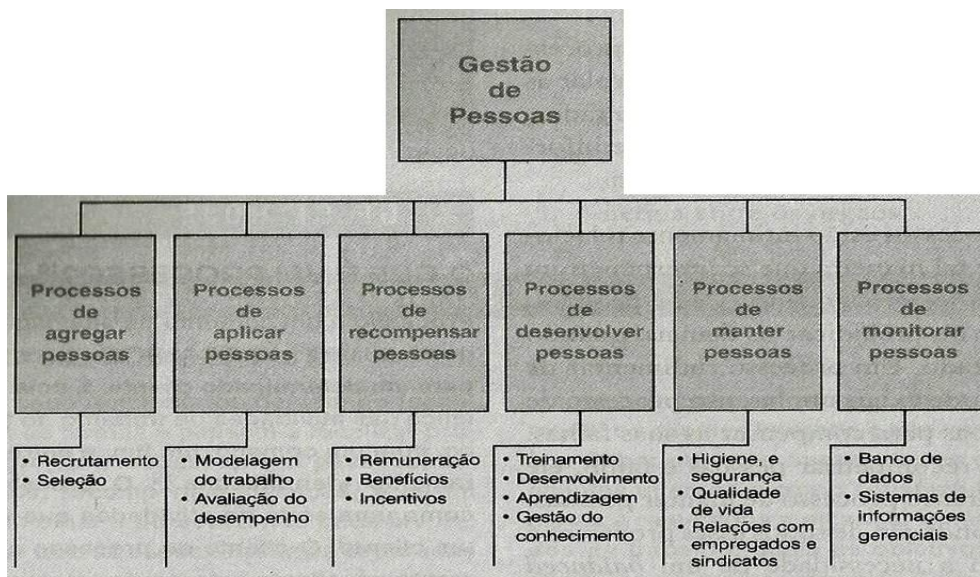


Figura 1: Os Principais Processos de Gestão de Pessoas
Fonte: Chiavenato (2010; p. 15)

2.1.3 O Perfil Profissional do Gestor de Pessoas

Conforme Ribeiro (2006), a área de Gestão de Pessoas é responsabilizada por administrar o relacionamento entre a organização e as pessoas, as quais são as parceiras do negócio, e não meros recursos da empresa. Administrar os recursos humanos constitui-se um desafio para permanecer focada e monopolizada no poder de alguns especialistas, os quais atuam simplesmente na esfera tática ou profissional.

O profissional de gestão de pessoas deve ter a habilidade de diferenciar as pessoas com as quais lidam diariamente, porque os humanos possuem personalidades próprias, intensamente diversificadas entre si, com uma história individual e distinta, além de apresentar conhecimentos, capacidades e habilidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Esse profissional precisa considerar as

peças como sujeitos ativos que precisam ser motivados para desempenhar suas atividades, contribuindo para o sucesso organizacional e profissional.

2.2 A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Chiavenato (2005), entre os estudiosos sobre o tema motivação, as opiniões não são unânimes e apesar da sua grande importância conceituá-la é difícil em poucas palavras, não há consenso de forma geral sobre o assunto. É mais complicado é colocar em prática nas organizações. Apresentam-se termos como desejos, vontades, necessidades, impulsos, motivos, metas, objetivos e incentivos. Sendo que a palavra motivação vem do latim *movere* que tem o significado mover.

Para o autor a motivação é um processo psicológico básico. Não pode ser visualizada ela é usada para a compreensão do comportamento do homem.

De acordo com Castro (2002), a motivação é um dos temas mais estudados e debatidos dentro das organizações, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que o colaborador se torne mais feliz e efetivo em suas relações. É um processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações, sendo vital para a dinâmica entre elas. Constituem um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação= motivação).

Para Chiavenato (2007) a motivação é um campo importante para se explicar o comportamento do homem, sendo difícil sua definição porque ela é utilizada em diferentes sentidos. O conceito de motivo se dirige a tudo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma ou a um comportamento específico. O impulso que leva à ação é causado por um estímulo externo (ambiente) e internamente nos processos mentais do indivíduo (sistema de cognição).

A motivação é variável de colaborador para colaborador, pois as necessidades são diferentes entre as pessoas, constituindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais também são diferentes. As capacidades para concretizar os objetivos são distintos. Portanto, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam na pessoa durante a vida.

Bergamini (1997), defende que antes da Revolução Industrial a técnica motivacional era especialmente a utilização de punições caracterizando um ambiente de medo. Tais penalidades eram psicológicas e financeiras. Com a Revolução Industrial

foram feitos investimentos para aumentar a eficiência nos processos industriais, que passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos, o que tornou preocupante em melhorar os procedimentos na forma de trabalhar. Assim, os gestores e administradores, além de encontrar colaboradores mais adequados para os diferentes cargos, teriam de treiná-los no uso de ferramentas e métodos mais produtivos. No lugar do clima de punição, acreditava-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo para a motivação. Passaram a entender que a maioria das pessoas escolheria o trabalho não pelo conteúdo do cargo, mas sim pensando na perspectiva da remuneração.

Elton Mayo apud Bergamini (1997), passou a defender nova filosofia administrativa, percebendo que a melhor forma de motivar a pessoa deveria ser pela ênfase no comportamento social da mesma. Com isso, os gestores e administradores procuraram fazer com que os colaboradores se sentissem úteis e importantes para o trabalho. A estratégia administrativa era promover o reconhecimento do valor da pessoa e em especial a satisfação das necessidades sociais.

Para Bergamini (1997), o desafio era descobrir o que deveria fazer para motivar as pessoas, mas recentemente tal preocupação muda de sentido, pois se passou a entender que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações, o que importa é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não prejudicar as forças motivacionais que estão presentes nelas. Para agir de tal forma é importante que os colaboradores não percam sua sinergia motivacional. Entendendo-se assim que o ser humano não é passivo no desempenho do trabalho, mas, um sujeito ativo.

As organizações não aceitam que o trabalho seja por natureza desagradável, pelo contrário, ele tem importância para a pessoa, mas quando ela está envolvida por ele. Assim, a motivação no trabalho está relacionada ao significado que cada pessoa tem para a atividade. Acredita-se que a ligação do colaborador com a empresa seja um elo habitual, logo, não se pode negar que em condições favoráveis, as pessoas executam de forma natural seu poder criativo, na busca de sua própria identidade e autoestima. Então a motivação é considerada como intrínseca às pessoas, por isso, ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho vai depender do sentido que se dá a ele.

O autor ainda coloca que o uso de variáveis do meio ambiente para incentivar os colaboradores como se todos tivessem as mesmas características, recurso este parecendo tão atraente e simples de se utilizar, não é certo efetivamente, assim colocou a administração sem poder de controle no aspecto da motivação humana na organização.

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Conforme Chiavenato (2005), não faltam teorias sobre motivação, o que se sabe é que cada colaborador é atraído por metas. Se a organização tem o objetivo de prever o comportamento das pessoas com certa precisão, é necessário que se tenha algum conhecimento sobre metas e também como o colaborador pode fazer para alcançá-las da sua maneira.

2.3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Conforme Lacombe (2005), no começo da década de 1940 Abraham Maslow produziu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a qual se pode deduzir o que motiva cada colaborador. Sendo o princípio básico da motivação uma necessidade satisfeita e não um motivador de comportamento.

O que motiva as pessoas são exatamente as necessidades insatisfeitas. O avanço é causado pelo esforço dos colaboradores para satisfazer suas necessidades, elas sempre estão insatisfeitas. Quando uma necessidade de prioridade está satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras ocorrem e ficam em primeiro plano na lista de prioridades.

Existe a tendência entre as pessoas para procurar satisfazer primeiramente as necessidades básicas, depois delas pretende satisfazer as de segurança e depois, as de associação, de status e as de auto-realização nessa ordem na maioria das vezes. Essa hierarquia representa uma tendência média, assim não devendo ser considerada como uma forma rígida para explicar a motivação das pessoas no comportamento organizacional.

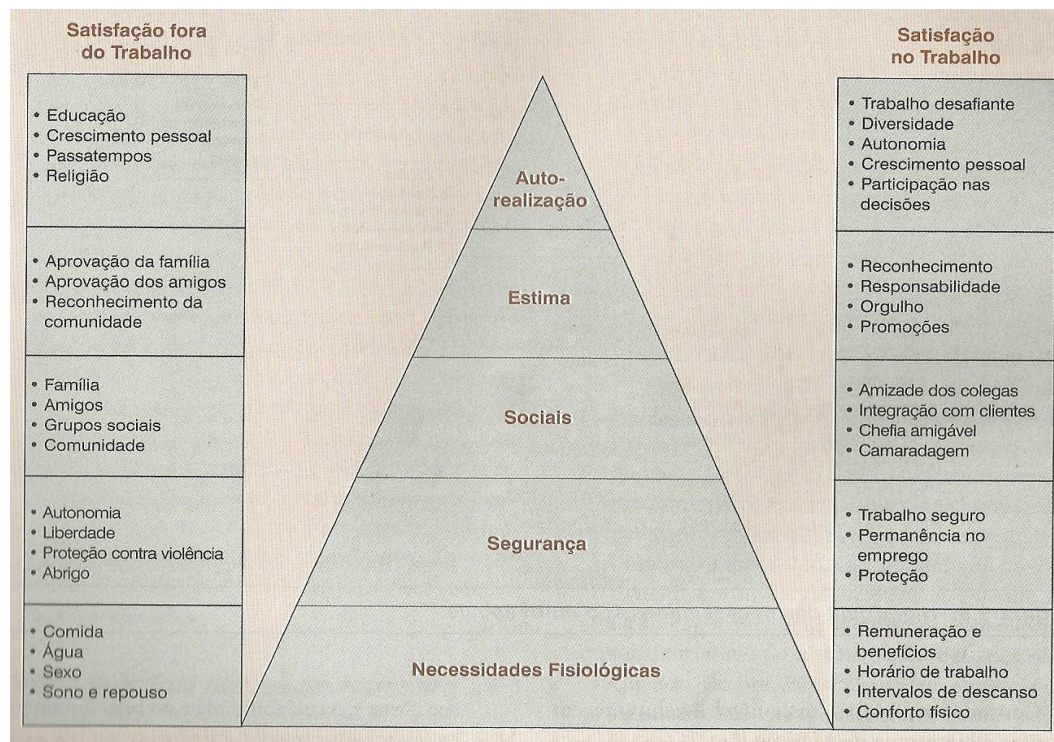


Figura 2: A hierarquia das necessidades de Maslow
 Fonte: Chiavenato (2005, p. 249)

Morgan apud Lacombe (2005, p. 136), coloca medidas para serem aplicadas nas organizações:

Fisiológicas: salário e benefícios; segurança e condições agradáveis de trabalho;

Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego, estabelecimento e divulgação de plano de carreira;

Sociais: estímulo à interação com os colegas no trabalho; possibilidade de atividades sociais e esportivas e reuniões fora da organização;

Auto-estima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade; trabalho que valorize a identidade;

Auto-realização: estímulo ao completo comprometimento. O trabalho como dimensão importante na vida do empregado[...]. (Grifos nossos).

De acordo com Degen (2009), quando as pessoas não satisfazem suas necessidades fisiológicas fora e dentro do trabalho, fazem tudo para satisfazê-las e não têm tempo nem disposição para outras. No entanto, quando as necessidades são satisfeitas, deixam de motivar o comportamento das pessoas. Cabe ao empreendedor e administrador motivá-los com a próxima necessidade.

Quando as necessidades fisiológicas estão razoavelmente satisfeitas as necessidades imediatamente superiores são as necessidades de segurança que começam a motivar e dominar o comportamento das pessoas (DEGEN, 2009; p. 329).

As necessidades de proteção contra a privação, a ameaça e o perigo estão relacionados de forma direta com a segurança no emprego, traduzidas em ações arbitrárias na forma de comportamento imprevisível do empreendedor ou administrador, como ameaças de despedir, favoritismo ou discriminação, como também ausência de políticas e procedimentos definidos que sirvam de referência e orientação para os trabalhadores.

As necessidades sociais passam a ser importante quando as necessidades fisiológicas e de segurança são satisfatórias.

As necessidades de participação, de associação, de aceitação, de troca, de amizade e afeto, têm grande influência na eficiência do trabalho na empresa (DEGEN, 2009).

Quando são razoavelmente satisfeitas as necessidades anteriores, as pessoas se motivam pelas necessidades de reconhecimento, caracterizadas na forma de autoconfiança, amor-próprio, realização, competência, independência, status, aprovação e respeito das pessoas. Diferente das necessidades anteriores, as necessidades de estima são raramente satisfeitas.

No que se refere às necessidades de auto-realização da Hierarquia de Maslow, são as mais fracas, dificilmente são realizadas, e estão relacionadas às necessidades individuais de realizar seu próprio potencial, de estar continuamente se desenvolvendo, procurando criar algo novo.

Segundo Degen (2009), Maslow nunca desenvolveu nenhum estudo científico de mensuração para confirmar sua teoria, porém sua obra é considerada profunda e de bom senso.

2.3.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Para Herzberg (Apud Chiavenato, 2005), a motivação dos colaboradores depende de dois fatores que estão bem relacionados, os fatores *higiênicos* e os *motivacionais*.

Os fatores higiênicos são as condições que envolve a pessoa no trabalho como as condições físicas e ambientais no trabalho, salário e benefícios sociais, políticas na organização, estilos de liderança, clima entre o relacionamento de direção e colaborador, normas internas, relacionamentos com os colegas, oportunidades de crescimento, etc. Na realidade revela o contexto do trabalho. Estes fatores são usados

pela organização para alcançar a motivação nas pessoas, embora são limitados para este fim.

O termo higiênico revela ser um caráter de prevenção e profilático, também para demonstrar que quando excelentes esses fatores apenas evitam a insatisfação, por isso sua influência sobre o comportamento não alcança aumentar de forma essencial e duradoura a satisfação das pessoas. Mas, quando precários acontece à insatisfação, logo são chamados de *fatores insatisfacientes*.

Esses fatores higiênicos são relacionados com as condições externas ao indivíduo, ou seja, com as necessidades primárias da pessoa.

Para Herzberg apud Chiavenato (2005), já os fatores motivacionais, correspondem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades que envolvem o cargo em si. Realmente produzem efeito duradouro de satisfação e aumenta a produtividade em níveis de excelência. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam essencialmente a satisfação nos colaboradores. E quando são precários ocasionam a falta de satisfação, por isso são denominados de *fatores satisfacientes*. Podem ser incluído como o uso pleno de habilidades, a liberdade decisória na atividade, a responsabilidade total no trabalho, a definição das metas e objetivos relacionados com a atividade e a auto-avaliação do desempenho.

Para os fatores motivacionais se referem às condições internas da pessoa que direciona a sentimentos de satisfação e de auto-realização. Estão relacionados com as necessidades secundárias da pessoa.

Ainda, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação, logo, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma forma o contrário de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação.

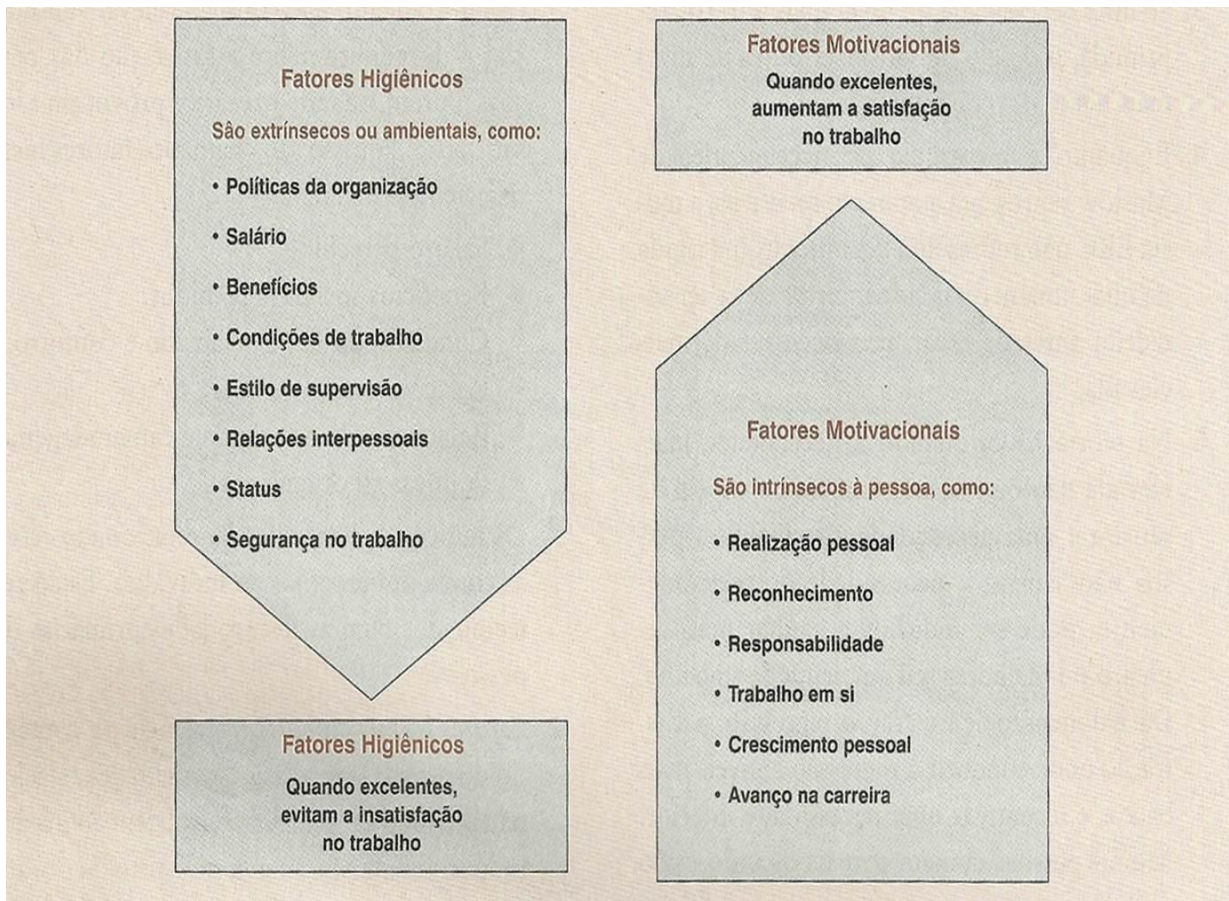


Figura 3: Fatores Higiênicos e Motivacionais
 Fonte: Chiavenato (2005, p.)

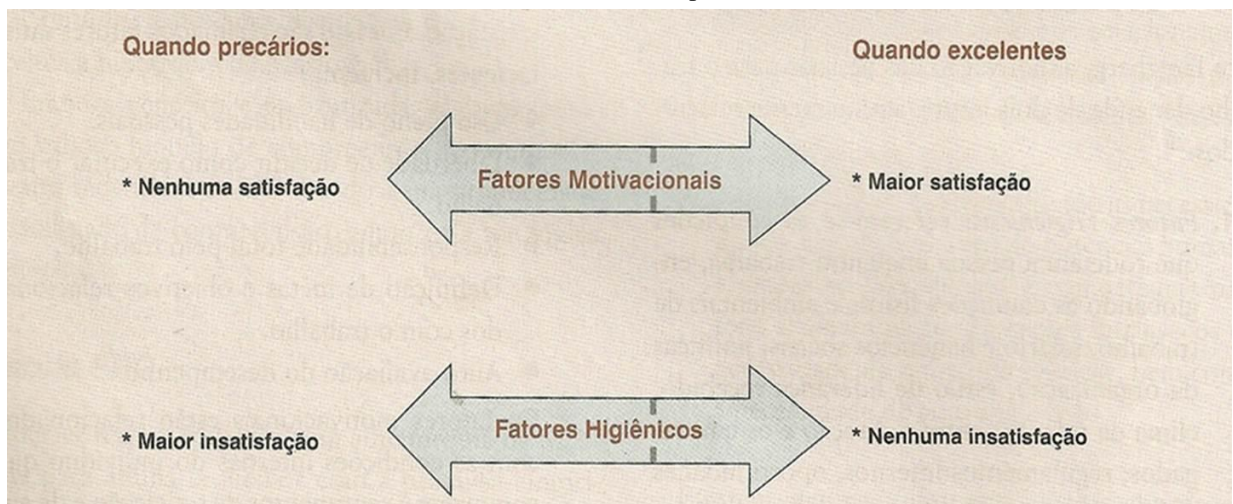


Figura 4: Fatores satisfacientes e insatisfacientes
 Fonte: Chiavenato (2005, p. 252)

2.3.3 Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Conforme Chiavenato (2007), enquanto a teoria de Maslow está firmada em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades e a de Herzberg baseia-se em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita de que existe uma forma melhor de motivação humana, seja através do reconhecimento da pirâmide das necessidades humanas, seja por meio da aplicação dos fatores de motivação e do enriquecimento do cargo. No entanto, a evidência tem revelado que diferentes pessoas reagem diferentemente uma das outras, de acordo com a situação em que estejam inseridas. Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita definições preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais, se restringindo exclusivamente à *motivação para produzir*.

De acordo com Vroom existem três dimensões básicas que determinam a motivação para produzir em cada colaborador:

Expectativas: corresponde aos objetivos individuais, como dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e muitas outras combinações de objetivos.

Recompensas: refere-se a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.

Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas, ou seja, de influenciar o próprio nível de produtividade.

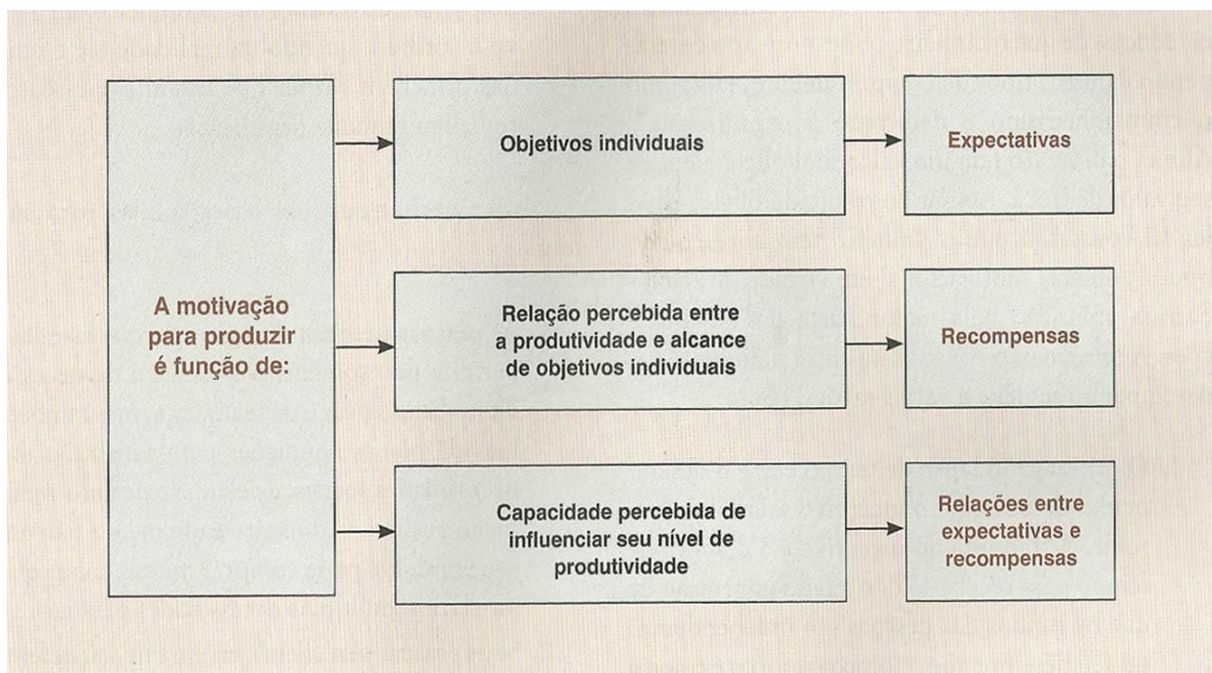


Figura 5: Os três fatores da motivação para produzir
Fonte: Chiavenato (2005, p. 261)

Para a explicação da motivação para produzir, Vroom coloca o *modelo de expectativa de motivação*, baseado na hipótese de um processo que dirige opções de comportamentos que são denominados de objetivos intermediários ou meios para alcançar um determinado resultado final, o objetivo final ou fins. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes de seu comportamento. Quando o colaborador procura um resultado intermediário como a produtividade, por exemplo, ele está querendo meios para conseguir um resultado final como dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo.

Segundo Chiavenato (2007), cada pessoa tem sua preferência que são chamados de *valências* para determinados resultados. Uma *valência positiva* mostra o desejo de atingir certo resultado, enquanto uma *valência negativa* indica o anseio de fugir ou evitar um resultado final. Em consequência, os resultados intermediários também apresentam valências em função de sua relação percebida com os resultados finais. A relação causal entre resultados intermediários e resultados finais denomina-se de *instrumentalidade*, ou seja a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas. Esta instrumentalidade tem valores de variação entre +1,0 a -1,0 estando ou não diretamente ligada ao alcance dos resultados finais. Se o colaborador perceber que não existe relação nenhuma entre resultado intermediário e resultado final, a instrumentalidade é igual a 0. Ou melhor, de nada adiantará uma elevada produtividade a fim de conseguir dinheiro ou apoio do supervisor, por exemplo.

2.3.4 As Teorias X E Y de Mcgregor

De acordo com Lacombe (2005), McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e conduzir os subordinados para alcançar os melhores resultados e identificou dois estilos de gestão, a teoria X e Y.

A teoria X pressupõe que:

O ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível;

Em razão dessa característica da pessoa, a maioria dos indivíduos precisam ser coagida, controlada, dirigida, e ameaçada de punição ou premiada para se esforçar e produzir;

As pessoas, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, apresenta ambição e almeja segurança acima de tudo.

Já as pressuposições da teoria Y são :

O gasto de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;

O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos da organização. O colaborador está sempre disposto a se autodirigir e a se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete;

O compromisso com objetivos depende das recompensas associadas a seu alcance;

A pessoa aprende, sob condições adequadas, a aceitar responsabilidades e a procura-las;

A capacidade de utilizar o alto grau de imaginação e criatividade na solução de problemas da organização é mais amplamente distribuída na população do que se pensa;

Nas condições atuais da vida moderna, as potencialidades intelectuais da pessoa são apenas parcialmente usadas.

Pressupostos ⇒	As pessoas são preguiçosas e não gostam de responsabilidades
Objetivo das pessoas ⇒	Segurança individual
Motivação para produzir ⇒	Emprego e remuneração
Instrumentos do empresário e dos gerentes ⇒	Disciplina Prêmios materiais <i>Stick and carrot</i>

Figura 6: Característica da Teoria X

Fonte: Lacombe (2005, p. 173)

Pressupostos ⇒	As pessoas não são preguiçosas e assumem responsabilidades
Objetivo das pessoas ⇒	Realização pessoal e profissional
Motivação para produzir ⇒	Participação

Figura 7: Característica da Teoria Y

Fonte: Lacombe (2005, p. 173)

Segundo Chiavenato (2005), a maneira como os administradores tratam seus subordinados é influenciada pelo que estes esperam deles, pois as expectativas têm influências profundas no comportamento. Assim, expectativas de desempenho muito alto podem aumentá-lo de fato e expectativas de baixo desempenho tendem a diminuí-lo. Além disso, reproduzimos outros tipos de comportamento que os colaboradores têm sobre o seu líder ou administrador. Com isso, o mais importante não é o que o gestor diz, mas como é o seu comportamento, as mensagens são comunicadas inconscientemente.

2.4 CLIMA X MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Chiavenato (2005), coloca que o clima na organização está intimamente relacionado com o nível de motivação dos colaboradores. Quando existe muita motivação entre os participantes, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc. No entanto, quando há pouca motivação entre os participantes, seja por frustração ou imposição de barreiras à satisfação das necessidades, o clima na organização tende a baixar, demonstrando estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. Podendo chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformismo, greves, piquetes etc.

O clima organizacional, portanto, é a qualidade do ambiente da organização que é percebida ou experimentada pelos colaboradores e que influencia fortemente no comportamento destes. Refere-se aos aspectos da organização que levam a provocação de diferentes formas de motivação entre os indivíduos. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação de necessidades pessoais e elevação do moral. É desfavorável quando leva a frustração daquelas necessidades. Em fim, o clima da organização influencia o estado de motivação nas pessoas, e é por ele influenciado.

Lacombe (2005), também concorda com esse autor afirmando que o clima organizacional reflete o nível de satisfação dos colaboradores na organização. Está relacionado à motivação, à lealdade e a identificação com a empresa, à colaboração, ao interesse quanto ao trabalho, à facilidade nas comunicações bem como nos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração na equipe, etc.

Para ele um bom administrador deve propor um ambiente, o qual os colaboradores exerçam suas atividades com eficácia num esforço comum,

desenvolvendo suas competências, concretizando suas aspirações profissionais e sejam reconhecidos e recompensados. Tal ambiente deve apresentar total honestidade em tudo em que as pessoas dizem e fazem, com comunicação ampla por toda a empresa, os superiores devem saber ouvir os seus subordinados para a resolução de problemas e todo o trabalho deve ser em equipe.

Assim, o clima da organização revela a qualidade do ambiente de trabalho que as pessoas enxergam, ele é bastante influenciado pela cultura organizacional.

O autor ainda coloca que quando um colaborador é admitido na empresa, deixa de ser livre o seu comportamento, pois precisa aceitar valores, políticas e normas da organização. Quanto melhor for o ajustamento das necessidades e valores dos colaboradores em relação à empresa, maior será a motivação deles e conseqüentemente melhor ficará o clima no ambiente de trabalho. Se o clima da empresa é bom, os colaboradores serão proativos, partilharam os conhecimentos, tem confiança nos superiores, colegas e subordinados, tendem a inovar, tem iniciativas. Mas, se for ruim, tendem a realizar o mínimo indispensável para permanecer no emprego, e muitas vezes agem com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que são características de clima organizacional negativo.

2.5 COMPORTAMENTO MOTIVACIONAL

Conforme Bergamini (1997), as necessidades diferentes que coexistem dentro de cada pessoa são comparadas a desejos ou expectativas e se origina a partir de carências de diferentes tipos, tanto ao componente físico, como ao psíquico da personalidade.

A existência de carências intrínsecas que são as necessidades não satisfeitas revela um estado de desequilíbrio, o qual gera sensações emocionalmente negativas de ameaças à integridade da pessoa revelando ser desagradáveis. Quando o indivíduo pretende se livrar dessa situação negativa de desequilíbrio passam a produzir expectativas de que certas ações poderão restaurar o equilíbrio perdido, gerando um estado mais confortável. Então, é aí que há o desejo de atingir um objetivo, sendo este, outro aspecto da psicodinâmica motivacional. Entretanto, ao observar um tipo de comportamento não se consegue conhecer com exatidão a carência que estar relacionada, pois motivos diferentes podem ser revelados por meio de atos semelhantes, e motivos semelhantes podem ser expressos através de comportamentos diferentes. E

quando se fala em motivação as diferenças individuais e culturais devem ser levadas em consideração.

Para a autora, a grande dificuldade na orientação de pessoas para que certa atividade seja executada, é que elas já trazem consigo as expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Os métodos que se aproximam da coerção e do controle não funcionam para atingir a eficácia esperada. Apenas quando se livram desse ambiente coercivo, se poderão encontrar colaboradores realmente motivados.

Ainda afirma que o comportamento da motivação é variável mesmo se tratando de uma única pessoa, pois quando a necessidade é suprida, outra já pode ser gerada em consequência de um novo estado de desequilíbrio interno, fazendo com que a pessoa se volte para outros objetivos. Logo, essa variação nas necessidades torna difícil o estabelecimento de um padrão único na identidade do comportamento motivacional. Outro fato importante é que várias ações decorrentes do processo da motivação não leva a satisfação imediata, mas constituem meios que se chega ao alcance de objetivos que restabelecem o equilíbrio perdido.

A maioria das teorias sobre motivação foram inspiradas, de alguma forma, através das correntes filosóficas gregas que divulgaram o hedonismo, que as pessoas tendem a buscar o prazer e a evitar a dor. As pessoas consideram com alguma clareza as alternativas comportamentais disponíveis e agem de forma a maximizar os possíveis resultados positivos e minimizar os negativos.

Por fim, Bergamini (1997, p. 34), afirma que “quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal”.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

Nome Empresarial: Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA.

Logomarca



Figura 8: Logomarca da clínica médica
Fonte: Clínica (2012)

Endereço

- ❖ Rua: Cel. João Lourenço Porto , nº 179 , Centro.
CEP: 58400-240 - Campina Grande – P.B.
Fone: (83) 3322-5923

Forma Jurídica

- ❖ Sociedade Limitada (Ltda.)

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)

- ❖ 13.688.929/0001-05

Inscrição Estadual

- ❖ Isento

Número de Colaboradores

- ❖ A Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA dispõe de 07 sete colaboradores.

Produtos/Serviços

- ❖ Medicina Geral com especialidade em cardiologia

Área Geográfica de Localização

- ❖ Campina Grande - PB.



Figura 9: Vista Aérea da Rua Cel. João Lourenço Porto, nº 179, Centro – Campina Grande – PB.
Fonte: Google (2012)

Convênios

- ❖ Unimed
- ❖ Saúde Forte
- ❖ Bradesco Saúde

Parceiros

- ❖ Representantes de vários laboratórios de medicamentos

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 MODELO MONOGRÁFICO

Gonsalves (2001, p. 26) defini metodologia como “o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos escolhidos.” De início, vale ressaltar um dos modelos propostos por Tachizawa e Mendes (2004, p. 61) – Estudo de Caso, onde o autor diz que “a monografia representativa de um estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de uma determinada organização”, representada na Figura 10. Portanto, o estudo foi realizado na Clínica e Laboratório Oscar Ferreira Ltda:

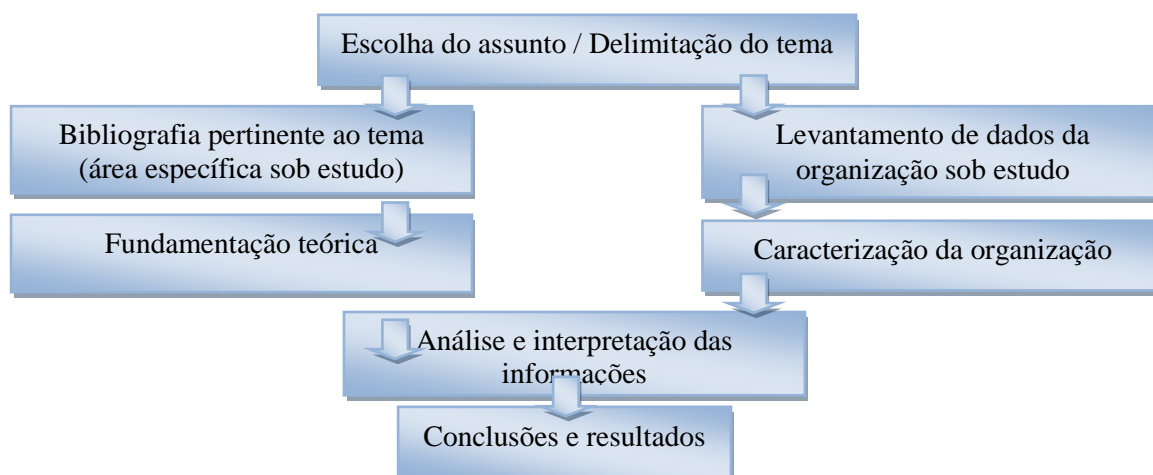


Figura 10 – Modelo Metodológico de Monografia de Estudo de Caso.7

Fonte: Tachizawa (2004; p. 61)

4.2 TIPOS DE PESQUISA

Há várias classificações dos tipos de pesquisa, mas o modelo adotado para a realização do estudo desenvolvido foi o proposto por Vergara (2009), que classifica a pesquisa científica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- ❖ **Quanto aos Fins:** foi utilizada a pesquisa tipo *exploratória* “que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. Este tipo de pesquisa também é denominada “pesquisa de base”, pois oferece dados elementares que dão suporte para a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema” (GONSALVES, 2001; p. 65). A pesquisa classificou-se também como *descritiva* por apresentar “características

de determinadas população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA 2009, p. 47).

- ❖ **Quanto aos Meios:** foi desenvolvida a *pesquisa de campo*, considerando que foi “[...] realizada no local onde ocorreu ou ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não” (VERGARA, 2009; p. 43). E, sempre inclusa em trabalhos acadêmicos, foi utilizada, também, a pesquisa do tipo *bibliográfica* por ser “um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2009; p. 43). Fez-se uso do *estudo de caso* devido ao objeto de estudo ser uma única organização. Sendo assim, o estudo de caso pode ser definido como “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2009; p. 44).

Foi explorada ainda a *pesquisa quantitativa*, isto é, “utilizando-se procedimentos estatísticos” (VERGARA, 1997; p. 57).

O tipo de escala utilizada foi a “Escala de Likert”, e que adaptou-se para a tabulação dos dados da seguinte forma:

- ❖ Discordo totalmente – Insatisfeito
- ❖ Discordo – Insatisfeito
- ❖ Nem discordo, nem concordo – Neutralidade
- ❖ Concordo - Satisfeito
- ❖ Concordo totalmente – Satisfeito

Esta pesquisa foi fundamentada levando em consideração para a sua realização, a Hierarquia das Necessidades de Maslow, apresentada por Chiavenato (2005, p. 249).

4.3 PLANO DE VARIÁVEIS

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES MASLOW	DE QUESTÕES
Necessidades fisiológicas	1,2,3,4,5 e 6
Segurança	7, 8 e 9
Sociais	10,11,12,13,14,15,16 e 17
Estima	18, 19, 20, 21 e 22
Auto-realização	23,24,25 e 26

4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A organização cujo objeto para o estudo de caso, conta com 7 colaboradores. Destes, foi utilizado uma amostra de 86%, totalizando 6 colaboradores pesquisados.

4.5 INSTRUMENTO

O instrumento explorado foi um questionário (Apêndice A) contendo questões relacionadas à hierarquia das necessidades de Maslow.

4.6 PRÉ-TESTE

O pré-teste foi realizado com a participação de um colaborador, como não houve dúvidas em relação à interpretação das questões aplicadas, não foi necessário fazer modificações.

4.7 COLETA DE DADOS

Após o pré-teste, foi desenvolvida a coleta de dados pela própria pesquisadora, no mês de novembro, com a amostra de colaboradores especificados anteriormente.

4.8 TRATAMENTO DOS DADOS

Conseqüentemente após a coleta dos dados trabalhados foram analisados a motivação para o trabalho de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow, como foi escolhido para este estudo. Os dados coletados foram informatizados numa planilha eletrônica da Microsoft Excel e apresentados através de tabelas e gráficos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados e interpretados a partir das questões propostas, segundo o perfil dos pesquisados.

5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS

5.1.1 Gênero

Tabela 1 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto ao gênero.

Gênero	N	%
Masculino	-	-
Feminino	6	100
Total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

As atividades da clínica atinge só o gênero feminino (ver gráfico 1).

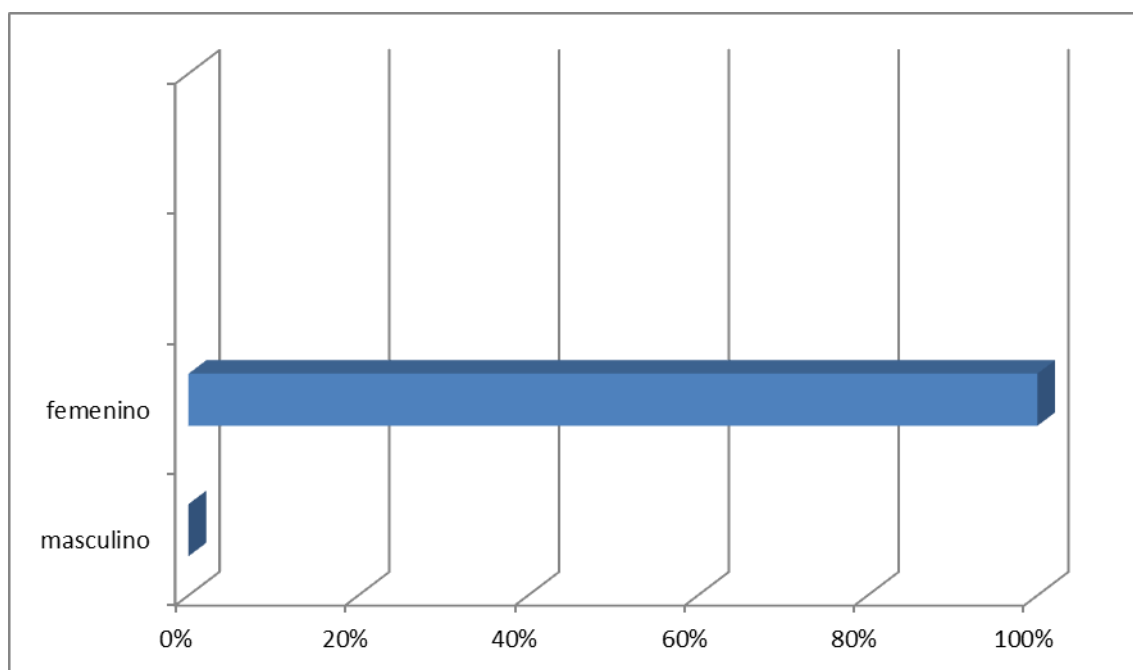


Gráfico 1 – Pesquisados quanto ao gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.1.2 Faixa Etária

Tabela 2 Distribuição de frequência quanto a faixa etária.

Faixa etária	N	%
até 20 anos	-	-
de 21 a 30 anos	2	33,3

Continua...

Faixa etária	N	%
de 31 a 40 anos	3	50
acima de 40 anos	1	16,6
Total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

De acordo com os dados da pesquisa, no quadro 2,50% disseram estar na faixa etária de 31 a 40 anos; entretanto 33,3% dos respondentes, afirmaram estar na faixa etária de 21 a 30 anos; em seguida 16,6% afirmaram ter acima de 40 anos. Conforme os dados apresentados, verificou-se que os colaboradores da clínica é constituída por pessoas de idades variadas, mas principalmente em sua maioria com idade entre 31 e 40 anos (50%). (ver gráfico 2).

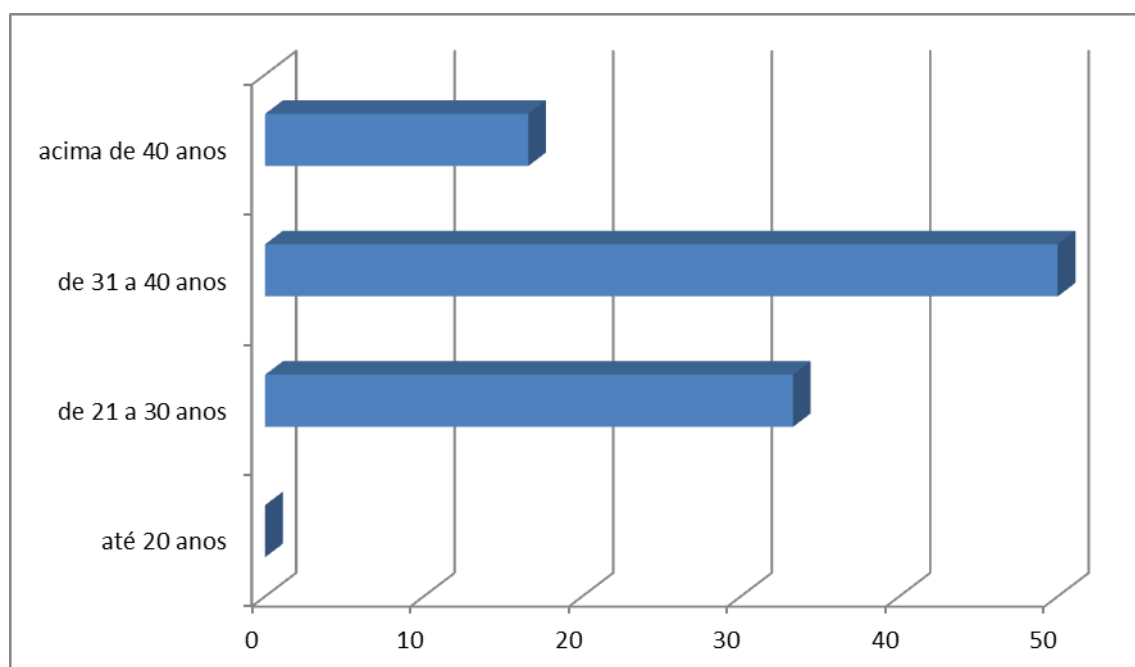


Gráfico 2 – Pesquisados quanto à faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.1.3 Escolaridade

Tabela 3 Distribuição de frequência dos pesquisados quanto a escolaridade.

Escolaridade	Nº	%
Ensino fundamental	-	-
Ensino médio	1	16,6
Ensino técnico	2	33,3
Superior incompleto	-	-
Superior completo	3	50
total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Na tabela 3, quanto à escolaridade, foi observado que dos 6 pesquisados, 50% possui escolaridade de nível superior completo; 33,3% disseram ter ensino técnico; 16,6% dos pesquisados afirmaram possuir o ensino médio. Com isso, percebe-se que os pesquisados possuem escolaridade variada predominando o superior completo (ver gráfico 3).

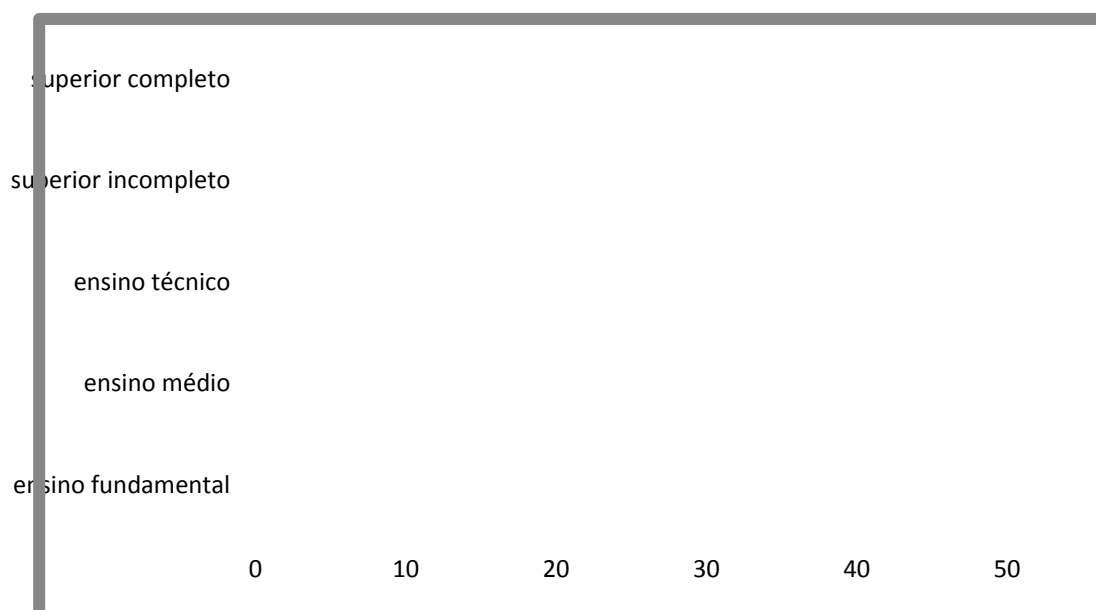


Gráfico 3 – Pesquisados quanto à escolaridade
 Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.1.4 Estado Civil

Tabela 4 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto ao estado civil.

Estado civil	N	%
Solteiro	4	66,6
Casado	1	16,6
Divorciado	1	16,6
Viúvo	-	-
Total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Percebe-se no quadro 4, 66,6% é solteiro; enquanto que 16,6% é casada; como também 16,6% apresenta estado civil divorciada. Diante desse exposto, na clínica estão presentes de forma predominante colaboradores solteiros (ver gráfico 4).

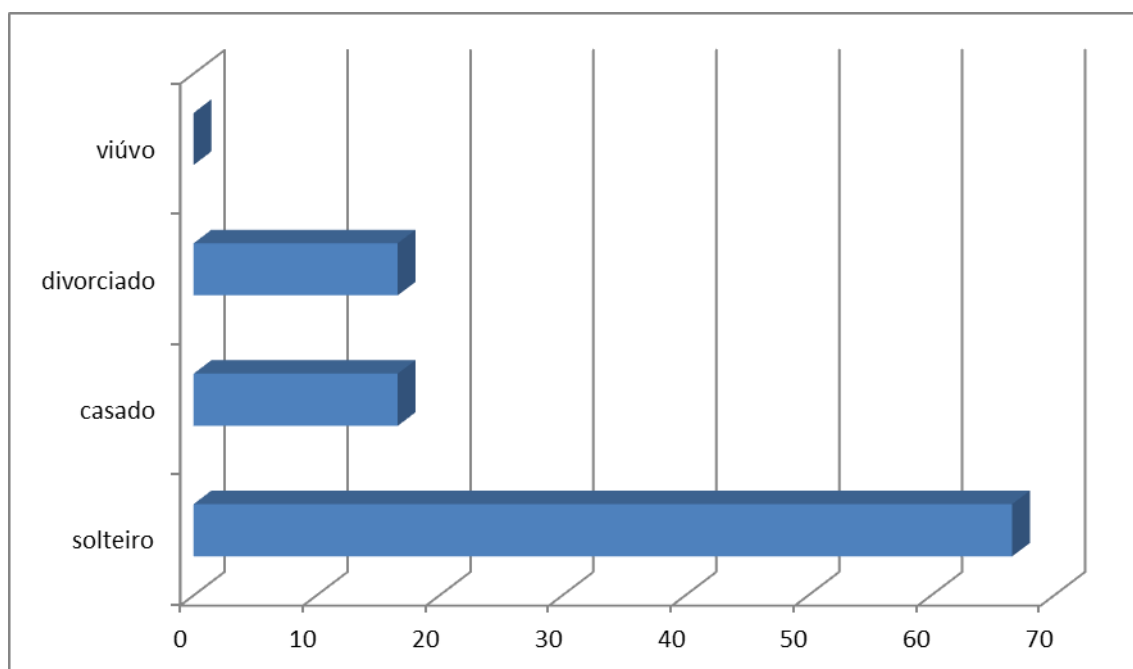


Gráfico 4 – Pesquisados quanto ao estado civil

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.1.5 Renda

Tabela 5 – Distribuição da frequência dos pesquisados quanto à renda.

Renda	N	%
Até um salário mínimo	2	33,3
De um a dois salários mínimos	3	50
Dois a três salários mínimos	1	16,6
Acima de três salários mínimos	-	-
Total	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Observa-se na tabela 5 que 50% disseram possuir a renda de um a dois salários mínimos; 33,3% afirmaram ter a renda de até um salário mínimo; enquanto que 16,6% possui renda de dois a três salários mínimos. (ver gráfico 5).

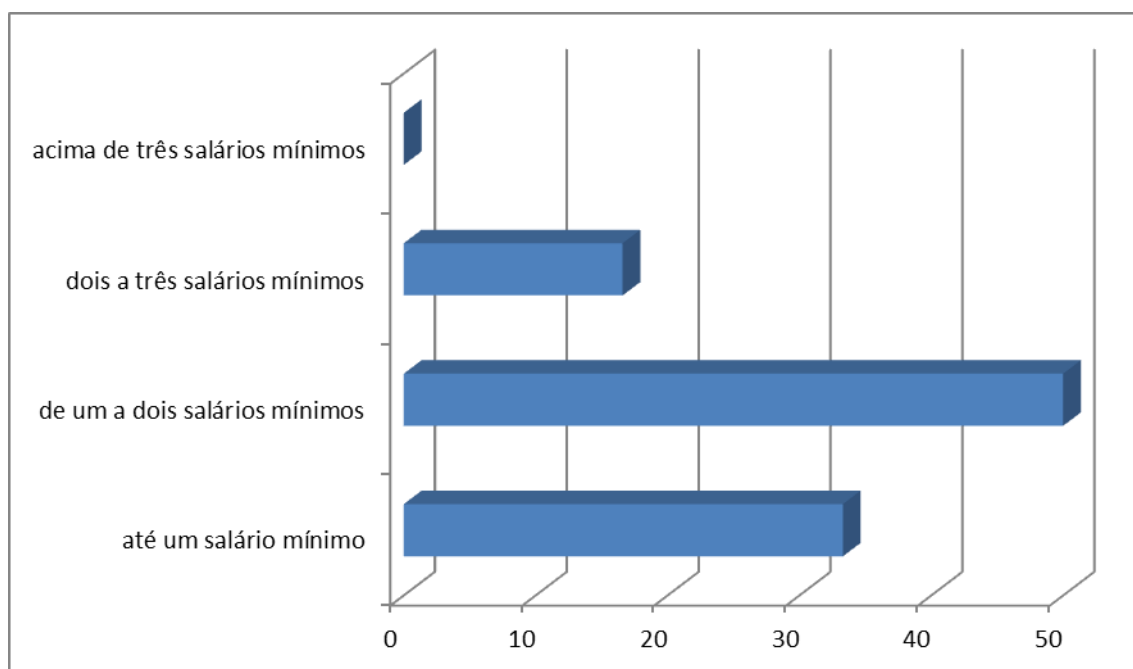


Gráfico 5 – Pesquisados quanto à renda.

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

5.2.1 Necessidades Fisiológicas

- ❖ Q. 1 – O meu salário é suficiente para suprir as necessidades básicas (alimentação, transportes, moradia, etc).
- ❖ Q. 2 – A empresa oferece benefícios além do salário.
- ❖ Q. 3 – O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessário e requeridos pelo cargo/emprego que ocupo.
- ❖ Q. 4 – O meu horário de trabalho respeita a legislação trabalhista (8 horas diárias).
- ❖ Q. 5 – A minha jornada de trabalho diária permite intervalo de descanso.
- ❖ Q. 6 – As instalações do meu ambiente de trabalho oferece conforto físico adequado.

Tabela 6 Distribuição da frequência quanto às necessidades fisiológicas.

Variáveis	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 1	1	16,6	-	-	5	83,3	6	100
Q. 2	1	16,6	1	16,6	4	66,6	6	100
Q. 3	-	-	-	-	6	100	6	100

Continua...

Variáveis	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 4	2	33,3	-	-	4	66,6	6	100
Q. 5	-	-	3	50	3	50	6	100
Q. 6	3	50	1	16,6	2	33,3	6	100
Total	7	19,4	5	13,8	24	66,6	36	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Observa-se na tabela 6, que das 36, ou seja, 100% das respostas obtidas pelos pesquisados, a maioria, ou seja, 66,6% disse estar satisfeito; 19,4% afirmaram insatisfeitos; e 13,8% ficaram na neutralidade. Na visão dos respondentes as necessidades fisiológicas atingem um nível de satisfação elevado que pode proporcionar certo grau de motivação (ver gráfico 6).

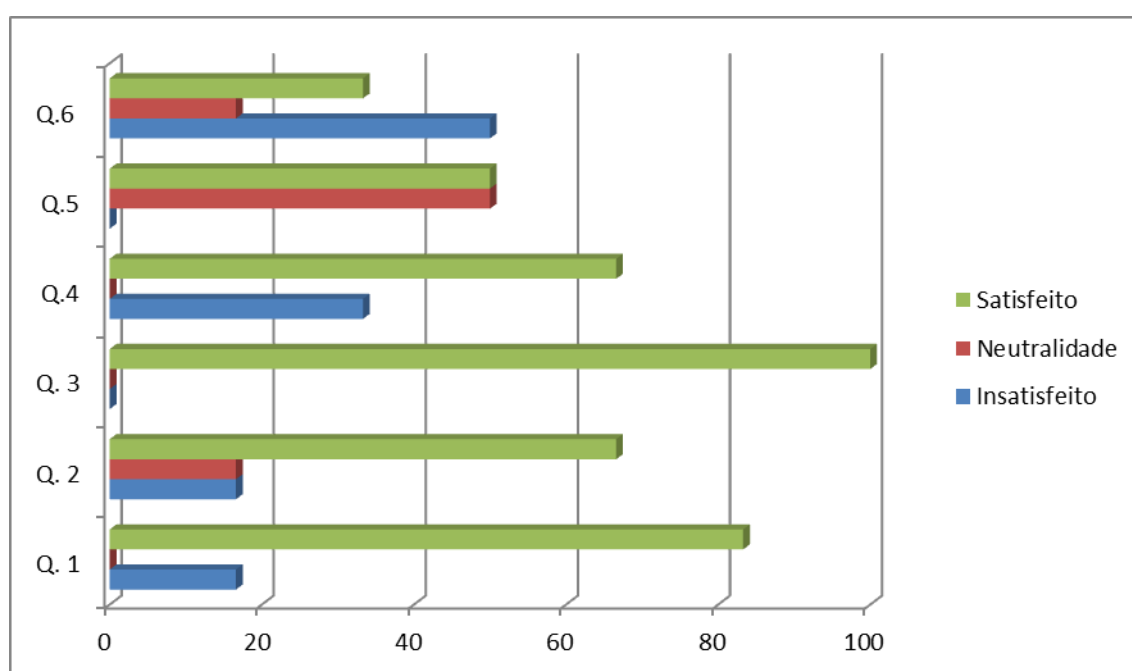


Gráfico 6 Pesquisados quanto às Necessidades Fisiológicas

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2.2 Segurança

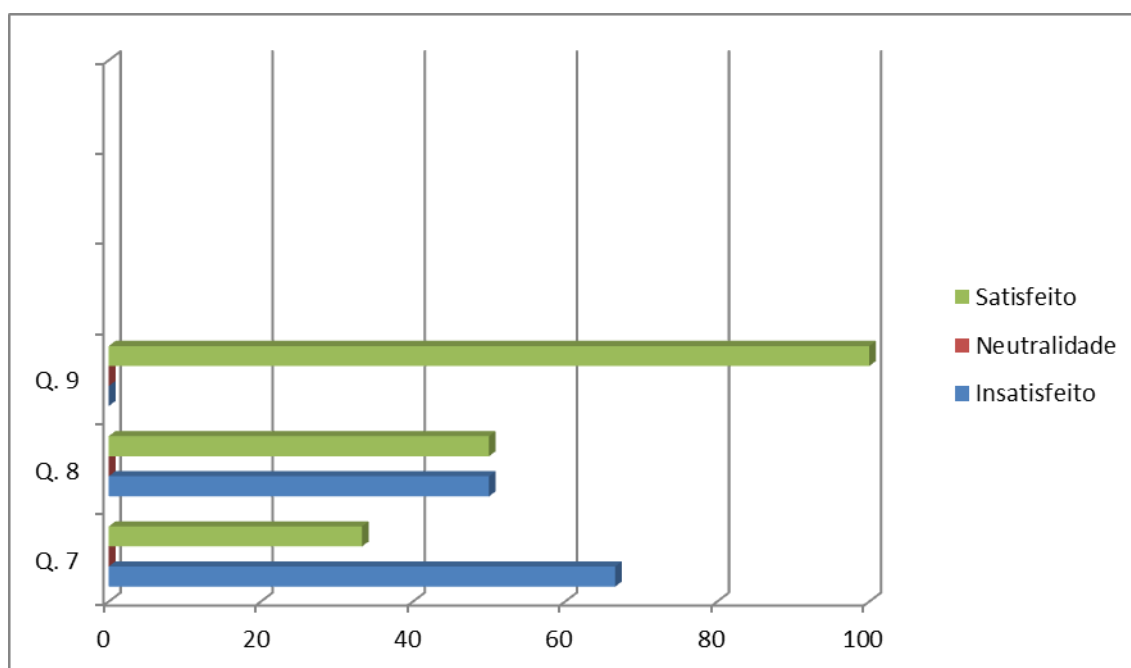
- ❖ Q. 7 - A empresa que eu trabalho me oferece estabilidade no emprego.
- ❖ Q. 8 - O meu ambiente de trabalho oferece bem estar físico e mental.
- ❖ Q. 9 - A clínica disponibiliza equipamentos (luvas, máscaras, álcool, etc) que garante a proteção contra acidentes de trabalho.

Tabela 7 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a segurança.

Variáveis	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 7	4	66,6	-	-	2	33,3	6	100
Q. 8	3	50	-	-	3	50	6	100
Q. 9	-	-	-	-	6	100	6	100
Total	7	38,8	-	-	11	61,1	18	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

De acordo com a tabela 7, das respostas obtidas pelos pesquisados, a maioria, 61,1% disse estar satisfeito no que se refere à segurança; enquanto que 38,8% afirmou insatisfeito. Observa-se que na visão dos colaboradores há um nível considerável de satisfação (ver gráfico 7).

**Gráfico 7** Pesquisados quanto a Segurança

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2.3 Sociais

- ❖ Q. 10 – Meu trabalho oferece boas oportunidades de concretizar boas relações de amizades.
- ❖ Q. 11 – N o meu emprego as pessoas são egoístas e não ensinam nada daquilo que sabem.
- ❖ Q. 12 Não sou respeitado pelas pessoas que me cercam em meu ambiente de trabalho.

- ❖ Q. 13 Nunca posso contar com meus colegas de trabalho quando preciso de ajuda em alguma coisa, no trabalho, ou fora dele.
- ❖ Q. 14 – Não é fácil falar com meu chefe sobre assuntos ligados ao meu trabalho.
- ❖ Q. 15 – Meu chefe é uma pessoa amigável.
- ❖ Q. 16 – O ambiente de trabalho proporciona um clima de camaradagem.
- ❖ Q. 17 – A minha relação com os clientes é satisfatória.

Tabela 8 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto as relações sociais.

Variáveis	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 10	-	-	1	16,6	5	83,3	6	100
Q. 11	3	50	-	-	3	50	6	100
Q. 12	3	50	3	50	-	-	6	100
Q. 13	5	83,3	1	16,6	-	-	6	100
Q. 14	3	50	-	-	3	50	6	100
Q. 15	-	-	-	-	6	100	6	100
Q. 16	-	-	1	16,6	5	83,3	6	100
Q. 17	-	-	-	-	6	100	6	100
Total	14	29,1	6	12,4	28	58,3	48	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Verifica-se na tabela 8, das respostas dadas pelos pesquisados, a maioria, ou seja, 58,3% disse satisfeito no que se refere as relações sociais; 29,1% considera-se insatisfeito; e 12,4% ficaram na neutralidade. Mesmo considerando que a maioria está satisfeito quanto às relações sociais na empresa, foi considerável o percentual dos insatisfeitos e da neutralidade, mais de 40% (ver gráfico 8).

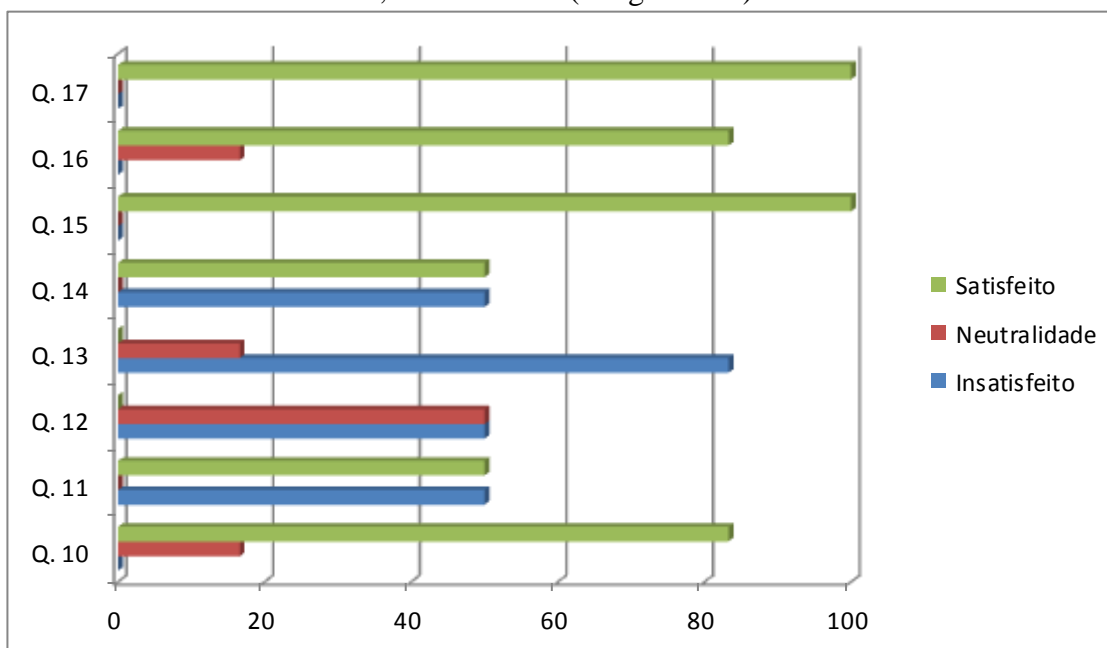


Gráfico 8 Pesquisados quanto as relações sociais

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2.4 Estima

- ❖ Q. 18 - Não recebo qualquer elogio quando faço algo de bom pela clínica.
- ❖ Q. 19 - Eu me sinto valorizada pelo trabalho que realizo.
- ❖ Q. 20 - Gostaria de ter mais prestígio no trabalho.
- ❖ Q. 21 - Gostaria de ser mais admirada pelo que faço.
- ❖ Q. 22- Tenho orgulho pelo que realizo no meu trabalho.

Tabela 9 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a estima.

Variáveis	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 18	3	50	2	33,3	1	16,6	6	100
Q. 19	1	16,6	1	16,6	4	66,6	6	100
Q. 20	3	50	1	16,6	2	33,3	6	100
Q. 21	3	50	1	16,6	2	33,3	6	100
Q. 22	-	-	-	-	6	100	6	100
Total	10	33,3	5	16,5	15	49,9	30	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Nota-se na tabela 9, das respostas obtidas junto aos pesquisados, a maioria, 49,9% considera-se satisfeito em relação a estima proporcionada pela clínica; 33,3% disse insatisfeito; e 16,5% mantiveram-se na neutralidade. Percebe-se que a organização, segundo os pesquisados, não oferece atenção satisfatória aos funcionários (ver gráfico 9).

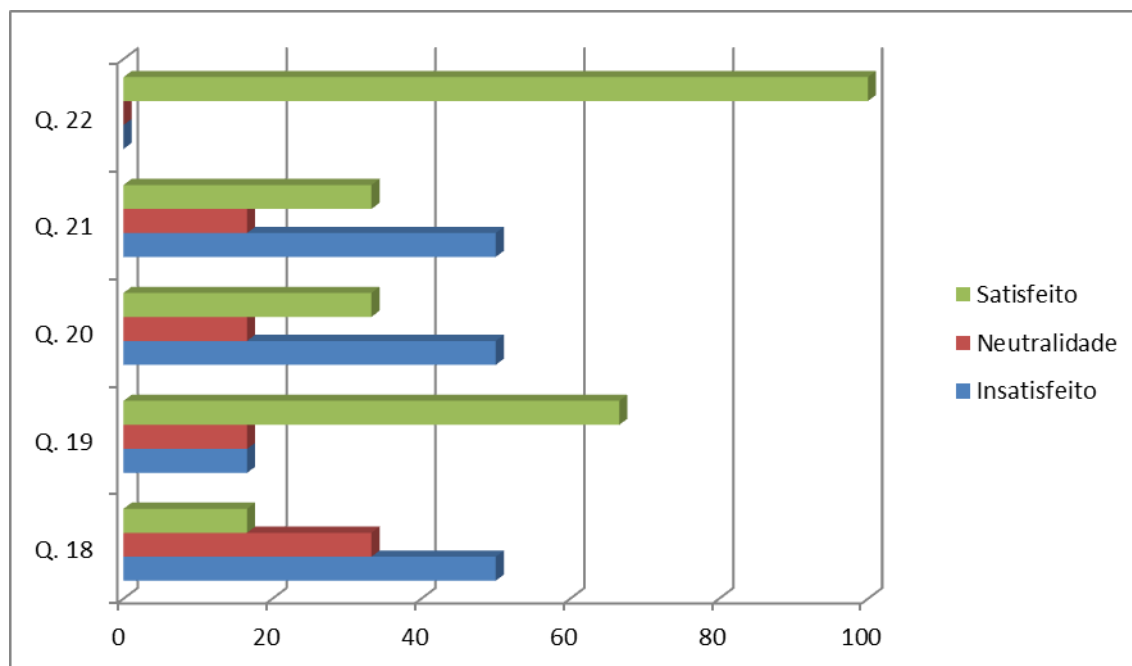


Gráfico 9 Pesquisados quanto a estima

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2.5 Auto-Realização

- ❖ Q. 23 – A clínica permite participar nas decisões do trabalho.
- ❖ Q. 24 – Eu me sinto satisfeito com a autonomia que tenho para executar o meu trabalho.
- ❖ Q. 25 – Você é considerada uma pessoa motivada para realizar desafios no trabalho.
- ❖ Q. 26 – A clínica realiza treinamento e cursos de atualização profissional.

Tabela 10 Distribuição da frequência quanto a auto-realização.

Variáveis	Insatisfação		Neutralidade		Satisfação		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Q. 23	1	16,6	-	-	5	83,3	6	100
Q. 24	1	16,6	-	-	5	83,3	6	100
Q. 25	1	16,6	1	16,6	4	66,6	6	100
Q. 26	4	66,6	1	16,6	1	16,6	6	100
Total	7	29,1	2	8,3	15	62,4	24	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Observa-se na tabela 10, a média das respostas obtidas pelos respondentes, 62,4% afirmou estar satisfeito quanto a auto-realização no trabalho; 29,1% disse está insatisfeito. Observou-se também quanto a treinamento e cursos de atualização os pesquisados demonstraram insatisfação (ver gráfico 10).

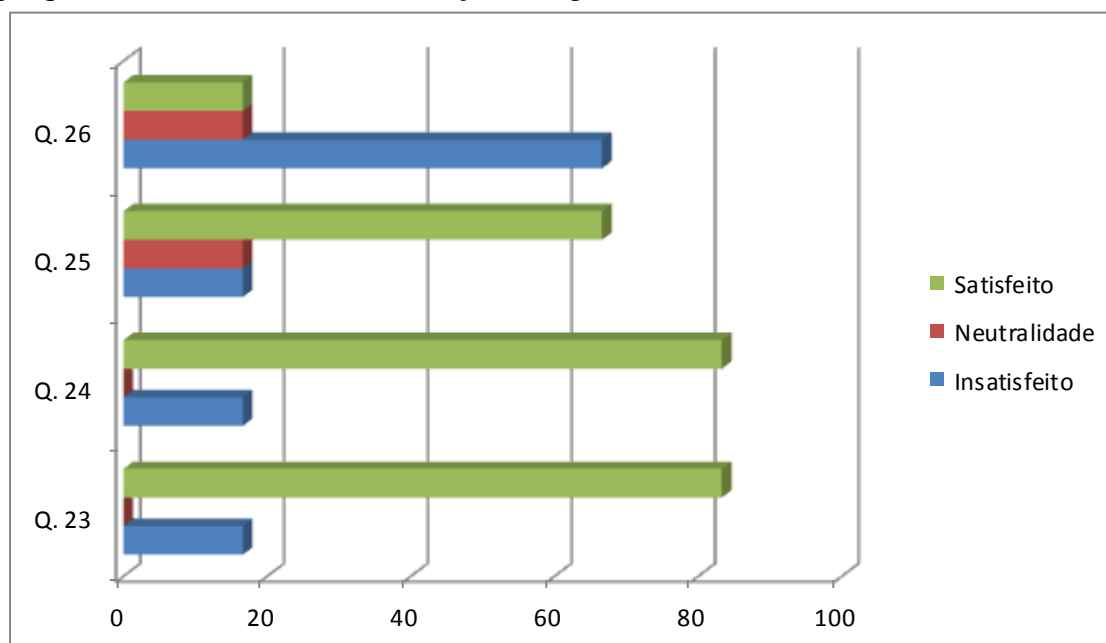


Gráfico 10 Pesquisados quanto a auto-realização

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

5.2.6 Resultados Globais da Hierarquia das Necessidades de Maslow

- ❖ Tabela 6: Distribuição da frequência dos pesquisados quanto às necessidades fisiológicas.
- ❖ Tabela 7: Distribuição da frequência dos pesquisados quanto à segurança.
- ❖ Tabela 8: Distribuição da frequência dos pesquisados quanto as relações sociais.
- ❖ Tabela 9: Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a estima.
- ❖ Tabela 10: Distribuição da frequência dos pesquisados quanto a auto-realização.

Tabela 11 Distribuição da frequência dos pesquisados quanto aos resultados globais da Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Hierarquia das Necessidades de Maslow	Insatisfeito		Neutralidade		Satisfeito		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Tabela 6	7	19,4	5	13,8	24	66,6	36	100
Tabela 7	7	38,8	-	-	11	61,1	18	100
Tabela 8	14	29,1	6	12,4	28	58,3	48	100
Tabela 9	10	33,3	5	16,5	15	49,9	30	100
Tabela 10	7	29,1	2	8,3	15	62,4	24	100
Total	45	29,9	18	10,2	93	59,6	156	100

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Quanto ao **resultado isolado** da pesquisa observa-se que a maioria está satisfeita, apresentado em percentual (59,6) a clínica em estudo apresenta-se com um nível de motivação regular e não com um padrão ótimo. Entretanto, 29,9% encontram-se insatisfeito. Espera-se que a organização inove, melhorando assim a motivação para o trabalho na clínica (ver gráfico 11).

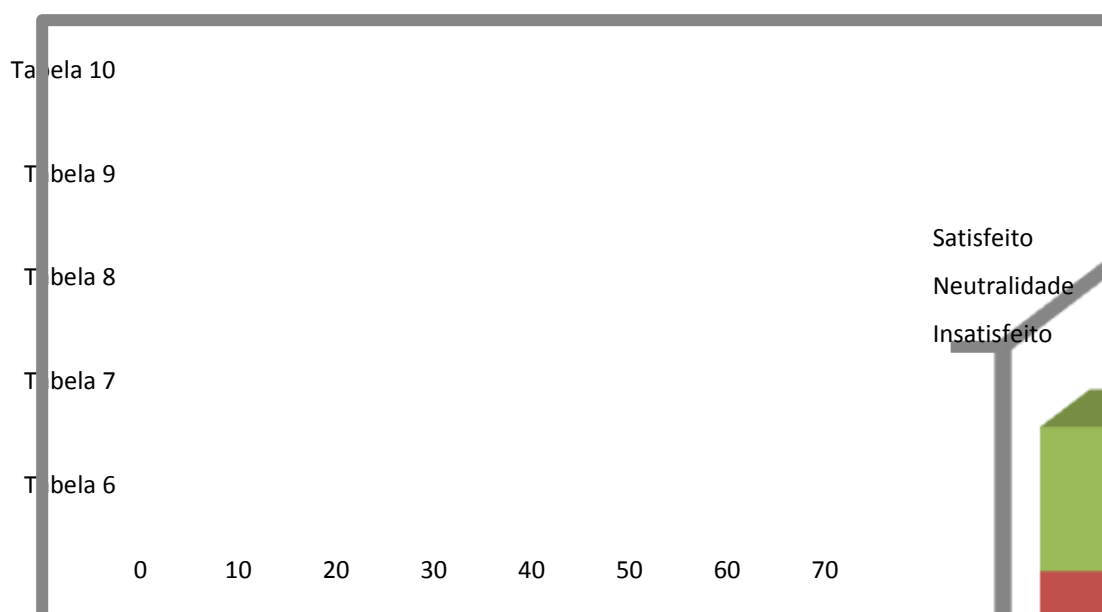


Gráfico 11 Resultado global da Hierarquia das Necessidades de Maslow (isolados).

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

Na pesquisa quanto ao **resultado global**, observa-se que das 156, ou seja, 100% das respostas obtidas pela pesquisadora, a maioria, 93 ou 59,6% está “satisfeito” de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow que explica o comportamento motivacional nos colaboradores; 29,9% disseram “insatisfeito”; e 18 ou 10,2% estão na “neutralidade”. Logo, espera-se que a organização desenvolva ações que possa motivar os colaboradores melhorando, portanto o desempenho no trabalho. (ver gráfico 12).

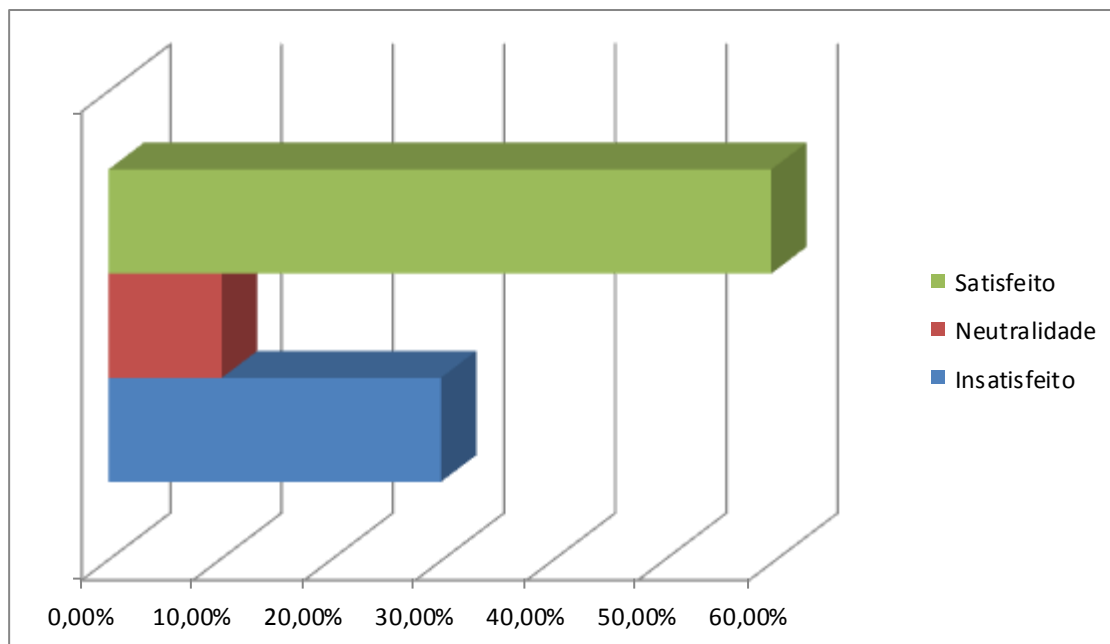


Gráfico 12 Resultado Global da Hierarquia das Necessidades de Maslow (agrupados).

Fonte: Dados da pesquisa, 05 a 09/11/2012

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a motivação uma estratégia que deve ser considerada importante para a administração ou gestão de pessoas, porque são os clientes internos quem fazem o diferencial na organização, com sua inteligência, habilidade e comprometimento. Daí a importância de implementar ações que possam melhorar a motivação para o trabalho, já que ninguém motiva ninguém. Portanto, as organizações devem buscar meios de desenvolver um comportamento motivacional satisfatório, a fim de que os objetivos organizacionais e dos seus colaboradores sejam realizados.

Logo, reconhece atualmente que as pessoas dentro das organizações sejam consideradas como parceiros. Contudo, é imprescindível um cuidado específico para melhorar a satisfação no trabalho, seja através de remunerações, benefícios, atividades sociais e esportivas, etc. Só assim, poderá favorecer a motivação para um trabalho caracterizado como produtivo e saudável, tanto para a organização quanto para o seu colaborador.

Com o objetivo de analisar a motivação para o trabalho dos colaboradores da Clínica e Laboratório Oscar Ferreira LTDA , em Campina Grande, segundo a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a pesquisa obteve um índice total de 59,6% de “satisfeito”, revelando um comportamento motivacional significativo, mas que há uma considerável insatisfação, pois, a clínica em estudo deve observar os “insatisfeito” (29,9%) e o resultado de “neutralidade” (10,2%). Dessa forma sugere-se a promoção de programas que reduzam a desmotivação para o trabalho, como também treinamentos e cursos de atualização profissional, principalmente, no que se refere ao relacionamento interpessoal, cuja questão foi bastante negativa (83,3%).

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** / Cecília Whitaker Bergamini. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 - 6ª reimpressão.
- _____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**/ Idalberto Chiavenato. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 3ª reimpressão.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**/ Idalberto Chiavenato. – 6. Ed. – 2ª reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.
- GONSALVES, Elisa Maria. **Iniciação à pesquisa científica**. 2. ed. Campinas SP: Alínea, 2001.
- GUIMARÃES, Flávio Romero. **Como fazer? Diretrizes para a elaboração de trabalhos monográficos** / Flávio Romero Guimarães – 3ª ed. – Leme/SP: EDIJUR/EDUEP, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**/ Francisco Lacombe. – São Paulo : Saraiva, 2005.
- MANUAL de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MICHALISZYN, Mário Sergio. **Pesquisa : orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**/ Mário Sergio Michalyszyn, Ricardo Tomasini. 6. ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 2011.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**/ Antônio de Lima Ribeiro. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- _____. **Gestão de pessoas**/ Antônio de Lima Ribeiro. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**/ Beatriz Santos Samara, José Carlos de Barros. – 4. Ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.
- TACHIZAWA, Takesky; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** / Sylvia Constant Vergara. – 10. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores,

Na condição de provável concluinte do Curso de Administração da UEPB, encontro-me desenvolvendo um trabalho de conclusão de curso, cujo tema é **“Motivação para o trabalho: O caso de uma clínica médica em Campina Grande-PB”**. Portanto sua opinião neste contexto é de grande relevância. Face ao exposto gostaria que respondesse ao seguinte questionário:

PARTE 1 – PERFIL DOS PESQUISADOS

1. Gênero

Masculino Femenino

2. Faixa etária

até 20 anos de 31 a 40 anos
 de 21 a 30 anos acima de 40 anos

3. Escolaridade

Ensino fundamental Ensino Técnico Superior completo
 Ensino Médio Superior incompleto

4. Estado civil

solteiro divorciado
 casado viúvo

5. Renda

até um salário mínimo dois a três salários mínimo
 de um a dois salários mínimo acima de três salários mínimo

PARTE II - Motivação para o trabalho: O caso de uma clínica médica em Campina Grande – P. B.

ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS INFORMAÇÕES ABAIXO:

✚ Necessidades fisiológicas:

1. O meu salário é suficiente para suprir as necessidades básicas (alimentação, transportes, moradia, etc).
 concordo totalmente
 concordo
 nem concordo, nem discordo
 discordo
 discordo totalmente


2. A empresa oferece benefícios além do salário.
 concordo totalmente
 concordo
 nem concordo, nem discordo
 discordo
 discordo totalmente

3. O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessário e requeridos pelo cargo/emprego que ocupo.
 concordo totalmente
 concordo
 nem concordo, nem discordo
 discordo
 discordo totalmente

4. O meu horário de trabalho respeita a legislação trabalhista (8 horas diárias).
 concordo totalmente
 concordo
 nem concordo, nem discordo
 discordo
 discordo totalmente

5. A minha jornada de trabalho diária permite intervalo de descanso.
 concordo totalmente
 concordo
 nem concordo, nem discordo
 discordo
 discordo totalmente

6. As instalações do meu ambiente de trabalho oferece conforto físico adequado.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

 Segurança:

1. A empresa que eu trabalho me oferece estabilidade no emprego.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
2. O meu ambiente de trabalho oferece bem estar físico e mental.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
3. A clínica disponibiliza equipamentos (luvas, máscaras, álcool, etc) que garante a proteção contra acidentes de trabalho.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

 Sociais:

1. Meu trabalho oferece boas oportunidades de concretizar boas relações de amizades.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
2. No meu emprego as pessoas são egoístas e não ensinam nada daquilo que sabem.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

3. Não sou respeitado pelas pessoas que me cercam em meu ambiente de trabalho.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
4. Nunca posso contar com meus colegas de trabalho quando preciso de ajuda em alguma coisa, no trabalho, ou fora dele.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
5. Não é fácil falar com meu chefe sobre assuntos ligados ao meu trabalho.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
6. Meu chefe é uma pessoa amigável.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
7. O ambiente de trabalho proporciona um clima de camaradagem.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente
8. A minha relação com os clientes é satisfatória.
- concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

 Estima


1. Não recebo qualquer elogio quando faço algo de bom pela clínica.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

2. Eu me sinto valorizada pelo trabalho que realizo.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

3. Gostaria de ter mais prestígio no trabalho.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

4. Gostaria de ser mais admirada pelo que faço.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

5. Tenho orgulho pelo que realizo no meu trabalho.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

 Auto-realização

1. A clínica permite participar nas decisões do trabalho.
 - concordo totalmente
 - concordo
 - nem concordo, nem discordo
 - discordo
 - discordo totalmente

2. Eu me sinto satisfeito com a autonomia que tenho para executar o meu trabalho.

- concordo totalmente
- concordo
- nem concordo, nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

3. Você é considerada uma pessoa motivada para realizar desafios no trabalho.

- concordo totalmente
- concordo
- nem concordo, nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

4. A clínica realiza treinamento e cursos de atualização profissional.

- concordo totalmente
- concordo
- nem concordo, nem discordo
- discordo
- discordo totalmente

Muito obrigada!

Carole Luna Figueiredo