UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

UMA PESQUISA JUNTO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

IVONE MONTEIRO SOARES

RECIFE - PE
2003

IVONE MONTEIRO SOARES

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

UMA PESQUISA JUNTO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal de Pernambuco, sob a orientação da Profa. Dra. Anita Aline Albuquerque Costa

Recife - PE
2003

Esta dissertação foi apresentada ao Programa de Pós-graduação em Serviço Social, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Serviço Social e encontra-se à disposição na biblioteca da referida universidade. A citação de qualquer trecho da mesma é permitida, desde que em conformidade com as normas técnicas, éticas e científicas.

APROVADA EM 28 DE FEVEREIRO DE 2003.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profa. Dra. Anita Aline Albuquerque Costa
Orientadora - UFPE

_____

Profa. Dra. Maria Helena de Paula Frota
Examinadora - UECE

_____

Profa. Dra. Maria de Fátima Santos
Examinadora - UFPE

ALUNA

_____

Ivone Monteiro Soares

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai,

Prof. José Dario Soares,

in memorian.

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas contribuíram para a conclusão deste trabalho. Agradeço especialmente;

À Fundação Universidade Estadual do Ceará, instituição onde trabalho, pela oportunidade de participar do Curso de Mestrado Acadêmico em Serviço Social, em convênio com a Universidade Federal de Pernambuco;

À minha orientadora, Profa. Dra. Anita Aline Albuquerque Costa, da UFPE, pela segurança, seriedade e sábia orientação;

Ao Marcos, companheiro e amigo, pelo firme e tranquilizador apoio, sem o qual teria sido muito difícil superar os problemas e dificuldades enfrentados ao longo do curso;

À Coordenação de Pós-Graduação em Serviço Social da UFPE e a todos os colaboradores que, direta ou indiretamente, contribuíram através da execução de suas tarefas;

Às Professoras Socorro Osterne e Irma Moroni pela eficiente coordenação e preocupação constante com todos os mestrandos, como também à servidora Conceição Frota, secretária do curso na UECE;

À Ariadna Alves, aluna do Curso de Serviço Social da UECE pela valorosa contribuição na coleta de dados, bem como aos servidores pela disponibilidade no preenchimento dos questionários;

Ao Prof. Euclides Brasil pelas orientações no tratamento dos dados estatísticos, à Maria Wilda Fernandes e Dulcineide Bessa pela eficiente colaboração na área de informática, como também à Thelma Marylanda, bibliotecária da UECE, pelas informações técnicas fornecidas;

À Professora Antonieta Rabelo, pela revisão do texto e demonstração de amizade;

À Neuci Moraes, Diretora do Departamento de Recursos Humanos da FUNECE, às companheiras da Divisão de Capacitação e Desenvolvimento (DICADE), Maria Céulia (Mana), Liduína, Lúcia e Celina pela convivência amiga e apoio por ocasião das aulas teóricas realizadas na referida Divisão;

Aos amigos de curso, principalmente às Professoras Conceição Pio e Clara Maria Sales pela colaboração e apoio;

À minha família pelas palavras de incentivo e compreensão nos momentos de ausência.

RESUMO

O estudo da motivação tem, nos últimos tempos, sido objeto de inúmeras pesquisas na área de ciências humanas e sociais. No entanto, a temática da motivação no trabalho ainda é pouco explorada, sobretudo nas organizações de serviços. Constituiu objetivo geral da pesquisa analisar a motivação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará (FUNECE), mediante avaliação dos níveis de valências, instrumentalidades e expectativas em relação aos resultados de trabalho, segundo a Teoria das Expectativas, de Victor Vroom, uma das teorias dominantes da psicologia organizacional que propicia uma melhor explicação e compreensão do relacionamento do homem com o seu trabalho. A modalidade de pesquisa conduziu ao levantamento de campo, de modo a permitir o tratamento estatístico, com vistas à confiabilidade e validade das respostas dos servidores, através do questionário, principal instrumento utilizado no levantamento de dados. A pesquisa, realizada em outubro de 2002, nos Campi - Capital e Interior da UECE, consistiu de um determinado estrato de servidores do segmento técnico-administrativo, de ensino médio e superior, categoria funcional mais envolvida com as atividades-meio, população de interesse para este trabalho. O procedimento da análise dos resultados constou do cálculo das frequências relacionadas às valências, instrumentalidades e expectativas referentes aos resultados de trabalho, através das variáveis: *Realização no Trabalho*; *Reconhecimento e Valorização no Trabalho*; *Condições de Trabalho*; *Sobrevivência Pessoal e Familiar* e da estimativa da força motivacional, referente a cada uma delas, de acordo com o modelo teórico de Vroom. As conclusões, por não serem definitivas, levando-se em conta a complexidade e subjetividade do tema, levaram a supor uma baixa expectativa por parte dos respondentes em relação aos resultados de trabalho, como também uma expressiva força motivacional direcionada à variável "*Condições de Trabalho*", o que reflete o quanto é importante para os servidores aspectos das relações sociais, divisão e organização do trabalho.

ABSTRACT

The study of motivacion has been object of countless researches in the field of social and human sciences in the latest years even though the theme of motivacion at work is still little explored, especially in service organizations. The general aim of this study was the analysis of work motivation of the State University of Ceará technical-administrative employees through the assessment of valencies levels, instrumentalities and expectations concerning work results, according to Victor Vroom´s Theory of Expectations, one of the dominant theories in organizational psychology that allows a better explanation and understanding of men´s relationship with his work. The kind of research used led to a field survey in order to permit statistic treatment, aiming reliability and validity of the employees answers through the questionnaire which was the main instrument for collecting data. The research was carried out in October, 2002 at UECE capital and countryside Campi and, consisted in na specific layer of effective technical-administrative high school level and graduated employees who work at the institution and are involved in supporting activities, being the group of interest for this work. The procedure for result analysis was constituted by the frequency calculus related to valencies, instrumentalities and expectations concerning work, recognition and valuation at work, work conditions, personal and family survival and the motivacional force concerning each of them, according to Vroom´s theoric model. As the conclusions were not definitive, taking into account the complexity and subjectivity of the theme, they led to the supposition that there was a low expectation as to work results by those who answered as well as na expressive motivacional force directed to the variable “work conditions” which shows how important the social relations as well as work division and organization aspects are to the employees.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Resultados de trabalho, 81

Quadro 2 Valências dos resultados de trabalho, 86

Quadro 3 Instrumentalidade dos resultados de trabalho, 88

Quadro 4 Expectativas dos resultados de trabalho, 90

Quadro 5 Índice geral de expectativas, 92

Quadro 6 Correlações baseadas no modelo VIE, 93

Quadro 7 Conjunto das médias dos resultados de trabalho, 96

Quadro 8 A Força motivacional dos servidores em relação aos resultados de trabalho, 98

Quadro 9 Coeficientes de correlação de escolaridade, 104

Quadro 10 Servidores que exercem função gratificada (situação A) e servidores que não exercem função gratificada (situação B), 106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Faixa Etária, 82

Gráfico 2 Gênero, 82

Gráfico 3 Estado Civil, 83

Gráfico 4 Escolaridade, 83

Gráfico 5 Renda Familiar, 84

Gráfico 6 Tempo de Serviço, 84

Gráfico 7 Situação Funcional, 85

Gráfico 8 Cargo Comissionado, 85

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO, 11

CAPÍTULO 1 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE, 18

1.1 O enfoque sobre a centralidade do trabalho, 21

1.2 O Servidor público e a organização do trabalho sob a lógica do capital, 25

1.3 As novas estratégias de gestão e a motivação, 29

CAPÍTULO 2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, 36

2.1 O Debate sobre a questão, 36

2.2 Teorias da motivação no trabalho, 40

CAPÍTULO 3 O PLANO DE PESQUISA, 61

3.1 A Unidade de estudo: a Fundação Universidade Estadual do Ceará, 61

3.2 Considerações metodológicas, 73

CAPÍTULO 4 A FORÇA MOTIVACIONAL NO TRABALHO, 80

4.1 Perfil dos servidores investigados, 82

4.2 Os resultados da pesquisa de campo, 85

4.3 Medição da Força Motivacional, 98

CONSIDERAÇÕES FINAIS, 108

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS, 112

ANEXOS, 118

INTRODUÇÃO

A temática central deste estudo focaliza a motivação no trabalho, através de um levantamento de campo junto aos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará (FUNECE).

No momento em que as universidades brasileiras discutem a avaliação institucional, em busca do cumprimento de sua função social e qualidade do ensino, e, no caso específico, tratando-se de uma instituição que, dependendo da sua atuação, representa um maior ou menor impacto sobre a vida e futuro do Estado do Ceará, faz-se oportuno o estudo, ora em pauta, com o objetivo de compreender com mais profundidade e ciência sobre a complexidade do comportamento motivacional do segmento técnico-administrativo da universidade estadual, população de interesse deste trabalho, tornando o problema de pesquisa relevante quando levada em conta a crise por que passam as instituições de ensino público, no Brasil, por conseguinte a necessidade de modernização e valorização da sua força de trabalho.

A organização é mais do que um conjunto de bens e serviços; é também uma sociedade humana. Portanto, viabilizar uma reflexão sobre a relação homem x trabalho na gestão universitária na tentativa de explicar a motivação profissional dos talentos humanos a serviço da Universidade, que é acima de tudo social, torna-se no mínimo um desafio pela necessidade de uma abordagem mais cuidadosa e científica sobre o assunto.

A exemplo de outras universidades, dificuldades de ordem econômica, política, social e tecnológica afetam também a UECE, contribuindo para fragmentação do trabalho, queda razoável de desempenho e motivação. Esse estado de crise repercute, segundo técnicos de recursos humanos da UNICAMP, principalmente na vida do funcionário público,

“submetido a políticas públicas neo-liberais predatórias, após vivenciar, anteriormente, políticas públicas desconexas que terminaram por desgastar as relações internas e externas dos servidores das instituições públicas” (UNICAMP, 1998, p.1-2).

Fatores estruturais relativos às transformações no mundo do trabalho influenciam a motivação das pessoas no ambiente organizacional. O serviço público segue também estratégias para driblar a imensa crise atual, recorrendo a mecanismos de competitividade e de terceirização, as instituições públicas se ressentem de pessoal técnico efetivo, comprometido com os seus objetivos fins. Uma corrente política assegura que o processo de desmonte, iniciado no governo Collor, continua sem dinheiro e difíceis condições de trabalho.

Para o estudo, utilizou-se a abordagem teórica baseada na Psicologia Organizacional do Modelo Contingencial de Motivação, através da Teoria das Expectativas, de Victor H. Vroom (1964), que parte da hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos em qualquer circunstância ou situação em que o indivíduo se encontre no ambiente organizacional. Neste trabalho, procura-se ressaltar a percepção e as diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um dos envolvidos e compreender a maneira como os servidores da Universidade avaliam os diversos resultados de trabalho. Essa teoria, alicerçada no conceito de cognição, tem sido útil quando da necessidade de perceber como os empregados raciocinam em termos das avaliações e retribuições que lhes são atribuídas, tendo em vista as regras e políticas administrativas em recursos humanos.

No Brasil, as pesquisas na área do comportamento organizacional são inúmeras, no entanto, a preocupação com o aspecto motivacional da conduta humana no trabalho representa um fato recente. Para elaboração deste trabalho, a literatura pesquisada, que mereceu uma expressiva contribuição, se constituiu do estudo de caso junto aos funcionários do Banco do

Brasil, elaborado à luz da Teoria das Expectativas, pelo Prof. Alves Filho, 1999, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), como também de artigo em separado, do próprio autor e da Profa. Dra. Maria Arlete Duarte de Araújo, do Programa de Pós-Graduação da UFRN. Em seus trabalhos, os autores basearam-se nos estudos de Borges, L.O. (1997, 1999) e na tese de Doutorado em Psicologia da mesma autora, sobre o "Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados" - Universidade de Brasília, 1998.

A Teoria das Expectativas, embora originada nos anos 30, passou a ser considerada muito importante para os estudos da psicologia organizacional somente a partir de 1959, ocasião em que Vroom a introduziu nas investigações sobre a motivação, através de um artigo para a *Annual Review of Psychology*, resultando, em 1964, no seu principal livro *Work and Motivacion.*

O foco desta pesquisa reside na avaliação da força motivacional dos servidores da UECE, segundo a proposta dessa teoria, tomando como referência a dimensão valorativa de três forças básicas que influem no comportamento das pessoas no trabalho: expectativa, valência e instrumentalidade dos resultados do trabalho, abordadas através das seguintes variáveis: *Realização no Trabalho*; *Reconhecimento* e *Valorização no Trabalho*; *Condições de Trabalho*; e *Sobrevivência Pessoal e Familiar*.

Entendam-se como Resultados de Trabalho as recompensas, experiências positivas ou negativas que uma organização pode oferecer ou proporcionar aos seus funcionários, a partir de suas funções.

O estudo mostra-se relevante pela contribuição que oferece à gestão de recursos humanos, na instituição, e, também, ao ensino na área de Serviço Social ao focalizar a

organização do trabalho numa organização de serviços e a motivação do pessoal para a realização das metas dessa organização.

O resultado do trabalho na organização excede as circunstâncias do sistema organizacional e, como se procura mostrar neste estudo, se insere nas condições objetivas em que atua. A pesquisa destaca a influência da subjetividade dos atores envolvidos e das suas percepções a respeito da própria organização e do trabalho que realizam. No âmbito da instituição, os servidores dependem das normas e, também, de uma série de recursos para que executem o seu trabalho com efetividade. A pesquisa mostra como esses recursos são usados e apropriados pelos servidores. Através do peso atribuído às recompensas/resultados do trabalho, procurou-se avaliar sua motivação no trabalho.

Para Domênico De Masi (1999), a sociedade contemporânea tem por base uma organização centrada na motivação – "o chefe pode dizer a um operário: venha amanhã às 7 horas e comece a fabricar parafusos! No entanto o mesmo chefe não pode dizer ao intelectual: venha amanhã às 7 horas e comece a fabricar idéias! As idéias só serão produzidas se esse trabalhador estiver intimamente motivado". Acrescenta o autor – "A arte do controle é fácil... a arte da motivação é muito difícil. Isso implicará uma seleção de líderes com base em sua capacidade de dar uma visão e motivar seus dependentes e colaboradores".

Como refere o Relatório da Comissão Especial do Ensino Superior (CEES), da Assembléia Legislativa do Ceará, a Universidade, enquanto organização, é dinâmica, exige estratégias modernas de gerenciamento com a incorporação dos avanços da tecnologia. Com esse entendimento, adverte:

> No Ceará a Universidade vive um mundo de desconfiança e medo do setor empresarial... É preciso aproximar o nosso sistema universitário do mundo da inovação empresarial. Isto não significa, como querem alguns puristas,

> que a Universidade vá perder sua capacidade de questionar o mundo do capital. Mas, sim, que ela terá chances de, guardando sua autonomia em pesquisa, apontar os novos rumos do nosso desenvolvimento [...] as instituições públicas têm o dever de melhorar sua administração e fazer uso mais eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis O discurso ideológico contra a privatização não deve servir de justificativa para a inércia de gestores públicos" (CEES, 2001).

A Universidade Pública busca resultados predominantemente sociais, mais uma razão para que não negligencie o processo de modernização de suas atividades-meio, centrada na participação da comunidade.

Torna-se como premissa neste estudo que o êxito das estratégias gestionárias depende também dos agentes envolvidos nesse processo. E, sob esse aspecto, particulariza-se a satisfação que experimentam no trabalho que realizam, seja em razão das condições ambientais de trabalho, seja do projeto de vida pessoal.

Segundo Maslow (2000): "Todas as pessoas têm motivação para criar e para trabalhar, todas as crianças, todos os adultos. O que tem que se explicar são as razões das inibições, dos bloqueios, etc. O que faz com que essas motivações que existem em todos nós em certo momento se paralisem?".

Vale investigar o nível de expectativas que as pessoas apresentam no trabalho, o que sentem, suas experiências, suas emoções, seus motivos, suas razões para agir como o fazem. E nesse caso lembra Allport apud Rodrigues (1999, p.131): "Se desejamos saber como as pessoas sentem – qual a sua experiência interior, o que lembram, como são suas emoções e seus motivos, suas expectativas, quais as razões para agir como fazem – por que não perguntar a elas?".

Ao adotar a abordagem contingencial, problematiza-se a motivação do servidor e, consequentemente, a qualidade do trabalho na organização investigada. Espera-se contribuir dessa maneira, para o aperfeiçoamento de uma política de recursos humanos na UECE e organizações semelhantes, ajustando-a aos processos de mudança, com o propósito de tornar eficazes os pontos fortes das pessoas para que contribuam na obtenção dos objetivos institucionais e realizem os seus projetos pessoais.

Considerando, portanto, a aproximação com o objeto de pesquisa, que advém da condição de servidora da Instituição, desde 1976, e por compreendê-la como uma organização que possui objetivos eminentemente sociais, a partir de sua missão, o resultado da pesquisa repercutirá em benefício da própria sociedade que se utiliza de seus serviços, como também a satisfação pessoal, pela oportunidade de contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos da UECE e de outras instituições de natureza pública ou privada.

A exposição dos resultados está estruturada em 4 capítulos, a saber:

CAPÍTULO 1 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE, apresenta o arcabouço teórico sobre o trabalho como categoria fundante e estrurante do ser social, com o objetivo de expor a importância do trabalho na vida das pessoas no contexto das condições e organização do trabalho; as abordagens protagonizadas por autores sobre a centralidade do trabalho; o servidor público e a organização do trabalho na sociedade capitalista; e as novas estratégias de gestão relacionadas à motivação.

CAPÍTULO 2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, o debate sobre a questão através dos pressupostos básicos em que se baseiam algumas das principais teorias motivacionais de conteúdo e de processo; as correntes filosóficas que caracterizaram a prática motivacional nas

organizações; explicação das principais teorias, especialmente a Teoria das Expectativas, de Vroom, norteadora da pesquisa.

CAPÍTULO 3 PLANO DE PESQUISA, apresenta as considerações sobre a unidade de estudo, a Fundação Universidade Estadual do Ceará, uma organização de serviços da administração pública; constituição da sua força de trabalho; o problema, objetivos e as questões de pesquisa; formulação de hipóteses; o procedimento instrumental para a coleta e tratamento de dados.

CAPÍTULO 4 A FORÇA MOTIVACIONAL NO TRABALHO, se constitui da análise dos escores relativos aos atributos valorativos de valência, instrumentalidade e expectativa relacionados aos resultados de trabalho, através das variáveis: Realização no Trabalho, Reconhecimento e Valorização no Trabalho, Condições de Trabalho, Sobrevivência Pessoal e Familiar; e a identificação da força motivacional dos servidores em relação a cada variável.

As Considerações Finais apresentam as conclusões resultantes do estudo e outros comentários acerca da pesquisa realizada com a evidência de que os aspectos que mais influenciam a motivação dos servidores são as questões relacionadas ao ambiente organizacional, fatores que ocorrem dentro do trabalho e as influências externas advindas da estrutura social e técnica do trabalho. Recomenda-se a extensão da pesquisa aos outros segmentos da Universidade, no sentido de complementar e expandir os conhecimentos sobre a motivação no trabalho no âmbito institucional.

CAPÍTULO 1 O TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE

A categoria trabalho presente nesta produção acadêmica, que trata da motivação no trabalho, tem como objetivo demonstrar a importância das ações laborais na vida do trabalhador como condição de realização, pela vontade de vencer obstáculos e sobressair-se quanto ao próprio desempenho. No trabalho, o indivíduo constrói e reconstrói sua identidade, atende suas expectativas e obtém resultados que constituem base da sua sobrevivência e, por extensão, do próprio desenvolvimento humano e social.

É aceitável a concepção de que o elo existente entre o trabalho e a motivação, quando em condições favoráveis, impulsiona o homem de maneira racional à ação de despender energia, instrumentalizando seu desempenho à obtenção das recompensas ou resultados esperados.

No entanto, a lógica do sistema capitalista tende a exigir através da organização do trabalho, pessoas motivadas, não no sentido da valorização humana e de realização, mas no sentido de utilidade: “quanto mais motivados, mais produtivos”. Infelizmente, os caminhos da reestruturação produtiva mostram essa realidade. O discurso organizacional valoriza, cada vez mais, envolvimento, participação, comprometimento e desempenho do trabalhador - operário, técnico ou burocrata -, de acordo com a produtividade prevista. Em troca pelo seu trabalho, a organização lhe retorna com investimentos profissionais. Coda (1997) comenta as requisições em termos de motivação, participação e comprometimento, alcance do quociente de inteligência, análise de desempenho, entre outras, voltadas a transformar o indivíduo em instrumento de trabalho.

Déjours (1992) embora se reporte a argumentos tratados no contexto francês, destaca o discurso da inteligência eficiente no trabalho e seus impactos em termos de benefício para o operário. O autor aponta os objetivos satisfação e felicidade, inclusos na prática organizacional da empresa.

Por outro lado, encontram-se os argumentos dos empregados que vivenciam os impactos desses objetivos em forma de contradiscurso. Para fazer face a essa realidade, o trabalhador posiciona-se individualmente, em forma de tensão, ansiedade e uma das manifestações mais comuns dessa reação é o absenteísmo, o enfrentamento verbal ou mesmo o silêncio como forma de resistência encoberta pelo medo de perder o emprego. Em última análise, o trabalhador opõe à figura de mero "recurso" da atividade produtiva o perfil individualizado de seus interesses e a expressão do interesse coletivo.

A temática é particularmente evidenciada no debate atual quando alargam os espaços nas organizações para tratar do comportamento individual no trabalho e da dimensão coletiva do posicionamento do empregado na esfera produtiva. Requisita-se, cada vez mais, envolvimento com o trabalho e, por sua vez, motivação e comprometimento com o desempenho previsto pela política organizacional.

Referindo-se à categoria empresarial, Bergamini (1997) reconhece que o "fracasso de muitas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de lidar com as pessoas". É preciso conhecer e valorizar as necessidades e aspirações do trabalhador, em vez de usar "emulações coativas", como refere Carvalho (1997).

Com a perspectiva de analisar as condições de motivação no trabalho iniciamos a interlocução com o nosso objeto a partir de referenciais teóricos que tratam da importância do trabalho na vida dos homens:

> Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza [...]. Pressupomos o trabalho sob forma exclusivamente humana [...] atividade dirigida com o fim de criar valores de uso, de apropriar os elementos naturais às necessidades humanas; é condição necessária de intercâmbio material entre o homem e a natureza; é condição natural eterna da vida humana, sem depender, portanto, de qualquer forma dessa vida, sendo, antes, comum a todas as formas sociais (MARX, 1985).

No pensamento de Marx (1985), embora não se possa reduzir todos os atos humanos a atos de trabalho, este é o pressuposto de toda e qualquer atividade humana. O princípio que determina a condição histórica do indivíduo é ter uma vida digna que lhe proporcione condições de viver, o que acarreta logicamente o que comer, beber, morar, vestir-se e outras necessidades na perspectiva da produção e reprodução da vida material e subjetiva, não somente pela dimensão econômica, mas também na reprodução das relações sociais que envolvem poder, luta de classes e diferentes formas de pensar e de agir. Nessa ótica, o trabalho revela o caráter universal da atividade humana, ou seja, a necessidade natural do homem de transformar a natureza para satisfazer suas necessidades.

O trabalho como categoria fundante apresenta uma dupla dimensão: a) na condição da existência humana, ele revela o seu caráter universal, o homem transforma a natureza para satisfazer suas necessidades; b) o trabalho é atividade historicamente determinada, sujeita à socialização das formas assumidas pelo modo de produção.

Esses pontos assumem o caráter de fio condutor na discussão da motivação no trabalho que foi desenvolvido nesta dissertação. Em geral, os estudos relacionados ao tema privilegiam produtividade, qualificação ou competência para o desempenho das atividades. Observa-se a escassez de estudos sobre questões relacionadas às necessidades e interesses daquele que trabalha, seus valores e aspirações, seus sentimentos em relação a si mesmo, bem como o sentido que confere a seu trabalho, atitudes e expectativas que indicam maior ou menor grau de motivação.

Constata-se, por outro lado, uma tendência a privilegiar um ou outro conjunto de circunstâncias polarizando a discussão em torno das condições de trabalho, por exemplo, sem levar em conta a subjetividade do trabalhador ou, ao contrário, trata-se do procedimento, do cognitivo, omitindo as condições históricas em que se constróem e se manifestam e sem atender, portanto, para suas contradições.

1.1 O enfoque sobre a centralidade do trabalho

Na perspectiva ontológica o trabalho é a categoria estruturante do ser social. É o trabalho que opera o salto ontológico entre a esfera animal (orgânica) e a social, constituindo a intermediação material entre o homem e natureza.

> O trabalho constituiu-se como categoria intermediária que possibilita o salto ontológico das formas pré-humanas para o ser social. Ele está no centro do processo de humanização do homem (ANTUNES, 2000, p.36).

Como esclarece Lukàcs (1981), o salto ontológico da esfera orgânica para o ser social não pressupõe o desaparecimento da primeira, graças à troca contínua e ineliminável do homem com a natureza, via trabalho. A ativação do ato de trabalho exige que o sujeito pense

seus movimentos e os execute em contínua luta contra aquilo que há nele de meramente instintivo, contra si mesmo. Ao voltar-se à natureza, o sujeito funda e desenvolve sua objetividade, volta-se para si mesmo, imprime disposições, dirige sua vontade, põe finalidades sobre si mesmo, torna objeto seus comportamentos, seus afetos, sua conduta, mesmo que disto não tenha a devida consciência. Assim, "o trabalho tem estatuto de anterioridade em relação às outras categorias constitutivas da vida humana, ele é portanto, do ponto de vista da ontologia do ser social, o momento fundamental, o momento predominante na processualidade do real" (MACÁRIO, 1999, p.1).

Em decorrência do trabalho, o desenvolvimento das potencialidades ocorre no plano da consciência e da subjetividade. Ou seja, além do esforço dos órgãos que trabalham, é mister a vontade adequada que se manifesta através da atenção e da crítica durante todo o curso do trabalho. O trabalho pressupõe, assim, a exclusividade da condição humana, como apropriadamente advertia Marx ao comparar o trabalho da abelha ao do arquiteto. Somente o homem é capaz de projetar os resultados de suas ações, planeja a escolha e a melhor maneira de obtê-los: "além do esforço dos órgãos que trabalham é exigida a vontade orientada a um fim"(MARX, 1985, p.149).

A partir desse pressuposto, supõe-se que a conduta e o comportamento do homem exterioriza suas motivações na medida em que suas ações ou seu desempenho se propõem a realizar ou satisfazer às necessidades produzidas pela sua imaginação e vontade, via trabalho.

Com esse posicionamento, Ruiz (1999, p.43) manifesta-se pela centralidade do trabalho, reconhecendo que "o trabalho organiza a humanidade num complicado quadro social para que subordine e transforme a natureza, visando o atendimento de necessidades historicamente construídas". Sob inspiração da proposta marxiana, assim define o trabalho:

> O conjunto de ações humanas determinadas por um fim prático, realizado com a ajuda do cérebro, das mãos, de instrumentos ou máquinas. Pode atuar no nível da transformação direta da matéria e/ou oferecer suporte econômico, social/simbólico aos agentes e setores sociais que realizam esta transformação. Ambas as formas implicarão em eventos em que o homem exercerá ações diretas ou indiretas sobre a natureza e/ou outros homens, sendo por sua vez transformado por estas mesmas ações (RUIZ, 1999, p.46).

Nesse entendimento, o homem não produz apenas utilidades quando trabalha, mas, através do trabalho, constrói o mundo à sua volta em processos de interação ativa com a natureza. A definição destaca o gesto produtor/transformador do homem através do trabalho.

Na atualidade, a crítica ao paradigma da centralidade do trabalho é protagonizada, entre outros autores, por Habermas (1991), ao defender a centralidade da esfera comunicacional ou da intersubjetividade na explicação dos processos sociais.

Ao analisar as posições em confronto, Antunes (2000, p.156), considera que o "constructo habermasiano relativiza e minimiza o papel do trabalho na sociabilização do ser social, substituído pela esfera da intersubjetividade", ao conferir à esfera intercomunicacional o elemento fundante e estruturante do processo de sociabilização do homem. Na construção de Lukàcs, assumida pelo autor, o trabalho constitui a chave analítica que pauta as relações entre os seres sociais, como categoria central e fundante, "protoforma do ser social".

Na opinião de Antunes, tanto Habermas quanto Lukàcs conferem papel central à subjetividade, mas, para o primeiro, esta categoria é complementar ao mundo exterior. Para Lukàcs não existe esta separação. Ao contrário, na "Ontologia do Ser Social desenvolve-se uma articulação fértil entre subjetividade e objetividade, a subjetividade é um momento constitutivo da práxis social, numa inter-relação entre a esfera do sujeito e a atividade do trabalho".

Ao criticar a posição de Claus Offe e Gianotti a respeito da centralidade do trabalho, Teixeira (2000, p.77) assim se posiciona: “Para Claus Offe e Gianotti, as modificações por que passou o sistema na realidade contemporânea, implodiram o tempo do trabalho socialmente necessário como a medida objetiva de valor”. A implosão dessa categoria deve-se ao aparecimento do setor de serviços como “um corpo estranho” dentro da produção capitalista. Na verdade, quando aqueles autores anunciam o fim da sociedade do trabalho estão se referindo ao fim de uma forma de trabalho, ou seja, quando eles dizem que o trabalho deixou de ser categoria central para compreender a realidade contemporânea, eles estão apenas direcionados ao trabalho abstrato (na sua forma capitalista) e não do trabalho concreto, explica Teixeira.

Considerando que a pesquisa em pauta ocupa-se do servidor da área de serviços na burocracia público-estatal, Lojkine (1995, p.259, apud COSTA et all., 1998, p.104), esclarece: “os serviços, inclusive os informacionais, não estão isolados na esfera do imaterial. Ao contrário, requisitam suportes físicos e/ou meios de consumo coletivos remetendo a um consumo que embora não seja produtivo, no sentido estrito do termo, intervém de modo decisivo no crescimento e na produtividade global do trabalho”. Acrescenta a autora: ...“o que se observa é a incorporação crescente da lógica e da racionalidade da produção capitalista na prestação de serviços, alterando a incorporação da força de trabalho como a organização e a natureza do trabalho, por critérios de aferição da produtividade e na especificação de novas tarefas e especialidades”.

É curioso que, enquanto se amplia o contingente de indivíduos que vivem da venda da força de trabalho, seja defendida a idéia de descentralização da categoria trabalho e o fim da emancipação humana fundada no trabalho. Se os trabalhadores hoje são diferentes daqueles trabalhadores do século XIX, não se pode afirmar, no entanto, que estão em vias de desaparecimento.

Como primeiro ponto a considerar é o atual conceito de classe trabalhadora, do ponto de vista de Antunes (2000) melhor e mais adequado seria denominá-la classe-que-vive do trabalho desde que compreenda a totalidade dos assalariados, homens e mulheres que vivem da venda de sua força de trabalho e que são despossuídos dos meios de produção. Além dos trabalhadores produtivos, essa classe incorpora, hoje, a totalidade do trabalho social, a totalidade do trabalho coletivo que vende sua força de trabalho em troca de salário. Ou seja, além daqueles que produzem diretamente a mais valia, nela se incluem os improdutivos, cujas forças de trabalho são utilizadas como serviços, consumidos como valor de uso e não como trabalho que cria valor de troca.

1.2 O servidor público e a organização do trabalho sob a lógica do capital

Para Marx havia duas classes sociais clássicas: o proletariado e a burguesia. O consenso na produção sociológica, segundo os autores, aproxima o servidor público do proletariado, afastando-o da burguesia, e formando dessa maneira uma “nova classe, um novo proletariado”. Para Carleial (2000, p.35) os funcionários públicos são assim caracterizados pelas seguintes condições objetivas: contribuem para o controle da propriedade; contribuem para a valorização e realização do capital, apesar de se tratar de trabalho improdutivo; a natureza de seu trabalho abstrato; a consciência política aproxima-se à consciência das camadas médias na sociedade. Contudo, por pertencerem ao aparelho do Estado, sentem-se diferentes do proletariado clássico.

Por que um “novo proletariado”? Segundo França (1993), a dificuldade em classificar os trabalhadores do setor público como classe proletária advém do fato de se situarem fora da esfera da produção de mercadorias e de valor. Ao caracterizar os

funcionários públicos como setores vinculados aos gastos sociais do Estado, admite Ridenti (1995 apud CARLEIAL, 2000, p.35) que os funcionários públicos seriam a “nova classe média”, considerando as variáveis status, salário, lugar na estrutura produtiva, atividade, representação e consciência.

Para Antunes (2000), os funcionários públicos inserem-se na “classe-que-vive-do-trabalho”. Segundo o autor, o termo remete à condição do trabalhador na contemporaneidade. No seu entendimento, a classe que vive-do-trabalho engloba os trabalhadores improdutivos, cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou privado e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, de criação de mais-valia no processo de valorização do capital. No entanto, esses trabalhadores vivenciam as mesmas premissas oriundas dos fundamentos materiais.

Ao tomar como parâmetro as relações de trabalho no setor industrial, observa-se que, atualmente, o servidor público está sujeito às mesmas condições enfrentadas pelo empregado da indústria. Embora em contexto diferente, o servidor público submete-se a rotinas exaustivas, à competição provocada pelo meio político em que trabalha, ao corporativismo, à insalubridade, ao paternalismo e ao clientelismo, ainda apoiado, atualmente, por uma ação sindical fragilizada.

Segundo Carleial (2000, p.37):

> Tanto como na indústria, ocorrem nos órgãos públicos a compartimentalização do processo de trabalho e, na maioria das vezes, a ausência de controle do trabalhador sobre o processo de trabalho em seu conjunto, como também, o descumprimento dos direitos trabalhistas, além da desvalorização dos salários e das profissões. A especificidade do mundo do trabalho no setor público decorre, sobretudo, da onda de incertezas e de instabilidades decorrentes da conjuntura de reformas do Estado, que provoca

> um desequilíbrio e um mal-estar que podem ser entendidos como condições de trabalho desgastantes e prejudiciais à saúde mental do servidor público.

Observa a autora que, no período de 1988 a 1996, no Estado do Ceará, mudanças expressivas aconteceram na gestão estadual, como as privatizações, extinção e fusão de órgãos, transformação de empresas em organizações sociais, planos de demissão voluntária, incentivo à aposentadoria proporcional, além do enxugamento da folha de pessoal do quadro permanente. Os servidores enfrentam desse modo os rebatimentos do mercado de trabalho precarizado. Sem alternativa de emprego fora do setor público, reduz-se o poder de negociação enquanto cresce o nível de exigência em termos de qualificação e eficiência nas diversas instâncias de governo.

Atualmente, as instituições públicas oficiais discutem o seu planejamento estratégico, definem sua missão, suas metas, seus objetivos e demonstram preocupação com a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como os servidores participam e se comprometem com a realização desses objetivos?

Sem perder de vista o tema central desta dissertação - a motivação no trabalho -, chama-se a atenção para a nova realidade do serviço público, principalmente no que se refere a organização do trabalho, marcada por critérios de produtividade, eficiência e competitividade, tal como na área empresarial. A máquina substitui o homem, a cada dia mais verifica-se a extinção de postos de trabalho, criam-se novas estratégias de gestão poupadoras de mão-de-obra, não por culpa da tecnologia, mas pela própria lógica do sistema capitalista. As entidades públicas criam também sistemas sofisticados de intervenção em diversas áreas, serviços cada vez mais especializados, e, mesmo preocupando-se com a motivação e satisfação dos servidores, estes continuam sujeitos à exploração do capital.

O mundo do trabalho assumiu papel central na contemporaneidade devido as grandes transformações econômicas, sociais, políticas e ideológicas, tanto nas formas de materialidade, quanto na esfera da subjetividade, através de questões como relações de trabalho, expectativas dos trabalhadores, desemprego, terceirização, precarização do trabalho, estabilidade no emprego, redução da jornada de trabalho, etc.

Essas questões comunicam-se ao setor dos serviços públicos. Como explica Teixeira (2000), todo trabalhador que produz mais valia é explorado, mas nem todo trabalhador que é explorado produz mais valia. Parece consensual, no entanto, que, dentro do processo de trabalho, a força de trabalho é explorada como um todo, independentemente dela ser paga pelo Estado, pela empresa de serviço, indústria, etc. Entenda-se por mais valia o excedente daquele montante de valor acima do que o capitalista pagou em forma de salário. É a valorização do valor criado pelo trabalho humano.

No sistema capitalista é evidente a redução do trabalho vivo e a ampliação do trabalho morto. No entanto, como o próprio sistema não pode eliminar o trabalho vivo do processo de criação de valores, ele se utiliza de meios para intensificar, através da exploração, a produtividade do trabalho em um tempo reduzido, precarizando-o cada vez mais (ANTUNES, 2000).

Segundo o autor, não se trata de eliminação do trabalho abstrato, o que não encontraria respaldo técnico ou empírico para sua sustentação, nem nos países avançados ou nos países do Terceiro Mundo. No dizer de Antunes, “a articulação entre trabalho vivo e trabalho morto é condição para que o sistema produtivo do capital se mantenha, uma vez que é abstração imaginar consumo sem assalariados”.

Na verdade, não existe capitalismo sem desemprego. O que se observa é o empregador adequando a sua base técnico-material, organizando e controlando o processo de

trabalho. Dessa maneira, ele aplica ciência, e quanto mais aplica ciência técnica, menos ele contrata, mais expulsa trabalhadores, criando o chamado “exército industrial de reserva”. Mas não é a tecnologia que está desempregando, diz Teixeira, e sim a lógica do sistema, a forma social, a sua racionalidade que exige o desemprego. Essa posição é ratificada por Antunes:

> Em vez da substituição do trabalho pela ciência, ou ainda da substituição da produção de valores pela esfera comunicacional, da substituição da produção pela informação, o que vem ocorrendo no mundo contemporâneo é uma maior inter-relação, mais interpenetração entre as atividades produtivas e as improdutivas, entre as atividades fabris e de serviços, entre as atividades laborativas e as atividades de concepção, que se expandem no contexto de reestruturação produtiva do capital, possibilitando a emergência de processos produtivos pós-tayloristas, pós-fordistas. Uma concepção ampliada do trabalho nos possibilita entender o papel que ele exerce na sociabilidade contemporânea neste limiar do Século XXI (ANTUNES, 2000, p.223).

No entanto, existem contradições, explica Teixeira: “O capital é um sujeito frustrado, ele quer ser Deus, mas não consegue ser Deus”. O capital por mais dominante que seja, não consegue deter que as classes trabalhadoras se organizem criando instituições políticas de interesse, como partidos políticos, sindicatos, lutas de classe, movimentos sociais, enfrentamentos urbanos, etc., controlando, em parte, o processo de trabalho.

1.3 As novas estratégias de gestão e a motivação

O processo de reestruturação produtiva vivido atualmente no país tem sua expressão efetiva no início dos anos 90 e, para sua compreensão, é preciso remeter às políticas de ajuste e modernização tecnológica implementadas a partir dos anos 70, ante a crise enfrentada pelo modelo de desenvolvimento da economia brasileira.

A reestruturação produtiva no Brasil é sustentada, simultaneamente, por novos padrões de competitividade e um elenco de transformações econômicas, políticas e sociais. Segundo Leite (1993), o processo em questão transcorre no marco de um padrão de concorrência dirigido a um mercado interno em fraca expansão e protegido pela política de controle de importações em vigor. Pertinente ao modelo de gestão da força de trabalho em organizações, Fleury caracteriza esse período como de extrema otimização, enquanto outros autores caracterizam esse período pela "adoção de formas predatórias do uso da força de trabalho. Impera um rígido esquema autoritário de gerenciamento da mão-de-obra; utilização de força de trabalho não qualificada pela adoção de política salarial que reforça a divisão entre os trabalhadores e favorece maior controle de disciplinamento sobre os mesmos; maior contenção salarial, porém, assegurando intensos ritmos de produção.

Segundo Leite (1994), com a crise econômica dos anos 80, aumentando as pressões para o aumento das exportações, a necessidade de superávit da balança comercial justifica a introdução de mudanças nos índices de competitividade das empresas e demais organizações, colocando-as frente a novos padrões de qualidade. Fator responsável, simultaneamente, pela procura de inovações tecnológicas para aumentar a eficiência das empresas e pela substituição das políticas opressivas/repressivas por outras formas menos conflituosas que lhes permitissem obter a colaboração dos trabalhadores no alcance e produtividade desejadas.

Papel importante foi atribuído ao processo de democratização e ressurgimento do movimento sindical, inclusive no setor de serviços (as associações de docentes e sindicatos de servidores são bastantes ilustrativos desse momento), que pressionam as organizações a buscar novos modelos de gestão de força de trabalho e substituir as velhas práticas de controle sobre os trabalhadores por formas mais indiretas de garantir a pretendida qualidade em sua produção. O elemento chave converte-se em inovação tecnológica.

É em meio a esse lastro comportamental que as organizações brasileiras aproximam-se gradativamente das técnicas japonesas de produção e são introduzidos, no Brasil, os primeiros Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) acompanhados de inovações dos equipamentos de base eletrônica, seguidos de inovações de processos e funções.

A mistificação do modelo japonês, introduzida no Brasil na década de 90, propiciou a discutível cultura da qualidade. ANDRADE (2000) explica:

> a preocupação com essa qualidade e produtividade não atingiu somente as organizações privadas. Também as organizações públicas vêm sendo compelidas a entrar nesse movimento, pressionadas pelo Estado neoliberal. Pode-se citar como exemplo, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública, lançado em 1998, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), onde verifica-se que não só os objetivos, assim como o discurso da área pública são idênticos aos das empresas, sendo nelas espelhadas.

Na visão de Antunes (2000, p. 231), “a falácia da qualidade total passa a ter papel de relevo no processo produtivo, os Círculos de Controle de Qualidade proliferaram...”, para o autor essas formas de trabalho representam a nova forma da qual o capital se utiliza para manipular os trabalhadores envolvendo-os em um processo profundo de interiorização do trabalho alienado (estranhado). Segundo observa Holanda (1994, p.2), baseado nos Manuscritos Econômicos-Filosóficos de 1844 “quanto mais produz o indivíduo com o seu trabalho, mais o mundo objetivo, estranho que ele cria em torno de si, torna-se poderoso, mais ele empobrece, mais pobre torna-se seu mundo interior e menos ele possui de seu”.

A introdução dos CCQs deu-se de forma parcial, entretanto, houve, na realidade, conforme já assinalado por Antunes, adaptações parciais da experiência japonesa, fato que foi denominado de “japonização do modelo brasileiro”, contando com a resistência dos gerentes

em delegar decisões aos trabalhadores e, por outro lado, de aceitar as alterações propostas pelos trabalhadores para aperfeiçoar métodos e processos de trabalho. Na verdade, as organizações pretendiam obter participação e integração dos trabalhadores sem efetivar verdadeira modificação das relações de poder. Conservaram traços de cooptação e manipulação e acabaram esvaziadas pela própria resistência e autoritarismo dos dirigentes.

Em prosseguimento a essa etapa, nos anos 90, as empresas tentam implantar um novo processo de gerenciamento de força de trabalho compatível com as necessidades de modernização e flexibilização do trabalho. Esse novo impulso das organizações, rumo à modernização, conta com 2 fatores principais: a) agravamento da crise econômica e b) o discurso de Collor (1990-1992) em favor da produtividade e da qualidade para enfrentar a concorrência internacional.

Pressionadas pelos ditames do comando político de FHC, as empresas aderem à implantação de um modelo lançado pelo governo denominado Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

Nas atuais perspectivas de gestão, observa-se também que os Movimentos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a partir de 1990, vêm se expandindo nos meios empresariais, através de práticas introduzidas na década de 70, com o sucesso do referido modelo japonês.

Andrade (2000, p.179) afirma: “o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é abrangente e precisa ser definido com clareza porque certas atividades organizacionais, as quais se atribui o título de programas de QVT, constituem-se apenas esquemas manipulativos e episódicos”.

Através de seminários de QVT realizados na Universidade Federal de Minas Gerais, envolvendo 200 participantes, em 1998, foram estabelecidos os seguintes indicadores de qualidade de vida: renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da empresa/instituição junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensatos; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos; justiça nas recompensas (BONSUCESSO, 1998, p.31). Observa-se o quanto é difícil caracterizar os programas instituídos como QVT.

A qualidade de vida no trabalho é vista como uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações. Em outras palavras, a QVT refere-se ao esforço no sentido de melhorar e humanizar o trabalho, visando uma organização adequada, na medida que torna os cargos mais produtivos, satisfatórios e participativos. Parece consensual, no entanto, que os movimentos de QVT desenvolvidos nas empresas têm a motivação e a satisfação como base para a sua mensuração. Contudo, é importante a análise das condições de trabalho: "quando um trabalho é perigoso ou cansativo, não gera motivação, mas repulsa. Para vencê-la é usada a força ou a remuneração (para os assalariados). Para lubrificar-lhe a resignação, são mobilizados ideologias, religiões, sociologia e psicologia" (DE MASI, 1999, p.56).

Segundo Bonsucesso (1998, p.23), "a compatibilização das expectativas individuais com as necessidades organizacionais é processo desafiador". Enquanto as pessoas buscam realização através do trabalho na organização, essa mesma organização tem clientes que exigem produtos e serviços de qualidade, enfrenta a concorrência mais qualificada, tem estrutura de custos que deve estar sempre sendo otimizada e precisa retorno dos acionistas. Falar, portanto, de Qualidade de Vida no Trabalho significa inovar, principalmente, a responsabilidade social da organização que

tem o compromisso de um comportamento ético no desenvolvimento econômico e, por extensão, na qualidade de vida dos empregados e da comunidade.

Os indivíduos, conforme a estrutura da sua personalidade, apresentam maneiras diferentes de encarar o conteúdo do trabalho. Quando se refere a carga de trabalho, o que pode representar insatisfação para uns, pode não representar para outros. Na gestão do trabalho é preciso considerar, portanto, a partir da estrutura da personalidade de cada indivíduo, o que representa para ele o confronto com a tarefa que executa.

Muitos são os que defendem, no Século 21, uma organização inteiramente voltada para a valorização do trabalhador, promovendo, dessa maneira, estímulos positivos para a motivação e satisfação no trabalho.

No contexto da organização do trabalho, o custo humano da insatisfação perpassa por fatores diversos de caráter objetivo e subjetivo que incluem, principalmente, as relações de trabalho, salários, condições de trabalho e, também, o próprio sistema de valores de quem "vive-do-trabalho".

Déjours (1992, p.45) relaciona a motivação com as satisfações simbólicas que tratam das vivências qualitativas da tarefa que o indivíduo executa no seu trabalho. Incluem-se, nesse conjunto, as relações de trabalho, os laços humanos criados pela organização do trabalho: relações interpessoais, relações com a hierarquia, com a supervisão. Por sua vez, na estrutura formal hierarquizada, muitas vezes são utilizadas táticas de liderança que se utilizam de repreensões e favoritismos, refletindo preponderantemente no grau de motivação dos funcionários.

Nesse processo de motivação apresentam-se como mediações as relações sociais que o indivíduo estabelece no cotidiano, as relações sociais por ele travadas no encaminhamento

das questões pertinentes à sua arte de viver, trabalhar, reproduzir-se, relacionar-se com os outros seres sociais.

Neste trabalho, toma-se a motivação como principal categoria de análise procurando apreendê-la sob as formas concretas com que se expressa. Com as restrições impostas ao mundo do trabalho, como os servidores da UECE posicionam-se em relação aos resultados ou recompensas de trabalho? A partir dessa posição, procura-se apreender, indiretamente, a relação com o processo de trabalho na organização e o envolvimento dos servidores a fim de que a UECE possa dar cumprimento à sua meta social.

CAPÍTULO 2 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

2.1 O Debate sobre a questão

As inovações na organização do trabalho e os novos modelos de gestão em busca de níveis mais altos de desempenho, ao salientarem a importância do fator humano, colocam igualmente em primeiro plano a questão da motivação.

Etimologicamente, a palavra motivação deriva do latim "*movere*" que encerra a noção de dinâmica ou de ação, movimento. Do ponto-de-vista de Bergamini (1997) diz respeito ao procedimento por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

Alguns tendem a centrar a motivação no próprio indivíduo, valorizando o traço pessoal; outros admitem que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação, sujeito às condições históricas. Ou seja, varia não apenas com as pessoas, mas está sujeito a diferenças no tempo e no espaço, sob a influência das relações sociais e dos valores dominantes em áreas específicas.

As organizações enfrentam um ambiente dinâmico e em mudança. Além disso, deparam-se com outra grande necessidade: manter as pessoas efetivamente comprometidas com a missão e valores da organização, capazes de enfrentar as mudanças necessárias. Assim, é preciso compreender a problemática que envolve a motivação das pessoas para participarem dos processos de trabalho na organização. Antes de mais nada, vale rever o conceito. Robbins (1998) define motivação como a "vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade individual". Combina, assim, três elementos: esforço, metas organizacionais e necessidades.

Quando se fala de motivação no trabalho, certamente a indagação preliminar diz respeito às condições que podem influir na execução de atividades entendidas como trabalho que estimulam ou reforçam as disposições de quem as executa e atendem seus objetivos pessoais e coletivos. Logo se vê que essa motivação não se esgota no indivíduo ou na subjetividade de cada um, nas suas necessidades e competências individuais, mas envolve outras condições que dizem respeito à situação em que esse trabalho é realizado aos objetivos e metas da organização, à própria organização do trabalho.

O motivo por que age uma pessoa em determinada circunstância é definido não só através de variáveis psicológicas subjetivas. Na abordagem psicológica, motivação é o processo que mobiliza o organismo para a ação (BOCK et all., 1999) a partir de uma relação estabelecida entre as variáveis ambiente, forças internas do indivíduo como necessidade, desejo, vontade, interesse, impulso, instinto, e o objeto de satisfação. O comportamento é provocado por estímulos internos e externos; apresenta-se sempre orientado e dirigido por um objetivo e para algum resultado. Em todo comportamento existe sempre uma expectativa, um impulso, um desejo, uma necessidade que lhe servem como motivos (MAXIMIANO, 2000), radicados em condições objetivas e subjetivas.

Segundo esse raciocínio, a pessoa pode estar motivada por diferentes fatores em diferentes situações. A motivação no trabalho diz respeito às condições que influem na atividade, direção e manutenção das condutas relevantes no ambiente de trabalho.

Com essa perspectiva, o ciclo motivacional inclui três componentes processuais: o primeiro dos componentes é a força, a energia que há dentro da pessoa e ativa sua conduta. O segundo refere-se à direção, as pessoas dirigem seus esforços livremente em algumas situações e em outras, não. Por último, a motivação implica em manutenção, ou seja, as

pessoas perseveram em certas tarefas, enquanto outras acabam rapidamente (MUCHINSKY, 1996 *apud* ALVES FILHO, 1999).

A observação das pessoas no trabalho evidencia diferentes comportamentos que dependem não só de suas habilidades e condições pessoais, mas principalmente do grau de motivação que experimentam no seu cotidiano, “a partir dos estímulos recebidos e das expectativas associadas à crença antecipada de que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de situações ou estados desejados” (BERGAMINI, 1997, p.31).

Para Coda (1996) a motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Ramion (1999) relaciona motivação e satisfação no trabalho, lembrando que “a maneira como se pensa o trabalho determina o que se sente, como se sente e como se reage a ele”. Nessa ótica, define-se a motivação como função da relação entre necessidades satisfeitas e necessidades experimentadas, apontando para o nível de “consciência”, por parte do agente, de suas próprias capacidades e aspirações, possibilidades e limites.

Nos seus trabalhos de psicologia organizacional, Bergamini (1997) privilegia a motivação como uma força interior, própria a cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo. Assim, a motivação é um processo interior de escolha de comportamento, mas relacionado ao ambiente. Por isso mesmo, uma pessoa não pode jamais motivar a outra: o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação desejável está diretamente ligada à força de um desejo que é seu, particularmente seu. As necessidades são intrínsecas do próprio ser humano e não se pode fazer com que necessidades não existentes passem a existir nas pessoas (ARCHER, 1978).

O trabalho pode se constituir uma oportunidade de satisfação das necessidades. Entende-se, porém, que a motivação está sempre ligada à intencionalidade do indivíduo e associada à expectativa de realização, como assinala Vroom (1964).

Os indivíduos constroem suas escolhas a partir dos filtros das normas sociais, oportunidades e desejos, agem e reagem dentro de uma história, tendo como referência – de um lado – uma estrutura, uma lógica externa (e internalizada de alguma forma) que lhes constrange e possibilita certas atitudes; e, de outro – a percepção de si, interesses e aspirações pessoais. Nesse sentido, a escolha individual de processos, concepções e atitudes frente ao trabalho está informada por uma matriz que vai além das pessoas. É escolha pessoal porque pode manter uma ação esperada pelos agentes externos – seja ambiente de trabalho, grupo social ao qual pertence, família, etc. – ou romper e criar outra ação. Mas, ao atuar no mundo do trabalho, o indivíduo depara-se com possibilidades e limites. Para atuar, ele recorre ao "banco de dados" – composto por elementos sociais e individuais por ele decodificados que lhe permitem visualizar, de forma crítica, o significado social de seu trabalho. Neste contexto, não apenas a necessidade, mas, o desejo, a aspiração profissional, por exemplo, surge como parte de um propósito de atuação no mundo do trabalho.

Nessa perspectiva, a motivação para o trabalho é observada não só através dos sujeitos. Ela também se refere a algo que vai além deles e vem antes deles, relaciona-se com elementos macro e micro. Neste caso, micro quando se observa aquele que revela um comportamento de motivação/satisfação, e macro quando se leva em conta que não se trata de fenômeno isolado, particularizado, individual, mas tem alcance bem mais amplo.

2.2 Teorias da motivação no trabalho

As teorias da motivação têm procurado elucidar o comportamento do indivíduo no trabalho da forma que o conceito de motivação já era tratado na filosofia grega.

Anteriormente à Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições psicológicas, através de prejuízos de ordem física e restrições financeiras, criando um ambiente de medo. A preocupação com o estudo da motivação no trabalho constitui um fato ainda muito recente.

Inicia-se com o movimento da administração científica (1911) que se caracterizou pela divisão social do trabalho, hierarquia rígida e organização. Nesse período, o que interessava, na realidade, era a "tarefa"; o ser humano era visto como executor operacional sem qualquer criatividade ou satisfação. Nas origens da abordagem clássica, incluíam-se o crescimento acelerado e desorganizado das empresas; a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, além do incentivo à produtividade através do sistema de pagamento de salários.

Taylor (1856-1915), um dos expoentes da época, aplicou, pela primeira vez, o conhecimento ao estudo, à análise e à engenharia do trabalho. No seu entendimento o fundamental era o conceito de especialização e, por isso, cuidava da eliminação de tudo o que pudesse desviar a atenção do trabalhador na execução de sua tarefa, com vistas à maximização dos lucros. Os valores, os sentimentos e as expectativas humanas não eram priorizados. No que se refere à motivação, Taylor se encarregou de mostrar como os trabalhadores reagiam ao incentivo-salário sob as condições de trabalho vigentes. Em lugar do

clima de punição característico do tempo anterior à Revolução Industrial, neste período, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.

É bastante ilustrativo o comentário a seguir:

> A alienação do trabalhador chega a um estágio antes desconhecido. Com a administração científica inicia-se a aplicação da ciência sobre o trabalho vivo. O trabalhador fica despojado do conhecimento das potencialidades de seu próprio físico, e, quiçá, até mesmo de sua mente. A potencialidade de seu corpo, suas habilidades inatas e aquelas treinadas, sua capacidade energética, etc., passam a ser controladas e administradas pelo capital e o trabalhador simplesmente fornece sua capacidade de realizar o trabalho, desconhecendo até que ponto chega esta capacidade (ARAÚJO, 1985, p.15).

A abordagem mecanicista utilizada pela administração científica levou à crescente alienação dos trabalhadores, mesmo com o aumento de produtividade e do nível de renda. Surge a idéia do "homo economicus", cujo desempenho era limitado pela fadiga e aumentado pelo incentivo monetário. Dever-se-ia pagar mais a quem produzisse mais.

No século XIX, o trabalho não despertava a atenção de pessoas instruídas, de pessoas ricas e com autoridade. Trabalho era o que os escravos faziam. Segundo Drucker (2001, p.31), "a única maneira de um trabalhador produzir mais era trabalhando mais horas ou trabalhando com maior afinco. O próprio Marx, compartilhava essa noção com os economistas e engenheiros do século XIX". Na sua opinião, foi puramente acidental o fato de Taylor, um homem rico e instruído, tornar-se um operário[1]. O que fez Taylor começar a estudar sobre trabalho foi o seu choque diante do ódio mútuo e crescente entre capitalistas e trabalhadores. Entendendo que o conflito era desnecessário, se propôs a tornar os trabalhadores produtivos, confiante no estímulo de uma remuneração "digna".

[1] Como deficiente visual, Taylor foi impedido de ingressar na Universidade de Harvard. Transformou-se, então, em próspero chefe de uma fundição, graças às suas invenções em metal.

Para Guerreiro Ramos (1981, p.82), “não é verdade, porém, que Taylor e a Escola Clássica tenham negligenciado o fator humano nas organizações. O que deve ser acentuado é que a concepção que tinham do homem era reducionista e demasiado limitada”. Henry Ford (1863-1947), criador do trabalho em cadeia na linha de montagem, com sua visão elitista, certamente, contribuiu para este estado de consciência, no qual poucos trabalhadores se mostravam dispostos a pensar e a ver no trabalho uma fonte de satisfação e criatividade. O taylorismo e o fordismo representam, assim, um padrão de gestão que pressupõe a disciplina fabril, o trabalho assalariado e a direção do capital sobre o processo do trabalho.

A crítica aos paradigmas taylorista e fordista inicia-se nos anos sessenta quando os padrões vigentes de organização começam a se mostrar ineficientes para garantir os altos níveis de lucro desejado pelas empresas monopolistas. Inicia-se então, a busca por novas formas de concepção das normas de produção, distribuição e repartição de produção (MOTA, 1998).

Vale transcrever o que se preconiza em relação às políticas de recursos humanos:

> As novas políticas de Recursos Humanos falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, de dignidade, de confiança, de fraqueza ou, até mesmo, de intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no “capital humano”. Elas preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa. Trata-se de uma comunicação estratégica, baseada na persuasão e no condicionamento com a finalidade de obter a adesão máxima do pessoal.
>
> Mas o que essas novas políticas preconizam acima de tudo é a superação do taylorismo. Com efeito, a organização do trabalho sofreu modificações importantes, os controles explícitos e autoritários do taylorismo cederam

> lugar ao controle exercido pelos pares e, sobretudo, ao mais eficaz dos controles, o autocontrole. O próprio conteúdo do trabalho foi enriquecido em alguns setores dessas empresas, exigindo dos trabalhadores um maior emprego da inteligência e, portanto, uma melhor qualificação. No entanto, não é possível ignorar que um grande número de trabalhadores continua a executar atividades fragmentadas, sem sentido e de baixa qualificação. Além disso, não podemos nos esquecer de que as novas políticas de pessoal tentam, à sua maneira normalizar os comportamentos e o pensamento, o que coincide inegavelmente com o ideal taylorista. Ora, os métodos atuais para conseguir esta normalização do homem podem ser ainda mais perniciosos pela sua maior sutileza e pela sua forte impregnação ideológica (LIMA, 1995, p.40)

Entre 1924 e 1927 surgem os primeiros defensores do lado humano, no contexto organizacional, com as propostas da Escola de Relações Humanas, a partir das experiências de Elton Mayo na Companhia Elétrica de Chicago. De acordo com essa abordagem, a ênfase recai no comportamento social dos trabalhadores, chamando a atenção para a importância do fator humano no trabalho. Os métodos de trabalho passam, então, por mudanças significativas. Havia a necessidade de adequar o homem à máquina e a rigidez da hierarquização não podia sustentar, através do avanço da tecnologia, o momento econômico, político e social. O fator humano recebe atenção especial dos teóricos, são reformulados os conceitos sobre as tarefas, desenvolve-se a teoria das relações humanas.

Os estudos de Elton Mayo situa-se numa posição oposta a Max Weber, ao destacar, especialmente, a importância das relações humanas e valorizar os fatores informais na organização, não obstante a burocratização às organizações.

As contribuições de Mayo, no desenvolvimento das organizações caracterizaram-se, principalmente, pela dimensão do “homo socius”: o homem deixa de ser entendido segundo um conceito mecanicista, condicionado tanto pelas demandas de ordem biológica, quanto pelo sistema social, necessitando de reconhecimento, afeto, aprovação social, segurança. A

sensação de pertencer ao grupo é mais importante para o moral dos trabalhadores e para a produtividade do que as condições físicas. Na versão de Mayo,

> [...] os conflitos sociais e industriais não são decorrentes da estrutura de dominação e exploração da empresa capitalista, mas da ausência de maior grau de responsabilidade social. Valoriza, então, a participação espontânea dos funcionários no local de trabalho, os grupos informais e a liderança natural, contrapondo-se à impessoalidade das relações burocráticas e à eficiência mecanizada e monetária do indivíduo isolado (LAKATOS, 1997, p.50).

Através da "experiência de Hawthorne", Mayo conclui que o comportamento do indivíduo se apóia no grupo e que o indivíduo é motivado essencialmente pela necessidade de estar em equipe, de ser reconhecido e de ser devidamente informado; os trabalhadores não são simplesmente uma coletânea de indivíduos, são pessoas motivadas pela necessidade de estar junto; os valores interpessoais são superiores aos valores individuais ou administrativos. Consequentemente, as pessoas se tornam vulneráveis a pressões de grupo, e os supervisores, sem o apoio e o entusiasmo do grupo, não são capazes de proporcionar estímulos positivos que motivem cada um dos membros do grupo. Enfim, o grupo não pode apresentar produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas.

Uma outra concepção da motivação parte da Escola Estruturalista que tenta conciliar a teoria clássica com a de relações humanas. No campo da motivação considera tanto as necessidades materiais como as sociais como determinantes, mas não chega a desenvolver estudos capazes de agregar nova compreensão ao estudo da motivação no trabalho. A motivação é o aspecto dinâmico da relação comportamental, ela não é conceituada como uma condição fisiológica. Não é um fenômeno que aparece no comportamento para desaparecer, em seguida, mas uma orientação dinâmica que regula o funcionamento, igualmente continuo, do indivíduo em interação com o meio. Assume, assim, uma configuração concreta a cada

momento e sua estrutura muda em função de fatores externos e internos, como também em função da experiência passada e da concepção atual.

No início do Século XX, a temática principal da teoria da motivação passou de uma abordagem filosófica para uma abordagem psicológica-gerencial. Desde então, as teorias têm tentado explicar o comportamento das pessoas através do estudo de variáveis que focalizam não só o indivíduo, mas também a situação contingencial com o qual interage.

Constata-se nos últimos 30 anos um volume muito grande de pesquisas e teorias de análise dos mecanismos da motivação. Para que fossem entendidos de maneira mais ordenada tais estudos, os professores Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, em 1970, das Universidades de Minesota e Yale criaram uma classificação das teorias de motivação, distinguindo *teorias de conteúdo* e *teorias de processo* (CORADI, 1985, p.199).

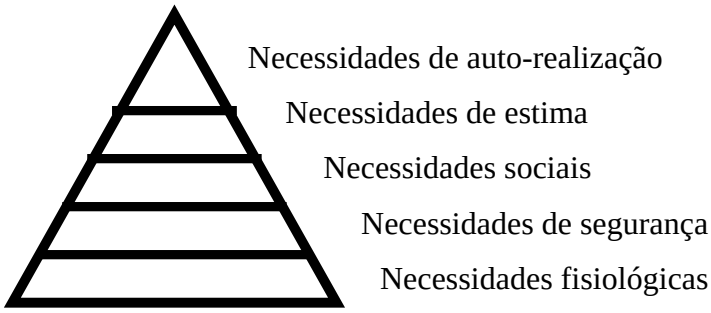
As *teorias centradas no conteúdo* tratam dos construtos-substantivos que motivam a atividade, isto é, procuram explicar os motivos que fazem as pessoas agir, como, por exemplo, as necessidades. Enquadram-se nessa categoria: a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; as teorias X e Y, de Mc Gregor; a teoria das necessidades de McClelland e a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg.

As *teorias centradas no processo* tratam não apenas do estímulo, mas dos fatores que dão direção para o comportamento motivado, ou seja, elaboram os construtos do processo que possibilita direcionar e manter uma conduta ou padrão de comportamento. Por exemplo, a motivação devido à percepção do indivíduo quanto ao esforço que deve ser empregado no trabalho, quanto aos requisitos de desempenho e quanto às recompensas possíveis de serem obtidas. Enquadram-se nesse grupo: a teoria da eqüidade, de J. Stancy Adams e a teoria da expectativa, de Vroom, norteadora da pesquisa em pauta.

2.2.1 Teorias motivacionais de conteúdo

O primeiro modelo, que influenciou basicamente o modelo de ciência social relativo ao comportamento humano no trabalho, foi desenvolvido por Abraham H. Maslow, denominado de Teoria da Hierarquia das Necessidades. Segundo a teoria de Maslow, o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade que, por sua vez, na busca da consecução de um determinado objetivo, possa vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade (LIMA, 1999, p.5).

As necessidades humanas estão dispostas em níveis numa hierarquia, a saber:



Necessidades de auto-realização: auto-realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, progressão, etc.

Necessidades de estima: reputação, reconhecimento, auto-respeito, auto-estima, etc.;

Necessidades sociais: amizade, inclusão em grupos, etc.;

Necessidades de segurança: proteção contra o perigo ou provação, segurança, etc.;

Necessidades fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo, lazer, etc.;

No modelo de Maslow o estado natural das pessoas é de questionamento, de insatisfação. Ainda que, momentaneamente, possam ficar satisfeitas, as pessoas tendem a retornar ao estado natural de questionamento. Todavia, se uma pessoa convive com um grupo

que tem suas necessidades básicas atendidas, ela desfruta um “estado de satisfação” mais freqüentemente (BARBOSA et all., 1994).

A teoria de Maslow tem recebido muitas críticas. Dentre elas, cabe assinalar a que enfatiza a necessidade de complementação do modelo das necessidades por outras explicações teóricas (Salanova, Hotangas e Peiró, 1996). As necessidades por si sós são insuficientes para explicar as ações humanas. Informam sobre o porquê uma pessoa realiza uma ação, mas nada dizem sobre a ação particularmente escolhida. As teorias de processo motivacional surgem como resposta a essa lacuna.

Segundo Muchinsky (1996), a teoria de Maslow é “uma exposição muito abstrata da natureza humana, mais filosófica do que empírica”. Outras questões sobre o modelo das necessidades abordam a falta de consenso entre os teóricos. Na verdade, que necessidades existem realmente? Há mesmo uma hierarquia nestas necessidades? As recompensas podem satisfazer mais de uma necessidade? Que importância as pessoas dão às diferentes necessidades?

A Teoria de Mc Gregor (1980) é formulada a partir dos estudos de Maslow e mostra-se bastante relacionada à Teoria Clássica da Administração. Na verdade não chega a ser uma teoria motivacional, mas uma filosofia administrativa, mostrando que o sucesso da organização depende em grande parte da capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Ao propor uma **Teoria X e uma Teoria Y**, Mc Gregor toma como pressuposto a natureza do homem em relação ao trabalho.

A primeira afirma basicamente que o homem, de modo geral, tem aversão ao trabalho e, por isso mesmo, a maioria das pessoas precisa de controle e vigilância para produzir, enquanto a *Teoria Y* propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

A *Teoria X* explica as conseqüências de uma determinada estratégia administrativa e atende ao caráter motivacional somente quando as necessidades das pessoas se encontram nos níveis mais baixos, como as necessidades fisiológicas e de segurança. Para atender necessidades em níveis mais altos, Mc Gregor propõe a Teoria Y, com base na teoria das relações humanas e que busca a integração entre objetivos individuais e os da organização. Pressupõe uma outra concepção do trabalho, admitindo que os indivíduos estão dispostos a se auto-dirigir e auto-controlar a serviço dos objetivos com os quais se comprometem, dependendo das recompensas que lhes são associadas.

Essas recompensas são financeiras, mas também dizem respeito à natureza do trabalho e suas condições de realização. Mc Gregor assim comenta os pressupostos básicos que norteiam a Teoria X e Teoria Y:

> O princípio fundamental derivado da Teoria X é o da direção e controle, através da autoridade – o chamado princípio escalar. O princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem seus próprios objetivos dirigindo seus esforços para o sucesso da empresa. Esses dois princípios têm implicações profundamente diferentes no que diz respeito à tarefa de administrar os recursos humanos, mas o princípio escalar está tão firmemente implantado nas atitudes gerenciais que as implicações do princípio da integração não são facilmente percebidas (MC GREGOR, 1980, p.83).

Ao desenvolver sua **Teoria da Motivação Social**, Mc Clelland fez com que uma boa parte da pesquisa sobre motivação ficasse livre de premissas questionáveis sobre a hierarquia das necessidades e voltou-se para o estudo da motivação, de maior significado no comportamento administrativo. Os motivos sociais que governam as ações são assim percebidos pelo autor:

- Realização: as pessoas com forte motivação para a realização preocupam-se em fazer melhor, e têm como incentivo, geralmente, um trabalho de risco moderado, desempenham bem suas atividades, são estimuladas pela natureza de trabalhos criativos que representam desafios, embora fracassem em tarefas rotineiras e monótonas;
- Afiliação: em posição oposta à realização, os indivíduos com forte motivo de afiliação preferem manter boas relações com as chefias a tomar decisões e preferem trabalhar com amigos do mesmo temperamento, pelo desejo de serem queridos e aceitos;
- Poder: as pessoas apresentam tendências de controlar e influenciar outras pessoas com a preocupação de dar ordens; indivíduos com elevada motivação de poder são eficientes em produções concretas, preferem trabalhar sozinhos, assumindo as responsabilidades por suas obras. De maneira geral não são os mais indicados para exercer cargos de chefia.

A combinação desses motivos contribuiu muito para o desenvolvimento da área de recursos humanos, especialmente quanto à identificação do perfil individual para certos cargos e funções.

Ainda nesse grupo das teorias motivacionais de conteúdo, inclui-se a **Teoria da Higiene e da Motivação** de F. Herzberg que a elaborou a partir de uma pesquisa de campo, na década de 50, junto aos funcionários de uma empresa americana, tendo como referência a Teoria de Maslow. Usando a técnica de "incidentes críticos"[2] nas entrevistas realizadas, Herzberg procurou conhecer os motivadores que constituíam fontes de satisfação no trabalho, distinguindo duas ordens de fatores:

[2] Incidentes críticos refere-se à situação em que o entrevistado narra um evento que de algum modo o tenha deixado satisfeito ou insatisfeito (ARAÚJO, 1985).

> Fatores Motivacionais: de caráter intrínseco, aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, possíveis de controle pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. São eles: realização; reconhecimento; o trabalho em si; ampliação ou enriquecimento do cargo; responsabilidade (fatores positivos, atuam numa escala de satisfação).
>
> Fatores Higiênicos: de caráter extrínseco, aqueles definidos pelo contexto que envolve o funcionário e que fogem ao seu controle. A expressão higiene serve para refletir seu caráter preventivo, profilático, para evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. São eles: políticas administrativas da organização; competência técnica da supervisão (Chefia); salários; relações interpessoais; vida pessoal; condições de trabalho; status e segurança (fatores que atuam numa escala de insatisfação) (HERZBERG, 1966 *apud* CHIAVENATO, 2000, p.256).

Os produtos da pesquisa de Herzberg harmonizam-se com os estudos de Maslow. No que se refere aos fatores motivacionais, quando relacionados às necessidades de auto-realização e de estima; quanto aos fatores higiênicos, relacionam-se principalmente com a satisfação de necessidades de afeto, segurança e fisiológicas. Esses não têm poder para motivar porque conseguem apenas não deixar causar insatisfação.

Assim como ocorre com o modelo de Maslow, o de Herzberg tem sido alvo de críticas. A partir da classificação utilizada, os fatores que produzem satisfação no trabalho são independentes e distintos daqueles que conduzem à insatisfação. A ausência de fatores de higiene pode tornar o empregado descontente, mas sua presença não fará com que ele trabalhe mais. Dessa forma são privilegiadas as condições de auto-realização, deixando supor que, para despertar condições de motivação, é necessário dar ao funcionário uma tarefa que constitua um desafio e pela qual se responsabilize, tendo em vista os indicadores de realização (ALVES FILHO, 1999).

O modelo de Herzberg parece reduzir consideravelmente o impacto motivacional aparente do salário, “status” e relacionamento, uma vez, que esses estão identificados como fatores de manutenção (DAVIS E NEWSTROM, 1992:55).

Como fator de higiene, o mecanismo salário atua de duas maneiras distintas:

- Salários em níveis baixos: o funcionário desenvolve expectativas de atingir determinados padrões econômicos;
- Salários insuficientes: o funcionário se frustra por não atingir o padrão econômico desejado, desenvolve comparações com pessoas do seu relacionamento chegando a conclusão de que o que ganha é injusto pela incapacidade de ter uma vida digna.

A teoria da Motivação de Herzberg, calcada nas dimensões insatisfação - satisfação - sugere uma reinterpretação do fenômeno no mundo do trabalho, quando se indaga “O que buscamos? O que nos fará feliz?”.

Para Coradi (1985), as questões levantadas por Herzberg não conseguem resolver os apelos do mundo econômico, social e político em que se inserem as organizações na sociedade contemporânea. Com isto, o autor não desmerece o estudo de Herzberg e, sim, chama a atenção para a complexidade que a abordagem comportamental requer no contexto organizacional. Além disso, o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que os fatores de manutenção podem ser motivadores para aquelas pessoas que estejam desejando recompensas. Inversamente, alguns motivadores podem ser apenas fatores de manutenção para outras pessoas.

2.2.2 Teorias motivacionais de processo – os fundamentos da teoria da expectativa

Apesar de se reconhecer a importância do apoio dos trabalhadores para o alcance dos objetivos de qualquer organização, parece, fora de dúvida, que não existe um modelo organizacional ideal que assegure ou promova altos níveis de motivação e satisfação e a consecução plena dos objetivos desejados. A participação do trabalhador nos programas institucionais supõe uma decisão individual. Alguns endossam entusiasticamente as metas de sua organização, enquanto outros se mostram indiferentes, e, ainda, outros resistem às ações programadas e/ou em execução, negando seu envolvimento no processo.

A discussão mais recente mostra que organizações complexas interagem com diferentes ambientes, e a eficácia organizacional, como o desempenho das pessoas, adquire um caráter situacional. Diferentes tecnologias conduzem, por sua vez, a diferentes desenhos organizacionais que operam igualmente como variáveis no processo de motivação e dirigem o comportamento.

A pesquisa de Lawrence e Lorsch (1972) originou a **Teoria da Contingência**, ao concluir que os problemas básicos da organização são a diferenciação e a integração. O primeiro diz respeito à divisão de trabalho e o segundo, conseqüentemente, é a própria reação à diferenciação. Segundo a teoria, o ambiente, a tecnologia e o clima organizacional influenciam a organização do trabalho e as relações entre os agentes nela envolvidos, com suas subjetividades e diferentes fontes de motivação.

Nesse contexto, apresentam-se as teorias motivacionais de processo que se propõem a explicar como a conduta se inicia, se mantém e termina, analisando na sua seqüência o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento (ALVES FILHO, 1999, p.17). Duas

teorias se salientam: a Teoria da Eqüidade, de J. Stancy Adams - baseada no direito da igualdade e no sentimento de justiça, e a da Expectativa, de Vroom.

Segundo a **Teoria da Equidade** as pessoas tendem a fazer comparações de sí com os aspectos da natureza do trabalho, através de três formas distintas:

a) pelas suas contribuições para com a empresa, no tocante às tarefas que executam, com as recompensas que recebem pelas mesmas;

b) pelas suas contribuições e recompensas, com as contribuições e recompensas das outras pessoas da organização;

c) pelas suas contribuições e recompensas, com as contribuições e recompensas de pessoas de outras organizações, na comunidade e na sociedade.

O sentimento de eqüidade manifesta-se nas pessoas quando estas comparações demonstram ser justas e honestas. Quando isso não ocorre, ou seja, quando há um desequilíbrio entre as comparações, as pessoas percebem a iniqüidade e tendem a sentir-se injustiçadas e insatisfeitas, afetando assim a motivação. Maximiano (2000, p.306) aponta a combinação de seis tipos de comportamento quando da percepção da falta de eqüidade: alteração nos resultados produzidos; alteração no esforço exercido; distorção da autopercepção; distorção da percepção de outros; escolha de outra referência e abandono da situação presente. A desvalorização da auto-estima é um dos pontos cruciais abordados por essa teoria.

Teoria das Expectativas, de Victor H. Vroom – A família das teorias da expectativa tem suas raízes nas teorias cognitivas da motivação propostas por Kurt Lewin e outros. Originou-se nos anos 30, mas não fazia referência à motivação no trabalho. Segundo Muchinsky (1996), os primeiros estudiosos a aplicar tal teoria no âmbito do trabalho foram Georgopolous, Mahoney e

Jones (1957). No entanto, foi Vroom (1964) quem promoveu a Teoria das Expectativas na área da investigação sobre motivação. Nos últimos 25 anos tem sido a teoria motivacional mais popular e mais importante da psicologia (ALVES FILHO, 1999, p.21).

Ao acompanhar os princípios da "Gestalt", a teoria das expectativas postula que a força que leva alguém a escolher um caminho ou executar uma tarefa não pode ser explicada apenas pelo binômio estímulo/resposta. Entre o estímulo que o meio oferece e a resposta do indivíduo está o processo de percepção, o conteúdo de consciência (BOCK et all., 1999, p.61). Com essa perspectiva, Vroom ressalta as diferenças individuais e as diferentes situações em que as pessoas se comportam. Quando se trata de motivação no trabalho, por exemplo, está em jogo não só a percepção de resultados da tarefa escolhida, mas também a expectativa de que o comportamento adotado levará à obtenção desse resultado (CORADI, 1985, p.202).

Vroom desenvolveu o modelo mutiplicativo VIE: *valência x instrumentalidade x expectativa = motivação*. Na sua concepção, o que motiva uma pessoa a tomar uma decisão ou realizar uma ação é produto dessas três variáveis: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade de que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (expectância) e a estimativa de que seu desempenho será um meio para chegar à recompensa (instrumentalidade).

Para Maxiamiano (2000, p.300), a teoria da expectativa parte das seguintes hipóteses:

- o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;
- se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

A produtividade individual depende de 3 forças básicas que, segundo Vroom, atuam dentro de cada pessoa e representam a dimensão básica da motivação:

- Expectativa: a força do desejo de atingir objetivos individuais;
- Recompensa: relação entre produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- Relação entre expectativa e recompensa: a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer as expectativas com as recompensas.

VALÊNCIA

O componente da *valência* caracteriza a ligação que se estabelece entre cada trabalhador e as recompensas passíveis do trabalho. É o sentimento que ele experimenta em relação aos resultados e, geralmente, se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. Segundo Coradi (1985), a idéia de valência está ligada à força ou valia que um dado resultado ou conseqüência tem, para um indivíduo, quando confrontado com outros resultados ou conseqüências.

A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo, condicionada às suas experiências e pode variar substancialmente no tempo, uma vez que, quando necessidades antigas são atendidas, outras emergem.

As valências podem possuir valores tanto positivos quanto negativos. Uma situação de trabalho, por exemplo, o indivíduo prefere ser promovido com transferência do local de trabalho a não ser promovido (valência positiva); o indivíduo prefere não trabalhar horas extras aos sábados a fazê-lo (valência negativa) e se a pessoa é indiferente a uma dada recompensa, a valência é nula.

A valência tem seu foco sobre a relação recompensa/metas pessoais. Ou seja, o grau em que as recompensas vêm satisfazer os objetivos ou necessidades individuais e as atratividades dessas recompensas para os indivíduos. Ao observar a organização do trabalho na UECE, surgiram evidências de que os servidores valorizam as recompensas, apesar do contexto organizacional trazer indícios de uma motivação baixa. Isso é esperado porque o serviço público é associado freqüentemente à satisfação de necessidades sociais de auto-estima e auto-realização. Daí a indagação *qual é o valor ou a importância da recompensa para a pessoa?*

INSTRUMENTALIDADE

O componente de *instrumentalidade* é definido como o grau da relação percebida entre a execução e a obtenção de resultados. É um dado subjetivo, a maneira pela qual cada um percebe entre o trabalho que é feito, e aquilo que o trabalho traz supõe a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa, ou seja, o desempenho é instrumental na obtenção da recompensa desejada.

A instrumentalidade tem seu foco sobre a relação desempenho/recompensa, ou seja, até que ponto o nível de desempenho alcançado na tarefa levará a uma recompensa (na percepção de cada um). Se um servidor percebe que recompensas como aumento de salário e promoção estão relacionadas com os dados da avaliação de desempenho, a instrumentalidade tenderá a ser avaliada positivamente. Para analisar este fator é preciso perguntar: o desempenho permitirá alcançar a recompensa? Para que o desempenho alcance uma recompensa é necessário o esforço, e daí outra indagação: o esforço vai produzir o desempenho necessário para que a recompensa seja alcançada?

O conceito de instrumentalidade é exatamente a relação causal entre resultados intermediários e resultado final que apresentam variáveis a partir de um valor positivo a um valor negativo (+1 e -1) de valência. Esse conceito explica, por exemplo, que uma elevada produtividade de nada adianta se não servir para o indivíduo alcançar seus objetivos finais. Nesse caso, a instrumentalidade será igual a zero, inexistente.

EXPECTATIVA

Expectância é a crença de que um certo nível de esforço relacionado ao trabalho resultará em um correspondente nível de desempenho (conclusão da tarefa). A expectância é expressa em termos de probabilidade. A pessoa estima até que ponto o desempenho será determinado pelo esforço despendido.

O componente da expectativa refere-se àquilo que cada um acredita ser capaz de fazer, a relação percebida entre esforço e rendimento. Ainda que não seja explicitada, essa opinião influi, condiciona o esforço que o indivíduo está pronto a fazer para realizar seus objetivos. Certamente a expectativa é necessária à motivação, diz Vroom, mas não é suficiente.

A expectância tem seu foco na relação esforço/desempenho. Dada a natureza das atividades na UECE e a existência de tarefas que exigem uma certa complexidade, apesar das pessoas perceberem que determinado desempenho pode levar a certas recompensas (instrumentalidade) que são desejáveis por elas (valências). Ainda assim, elas podem duvidar da capacidade de conseguir realizar adequadamente as ações necessárias (expectância baixa) para concluir a tarefa de forma efetiva.

Por se tratar de um modelo multiplicativo, a existência de uma variável com escores predominantemente negativos ou baixos poderá produzir uma força motivacional menos expressiva, mesmo que uma das variáveis apresente valores elevados.

Em termos mais abrangentes, é a avaliação pessoal subjetiva que o indivíduo faz ao escolher um determinado objetivo, quando ele percebe que suas ações podem alterar o nível de desempenho. A expectativa pode estar relacionada com um estado temporário ou com um traço de personalidade. Nesse sentido, a motivação considerada contingencial, mediada pelo processo perceptivo, variando conforme as diferenças individuais e como as pessoas se movimentam no seu ambiente, no contexto de trabalho onde são orientadas a perseguir metas (BERGAMINI, 1983). Os objetivos são gradativos; quanto maior a expectância, maior também será a produtividade ou dedicação dos resultados intermediários.

A teoria apresenta limitações quanto à sua aplicação. Segundo Levy-Leboyer (apud BERGAMINI 1983, p.42) há um aspecto na Teoria da Expectativa que deve ser tratado com atenção.

> Há um aspecto do processo no qual nem o modelo de Adams (Teoria da Equidade) nem a Teoria da Expectância levam em conta. Eles só levam em conta, na realidade que a fonte de motivação é constituída pelas recompensas auferidas do trabalho e negligenciam o fato que um desempenho vitorioso, ou um sucesso profissional podem representar um fim em sí mesmos, independentemente do sistema de vantagens ou remuneração.

Como afirma Alves Filho (1999, p.21), são valorizados, sobretudo, os estímulos externos como fontes de comportamento. Muchinsky (1996) também lembra que os vínculos entre valência, instrumentalidade e expectativa variam segundo os objetivos que o indivíduo persegue. Considera, no entanto, que “a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação, onde cada um de seus componentes constitui um marco para a análise desse processo”. E acrescenta:

> É uma teoria cognitiva; se supõe que cada pessoa toma decisão racional de dedicar certo esforço as atividades que lhe reportam às recompensas desejadas. Crê-se que as pessoas sabem o que querem de seu trabalho e compreendem que dependem de seu desempenho para que consigam as recompensas desejadas. Também se assume que existe uma relação entre o esforço que se realiza e a execução do rendimento no trabalho (MUCHINSKY, 1996, p.385-387).

É a partir desse quadro teórico que se coloca a discussão da motivação dos servidores da Universidade Estadual do Ceará. A motivação é um tema recorrente e tem sido objeto de inúmeras pesquisas na área das ciências humanas e sociais, mas a temática da motivação no trabalho ainda é pouco explorada, sobretudo nas organizações de serviços. Acredita-se que a teoria de Vroom proporcionou uma base racional na identificação da força motivacional na unidade de estudo, embora ao adotar os fundamentos dessa teoria não se pretendesse um diagnóstico definitivo.

Muito oportuna a afirmação de González Rey (2002) a respeito do trabalho de pesquisa: “a teoria representa um processo vivo, em desenvolvimento e construção. Não representa um marco acabado, a priori, e estático, em relação ao qual têm de adquirir sentido de forma direta as mais diferentes informações procedentes do momento empírico”. Problematiza o autor que ao considerar a teoria como marco invariável, converte-se em doutrina que conduz à dogmatização de seus princípios. E adverte, ainda:

> A teoria não representa uma dimensão supra-individual capaz de tornar algo sagrado, mas uma ferramenta do pensamento a ser questionado, o que por sua vez conduz a novas idéias [...] A relação entre o empírico e o teórico é implícita, indireta, mediata e, com freqüência contraditória. No momento empírico se produzem categorias e se elaboram questões que mantém independência relativa com o marco teórico geral [...] mas que podem converter-se em elementos que entrem em contradição com alguns de seus pressupostos gerais [...] Nenhuma teoria pode ser considerada resultado

> final, capaz de dar conta em termos absolutos do estudado, pelo qual as categorias que representamos não podem ser reificadas (REY, 2002, p.60).

O presente estudo tem seu foco na força motivacional que impulsiona os servidores para a consecução dos objetivos estabelecidos pela Universidade. Neste caso, considerou-se desde logo as especificidades da organização e a natureza das relações de trabalho que aí se desenvolvem, mas, sem perder de vista os aspectos conjunturais que vêm afetando as percepções daqueles servidores sobre o significado do trabalho, das expectativas que alimentam suas atitudes no trabalho e a valorização por eles atribuída ao trabalho.

Não há dúvida que a segurança no emprego, hoje, o salário parece estar cada vez menos vinculado aos fatores individuais e cada vez mais a fatores externos, sobre os quais não existe possibilidade de controle individual. Embora a teoria não se restrinja aos motivos que levam as pessoas a dar valor às recompensas nem o motivo de certas recompensas serem mais valorizadas do que outras, ao longo do estudo as informações coletadas chamaram a atenção para fatores que determinam o nível de esforço empregado na realização da tarefa: a experiência passada, por exemplo, o nível de escolaridade, as habilidades, as oportunidades e estratégias exigidas para a realização da tarefa.

Esse é um movimento que pode servir à “ampliação” da teoria. Nessa perspectiva, procurou-se responder à problemática da motivação na UECE, considerando a situação mais recente em que os servidores técnico-administrativos discutem uma política de recursos humanos no âmbito interno.

CAPÍTULO 3 O PLANO DA PESQUISA

3.1 A Unidade de estudo: a Fundação Universidade Estadual do Ceará

O aspecto diferencial deste estudo consiste na intencionalidade e na forma de apreender as condições que contribuem para a motivação no trabalho numa organização que faz parte da administração pública, na área do ensino superior.

Instalada como Universidade, em 1977, a UECE incorpora as autarquias educacionais anteriormente vinculadas à Fundação Educacional do Estado do Ceará (FUNEDUCE), hoje, transformada em Fundação Universidade Estadual do Ceará (FUNECE) que se constitui como entidade mantenedora de administração descentralizada do Estado do Ceará e tem suas funções reguladas em Estatuto próprio, conforme legislação pertinente.

Segundo depoimento do Prof. Martins Filho (1979), fundador da UECE, a criação da Universidade Estadual encontra sua justificativa nas condições conjunturais, salientando principalmente os aspectos econômicos-sociais e as determinantes de ordem legal. No primeiro grupo, aponta a aceleração do processo de urbanização no próprio quadro social brasileiro nas décadas 60/70; o crescimento da demanda de pessoal qualificado no mercado de trabalho; a demanda de vagas no 3º grau *versus* limitação de vagas nas universidades já existentes e, em especial, as diretrizes do planejamento regional que acenaria positivamente com o desenvolvimento sócio-econômico do Nordeste, com a criação da SUDENE. A ampliação e consolidação da política educacional do Estado exigia não só a criação de novos cursos, a plena utilização da infra-estrutura universitária e sua dinamização, mas também a formação dos quadros dirigentes das elites culturais e profissionais voltadas para a realidade regional e local, missão precípua da Universidade.

Os aspectos jurídico-administrativos são igualmente enfatizados pelo Prof. Martins Filho: a Lei nº 5.540/68 que, indiretamente, promovia o agrupamento de escolas superiores isoladas, traz à consideração a questão da eficácia operacional dos serviços, advinda da integração do sistema; a redução de custos e, ao lado desses fatores, a expectativa do poder de negociação da Universidade com os escalões superiores.

Nos anos 90, a UECE busca a consolidação de seu projeto pedagógico, ampliando o processo de interiorização (*Projeto Nova UECE - 1993*) e concentrando esforços nos itens avaliação e planejamento, com vistas a eficiência e qualidade dos serviços ofertados na área do ensino, pesquisa e extensão. Com o apoio do Planejamento Estratégico (1994), que assumiu características de processo participativo, permanente, coordenado e integrado, foi definida a missão da UECE, reafirmando sua importância "para produzir e disseminar conhecimentos e formar profissionais para promover o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da região".

Como organização social complexa, o sistema FUNECE/UECE tem repensado assim sua razão de ser e existir, sua identidade. E este é um movimento que não depende só da vontade política dos dirigentes ou de atitudes individuais. No diagnóstico institucional elaborado com a participação dos diversos segmentos da comunidade acadêmica, ganham visibilidade pontos de tensão que são comuns à educação superior, no país, como a insuficiência de recursos, a limitada autonomia econômico-financeira e político-administrativa, a pobreza e déficit social da região, além da crise da educação e do sistema de ciência e tecnologia.

No plano interno da organização são apontadas características que podem influenciar positivamente no desempenho da UECE: o intercâmbio com outras unidades de ensino

superior, nacionais e estrangeiras; a interiorização dos serviços; as articulações políticas em nível local e nacional; o sistema de informações e comunicação; a força latente de trabalho dos funcionários.

Esse último condicionante ganha relevância quando se consideram os riscos ou pontos fracos identificados como condições capazes de dificultar substancialmente o potencial de desempenho da UECE. Entre estes, capacitação insuficiente; o despreparo dos recursos humanos, a falta de comprometimento dos servidores, insatisfação com as condições de trabalho, além de uma política inadequada de pessoal que, na avaliação institucional, contribui para uma fraca identificação de docentes e funcionários com a Universidade.

O mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, possibilidades e limites evidenciam o interesse da comunidade acadêmica pelos objetivos institucionais e a consciência, mesmo difusa, da necessidade de mudança. Genericamente, percebe-se que, através de suas ações, da postura de seus servidores a UECE se torna capaz de abrir e garantir espaços na rede de ensino superior, avançando na execução de seu projeto político.

Contudo, até que ponto os servidores se envolvem efetivamente nos processos decisórios da UECE, compartilhando autoridade e responsabilidade? Até que ponto se mostram comprometidos com os objetivos institucionais e conduzem ações estratégicas e inovadoras para a materialização de seus projetos? Como se sentem motivados a participar da gestão da universidade e que resultados esperam do seu trabalho na instituição?

Os relatórios de atividades revelam o potencial da organização, representados em termos de expansão e alcance das atividades na área da educação, o destaque da competência técnica, da rede de relações sociais, a otimização dos recursos. No cenário organizacional, sobressaem os agentes envolvidos, aqueles que acionam e implementam as ações estratégicas.

Como são reconhecidos e valorizados no seu trabalho pela UECE? Ou ainda, como se objetiva sua motivação e satisfação no trabalho submetidos à organização social e técnica do trabalho nessa instituição?

À semelhança do que ocorre nas empresas, a UECE acompanha as alterações conjunturais e tem sofrido mudanças organizacionais em sua trajetória que vão desde a sua estrutura organizacional até a redefinição de princípios e diretrizes políticas, assegurando a flexibilidade da organização didático-pedagógica, a democratização da gestão, mediante participação de segmentos das comunidades institucional, local e regional.

A administração da FUNECE/UECE é exercida por órgãos normativos, deliberativos e consultivos e pela Presidência da Fundação que é exercida cumulativa e privativamente pelo Reitor e, na sua ausência ou impedimento, pelo Vice-Reitor da UECE (ANEXO 3).

Segundo o Estatuto (2002, p.14), a UECE é organizada com observância dos seguintes princípios:

1. Unidade patrimonial administrativa;
2. Cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudadas em si mesmas ou em razão de ulteriores aplicações, e de uma ou mais áreas técnico-científicas;
3. Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
4. Racionalidade organizacional, com plena utilização de recursos humanos e materiais, é vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes;
5. Funcionalidade de estrutura orgânica, configurada em unidades administrativas de ensino, pesquisa e extensão, denominadas Centros, Faculdades e Institutos Superiores;

6. Flexibilidade de organização administrativa e didático-pedagógica, desenvolvendo projetos interdisciplinares no ensino, na pesquisa e extensão, adequados às necessidades da sociedade;
7. Democratização da gestão, assegurada a existência de órgãos colegiados, deliberativos dos quais participarão segmentos das comunidades institucional, local e regional.

A UECE impõe, assim, sua "cultura organizacional", ou seja, suas normas e valores, prescritos de forma verticalizada, segundo um certo grau de exigência a fim de garantir qualidade e eficiência dos serviços prestados.

No presente estudo, parece indispensável à análise, a reconstrução do cenário organizacional com as inflexões daí decorrentes de modo a apreender as condições de organização social e técnica do trabalho e os componentes da motivação expressos pelos servidores no cotidiano.

A UECE conta, hoje, com 21.463 alunos de graduação, distribuídos em 32 cursos de graduação em Fortaleza e 31 distribuídos em noventa localidades do Interior do Estado (incluindo Licenciaturas Breves e Magister), coordenados pelos 5 Centros da Capital, pelo Centro de Educação e por 6 Unidades em Municípios do Interior do Estado. (PROGRAD, 2000)

O crescimento da demanda, a partir da década de 90, vem se constituindo um desafio atual que se combina às mudanças em curso no mundo do trabalho, exigindo por vezes o processamento de reestruturações no contexto organizacional.

Vale esclarecer que a relação: aluno/docente é de 24 alunos por professor (incluídos não só os cursos de graduação, como também os cursos de pós-graduação e programas especiais), ficando a relação aluno/servidor técnico-administrativo em 46 alunos. (PROPLAN, 2001)

Quanto ao corpo docente, mudanças qualitativas e quantitativas têm ocorrido na UECE, nos últimos 10 anos, tendo em vista o plano institucional de formação de recursos humanos, através da elevação da titulação do segmento docente. De acordo com os registros disponíveis, a UECE conta, atualmente, com 998 docentes efetivos (dos quais 15% doutores e 40% mestres), 227 professores substitutos, 515 servidores técnico-administrativos efetivos, além de 292 bolsistas e funcionários terceirizados. Estes últimos correspondem a 36% da força de trabalho do segmento técnico-administrativo (DRH, 2001).

Docentes e funcionários técnico-administrativos são servidores civis, com regime jurídico estatutário, regidos pela legislação estadual. Os salários são fixados segundo a categoria, excluindo-se vantagens pessoais, como tempo de serviço, gratificações ou ganhos judiciais. Contratos ou substituições dependem de autorização do governo. Conforme especifica a tabela 1, a UECE conta com 515 servidores, distribuídos em 2 grupos: atividades de apoio administrativo e operacional, 425; atividades de nível superior, 90. Quanto a escolaridade, verifica-se ainda que predominam os servidores portadores de certificado do ensino médio (38%) seguindo-se os do ensino fundamental (27,8%). Chama a atenção, no entanto, a presença de mestres nesse grupo de apoio administrativo, presumivelmente ocupando cargos aquém de sua qualificação.

Tabela 1 FUNECE: Servidores técnico-administrativos segundo função/escolaridade

MAIOR TITULAÇÃO	GRUPO DE ATIVIDADES		TOTAL
	Apoio Administrativo e Operacional	Técnico de Nível Superior	
Ensino Fundamental	141	-	141
Nível Médio	200	-	200
Nível Superior	60	57	117
Especialização	22	22	44
Mestrado	2	9	11
Doutorado	-	2	2
Total	-	-	515

Fonte: DRH/DICADE/2002.

A política de administração de pessoal da Universidade é portanto, a do governo. A autonomia é quase figura de retórica. Por sua vez, a centralização desencoraja os movimentos pela mudança e até mesmo uma política eficiente.

Em dezembro de 2000, o Departamento de Recursos Humanos da FUNECE, através da Divisão de Capacitação e Desenvolvimento (DICADE), elaborou o Perfil do Servidor Técnico-Administrativo, que confirma dados importantes. Dos 401 servidores que responderam ao questionário: 33% solicitaram a revisão urgente do Plano de Carreira, admitindo que o vigente não oferece condições de crescimento ao servidor e impede seu desenvolvimento profissional; 31% solicitaram investimento na área de capacitação e desenvolvimento (treinamento); 11% reclamaram do sistema de comunicação e informação internas; 21% apontaram necessidades relativas à infra-estrutura, com visíveis rebatimentos nas condições de trabalho. E ainda, 10% reclamaram de carência de servidores e 9% reclamaram da falta de reconhecimento do servidor técnico-administrativo, por parte da Universidade.

Fica evidente a insatisfação dos servidores em relação ao desenvolvimento e à realização profissional, em termos de qualificação, capacitação e falta de reconhecimento pelas chefias imediatas (73%). Outrossim, o levantamento revela a preocupação do servidor com o funcionamento da própria instituição, figurando com razoável importância as condições ambientais.

A insatisfação estende-se à função ocupada. Na UECE, há um grande contingente de servidores técnico-administrativos que ocupam funções de nível médio e são graduados, como também servidores ocupantes de funções de nível superior, portadores de título de pós-graduação, que não são contemplados pelo incentivo profissional. A maioria

das funções permanecem na última referência do plano de carreira vigente sem possibilidade de ascensão funcional.

De acordo com o programa do atual reitorado, a política do sistema FUNECE/UECE é dirigida para encorajar a satisfação com o cargo ocupado. Com esse propósito, assim define as metas na área de recursos humanos:

1. Definir e gerir a matriz real e potencial de recursos humanos na perspectiva dos próximos 10 anos;

2. Implementar um amplo plano de capacitação docente, em cursos de mestrado e doutorado e capacitação de pessoal técnico-administrativo, em gestão de processos e solução de problemas, uso de computadores e comunicação via rede, dentre outros, para responder aos novos desafios de uma sociedade em contínua mudança que requer racionalidade, competência, agilidade e compromisso social;

3. Sensibilizar a comunidade acadêmica para um amplo programa de realinhamento cultural e organizacional, despertando para a importância do envolvimento de todos na melhoria de hábitos e costumes no trabalho. Dessa maneira, espera-se reacender o espírito de compromisso e co-responsabilidade dos servidores, fundado no reconhecimento e valorização do seu desempenho a fim de permitir a quebra de estruturas de poder existente (Programa Administração, Ciência e Cultura, 1996/2000/2004).

Com respaldo nas inovações e tendências organizacionais emergentes no cenário nacional, a universidade vem demarcando alterações significativas no seu processo de trabalho, implementando novas estratégias de construção empresarial, comprometida com as

metas da competitividade e da produtividade, com os novos modelos produtivos de prestação de serviços e de gestão da força de trabalho.

Essas mudanças provocaram impactos sobre os servidores, de maneira geral: falta um programa efetivo de treinamento interno, sucedem-se contratos de prestação de serviços em lugar de concursos públicos, o que certamente provoca insatisfações e descrenças. Concomitante às transformações das estratégias de qualificação técnica e às propostas de gestão participativa, os servidores passam a exercer suas atividades sob uma maior tensão, e o seu desempenho passa a ser mensurado por outros parâmetros.

Nesse quadro, acirra-se o confronto entre aspirações, expectativas, desejos, sentimentos, identidade e visão de mundo dos servidores docentes e não docentes com os ideais de produtividade. Segundo Déjours (1992), quando isso acontece o trabalhador passa a ser mobilizado na sua subjetividade, "o maior capital movimentado na organização do trabalho" a fim de assegurar competitividade. Certamente, não ocorre diferente nas organizações de serviços.

Em última instância, para assegurar posição no "ranking" das universidades brasileiras, a UECE busca igualmente o consentimento do servidor, através de diferentes mecanismos e, desse modo, produz formas diferenciadas de relacionamento organizacional, segundo o grau de motivação gerado no trabalho. Parte-se da premissa que a organização põe em prática estratégias de sensibilização para realizar seus objetivos e depende da integração com os servidores tendo como limites a vontade e o interesse dos recursos humanos para alcançá-los.

O questionamento que perpassa neste estudo diz respeito à qualidade da motivação do servidor em relação à organização social e técnica do trabalho, no contexto institucional da universidade.

Historicamente, herdamos influências sociais, econômicas e políticas advindas de uma cultura autoritária e clientelista, característica de um regime patrimonialista. As Universidades, como as demais organizações "estão longe de considerar importante a participação na esfera pública" (LYRA, 1999). E sabe-se o quanto é importante para a organização a percepção que os funcionários têm sobre as políticas implementadas.

Como afirma Borges (1997, p.13), "as percepções são de extrema importância para a compreensão do comportamento organizacional, pois as pessoas agem baseadas no que vêem, no que pensam ou compreendem. Ou seja, precisamos reconhecer que os fatos que as pessoas não percebem como significativos geralmente não influenciarão seu comportamento, ao passo que as coisas que elas acreditam ser reais, posto que incorretas ou inexistentes, as influenciarão".

Por sua vez, Buarque (1999) critica o compromisso da própria universidade com o problema da pobreza no país. E aqui mesmo, no Ceará, um estudo de caso realizado por Maranhão (1998), evidencia que, em razão do aviltamento salarial, os professores se tornam vulneráveis do ponto de vista físico e social, sofrendo restrições significativas na relação com o trabalho.

Em outras palavras, alude-se à ameaça do compromisso ou do consentimento do servidor, o qual, de diferentes maneiras, tem sua motivação afetada pelas condições e organização do trabalho. Em conseqüência, a proposta da UECE para transformar suas estratégias de gestão em busca do envolvimento de todos na administração acadêmica apresenta-se discutível do ponto de vista de sua eficácia, pois, como essa máquina pode funcionar se o programa empreendido resulta em desencanto e desmotivação de seu corpo funcional? Além disso, as mudanças introduzidas poderão perder em eficiência se é baixa a expectativa dos funcionários, em relação às recompensas pelo trabalho realizado. A queda da auto-estima, a omissão e a baixa produtividade individual são algumas das manifestações

comportamentais que podem comprometer a implementação de projetos de modernização da gestão, na forma pretendida. O sentimento de desestímulo, a falta de perspectiva, a frustração constatada no cotidiano do trabalho ou através da observação sistemática configuram um quadro de desmotivação dos servidores que precisa ser melhor explorado.

A partir dessa inquietação o problema de pesquisa evidencia-se, tornando-o mais importante, quando se leva em conta a coerência de estudos nessa direção, em se tratando de uma organização pública prestadora de serviços educacionais. Essa é a preocupação que leva à realização da pesquisa. É no contexto de subordinação do trabalho ao capital, no qual a organização social e técnica do trabalho estrutura e reproduz o modo de produção capitalista, que se questionam as insatisfações, as motivações e as repercussões desses problemas na relação que o servidor estabelece com os objetivos da organização no seu trabalho.

A exemplo de outras organizações públicas, como se manifesta a força motivacional dos funcionários da UECE, no que tange à organização do trabalho, no contexto de uma sociedade capitalista competitiva, que recorre cada vez mais às formas precarizadas e intensificadas de exploração do trabalho, falta de incentivo à realização profissional, deficiências de infra-estrutura, dificuldades no sistema de remuneração e evidentes mutações no processo tecnológico/informacional?

O estudo da motivação no trabalho apresentou-se, desse modo, como oportuno e relevante na UECE. À luz da Teoria das Expectativas, uma das teorias dominantes na Psicologia Organizacional, problematiza-se a força motivacional dos servidores procurando explorar a realidade em que se manifesta e como as condições objetivas e subjetivas influenciam as expectativas, a percepção da instrumentalidade do trabalho e da valência dos resultados que a sociedade e a organização oferecem aos servidores em troca de seu esforço.

Nesse contexto, indaga-se: *como se expressa e se configura a motivação dos servidores da FUNECE, com base nas dimensões da teoria das expectativas?*

Para elucidação do problema, formulam-se as seguintes questões de pesquisa:

a) Que expectativas têm os servidores da UECE em relação aos resultados do seu trabalho?

b) Qual a valoração atribuída pelos servidores da UECE aos resultados esperados no seu trabalho?

c) Que resultados do trabalho (a partir das varáveis eleitas na pesquisa) apresentam maior expectativa, valência e instrumentalidade? E por que?

d) Como os servidores da UECE percebem a relação entre o seu desempenho e a obtenção dos resultados esperados no trabalho?

Constitui objetivo geral da pesquisa analisar a motivação dos servidores da UECE para envolvimento na gestão participativa da universidade, mediante avaliação dos níveis de expectativa, valência e instrumentalidade em relação aos resultados de trabalho, com base no modelo VIE. O foco de estudo recai na força motivacional que os impulsiona para a consecução dos objetivos estabelecidos pela Instituição.

Entre os objetivos específicos incluem-se:

- gerar dados que auxiliem a UECE a reformular sua política de recursos humanos;
- fornecer subsídios para que os servidores se sintam motivados a colaborar nos processos de trabalho;
- apreender a interação de fatores de ordem subjetiva e objetiva que concorrem para a motivação dos servidores.

3.2 Considerações metodológicas

3.2.1 O Plano amostral

O processo de apreensão do real não ocorre aleatoriamente. Neste item trata-se especificamente do procedimento metodológico balizador da pesquisa, reunindo as questões norteadoras do estudo, o desenho da pesquisa, o plano de amostragem, os procedimentos adotados para a coleta de dados e o tratamento estatístico utilizado.

Com base na discussão sobre a motivação e possíveis explicações de seus determinantes, nas quais fundamentou-se teoricamente a pesquisa, configura-se como hipótese central:

> A motivação para o trabalho apresenta-se em graus distintos entre os servidores técnico-administrativos da UECE, dependendo da percepção que tem dos resultados do trabalho; de como percebe seu desempenho em relação aos resultados ou recompensas identificados e do grau em que essas recompensas satisfazem os objetivos ou necessidades pessoais.

Dessa forma procura-se responder à questão de pesquisa que implica outras subhipóteses que dizem respeito à percepção dos resultados e valoração dos resultados do trabalho:

- A percepção dos resultados do trabalho constitui-se de elementos estruturadores da vida do sujeito, como escolaridade e experiência profissional. Os escores mais elevados de força motivacional tendem a ocorrer entre os servidores com titulação mais elevada e experiências em cargos/funções comissionados;

- Os resultados relacionados à organização e aos fatores ambientais que ocorrem dentro e fora do trabalho tendem a receber valoração mais elevada, por parte dos servidores da UECE do que os resultados relacionados a necessidades individuais e realização pessoal.

Trata-se de proposições que servem de guia ao estudo e análise dos dados, tendo como referência a teoria da motivação que admite uma relação entre o envolvimento dos indivíduos no programa da organização e a percepção dos resultados que advirão desse envolvimento. A motivação no trabalho está sujeita a múltiplas variações que se manifestam no âmbito da instituição, no comportamento e nas relações que se estabelecem no cotidiano. As proposições apresentadas têm como objetivo manter o foco sobre os fatores que motivam os servidores a participar do trabalho da UECE.

Com essas considerações foi conduzido o levantamento de campo, de modo a permitir o tratamento estatístico com vistas à confiabilidade e validade dos resultados.

A população de interesse para a pesquisa consistiu nos servidores técnico-administrativos efetivos, em atividade, com escolaridade de nível superior e ensino médio, lotados nos Campi – Capital e Interior, em que se constitui a Fundação Universidade Estadual do Ceará. Foram excluídos da coleta de dados os servidores em férias, licenciados, à disposição de outros órgãos do Estado, como também os servidores com escolaridade correspondente ao ensino fundamental. Muitos desses servidores, além de se encontrarem concentrados nos serviços gerais, suas atividades são executadas em conjunto com terceirizados o que poderia representar um viés na pesquisa.

Assim, o universo da pesquisa ficou constituído por 317 servidores, do qual foi tomada uma amostra estratificada proporcional, segundo a escolaridade, conforme adiante especificada.

ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES	TAMANHO DO ESTRATO	TAMANHO % DO ESTRATO	TAMANHO DA AMOSTRA POR ESTRATO
Nível Médio	151	48%	84
Nível Superior	166	52%	90
Total	317	100,0	174

Os cálculos resultaram uma amostra de 174 servidores com um nível de confiança de 95% e erro permitido de 5% (RICHARDSON, 1989).

A decisão de envolver apenas o segmento técnico-administrativo ocorreu, em primeiro lugar, como uma forma de limitar o número de recompensas associadas à participação nas atividades da FUNECE, uma vez que as recompensas apontadas pelos docentes certamente seriam bastante distintas daquelas apontadas pelos servidores técnico-administrativos. Em segundo lugar, por fazerem parte da categoria funcional mais envolvida com atividades-meio na organização, enquanto os docentes estariam mais envolvidos com a atividade-fim. Contudo, vale salientar que um estudo complementar, envolvendo os demais segmentos, poderá enriquecer os resultados encontrados nesta pesquisa.

3.2.2 O Processo de coleta de dados

Ao optar pela utilização do questionário como principal instrumento de levantamento de dados, a etapa que se seguiu mostrou-se extremamente exigente do ponto de vista cognitivo e operacional. Acompanhando o procedimento adotado por Alves Filho (1999) decidiu-se pela adaptação do instrumento por ele adotado em pesquisa sobre motivação para o trabalho entre os funcionários do Banco do Brasil, em Natal-RN.

Conforme explicita o autor, uma vez que a Teoria das Expectativas de Vroom está relacionada a dimensões estritamente vinculadas ao significado que o trabalho assume na vida

do indivíduo, decidiu-se pela construção do instrumento com base no Inventário do Significado do Trabalho desenvolvido por Borges (1999). Referenciado pelas observações realizadas junto a trabalhadores da construção civil e de supermercados, Borges relaciona 68 itens correspondentes a resultados que o trabalho pode gerar, permitindo assim uma aproximação com a Teoria da Expectativa, igualmente interessada nos resultados ou recompensas do trabalho.

A teoria desenvolvida por Vroom, já explicitada no Capítulo 2 deste trabalho, fundamenta-se nas dimensões:

- Resultados do Trabalho (RT): referentes às recompensas ou as conseqüências que uma organização pode oferecer aos seus funcionários;
- Valências (V) que consistem dos valores positivos ou negativos atribuídos pelos funcionários aos resultados do trabalho;
- Instrumentalidade (I): grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados ou nível de desempenho do funcionário;
- Expectativa (E): consiste na percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados;
- Força Motivacional (FM): quantidade de esforço ou pressão do funcionário para motivar-se, entendida pela equação FM = E [Σ ViIi], na qual FM é a Força Motivacional, E a expectativa, V a valência e I a instrumentalidade.

Para a construção do questionário foi elaborada lista de 31 recompensas – *Resultados do Trabalho* – que poderiam ser obtidas como consequência do envolvimento nos projetos/atividades na FUNECE, agrupadas em torno de quatro variáveis: 1. Realização no Trabalho; 2. Reconhecimento e Valorização no Trabalho; 3. Condições de Trabalho e 4)

Sobrevivência Pessoal e Familiar (ANEXO 3). As duas primeiras são consideradas variáveis subjetivas ou de natureza intrínseca e as outras, objetivas ou de natureza extrínseca (HERZBERG, 1966).

As variáveis foram estruturadas através do entendimento sobre o Inventário do Significado e Motivação para o Trabalho (ISMT), elaborado por Borges e Alves Filho (1998), pelo estudo de Araújo (1985), que trata da teoria dos dois fatores de Herzberg, como também por observação diante do posicionamento dos servidores quando da elaboração do "Perfil do Servidor da FUNECE", do Diagnóstico de Recursos Humanos constante do Redimensionamento de Pessoal e da proposta do Plano de Carreira, realizados pelo Departamento de Recursos Humanos da FUNECE em 2000, 2001e 2002, respectivamente.

A lista de 31 recompensas ou resultados do trabalho foi também utilizada na avaliação das dimensões valência, instrumentalidade e expectativa. Com esse objetivo, para cada afirmativa correspondente ao resultado do trabalho, indaga-se:

a) “quanto deve ser?” (valência);

b) “quanto meu desempenho pode influir para a obtenção desse resultado?” (instrumentalidade);

c) “quanto espero que isso ocorra?” (expectativa).

Por fim, procura-se obter, ainda, um dado da realidade através da pergunta ; “*quanto isso ocorre realmente*?”

Antes da aplicação, o questionário passou por um pré-teste que levou à reformulação de algumas afirmativas, propiciando um melhor entendimento e compreensão do instrumento como um todo. Decidiu-se igualmente pela aplicação de um questionário estruturado

anônimo, contendo questões relativas ao perfil sócio-familiar do servidor, sendo utilizada na escala de 5 pontos para as questões relativas à motivação.

O modelo final do questionário, com as devidas alterações feitas com base nas críticas e dúvidas levantadas durante o pré-teste, é mostrado no ANEXO 1.

Em razão da vinculação da pesquisadora responsável ao Núcleo de Estudos e Pesquisas em Políticas Sociais (NEPPS), da Universidade Federal de Pernambuco, a pesquisa foi apresentada aos servidores da FUNECE como uma iniciativa conjunta UFPE/FUNECE, sob a denominação “Um olhar sobre o trabalho na Universidade”. A divulgação garantiu a receptividade do servidor, permitindo a aplicação do questionário mediante contato direto com o respondente, tarefa realizada com a colaboração de uma aluna bolsista indicada pelo Centro de Estudos Sociais Aplicados da UECE. No contato, a bolsista explicava os objetivos da pesquisa, esclarecia dúvidas dos entrevistados em relação às questões, assumindo ainda a responsabilidade de recolher os questionários. Esse procedimento facilitou muito a coleta de dados, permitiu uma aceitação por parte dos entrevistados pelo não envolvimento da bolsista com as atividades de trabalho, nem tampouco relações de amizade com nenhum deles. Todos se mostraram receptivos reconhecendo a importância da pesquisa.

3.2.3 Análise dos dados

Os dados coletados foram processados e analisados, estatisticamente, através do Programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), de forma a identificar as expectativas, valências, instrumentalidades e a Força Motivacional Geral, relacionados à: Realização no Trabalho; Reconhecimento e Valorização do Trabalho; Condições de Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar.

Em função dos objetivos da pesquisa que procura analisar a motivação dos servidores para o trabalho na universidade, através da identificação da percepção que têm acerca das valências, das instrumentalidades e das expectativas, foram utilizados como indicadores as recompensas/resultados do trabalho incluídas no questionário para avaliação dos respondentes uma escala de 5 pontos, variando de 0 (extremamente indesejável) até 4 (extremamente desejável). Isso resultou na medição das valências específicas para cada recompensa de cada respondente. Procedimento semelhante foi adotado em relação aos indicadores das instrumentalidades.

As instrumentalidades foram obtidas solicitando-se ao respondente que ele avaliasse a probabilidade de vir a experimentar cada um dos 31 resultados como consequência de seu trabalho na FUNECE, variando de 0 (impossível de acontecer) até 4 (certamente acontece).

As percepções de expectativa são vistas como uma relação entre comportamento e desempenho que é medida como uma probabilidade subjetiva. O formato da resposta consistiu em um escala de 5 pontos, oscilando de 0 (não há chance de obter o resultado desejado) a 5 (tudo indica que o resultado será obtido).

Procedido o cálculo das freqüências referentes aos resultados do trabalho e relacionados à Realização no Trabalho; Reconhecimento e Valorização no Trabalho; Condições de Trabalho e Sobrevivência Pessoal e Familiar, estimou-se a Força Motivacional, a partir da fórmula de Vroom ($FM = E [\Sigma V.I]$), para cada variável.

CAPÍTULO 4 A FORÇA MOTIVACIONAL NO TRABALHO

Este capítulo apresenta os resultados do estudo e sua análise elaborada com base nas tabelas de dados. As tabelas foram construídas de modo a facilitar a observação da magnitude de cada indicador, cujos escores foram avaliados à luz das seguintes variáveis: a) realização no trabalho; b) reconhecimento e valorização no trabalho; c) condições de trabalho e d) sobrevivência pessoal e familiar.

Por oportuno, cabe lembrar que esses resultados representam uma tendência em um determinado contexto organizacional, uma conjuntura específica, sem pretensão, portanto, à generalização. É próprio da organização identificar-se com as condições conjunturais em que atua, influindo e sendo influenciada pelos diversos agentes nela envolvidos. Assim, os resultados hoje encontrados não são absolutos nem definitivos, mas permitem mostrar como os servidores técnico-administrativos da UECE percebem como os resultados de seu trabalho são valorizados e reconhecidos e, ao mesmo tempo, permitem à administração da universidade conhecer as expectativas de seus servidores a respeito do trabalho que vêm desempenhando na organização.

Com o apoio da Teoria das Expectativas foi explorado não só a realidade tal como se apresenta, mas também o estudo necessariamente remete às condições objetivas que influem na auto-percepção do servidor, nas suas expectativas, na percepção da instrumentalidade do seu trabalho e da valência dos resultados que a organização e a sociedade lhes oferecem em troca de seu esforço.

Os itens seguintes trata de cada um desses componentes, acompanhando os escores atribuídos aos Resultados de Trabalho, conforme pontuação concedida pelos servidores aos indicadores correspondentes, através dos questionários aplicados. No quadro a seguir, apresenta-se cada variável RT e os itens constantes do questionário que lhes são associados neste estudo.

Quadro 1 Resultados de trabalho

RT 1 – Realização no Trabalho/Itens
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional
Sentimento de realização pessoal
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal
Estabilidade e segurança no emprego
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências
Sentimento de satisfação no trabalho
RT 2 – Reconhecimento e Valorização no Trabalho/Itens
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho
Oportunidade de exercer liderança
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais
RT 3 – Condições de Trabalho/Itens
Cooperação no ambiente de trabalho
Equipamentos adequados e suficientes
Aceitação pelos colegas de trabalho
Canais de comunicação direta com os dirigentes
Higiene e condições ergonômicas de trabalho
Reciprocidade de direitos e deveres
Autonomia no processo de trabalho
Desgaste físico e mental
Especialização e divisão técnica do trabalho
Divisão eqüitativa de tarefas
Relações interpessoais satisfatórias
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho
RT 4 – Sobrevivência Pessoal e Familiar/Itens
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar
Garantia de uma vida digna e feliz
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)
Objetivos profissionais a atingir

4.1 O Perfil dos servidores investigados

Com base na amostra representativa, foi levantado o perfil da população investigada considerando suas características sociais e econômicas. Seguem, abaixo, os gráficos elaborados através das informações coletadas nos questionários aplicados.

Dos servidores pesquisados, 54 % encontram-se numa faixa de 41 a 50 anos, representando um universo maduro, em termos de idade e experiência profissional. Considerando os dados do gráfico a seguir, leva-se em conta a dificuldade de revitalização do quadro de pessoal pela falta de concurso público no âmbito do governo. A maioria das pessoas são do sexo feminino, conforme percentual apresentado no gráfico 2.

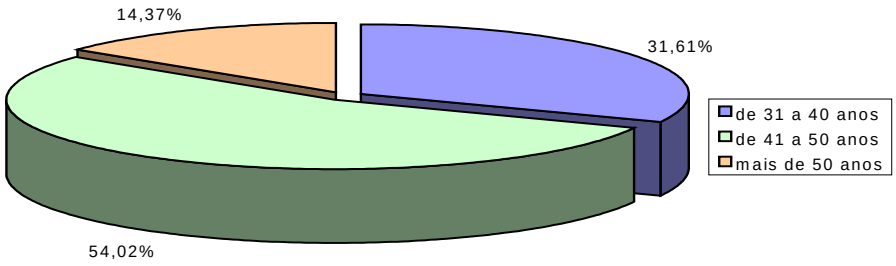


Gráfico 1 Faixa Etária

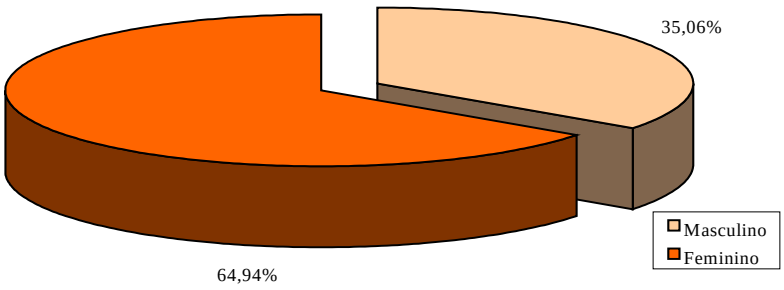


Gráfico 2 Gênero

A maioria dos servidores declara-se casado como mostra o gráfico a seguir.

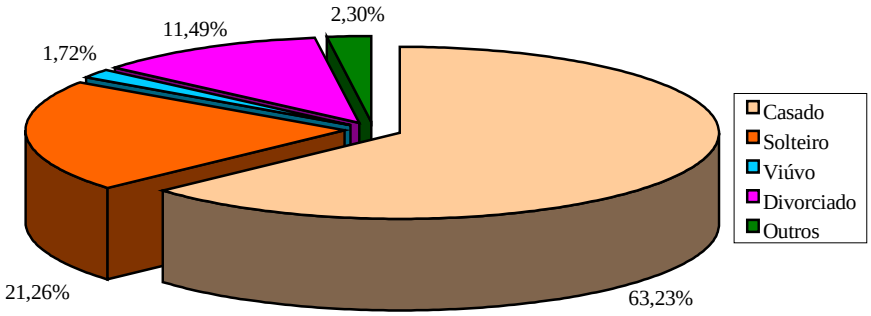


Gráfico 3 Estado Civil

Quanto ao Número de Dependentes, quase a metade dos servidores pesquisados tem de 1 a 2 dependentes, seguidos de um percentual expressivo para aqueles que possuem de 3 a 4 dependentes.

DEPENDENTES	PERCENTUAL (%)
não tem	13,22
de 1 a 2	49,43
de 3 a 4	31,03
de 5 a 6	4,02
mais de 6	1,15
N/R	1,15

Conforme o gráfico a seguir, os servidores com ensino médio representam 47,70% da população pesquisada em relação a 52,30 de servidores com nível superior.

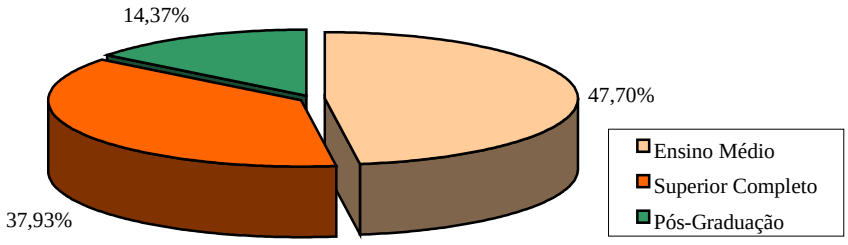


Gráfico 4 Escolaridade

A renda familiar é apresentada em termos de salários mínimos, a qual 45,98% da população encontra-se na faixa mais baixa de rendimento.

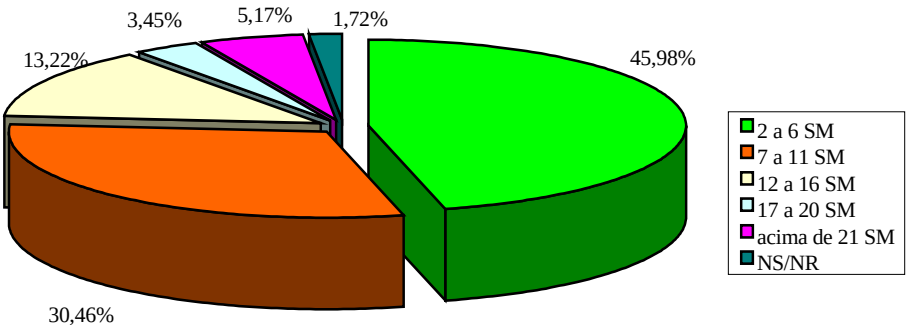


Gráfico 5 Renda Familiar

Segundo os dados, 46,56% das pessoas pesquisadas apresentam um tempo médio de 16 a 20 anos de permanência na instituição, o que representa um período longo de experiência na Universidade.

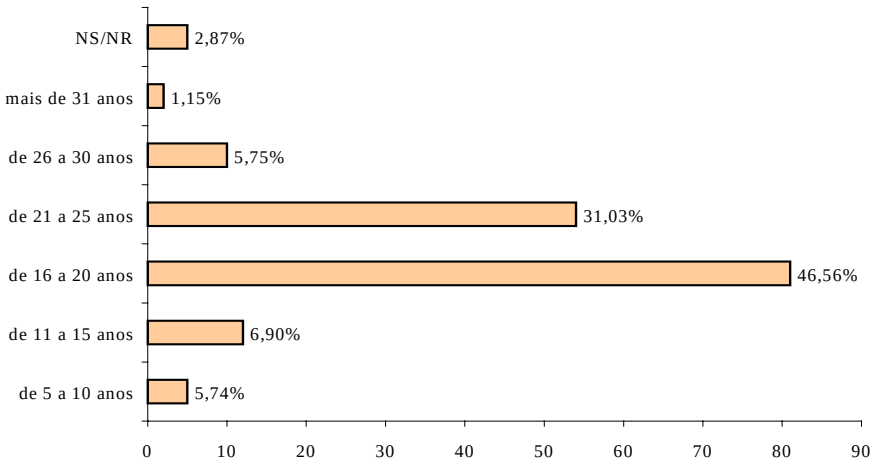


Gráfico 6 Tempo de Serviço

Em relação à situação funcional dos servidores pesquisados e de acordo com o gráfico a seguir, ressalta-se que a maioria dessas pessoas, embora tenha ensino superior, 79,89% delas são ocupantes de função de nível médio, portanto, não teve, ainda, oportunidade de ascender

verticalmente na carreira. Acrescenta-se que 77% dos servidores têm como local de trabalho o Campus Central do Itaperi-Capital, onde se encontra a Administração Superior da Universidade.

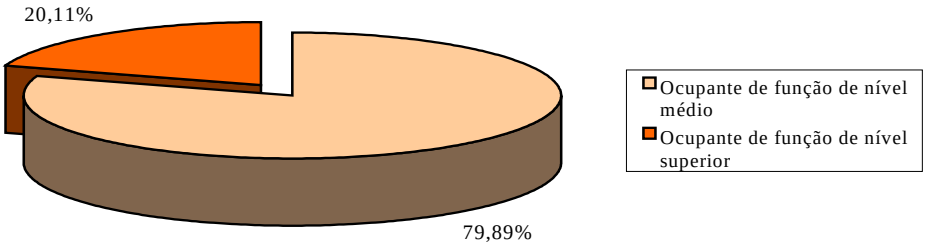


Gráfico 7 Situação Funcional

No universo estratificado da pesquisa, 28,16% exercem cargo comissionado, o que eqüivale desde Diretor de Departamento Administrativo até cargos que se encontram em escala hierárquica mais baixa da estrutura organizacional.

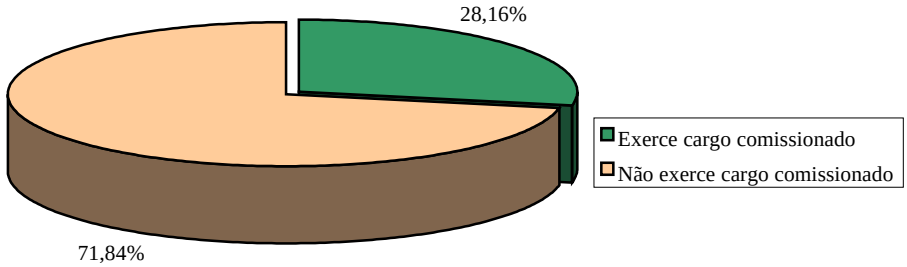


Gráfico 8 Cargo Comissionado

4.2 Os Resultados da pesquisa de campo

4.2.1 Valências

O processo de avaliação dos escores relativos às valências dos resultados de trabalho tomou como dado a pontuação atribuída pelos servidores aos itens do questionário, concentrados na

coluna "Quanto deve ser". Para facilitar a análise, foram registrados, em anexo, as médias obtidas em relação a cada item, passando-se a trabalhar, portanto, com as médias das valências estimadas em cada variável.

Quadro 2 Valências dos resultados do trabalho

RESULTADO	MÉDIA DOS ESCORES OBTIDOS
Realização no Trabalho	3,45
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	3,04
Condições de Trabalho	3,10
Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,53

O escore mais alto relativo à valência diz respeito aos resultados Sobrevivência Pessoal e Familiar. Isso significa que os servidores valorizam como recompensa ou resultado de trabalho a condição de vida feliz, saudável, produtiva e salários dignos.

Em contrapartida, em relação ao mais baixo escore, é possível que o Reconhecimento e Valorização no Trabalho esteja relegado a segundo plano. Nesse caso, a recompensa consistiria no próprio convívio proporcionado pelo trabalho, sendo pouco valorizada a oportunidade de participar de decisões importantes na UECE. Pela pontuação atribuída a outros itens, reconhecimento das chefias ou posições de liderança têm baixa valorização, surgindo uma tendência a ações isoladas ou centralizadas que não estimulam a participação e, consequentemente, o reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Segundo Maximiano (2000), a gestão participativa inspira-se numa doutrina que valoriza o processo de tomada de decisões nas organizações. Para o autor essa definição tem várias implicações, como:

> Participar não é natural nos modelos convencionais, os paradigmas tradicionais mantêm a maioria dos trabalhadores alienados em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização; a alienação desperdiça o potencial intelectual das pessoas; a participação aproveita esse potencial contribuindo para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação

> das pessoas; aprimorando a decisão e clima organizacional, a administração participativa contribui para aprimorar a competitividade das organizações.

Se o escore demonstra uma baixa estimativa de valorização à "oportunidade de exercer liderança", acredita-se que a realização de metas pode estar nas mãos de poucos fazendo com que os servidores se sintam sem habilidade para conduzir as situações que requerem criatividade, além de conhecimento e poder de negociação.

Ao analisar a valoração atribuída à Realização no Trabalho, verifica-se que o escore mais elevado é atribuído ao item "estabilidade e segurança no emprego", confirmando a tendência defensiva da população investigada. Lembre-se que se trata de um grupo em que a maioria se encontra na faixa etária acima de 40 anos, com um tempo de serviço médio de 16 a 20 anos, que se move numa conjuntura marcada pela insegurança e precarização das relações de trabalho. A estabilidade no emprego assume, portanto, um valor especial para essas pessoas, explicando, ao mesmo tempo, seu receio de enfrentar novas oportunidades e não obter sucesso nas tarefas que lhes forem confiadas.

O item em referência foi o que obteve escore mais alto (3,76), em comparação a todos os outros valores obtidos em qualquer das variáveis e dimensões. (ANEXO 4). Em contraposição, o item oportunidade de "expressar criatividade pessoal" não gerou a valência esperada, remetendo à questão das condições de trabalho, em especial, ao significado que o servidor confere ao trabalho realizado. O quadro evidencia a importância da estabilidade no emprego, o valor da socialização pelo trabalho mediante as relações de cooperação e solidariedade, sugerindo que importa ser tratado como pessoa capaz e produtiva. Ao mesmo tempo, no entanto, os resultados permitem concluir que valorizam pouco a oportunidade de exercer liderança, de expressar criatividade e inovar no seu trabalho.

Analisando, ainda, as médias das valências no Quadro 2, em relação à variável Condições de Trabalho, observa-se que os servidores valorizam em ordem de prioridade relações interpessoais; reciprocidade de direitos e deveres; cooperação no ambiente de trabalho e condições ergonômicas e de higiene.

4.2.2 Instrumentalidades

Na análise dos escores da instrumentalidade dos resultados de trabalho adotou-se o mesmo procedimento, a partir das respostas aos itens do questionário concentrados na coluna "Quanto meu desempenho pode influir na obtenção desse resultado"? O Quadro 3 apresenta os valores obtidos em relação à instrumentalidade dos resultados do trabalho.

Quadro 3 Instrumentalidade dos resultados do trabalho

RESULTADO	MÉDIA DOS ESCORES OBTIDOS
Realização no Trabalho	3,09
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	2,82
Condições de Trabalho	2,95
Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,03

Na percepção dos entrevistados, os resultados que apresentam maior instrumentalidade são os relacionados à Realização no Trabalho e à Sobrevivência Pessoal e Familiar. A mais baixa instrumentalidade diz respeito aos relacionados ao Reconhecimento e Valorização no Trabalho. Os servidores da UECE percebem que seu desempenho influencia a obtenção de resultados relacionados principalmente aos indicadores que compõem a variável Realização no Trabalho, em especial ao amadurecimento profissional, ou seja, sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho.

Em seguida, relacionam a influência de seu desempenho à obtenção dos resultados que dizem respeito à Sobrevivência Pessoal e Familiar. "Sentir-se útil no trabalho e na família" é a relação instrumental mais expressiva que os servidores identificam a partir de seu

desempenho, considerando, assim, que o resultado de seu trabalho é compreendido também a partir de sua sobrevivência e de sua família. Por esse motivo, o esforço para manter uma vida produtiva reflete em seu desempenho.

O indicador de menor instrumentalidade diz respeito ao lazer. Os servidores denotaram que não influi muito o esforço de desempenho para a obtenção de tal resultado. É possível entender que esse resultado é dificilmente alcançado levando-se em conta a jornada de trabalho de 40 horas semanais. Por outro lado, lazer pode significar “gastar dinheiro” e, nesse caso, deixa de constituir um resultado a ser atingido.

Em relação ao Reconhecimento e Valorização no Trabalho, os servidores admitem que seu desempenho pode resultar na criação de oportunidade de reconhecimento da qualidade de seu trabalho, mas os escores evidenciam baixa instrumentalidade do desempenho para a obtenção de resultados que significam exercício de liderança, tratamento diferenciado por parte dos dirigentes ou ascensão a outras posições na organização.

A tendência é confirmada quando reconhecem que seu desempenho pode influir na obtenção de resultados que dizem respeito às relações interpessoais e à cooperação no ambiente de trabalho. Coerentemente, porém, consideram seu desempenho muito pouco instrumental quando se trata de resultados relativos à organização que dizem respeito, por exemplo, à divisão técnica do trabalho e eles não se sentem incluídos na gestão participativa da universidade.

4.2.3 Expectativas

O IST, elaborado por Borges (1999), foi estruturado através de atributos valorativos que, à luz da Teoria das Expectativas, consistem das definições de “quanto o trabalho deve ser”

(valência); “o quanto o desempenho individual pode influir na obtenção de resultados de trabalho” (instrumentalidade); “quanto é esperado que esses resultados ocorram” (expectativa).

Além desses conceitos, Borges acrescentou o atributo descritivo, entendido pela “percepção do trabalho como ele é, na realidade, concretamente”, na tentativa de apreensão do significado do trabalho na situação concreta.

Neste trabalho de pesquisa, esse atributo descritivo também foi inserido no questionário com a denominação “Observado”. É nosso entendimento, porém, que os dados obtidos servem ao aprofundamento da análise, mas sem a constatação comparativa e confronto com a realidade. Assim, procurou-se analisar expectativas dos resultados de trabalho, segundo o plano adotado, utilizando-se do “observado” para complementar ou explicar os resultados.

No Quadro 4 apresenta-se a média dos escores obtidos relacionados às variáveis eleitas:

Quadro 4 Expectativas dos resultados de trabalho

RESULTADO	MÉDIA DOS ESCORES OBTIDOS
Realização no Trabalho	2,92
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	2,63
Condições de Trabalho	2,79
Sobrevivência Pessoal e Familiar	2,94

A consulta à planilha (ANEXO 4) mostra o escore mais alto quando se considera que Realização no Trabalho é atribuído ao indicador “amadurecimento profissional”. O indicador sugere motivação de ordem intrínseca, os servidores esperam que esse resultado ocorra, não obstante sua situação funcional, cargo exercido ou compatibilidade de função com nível de escolaridade.

Quanto ao “sentimento de satisfação no trabalho”, percebe-se que o nível de expectativa se sobrepõe à realidade. O nível de expectância dos servidores relacionado a esse indicador indica que essas pessoas estimam que a satisfação no trabalho representa um suposto estado de realização.

Em relação à variável Reconhecimento e Valorização no Trabalho, os resultados de maior intensidade dizem respeito ao "reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido" . Isso significa que os servidores esperam que ocorra no seu trabalho igualdade de direitos, tratamento digno e merecido. O desejo de ser reconhecido pelo seu desempenho é condição de auto-estima. O servidor espera não apenas recompensa monetária, mas também recompensa moral, da qual o reconhecimento e a valorização são elementos básicos.

Os resultados esperados como Condições de Trabalho são representados por escores discretos. Reproduzem a tendência que valoriza as "relações interpessoais". Os mais altos se concentram no item "condições de vida produtiva" como um resultado esperado em termos de Sobrevivência Pessoal e Familiar.

Essa expectativa denota o desejo do servidor em participar das atividades de mostrar desempenho e produtividade sem o ranço da acomodação e da falta de comprometimento, consequentemente sentindo-se útil e atuante no seio familiar.

Sob esse aspecto é importante comentar o quanto é ativada a expectativa em relação ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (familiar). As organizações poderiam ver esse fenômeno como algo compensador e imperativo para o sucesso e a qualidade dos serviços prestados. O escore mais baixo relaciona-se à questão do salário embora os servidores manifestam-se a favor de maiores ganhos.

Os resultados relacionados à saúde também constituem um dos itens relacionados à Sobrevivência Pessoal e Familiar, apresentando o segundo maior escore.

No decorrer da análise de resultados verificou-se o interesse de se estimar o nível geral de expectativa relacionado ao que realmente ocorre no ambiente de trabalho. A operacionalização dos dados deu-se através da divisão entre a soma de todas as respostas dos servidores relacionadas a

cada item da coluna do questionário “Quanto ocorre realmente?” (Observado) e a soma dos itens relacionados à coluna “Quanto eu espero que este resultado ocorra?” (Expectativa), de acordo com o que mostra o quadro a seguir:

Quadro 5 Índice geral de expectativa

INDICADORES DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS	(O/E)%
1. Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	**21,12**
2. Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	13,63
3. Cooperação no ambiente de trabalho	8,06
4. Ganhar o suficiente para sobrevivência pessoal e familiar	**20,85**
5. Sentimento de realização pessoal	10,89
6. Oportunidade de exercer liderança	14,97
7. Equipamentos adequados e suficientes	12,32
8. Garantia de uma vida digna e feliz	18,69
9. Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	9,05
10. Reconhecimento por parte dos dirigentes	12,20
11. Aceitação pelos colegas de trabalho	7,34
12. Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	17,32
13. Estabilidade e segurança no emprego	10,86
14. Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	**23,42**
15. Canais de comunicação direta com os dirigentes	8,92
16. Condição de vida (corpo e mente saudáveis)	9,52
17. Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	7,06
18. Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	3,49
19. Higiene e condições ergonômicas de trabalho	9,60
20. Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	7,76
21. Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	13,84
22. Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	14,19
23. Reciprocidade de direitos e deveres	10,12
24. Objetivos profissionais a atingir	11,66
25. Autonomia no processo de trabalho	12,71
26. Desgaste físico e mental	0,96
27. Especialização e divisão técnica do trabalho	9,56
28. Divisão equitativa de tarefas	8,10
29. Relações interpessoais satisfatórias	7,49
30. Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	6,60
31. Sentimento de satisfação no trabalho	5,68

Os resultados obtidos permitem as seguintes considerações:

O resultado maior apresentado corresponde que o indicador “participar de decisões importantes na organização” ocorre realmente no ambiente de trabalho 23,42% abaixo do nível detectado de expectativa; um outro alto escore que chama atenção relaciona-se a “ganhar o suficiente para sobrevivência pessoal e familiar” e “oportunidade de aperfeiçoamento profissional”.

O resultado menor apresentado (0,96) referente ao indicador "desgaste físico e mental" indica que não há diferença entre o que ocorre realmente no trabalho e o nível de expectativa; (foi feito um teste p/diferença de média - dados emparelhados -, com nível de significância = 5%)

A soma das médias (13.219,00) referentes à situação real (Observado) dividida pela soma das médias referentes às expectativas (14.915,00), apresentou o Indicador Geral de Expectativa (IGE) igual a 88,6%, o que significa que, dentre as recompensas esperadas, só não acontecem realmente em 11,45% das respostas dos servidores.

Conclui-se, portanto, que o nível de expectativa está sendo recompensado positivamente, considerando que 88,6 é um escore elevado; no entanto cabe lembrar que as médias de expectativas apresentam-se em valores mais baixos, comparadas às médias de valências e instrumentalidades, fato que pode ter influenciado no resultado do IGE.

4.2.4 Análise de correlações entre valência, instrumentalidade e expectativas

O quadro a seguir resume as correlações momento-produto de Karl Pearson, relativas às variáveis estudadas em função da valência, instrumentalidade e expectativa aferidas na amostra.

Quadro 6 Correlações baseadas no modelo VIE

RESULTADOS DE TRABALHO	E x V	I xV	E x I
Realização no Trabalho	0,781	0,583	0,867
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	0,938	0,765	0,784
Condições de Trabalho	0,700	0,545	0,903
Sobrevivência Pessoal e Familiar	0,538	0,678	0,859

Os coeficientes de correlação linear expressam, numericamente, tanto a força quanto o sentido da correlação. Tais coeficientes oscilam entre -1,00 e +1,00, conforme se segue:

CORRELAÇÕES NEGATIVAS	CORRELAÇÕES POSITIVAS
- 1,00 ← correlação negativa perfeita - 0,95 ← correlação negativa forte - 0,50 ← correlação negativa moderada - 0,10 ← correlação negativa fraca	+ 0,10 ← correlação positiva fraca + 0,50 ← correlação moderada + 0,95 ← correlação positiva forte + 1,00 ← correlação positiva perfeita
0,00 ← ausência de correlação	

Fonte: LEVIN (1978, p. 211)

Considerando que os valores encontrados representam, sem exceção, correlações positivas, as dimensões valência, instrumentalidade e expectativa variaram no mesmo sentido para cada um dos resultados do trabalho.

- A variável Realização no Trabalho apresentou uma correlação de 0,538 para as dimensões instrumentalidade e valência, o que significa dizer que o desempenho e o valor atribuído pelos respondentes a esse resultado são moderamente correlacionados;

  A correlação 0,781 obtida entre a expectativa e a valência para o mesmo resultado de trabalho revela uma correlação positiva moderada substancial, aproximando-se de uma forte correlação entre os escores atribuídos pelos respondentes para essas duas dimensões. Assim, os indivíduos que atribuíram valores maiores (ou menores) para a dimensão expectativa tenderam a fazê-lo para a dimensão valência;

  Entre a expectativa e instrumentalidade, a correlação foi de 0,867 seguindo a mesma orientação acima referida, levando-se em conta, entretanto, que a aproximação à correlação positiva forte é ainda maior;

- No que se refere à variável Reconhecimento e Valorização no Trabalho, observam-se duas situações em que as correlações apresentam uma correlação moderada expressiva entre instrumentalidade/valência e expectativa/instrumentalidade;

Quanto ao maior valor atribuído pelos respondentes, através do escore de 0,938, significa que entre a expectativa e a valência apresenta-se uma correlação forte. Os servidores esperam e valorizam o Reconhecimento e Valorização no Trabalho com a mesma intensidade e sentido correlatos.

- Em relação às Condições de Trabalho verifica-se o escore de 0,545 entre as dimensões instrumentalidade e valência, o que indica uma moderada correlação e a ocorrência da primeira dimensão influencia de forma comedida à ocorrência da segunda dimensão;

  Entretanto, o escore de 0,700 entre a expectativa e a valência já revela uma correlação moderada mais expressiva. A segunda maior correlação de 0,903 relaciona-se à expectativa e instrumentalidade, o que representa uma forte correlação entre as duas dimensões. A expectativa encontra-se linearmente dependente do sentido de instrumentalidade que ocorre entre os respondentes. Quanto maior correlacionada mais previsível o comportamento de verosimilhança (“o que aparenta ser verdade”).

- O resultado de trabalho Sobrevivência Pessoal e Familiar apresentou a correlação mais baixa de 0,538 entre expectativa e valência, considerada mesmo assim uma correlação positiva moderada. Os servidores podem gerar uma maior valência a tal resultado mas não significa que esse resultado embora esperado ocorra na mesma intensidade;

  Entre a instrumentalidade e valência o escore define uma correlação moderada mais significativa (0,678) valor atribuído pelos respondentes. Por sua vez, o escore de 0,859 apresenta uma forte correlação entre a expectativa e instrumentalidade.

Considera-se importante chamar atenção que a correlação expectativa e instrumentalidade apresenta escores mais homogêneos e uniformemente correlacionados, supõe-se que a expectativa de que uma recompensa ocorra está muito relacionada com o desempenho e comportamento individual que o servidor manifesta.

4.2.5 Considerações sobre os resultados

O quadro a seguir refere-se à seleção das médias com os maiores escores das valências, instrumentalidades e expectativas relacionadas às variáveis eleitas.

Quadro 7 Conjunto das médias dos resultados de trabalho

RESULTADOS DE TRABALHO (RT)	VALÊNCIAS	INSTRUMENTA-LIDADES	EXPECTA-TIVAS
Realização no Trabalho	3,45	3,09	2,92
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	3,04	2,82	2,63
Condições de Trabalho	3,10	2,95	2,79
Sobrevivência Pessoal e Familiar	3,53	3,03	2,94
Pelo teste das médias a seguir, concluiu-se estatisticamente que: 3,53 não é igual 3,45 e que 3,04 não é igual 3,10 (V) 3,03 não é igual a 3,09 e que 2,82 não é igual a 2,95 (I) 2,94 é igual a 2,92 e que 2,63 não é igual a 2,79 (E)			

Obs 1: As médias foram calculadas através: $\frac{\Sigma \text{ média por indicador X N°. válido de respondentes}}{\Sigma \text{ N°. respondentes válidos;}}$

2: Foi usado o teste t – Student (teste de hipótese) para estabelecer se há, ou não, diferença significativa entre as médias encontradas, conforme ANEXO 5.

A partir dessa classificação é possível esclarecer:

- *Os escores correspondentes às expectativas apresentam-se mais baixos se comparados aos escores correspondentes às valências e instrumentalidades*. Os servidores geram expectativas em grau inferior ao valor que atribuem aos resultados de trabalho (valência) e ao desempenho com vistas à obtenção desses resultados (instrumentalidade). Os resultados são mais valorizados, como também mais considerados instrumentalmente, o que pode revelar uma tendência motivacional menos expressiva em relação à percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados, demonstrando uma certa postura, por parte dos servidores, de dúvida ou descrença em relação às expectativas profissionais.

  Para que a motivação ocorra é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas. A expectância é o componente da teoria de Vroom que expressa as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito de seu

trabalho. Representa a idéia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar.

Quando se trata de analisar a expectativa é preciso apreciar as escolhas e as chances que cada resultado de trabalho passa a representar na vida dos envolvidos no processo. A expectativa é subjetiva e corresponde à avaliação pessoal, se tal resultado ou recompensa irá ocorrer ou não.

Se a expectativa apresenta-se baixa, é possível supor que as pessoas não esperam muito do seu trabalho, talvez não acreditem ou não confiem que o seu desempenho ou esforço despendido seja capaz de alcançar a recompensa esperada. Os servidores vêem com certa cautela as chances de que cada resultado de trabalho possa ocorrer ou não.

- Analisados os atributos valorativos, em separado, as *valências* são os que apresentaram freqüência mais alta. Os servidores valorizam com mais intensidade o que diz respeito ao resultado de trabalho Sobrevivência Pessoal e Familiar, através do escore de 3,53.

  Como esclarece Kurt Lewin e colaboradores na Teoria de Campo, a valência explica as forças sociais que influenciam nas relações entre indivíduos e grupos. As pessoas exercem e sofrem pressões de tais forças, daí resultando ações limitadas por barreiras criadas por líderes, pela organização formal, pelas estruturas de poder, enfim, pelo ambiente social como um todo. Assim, cada indivíduo teria seu campo limitado geometricamente por vetores nas áreas às quais ficam restritos pela ação composta destas forças, explica Coradi (1985, p.238).

- Na perspectiva de instrumentalidade, os servidores relacionam a influência do seu desempenho principalmente à Realização no Trabalho, através da média 3,09, com a percepção de que é preciso um esforço pessoal para alcançar recompensas, tipo:

oportunidade de aperfeiçoamento, responsabilidade, desenvolvimento de habilidades e competências, etc.

Através dos escores discriminados, as pessoas pesquisadas, quer pelas influências ou forças advindas da organização ou pelo ambiente social, valorizam mais do que realmente esperam os resultados de trabalho relacionados à Sobrevivência Pessoal e Familiar representando a recompensa de maior valoração e atratividade. Gerar valência corresponde à satisfação antecipada de que tal resultado ocorra.

4.3 Medição da Força Motivacional

Tomando-se por base os dados extraídos do modelo teórico de Vroom, representado pela fórmula FM = E (ΣViIi), que diz: a força motivacional de um determinado resultado de trabalho é igual às expectativas desse resultado, multiplicado pelo somatório das valências vezes as instrumentalidades desse mesmo resultado, foram encontrados os seguintes dados:

Quadro 8 A Força motivacional dos servidores em relação aos resultados de trabalho

N°	RESULTADOS DE TRABALHO	MÉDIAS
RT1	Realização no Trabalho	218,52
RT2	Reconhecimento e Valorização no Trabalho	135,55
RT3	Condições de Trabalho	268,66
RT4	Sobrevivência Pessoal e Familiar	188,62

A partir deste quadro, análises e proposições foram elaboradas, pertinentes à força motivacional que envolve os servidores da UECE.

Os resultados demonstram que a força motivacional dos servidores está mais fortemente voltada à variável Condições de Trabalho, particularmente àqueles aspectos que se referem à divisão e organização do trabalho.

Ao problematizar a questão de pesquisa, neste estudo, focalizamos a influência da organização social e técnica do trabalho na dinâmica da organização e no comportamento das pessoas. Na análise da força motivacional consolida-se a idéia à luz da Teoria das Expectativas, evidenciando o quanto as condições de trabalho são valorizadas pelos servidores da UECE.

Pressupõe-se que os indicadores: relações interpessoais, cooperação entre as pessoas; aceitação entre os pares; canais de comunicação abertos nas esferas hierárquicas; equipamentos adequados e suficientes; higiene e condições ergonômicas favoráveis; reciprocidade de direitos e deveres; autonomia no processo de trabalho, ausência de desgaste físico e mental; divisão eqüitativa de tarefas; compatibilidade entre a carga e jornada de trabalho, têm uma atratividade maior que os demais, fazendo com que a força motivacional se mostre superior às outras variáveis consideradas como resultado de trabalho.

O que vem a ser exatamente Condições de Trabalho?

Os indicadores descritos refletem o ambiente de trabalho, com todas as suas implicações, no sentido da convivência diária com os colegas, superiores e público externo; as relações de trabalho mantidas nas diferentes esferas hierárquicas com as repercussões do poder exercido; as tarefas do dia-a-dia, quanto à organização e divisão de trabalho, contexto esse em que são satisfeitos ou não os anseios das pessoas envolvidas, estimulando-os ou não a um comportamento motivado para o trabalho. Os indicadores relacionados à essa variável apresentam características da motivação extrínseca, ou seja, indicadores que se originam do meio ambiente, utilizados para evitar a insatisfação e que condicionam o comportamento humano.

É nas condições de trabalho, nas rotinas do dia-a-dia que os sentimentos afloram, são testados os limites de cada um, a inteligência emocional nas tomadas de decisão, a qualidade das relações interpessoais, o desempenho na execução da tarefa, quer ela seja de natureza técnica ou operacional, como também a possibilidade de crescimento profissional.

Os fatores que compõem as condições de trabalho precisam ser garantidos necessariamente, para que se corrija a redução, ao máximo, dos sentimentos de insatisfação. Assim sendo, tarefas sem significado, repetitivas, trabalhos com alto grau de racionalização oferecem oportunidades muito pobres de realização, em relação às potencialidades das pessoas.

Herzberg (1973) apud Araújo (1985), na sua teoria dos dois fatores, indica que o enriquecimento da tarefa reduz a acomodação, a insatisfação e proporciona o desenvolvimento psicológico. O autor recomenda a importância de eliminar alguns controles, embora mantenha-se a obrigatoriedade de prestar contas do seu trabalho; como também, viabilizar o gerenciamento das áreas de trabalho; conceder autonomia e liberdade na função que exerce; manter comunicação verbal e informacional constantes; acrescentar tarefas novas e desafiantes; atribuir tarefas especializadas dando oportunidade à aprendizagem.

É também nas condições de trabalho que se observam os desvios de função, a exploração no trabalho, falta de liderança, alienação e até mesmo, como bem explica Déjours (1992), “o perigo da vida mental”, através das tarefas e ritmos impostos, modos operatórios e sistemas de hierarquia e controle que fazem, enfim, da organização do trabalho, processo de extrema importância no estudo da motivação.

Outro aspecto que engloba a organização do trabalho, são as condições físicas e ergonômicas que podem resultar em doenças, falta de conforto, ambientes biológicos e químicos prejudiciais à saúde do funcionário.

É, principalmente, nas relações sociais internas do ambiente organizacional que o trabalho se fragmenta, através do alto nível de racionalidade e burocracia, comuns nas instituições públicas, ou através de procedimentos não institucionalizados de ações cujos objetivos não são explícitos.

Segundo Davel et all. (1996), os comportamentos dos funcionários, suas ações e reações nas relações de trabalho são decorrentes das políticas e práticas organizacionais. O exercício do poder e a prática das estratégias gerenciais nas relações de trabalho, estão também condicionados às características tecnológicas, estruturais e culturais da organização. Esclarece o autor:

> No atual cenário, questões relativas à competitividade, à tecnologia e à flexibilidade estão na ordem do dia. É preciso, então, destacar que a modernidade e a produtividade, no campo do trabalho não são resultados apenas da adoção de novas tecnologias ou da formação mais adequada e atualizada do trabalhador, mas também e com um grau significativo de relevância as formas como a organização elabora e pratica as relações de trabalho e como os empregados as vivenciam.

Todos esses aspectos referentes às Condições de Trabalho afetam e influenciam a motivação das pessoas. Deve haver um certo cuidado, no entanto, para evitar constatações definitivas a esse respeito, principalmente quando se trata das relações de trabalho, pela dificuldade de análise da natureza humana.

Como salienta Arendt (1991, p.18):

> É altamente improvável que nós, que podemos conhecer, determinar e definir a essência natural de todas as coisas que nos rodeiam e que não somos, venhamos a ser capazes de fazer o mesmo a nosso próprio respeito: seria como pular sobre nossa própria sombra [...] Em outras palavras, se temos uma natureza ou essência, então certamente só um deus pode conhece-la e defini-la [.....].

Vale enfatizar que a motivação está presente em todos os atos de uma pessoa, segundo as prioridades que ela estabelece diante das recompensas de trabalho. Sobre o significado dessa motivação, alerta Sievers (1990:12) apud Bergamini (1997):

> Não é aventura fácil. Isso implica o conhecimento da relação do mundo interior de uma pessoa, os seus sonhos, esperanças e ansiedades, em termos da realidade exterior e da sua estrutura social. Isso também significa reconhecer mais e mais a nossa própria dependência com relação àquilo que está sendo proposto como

> verdadeiro e significativo e o que é sempre confirmado, pela nossa aquiescência. Parte dessa dependência também será descoberta na nossa própria impotência e no vazio que nos impede de enxergar como mentira aquilo que é comumente assumido como verdade.

E ainda implica a relação dessa pessoa com o meio, com a organização e as condições objetivas em que se insere, sobre determinações econômicas, sociais e culturais. O Resultado de Trabalho, que apresentou menor força motivacional neste estudo, refere-se ao Reconhecimento e Valorização no Trabalho, aspecto que merece ser melhor explorado porque, em geral, é, a partir do reconhecimento e valorização por parte dos pares e superiores, que o indivíduo sente-se satisfeito, realizado, como também cria possibilidades de enriquecimento do cargo, responsabilidade e ascensão a postos mais elevados e de confiança, no âmbito da organização.

Não se pretende, aqui, extrair conclusões definitivas que possam evoluir em recomendações práticas de como motivar a força-de-trabalho de determinada instituição; no entanto, a ênfase é de direcionar e de uma certa forma influenciar nas orientações que dizem respeito ao comportamento motivacional, não estimulado única e exclusivamente pelo argumento “trabalho X dinheiro”. Acredita-se que o intuito do trabalhador é, portanto, fazer via trabalho, um relato de si mesmo, como elemento vital do processo que confere o significado do seu comportamento no ambiente organizacional e familiar.

O dinheiro, em forma de salário, pelo próprio princípio da equidade, é um direito e deve ser distribuído com justiça, no entanto, apoiando-se nas experiências de Herzberg no campo da motivação, o dinheiro em si, não tem significado, por este motivo não é considerado fator motivador. Quanto ao que representa ou sob o enfoque de sua natureza extrínseca, poderá, na sua carência, tornar-se fator de insatisfação, fazendo o indivíduo na ineqüidade, sentir-se explorado, injustiçado e insatisfeito.

A discussão em torno da exploração do trabalhador refere-se não somente a salários compatíveis, mas, contudo, condições de trabalho que lhe permitam o desenvolvimento pessoal e profissional de acordo com a sua competência e habilidade, direito de optar, de participar e de se envolver nas questões referentes à divisão e organização do trabalho.

Deseja-se compreender a essência do significado do trabalho, sem o perigo da adoção de práticas tayloristas, de controle e da coerção, e com isso promover a oportunidade de reflexão no ambiente de trabalho sobre questões presentes no serviço público, em torno da divisão e organização do trabalho e, principalmente, sobre a subjetividade e os anseios do ser humano.

Baseando-se na Teoria de Vroom, o aspecto que deve ficar bem claro para todos os envolvidos no processo é a compatibilização das expectativas com as possibilidades de recompensas. Não adiantam expectativas inexeqüíveis e que só traduzam o conceito monetário custo/benefício, sem um aprofundamento da verdadeira missão que cabe a cada um, relacionada aos objetivos pessoais e institucionais.

As condições de trabalho refletem e identificam a cultura organizacional e o perfil das pessoas envolvidas. Quando favoráveis determinam o que elas são capazes de fazer, identificam os talentos, a satisfação e as potencialidades de cada um.

Segundo Reeves (2002), o pintor japonês Hokusai assinava seus trabalhos como “velho louco por pintura”. Talvez o que todo ser humano almeja e precisa - ser louco por seu trabalho.

4.3.1 Revendo nossas hipóteses

A realização da pesquisa comprovou a assertividade da hipótese central com a apresentação da força motivacional em graus distintos, de acordo com a percepção, situação ou necessidades do grupo pesquisado.

Em relação à primeira subhipótese que refere-se: “A percepção dos resultados do trabalho se constitui de elementos estruturadores da vida do sujeito, como escolaridade e experiência profissional. Os escores mais elevados de força motivacional tendem a ocorrer entre os servidores com titulação mais elevada e experiências em cargos/funções comissionados”. Procuramos interpretar primeiramente o aspecto da titulação, através do tratamento estatístico de correlação, com o objetivo de explicar através dos escores obtidos se os servidores com nível superior e pós-graduados apresentavam uma tendência motivacional maior que os servidores de ensino médio.

No quadro a seguir, observam-se as médias obtidas através da correlação entre os servidores com maior e menor escolaridade.

QUANTO À TITULAÇÃO

Quadro 9 Coeficientes de correlação de escolaridade

RESULTADOS DE TRABALHO	EXPECTATIVAS	VALÊNCIAS	INSTRUMENTA-LIDADES
Realização no Trabalho	0,127	0,137	0,067
Reconhecimento e Valorização no Trabalho	0,133	0,095	0,140
Condições de Trabalho	0,045	0,046	0,046
Sobrevivência Pessoal e Familiar	0,159	0,108	0,133

De acordo com os gráficos obtidos e os resultados dos escores, a hipótese não se confirmou. Constatou-se que os coeficientes de Pearson, por serem muito baixos, considerando o módulo (-1/+1), não se encontram correlacionados, ou seja, os mais altos níveis de escolaridade não resultaram em elevação dos escores.

No universo de 52,30% de servidores com nível superior (incluídos os 14,37% com pós-graduação), não se obteve resultado significativo que comprovasse que tais pessoas apresentam um grau maior de motivação em comparação aos servidores de ensino médio.

Essa situação explica uma suposta insatisfação por uma parte dos servidores que são graduados e/ou pós-graduados que exerce função de nível médio, portanto, sem condições de ascender na carreira e executar tarefas mais complexas, de acordo com o nível de conhecimento. É possível que a situação afete aos componentes que se referem ao Reconhecimento e Valorização no Trabalho, visto que 61% dos servidores pesquisados encontram-se em função incompatível com o seu nível de qualificação.

O desenvolvimento na carreira talvez seja um dos principais pontos que toda instituição deva rever efetivamente. No Brasil, segundo profissionais da área, a melhor solução para a problemática salarial, seria através do desenvolvimento profissional com a possibilidade de desempenharem tarefas mais desafiadoras, consequentemente perceberem salários mais elevados resultando, também, em uma integração mais significativa em relação ao trabalho.

A deficiência percebida nos Planos de Carreira do serviço público, em geral, consiste na falta de integração com os demais programas de RH, quer seja a avaliação de desempenho, treinamento e recrutamento interno. Eles não devem servir apenas para administrar salários, mas servir de base para o desenvolvimento e valorização do profissional no âmbito da Instituição. O servidor não pode ser considerado como um mero recurso, mas como um ser que contribui e se compromete para com os objetivos organizacionais, ou seja, a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a Instituição.

O Plano de Carreira quando bem elaborado e acompanhado de acordo com a realidade e adequação à natureza das atividades executadas, torna-se um estímulo à motivação, interferindo diretamente no crescimento e desenvolvimento profissional das pessoas. Um dos princípios para o desenvolvimento organizacional é o reconhecimento e a dignidade do servidor, propiciando dessa maneira a oportunidade de crescimento em respeito ao trabalho que realiza ao longo de sua vida na instituição.

QUANTO AO EXERCÍCIO EM CARGOS/FUNÇÕES COMISSIONADOS

Como trata a referida hipótese o quadro, a seguir, demonstra as médias obtidas através dos servidores que exercem função gratificada e aos servidores que não exercem função gratificada nas dimensões: valência, instrumentalidade e expectativa.

Quadro 10 Servidores que exercem função gratificada (situação A) e servidores que não exercem função gratificada (Situação B):

RT	MÉDIAS VALÊNCIAS		MÉDIAS INSTRUMENTALIDADES		MÉDIAS EXPECTATIVAS	
	Sit. A	Sit. B	Sit. A	Sit. B	Sit. A	Sit. B
RT1	3,57	3,38	3,30	2,95	3,07	2,80
RT2	3,12	2,98	3,08	2,65	2,81	2,51
RT3	3,16	3,06	3,12	2,84	2,93	2,70
RT4	3,63	3,46	3,26	2,87	3,15	2,80

Confirma-se a hipótese, se tomadas as médias dos escores atribuídos à Situação A e à Situação B. Os servidores que recebem incentivo financeiro, além da sua remuneração mensal, demonstram uma tendência motivacional maior nas dimensões expectativa, valência e instrumentalidade, para todos os Resultados de Trabalho, segundo as médias apresentadas.

A respeito da confirmação dessa hipótese, os respondentes têm função gratificada, que significa: gerenciam algum setor ou fazem parte de alguma comissão (ou projeto) com gratificação de serviço relevante.

Se essas pessoas apresentam uma tendência motivacional mais elevada em comparação aos servidores que não percebem nenhum tipo de gratificação, é possível supor que a recompensa financeira é atrativa e motivadora. Mas, considerando o valor quase sempre pouco expressivo das gratificações, fica evidenciado que os valores atribuídos aos resultados de trabalho em termos de valência, instrumentalidade e expectativa incluem outros itens, como reconhecimento e valorização no trabalho, participação nas decisões e autonomia profissional.

No que refere à segunda subhipótese que pressupõe que “os resultados relacionados à organização e aos fatores ambientais que ocorrem dentro e fora do trabalho tendem a receber valoração mais elevada, por parte dos servidores da UECE, do que os resultados relacionados a necessidades individuais e realização pessoal”, é possível comentar:

Considerando que as variáveis contendo indicadores que representam recompensas e estímulos oriundos do meio organizacional, ou seja, que os fatores motivadores advêm de fatores externos, de natureza extrínseca estejam presentes em maior proporção nos Resultados de Trabalho: RT3 e RT4, a hipótese confirma-se parcialmente.

O que se pode concluir que a motivação dos servidores pesquisados parece ser estimulada por fatores do ambiente organizacional interno e externo, representados pelo escore de 268,66, relativo ao RT3, como, também, em segundo nível, por fatores psíquicos ou de natureza intrínseca, representados pelo escore de 218,52 relativo ao RT1.

Com base no estudo de BERGAMINI (1997), o sentido da formulação dessa hipótese constituiu-se em identificar se os comportamentos motivacionais dos servidores eram voltados apenas a fatores condicionantes do ambiente organizacional ou a fatores de ordem interior, através de um processo intrínseco.

Embora não se possa classificar a motivação no trabalho em termos positivos ou negativos, respeita-se a idéia, segundo Herzberg, de que os fatores motivacionais de natureza intrínseca, atuam numa escala de satisfação e demonstram a maturidade profissional do indivíduo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir a presente pesquisa, acreditamos haver atingido os nossos objetivos. Contudo, não nos autoriza a formular conclusões definitivas. Qualquer tentativa de estudar o fenômeno motivacional encontra obstáculos pela complexidade do tema. Entendemos que sempre haverá espaço para a subjetividade. Certas imprecisões e incertezas podem ser minimizadas e controladas pela reunião de indivíduos em grupamentos de fortes características comuns. O rigor científico e o critério estatístico aplicados a grupos dessa natureza (como no caso em estudo), permitiram oferecer, ao final da pesquisa, conclusões mais seguras.

A Teoria das Expectativas mostrou-se adequada para atender ao que se constituiu objetivo geral da pesquisa, ou seja, analisar a motivação dos servidores da UECE, mediante avaliação dos níveis de valência, instrumentalidade e expectativa em relação às recompensas recebidas, proporcionando uma base racional sobre como avaliar o esforço investido pela pessoa em seu trabalho. No entanto, como teoria de processo, as relações motivacionais observadas devem ser constantemente revistas pelas mudanças que venham a ocorrer no ambiente organizacional.

O modelo proposto por Vroom, pode contribuir no planejamento de um clima motivacional capaz de estimular comportamentos desejáveis na organização em que as pessoas possam expressar os resultados de trabalho que mais valorizam e fazer jus, através do seu desempenho, às recompensas mais esperadas.

Dessa maneira, os gestores de recursos humanos podem criar sistemas de incentivos e desenvolver recompensas que atendam aos interesses dos indivíduos de forma a mantê-los estimulados a participar dos projetos organizacionais, como também possibilitar o

entendimento da inexequibilidade de certas recompensas, para que os esforços não se tornem restritivos ao desempenho.

Os pressupostos, que fundamentam a teoria das expectativas, podem tornar-se um recurso importante na gestão de pessoas por permitir que se pense no processo mental através do qual acontece a psicodinâmica motivacional.

O comportamento das pessoas não é influenciado apenas por impulsos interiores das necessidades não atendidas, mas, também, por propósitos conscientes que evidenciam seus valores, crenças e percepções tal como seres pensantes. Além disso, as determinações conjunturais relacionadas às condições sociais, econômicas e políticas também influenciam a motivação.

Não há um princípio universal que explique as motivações dos indivíduos no trabalho quanto às suas necessidades. O estudo mostra a importância da indagação: Em que condições as recompensas motivam as pessoas?

Acredita-se que essas recompensas ou resultados de trabalho, para que possam atender às necessidades dos indivíduos, é preciso que sejam, principalmente, desejadas por eles próprios para o seu devido alcance.

O estudo sugere, através da perspectiva de instrumentalidade, condições para a motivação nas quais as pessoas acreditem que a eficácia do desempenho resulta em recompensas que podem ser de natureza intrínseca ou de natureza extrínseca; elas também precisam desejar os resultados oferecidos pelo seu trabalho nas suas diferentes formas, quer seja no desejo de participar dos processos decisórios, através de funções comissionadas, quer na participação em projetos relevantes, no comprometimento de suas tarefas diárias, etc.

Os escores atribuídos pelos servidores, por ocasião da aplicação do instrumento de pesquisa, denotaram que o valor que as pessoas dão a cada recompensa certamente têm como

base os seus objetivos individuais (valência), como principalmente ter estabilidade no emprego, reconhecimento do trabalho desenvolvido, a importância das formas de convivência nos relacionamentos interpessoais e as estratégias de gerenciamento adotadas na organização.

Os níveis de expectativas, embora apresentem-se mais baixos que os níveis de valências e instrumentalidades, parecem estar de modo geral em consonância com o que realmente ocorre na situação de trabalho, com algumas exceções quanto à participação nas decisões organizacionais, reconhecimento no trabalho, oportunidade de aperfeiçoamento profissional e salários que permitam a sobrevivência pessoal e familiar.

A medição da força motivacional, obtida através da fórmula proposta por Vroom, mostrou-se mais fortemente direcionada às *Condições de Trabalho*, o que evidencia a grande importância e influência que essa variável, de natureza extrínseca, opera na motivação dos servidores pesquisados, no que se refere às questões relacionadas à organização.

No contexto da gestão de pessoas, esse dado pode ser relevante para formulação de políticas de recursos humanos que envolvem os servidores nos processos internos que dizem respeito à divisão e organização do trabalho, às relações sociais, pessoais e interpessoais, tão valorizadas por eles e que preconizam as relações de poder, o companheirismo e a solidariedade entre os pares.

Aspectos das condições de trabalho referem-se também aos fatores externos sociais que correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho, influencia a cultura organizacional e determina a legislação e a intervenção dos diferentes agentes (Estado e Sindicatos), definindo os limites que a organização e seus gestores podem decidir e agir na configuração de suas políticas e práticas de gestão.

Esta pesquisa limitou-se a investigar a motivação no trabalho relacionada ao segmento técnico-administrativo da UECE, que representa a atividade-meio no processo de desenvolvimento organizacional. Sugere-se, no entanto, novas pesquisas que atendam a atividade-fim da instituição ou até mesmo estudos comparativos entre outras universidades, para subsidiar de forma mais expressiva a formulação de políticas de recursos humanos no âmbito do serviço público.

Recomenda-se a possibilidade de uma reflexão crítica sobre o fenômeno motivacional no trabalho e a implementação de políticas de recursos humanos que tenha como princípio estimular a motivação das pessoas sem máscara ou intenção de condicioná-las a certos padrões de controle e obter adesão para aqueles que precisam. Se assim o fosse, confirmaria o que Lima (1995) denomina de “procedimento para normalizar os comportamentos e o pensamento que coincide com o ideal taylorista”.

Enfim, o que desejamos é contribuir para o sucesso do servidor público na tentativa de mudar o perfil distorcido para aquilo que ele realmente é, um ser humano com necessidades a serem satisfeitas, com disposição para o trabalho e o desejo que sejam respeitados os seus valores, seus objetivos, suas expectativas e, principalmente, sua essência. Assim, viabilizam-se os estímulos motivacionais para o exercício do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (edit.). **A Organização do Futuro - como preparar hoje as empresas de amanhã**. Organização The Peter F. Drucker Foundation, Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

ALVES FILHO, Antônio. **Motivação para o Trabalho: um estudo de caso com os funcionários do posto efetivo do Banco do Brasil.** Natal, 1999 (Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

ANDRADE, D.B.M. O Processo de reestruturação produtiva e as novas demandas organizacionais do serviço social. **Capacitação em Serviço Social e Política Social**. Módulo 4 - CFESS - ABEPSS - CEAD/NED – UnB, 2000.

ANTUNES, R.. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARAÚJO, M. A. D; ALVES FILHO, A. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da Teoria da Expectativa. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v.8, n. 2, abr./jun./2001.

ARENDT, H. **A Condição Humana**. Tradução de Roberto Raposo.5ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991.

ARCHER, E.R. The myth of motivacion. U.S.A., **The Personnel Administrator**, December, 1978.

ARAÚJO, A. de Pádua. **Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da Teoria da Motivação e Higiene, formulada por F. Herzberg**. São Paulo: USP, 1985 (Dissertação de Mestrado).

ATHINKSON, R. L; ATKINSON, R. C.; SMITH, E. E.; BEM, D. J. **Introdução à Psicologia**. Tradução Dayse Batista.11ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed.- São Paulo: Atlas, 1997.

BOCK, A M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias – uma introdução ao estudo de psicologia.** 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BONSUCESSO, E. P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1998.

BUARQUE, C. **A Segunda Abolição - um manifesto-proposta para a erradicação da pobreza no Brasil**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARLEIAL NETO, A. **Cultura e Cotidiano Sindical no Setor Público**. Fortaleza: Mova-se/Expressão Gráfica, 2000.

CARLOTTO, M. S.; GOBBI, M. D. **Contextualizando a Motivação no Trabalho**. http://www.ulbranet.com.br/2001.

CASTEL, R. **As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do salário**; tradução de Iraci D. Poleti. Petrópolis: Vozes, 1998.

Catálogo dos Cursos de Graduação 1999/2000 – Pró-Reitoria de Graduação da UECE.

CATTANI, A. D. **Trabalho & Autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.

CODA, R. A insatisfação no trabalho. **Momento**, v.2. n.7, jan./fev./1996.

CORADI, C. D. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

COSTA, F. **Manifesto contra o trabalho, introdução uma crítica ontológica-política**. IV Internacional abril de 2001. www.cpvsp.com.br.

DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). **"Recursos" Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DE MASI, D. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. São Paulo: José Olympio, 1999.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992 .

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DENCKER, A. F. M.; DA VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas**. São Paulo: Futura, 2001.

DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS - DRH/DICADE/FUNECE, 2001.

DRUCKER, P. F. **A Sociedade.** São Paulo: Exame/Abril Cultural, 2001.

_____ **O Homem**. Exame São Paulo: Exame/Abril Cultural, 2001

Em Direção a uma Política de Recursos Humanos para a UNICAMP. outubro de 1998. http://www.unicamp.br/dgrh.

FERNANDES, E**. Qualidade de Vida no Trabalho - Como Medir para Melhorar. Casa da Qualidade**.

Globalização e mercado de trabalho no Estado do Ceará: transformação da organização da produção das relações de trabalho e do padrão demográfico no Estado do Ceará. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 1999.

GOHN, M. G. **Teoria dos Movimentos Sociais**. São Paulo; Loyola, 1997.

GONDIM, L. M. P. (Org.). **Pesquisa em Ciências Sociais: o Projeto da Dissertação de Mestrado**. Fortaleza: EUFC, 1999.

HERSEY, P. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HOLANDA, M.N.A.B. **Lukàcs e o Estranhamento em Marx**. www.unicamp.br, 1994 (Tese de Doutorado em SS - UFRJ).

Informações. O **IBASE e o Balanço Social** - http://www.ibase.org.br

Informações IPEA. http://www.ipea.gov.br

LAKATOS, E. M.; M., M. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W. **O Desenvolvimento de organizações - diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

LEITE, M. P. et all. **Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho: Trabalho, Qualificação e Formação Profissional**. São Paulo: Atlas,, 1998.

LESSA, S. **A ontologia de Lukàcs**. Macéio: Edufal, 1997.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LYRA, R. P. **As Vicissitudes da Democracia Participativa.** Revista de Informação Legislativa. n.141, 1999.

MACÁRIO, E. **Determinações ontológicas da educação: uma leitura à luz da categoria trabalho – UFC**. www.anped.org.br/24/TO95697 1638795.DOC.

_____ Sobre a relação trabalho - educação numa perspectiva ontológica. In: Trabalho & Educação, **Revista NETE/UFMG.** n. 5, jan./jul./1999.

MARANHÃO, G. **Trabalho Docente e Riscos Sanitários.** CCS/UECE, 1998 (Dissertação de Mestrado em Saúde Pública).

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MARTINS FILHO, A. **Três Anos de FUNEDUCE**. Fortaleza,1979.

MARX, K. **O Capital**. 2ª ed. v. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATOS, F.G. **Fator QF Quociente de Felicidade, Ciclo de Felicidade no Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M.C.S.; DERLANDES, S.P.; NETO, O. C.; GOMES, R. (orgs.) **Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MOTA, A. E. (org.). **Nova Fábrica de Consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao serviço social**. São Paulo: Cortez, 1998.

OLIVA, A. **Conhecimento e Liberdade.** 2ª ed Edipucrs, 1999. www.editoraeletronica.net/autor/068/06800100_5htm/2000.

Perfil do Servidor Técnico-Administrativo da FUNECE - Dezembro de 2000.

PETROLA, P.; NUSSENZVERG, M.; DEMO, P.; CORDEIRO, C. **Universidade Tecnológica para o Nordeste Semi-Árido**. Fortaleza, 1993.

Planejamento Estratégico da UECE - 1994.

Plano de Desenvolvimento Sustentável – 1999-2002. Governo do Estado do Ceará – SEPLAN.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

RAMOS, A. G. R. **A Nova Ciência das Organizações - Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

REEVES, R. **Segundas-Feiras Felizes – como trabalhar com prazer**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística – São Paulo: Futura, 2002.

REY, G. **Pesquisa Qualitativa em Psicologia – caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Relatório da Comissão Especial do Ensino Superior da Assembléia Legislativa do Estado do Ceará. Fortaleza, 2000-2001.

Revista T&D – dezembro/1999 – LUCCA, DUM DE; FRANCO, DERMERVAL; NEVES, CARLOS. Um Século de Gestão. Edição 84 – www.rtd.com.br. Pg. 42-56

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

RUIZ, E. M.; SAMPAIO, J.J.C.; BORSOI, I.C.F.S (orgs.). **Trabalho, Saúde e Subjetividade**. Fortaleza: INESP/EDUECE, 1999.

SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.). **Pós-Neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

SILVA JÚNIOR, J. R. (co-autor). **Novas faces da educação superior no Brasil - Reforma do Estado e mudança na produção**. Capítulo X - Bragança Paulista: Edusf, 1999.

TEIXEIRA, F. J. S. (org.); ALVES, G.; MENELEU NETO, J.; OLIVEIRA, M. A. **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva – As Novas Determinações do Mundo do Trabalho**. São Paulo: Cortez,. 1998.

TEIXEIRA, F. J. S. **Pensando com Marx**. São Paulo: Ensaio, 1995.

_____. Capital e suas formas de produção de mercadorias: rumo ao fim da economia política. **Revista: Crítica Marxista**, n.10, 2000.

UECE em Números - 2001 - Pró-Reitoria de Planejamento.

VROOM, V. H. **Work and Motivacion**. New York: John Wiley and Sons, 1964.

_____. **Gestão de pessoas, não de pessoal - os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

XIBERRAS, M. **As Teorias da Exclusão**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

A N E X O S

ANEXO 1 OFÍCIO Nº 299/2002 – NEPPS/UFPE E MODELO DO QUESTIONÁRIO;

ANEXO 2 COMPOSIÇÃO DAS VARIÁVEIS (NÚMERO E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES);

ANEXO 3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTA DO SISTEMA FUNECE/UECE

("A estrutura organizacional e administrativa da FUNECE e da UECE, bem como a distribuição dos cargos e funções necessários ao seu funcionamento, serão aprovados por Decreto do Chefe do Poder Executivo, mediante proposta que será encaminhada pelo Presidente da FUNECE" – Cap. V, Art. 26 do Estatuto da FUNECE, 2002).

ANEXO 4 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

ANEXO 5 TESTE DE MÉDIAS

ANEXO 1

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO/UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/DEPARTAMENTO DE SERVIÇO SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SERVIÇO SOCIAL

PESQUISA: Um Olhar sobre o Trabalho na Universidade

RESPONSÁVEL: Núcleo de Estudos e Pesquisas em Políticas Sociais e Direitos Sociais **(NEPPS/UFPE)**

QUESTIONÁRIO

Nº _____

Data:_____

As afirmações que se seguem descrevem resultados do trabalho ou recompensas que podem ser conseguidas por uma pessoa como consequência de seu trabalho. Considere cada um dos resultados cuidadosamente.

É importante que você responda com franqueza as questões propostas. Em caso de dúvida, por favor, consulte nosso bolsista, como também leia com atenção as instruções contidas no decorrer do questionário.

DESDE JÁ, AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO

1 DADOS PESSOAIS

1. Sexo: ( ) Masculino
( ) Feminino

2. Idade:

( ) de 21 a 30 anos
( ) de 31 a 40 anos
( ) de 41 a 50 anos
( ) mais de 51 anos

3. Estado Civil:

( ) Casado

( ) Solteiro

( ) Viúvo

( ) Divorciado

( ) Outros

4. Escolaridade:

( ) 2º Grau Completo

( ) Superior Completo

( ) Pos-Graduação

5. Rendimento Familiar (em salários mínimos):

( ) 2 a 6

( ) 7 a 11

( ) 12 a 16

( ) 17 a 20

( ) acima de 21

6. Data de admissão na UECE: _____ (pode ser apenas o ano)

7. Nº de dependentes: _____

8. Local de Trabalho:

( ) No Campus do Itaperi

( ) Fora do Campus do Itaperi (CH/CESA)

( ) Unidade do Interior

9. Situação Funcional:

( ) Ocupante de função de nível médio

( ) Ocupante de função de nível superior

Especifique: _____

10. Exerce cargo comissionado?

( ) Sim ( ) Não

Especifique: _____

11. Recebe algum outro tipo de gratificação pela UECE?

( ) Sim ( ) Não

Especifique:_____

1ª Instrução: O que são **Resultados de Trabalho?** São as "coisas" que uma organização pode proporcionar a seus funcionários, consideradas tanto como recompensas ou experiências positivas EX: promoção, salário, reconhecimento, como também, experiências negativas EX: demissão, transferência, etc.

2ª Instrução: Na coluna **A,** você encontra a pergunta: **"Quanto deve ser?"** Nesta pergunta será avaliada a importância ou o valor que tem para você tal resultado. A escala de 0 a 4 é crescente de valor, por favor circule na coluna **A** , à direita de cada afirmação, o número que melhor descreve sua opinião. Quanto maior o número que você marcar, maior também será a importância que você estará atribuindo tal resultado de trabalho.

- o valor **0** significa que tal resultado de trabalho não tem nenhuma importância ou valor para você;
- o valor **1** significa que tal resultado de trabalho tem pouca importância para você, ou seja, é pouco desejável;
- o valor **2** significa que tal resultado de trabalho tem uma certa importância para você, ou seja, é desejável;
- o valor **3** significa que tal resultado de trabalho é muito importante para você, ou seja, é muito desejável;
- o valor **4** significa que tal resultado de trabalho é extremamente importante para você, ou seja, é extremamente desejável.

RESULTADOS DE TRABALHO	COLUNA A Quanto deve ser?
1. Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	0 1 2 3 4
2. Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	0 1 2 3 4
3. Cooperação no ambiente de trabalho	0 1 2 3 4
4. Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	0 1 2 3 4
5. Sentimento de realização pessoal	0 1 2 3 4
6. Oportunidade de exercer liderança	0 1 2 3 4
7. Equipamentos adequados e suficientes	0 1 2 3 4
8. Garantia de uma vida digna e feliz	0 1 2 3 4
9. Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	0 1 2 3 4
10. Reconhecimento por parte dos dirigentes	0 1 2 3 4
11. Aceitação pelos colegas de trabalho	0 1 2 3 4
12. Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	0 1 2 3 4
13. Estabilidade e segurança no emprego	0 1 2 3 4
14. Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	0 1 2 3 4
15. Canais de comunicação direta com os dirigentes	0 1 2 3 4
16. Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	0 1 2 3 4
17. Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	0 1 2 3 4
18. Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	0 1 2 3 4
19. Higiene e condições ergonômicas de trabalho	0 1 2 3 4
20. Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	0 1 2 3 4
21. Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	0 1 2 3 4
22. Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	0 1 2 3 4
23. Reciprocidade de direitos e deveres	0 1 2 3 4
24. Objetivos profissionais a atingir	0 1 2 3 4
25. Autonomia no processo de trabalho	0 1 2 3 4

RESULTADOS DE TRABALHO	COLUNA A Quanto deve ser?
26. Desgaste físico e mental	0 1 2 3 4
27. Especialização e divisão técnica do trabalho	0 1 2 3 4
28. Divisão equitativa de tarefas	0 1 2 3 4
29. Relações interpessoais satisfatórias	0 1 2 3 4
30. Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	0 1 2 3 4
31. Sentimento de satisfação no trabalho	0 1 2 3 4

Coluna **B**	Coluna **C**	Coluna **D**
3ª Instrução: Nesta coluna, a pergunta **Quanto eu espero que este resultado ocorra?** representa a expectativa que o funcionário manifesta acerca de alguns aspectos de seu trabalho. A expectativa é a força do desejo de atingir os objetivos. Por favor circule na coluna B o número que melhor descreve sua opinião. • o valor **0** significa que não existe nenhuma expectativa de que ocorra tal resultado; • o valor **1** significa que existe uma pequena expectativa de que ocorra tal resultado, ou seja, é pouco provável; • o valor **2** significa que existe uma provável expectativa de que ocorra tal resultado; • o valor **3** significa que é muito provável que ocorra tal resultado; o valor **4** significa que é extremamente provável que ocorra tal resultado.	**4ª Instrução:** Nesta coluna, a pergunta **"Quanto ocorre realmente?"** representa a frequência com que ocorre na prática tal resultado. Por favor circule na coluna C o número que melhor descreve sua opinião. • o valor 0 significa que nunca ocorre tal resultado; • o valor 1 significa que raramente ocorre tal resultado de trabalho; • o valor 2 significa que as vezes ocorre tal resultado; • o valor 3 significa que frequentemente ocorre tal resultado; • o valor 4 significa que sempre ocorre tal resultado de trabalho.	**5ª Instrução:** Nesta coluna, a pergunta **"Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado?"** representa o quanto o seu desempenho no trabalho pode influir para a obtenção de tal resultado de trabalho. Por favor circule na coluna D o número que melhor descreve sua opinião. • o valor 0 significa que o seu desempenho não influi em nada para obtenção de tal resultado; • o valor 1 significa que o seu desempenho influi muito pouco para a obtenção de tal resultado; • o valor 2 significa que o seu desempenho influi pouco para a obtenção de tal resultado; • o valor 3 significa que o seu desempenho influi moderadamente para obtenção de tal resultado; • o valor 4 significa que o seu desempenho influi muito para obtenção de tal resultado de trabalho.

RESULTADOS DE TRABALHO	Coluna B Quanto eu espero que este resultado ocorra?	Coluna C Quanto ocorre realmente?	Coluna D Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado?
1. Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2. Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3. Cooperação no ambiente de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4. Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5. Sentimento de realização pessoal	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
6. Oportunidade de exercer liderança	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
7. Equipamentos adequados e suficientes	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
8. Garantia de uma vida digna e feliz	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9. Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9. Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
10. Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
11. Aceitação pelos colegas de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
12. Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
13. Estabilidade e segurança no emprego	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
14. Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

RESULTADOS DE TRABALHO	Coluna B Quanto eu espero que este resultado ocorra?	Coluna C Quanto ocorre realmente?	Coluna D Quanto meu desempenho pode influir na obtenção deste resultado?
15. Canais de comunicação direta com os dirigentes	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
16. Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
17. Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
18. Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
19. Higiene e condições ergonômicas de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
20. Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
21. Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
22. Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
23. Reciprocidade de direitos e deveres	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
24. Objetivos profissionais a atingir	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
25. Autonomia no processo de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
26. Desgaste físico e mental	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
27. Especialização e divisão técnica do trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
28. Divisão equitativa de tarefas	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
29. Relações interpessoais satisfatórias	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
30. Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
31. Sentimento de satisfação no trabalho	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

ANEXO 2

Composição das variáveis

RT 1	NÚMERO E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
REALIZAÇÃO NO TRABALHO	1. Oportunidades de aperfeiçoamento profissional 5. Sentimento de realização pessoal 9. Oportunidade de expressar a criatividade pessoal 13. Estabilidade e segurança no emprego 17. Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho) 21. Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências 31. Sentimento de satisfação no trabalho

RT 2	NÚMERO E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO TRABALHO	2. Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho 6. Oportunidade de exercer liderança 10. Reconhecimento por parte dos dirigentes 14. Oportunidade de participar de decisões importantes na organização 18. Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido 22. Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais

RT 3	NÚMERO E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
CONDIÇÕES DE TRABALHO	3. Cooperação no ambiente de trabalho 7. Equipamentos adequados e suficientes 11. Aceitação pelos colegas de trabalho 15. Canais de comunicação direta com os dirigentes 19. Higiene e condições ergonômicas de trabalho 23. Reciprocidade de direitos e deveres 25. Autonomia no processo de trabalho 26. Desgaste físico e mental 27. Especialização e divisão técnica do trabalho 28. Divisão equitativa de tarefas 29. Relações interpessoais satisfatórias 30. Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho

RT 4	NÚMERO E DESCRIÇÃO DOS INDICADORES
SOBREVIVÊNCIA PESSOAL E FAMILIAR	4. Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar 8. Garantia de uma vida digna e feliz 12. Proporcionar lazer pessoal e para os familiares 16. Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis) 20. Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família) 24. Objetivos profissionais a atingir

ANEXO 4

Quadro 1 Valências

RT 1 - Realização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	173	0	4	3,38
Sentimento de realização pessoal	172	0	4	3,41
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	172	0	4	3,20
Estabilidade e segurança no emprego	174	1	4	3,76
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	173	1	4	3,60
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	173	1	4	3,26
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,55
RT 2 – Reconhecimento e Valorização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	1	4	3,16
Oportunidade de exercer liderança	172	0	4	2,52
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	174	0	4	3,10
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	172	0	4	2,82
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	174	0	4	3,37
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	174	0	4	3,23
RT- 3 - Condições de Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Cooperação no ambiente de trabalho	172	0	4	3,37
Equipamentos adequados e suficientes	174	0	4	3,20
Aceitação pelos colegas de trabalho	174	0	4	3,28
Canais de comunicação direta com os dirigentes	173	0	4	3,09
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	172	0	4	3,35
Reciprocidade de direitos e deveres	174	0	4	3,39
Autonomia no processo de trabalho	170	0	4	3,08
Desgaste físico e mental	170	0	4	1,75
Especialização e divisão técnica do trabalho	172	0	4	2,97
Divisão equitativa de tarefas	171	0	4	3,13
Relações interpessoais satisfatórias	173	0	4	3,40
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	173	0	4	3,25
RT 4 - Sobrevivência Pessoal e Familiar / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	3,54
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,54
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	171	0	4	3,25
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	173	2	4	3,69
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	172	2	4	3,68
Objetivos profissionais a atingir	174	0	4	3,45

Quadro 2 Instrumentalidades

RT 1 - Realização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	171	0	4	2,88
Sentimento de realização pessoal	169	0	4	3,18
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	170	0	4	2,97
Estabilidade e segurança no emprego	172	0	4	3,06
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	173	0	4	3,39
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	170	0	4	2,84
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,32
RT 2 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	170	0	4	3,00
Oportunidade de exercer liderança	169	0	4	2,66
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,84
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	169	0	4	2,68
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	171	0	4	3,01
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,74
RT 3 - Condições de Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Cooperação no ambiente de trabalho	170	0	4	3,20
Equipamentos adequados e suficientes	172	0	4	2,65
Aceitação pelos colegas de trabalho	170	0	4	3,16
Canais de comunicação direta com os dirigentes	171	0	4	2,87
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	167	0	4	2,89
Reciprocidade de direitos e deveres	172	0	4	2,99
Autonomia no processo de trabalho	171	0	4	2,92
Desgaste físico e mental	169	0	4	2,72
Especialização e divisão técnica do trabalho	168	0	4	2,86
Divisão equitativa de tarefas	170	0	4	2,86
Relações interpessoais satisfatórias	170	0	4	3,24
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	170	1	4	3,06
RT 4 - Sobrevivência Pessoa e Familiar / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	2,82
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,13
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	171	0	4	2,64
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	169	0	4	3,04
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	169	1	4	3,33
Objetivos profissionais a atingir	173	0	4	3,20

Quadro 3 Expectativas

RT 1 - Realização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	173	0	4	2,57
Sentimento de realização pessoal	172	0	4	2,88
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	172	0	4	2,70
Estabilidade e segurança no emprego	173	0	4	3,09
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	171	0	4	3,25
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	172	0	4	2,77
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,16
RT 2 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	0	4	2,65
Oportunidade de exercer liderança	172	0	4	2,29
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,65
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	170	0	4	2,51
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	168	0	4	3,00
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,68
RT 3 - Condições de Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Cooperação no ambiente de trabalho	172	0	4	2,88
Equipamentos adequados e suficientes	170	0	4	2,44
Aceitação pelos colegas de trabalho	173	0	4	2,99
Canais de comunicação direta com os dirigentes	170	0	4	2,77
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	166	0	4	2,89
Reciprocidade de direitos e deveres	172	0	4	2,87
Autonomia no processo de trabalho	172	0	4	2,79
Desgaste físico e mental	172	0	4	2,42
Especialização e divisão técnica do trabalho	167	0	4	2,69
Divisão equitativa de tarefas	167	0	4	2,74
Relações interpessoais satisfatórias	173	0	4	3,09
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	171	0	4	2,92
RT 4 - Sobrevivência Pessoal e Familiar / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	2,48
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,00
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	168	0	4	2,71
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	164	0	4	3,07
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	171	0	4	3,32
Objetivos profissionais a atingir	172	0	4	3,04

Quadro 4 Observado

RT 1 - Realização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	172	0	4	2,04
Sentimento de realização pessoal	173	0	4	2,55
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	173	0	4	2,44
Estabilidade e segurança no emprego	173	0	4	2,75
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	171	0	4	3,02
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	172	0	4	2,39
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	2,98
RT 2 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	0	4	2,28
Oportunidade de exercer liderança	170	0	4	1,97
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,33
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	169	0	4	1,93
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	168	0	4	2,63
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,30
RT 3 - Condições de Trabalho / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Cooperação no ambiente de trabalho	171	0	4	2,67
Equipamentos adequados e suficientes	172	0	4	2,11
Aceitação pelos colegas de trabalho	172	0	4	2,79
Canais de comunicação direta com os dirigentes	171	0	4	2,51
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	167	0	4	2,59
Reciprocidade de direitos e deveres	169	0	4	2,63
Autonomia no processo de trabalho	169	0	4	2,48
Desgaste físico e mental	165	0	4	2,50
Especialização e divisão técnica do trabalho	166	0	4	2,45
Divisão equitativa de tarefas	168	0	4	2,50
Relações interpessoais satisfatórias	170	0	4	2,91
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	168	0	4	2,78
RT 4 - Sobrevivência Pessoal e Familiar / ITEM	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	171	0	4	1,95
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	2,44
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	169	0	4	2,23
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	168	0	4	2,71
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família)	171	0	4	3,06
Objetivos profissionais a atingir	171	0	4	2,70

ANEXO 5

EXPECTATIVA				
Teste de igualdade das médias do resultado 1 com 4				
Amostra	R1	R4	Dif. médias	-0,02
Média	2,92	2,94	Desv. Conj	0,015375035
Variância	0,06	0,19	Z calculado	-1,30
N	1206	1018	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste não foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela igualdade das médias				
Teste de igualdade das médias do resultado 2 com 3				
Amostra	R2	R3	Dif. médias	-0,16
Média	2,63	2,79	Desv. Conj	0,009882614
Variância	0,04	0,12	Z calculado	-16,19
N	1026	2045	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela rejeição de igualdade das médias				
VALÊNCIA				
Teste de igualdade das médias do resultado 1 com 4				
Amostra	R1	R4	Dif médias	-0,08
média	3,45	3,53	Desv. Conj	0,006646295
variância	0,03	0,02	Z calculado	-12,04
N	1210	1032	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela rejeição de igualdade das médias				
Teste de igualdade das médias do resultado 2 com 3				
Amostra	R2	R3	Dif. médias	-0,06
média	3,04	3,1	Desv. Conj	0,012812261
variância	0,08	0,18	Z calculado	-4,68
N	1038	2067	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela rejeição de igualdade das médias				

INSTRUMENTALIDADE				
Teste de igualdade das médias do resultado 1 com 4				
Amostra	R1	R4	Dif. médias	0,06
média	3,09	3,03	Desv. Conj	0,012736821
variância	0,04	0,13	Z calculado	4,71
N	1138	1023	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela rejeição de igualdade das médias				
Teste de igualdade das médias do resultado 2 com 3				
Amostra	R2	R3	Dif. médias	-0,13
média	2,82	2,95	Desv. Conj	0,009394389
variância	0,02	0,14	Z calculado	-13,84
N	1019	2040	Z tabelado	1,96
Como ambas as amostras são maiores que 30 usaremos a estatística Z Conclusão: O teste foi significativo ao nível de 5%, ou seja, conclui-se pela rejeição de igualdade das médias				

Realização no Trabalho						
Coluna A: Valência						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	173	0	4	3,38	584,74	1976,42
Sentimento de realização pessoal	172	0	4	3,41	586,52	2000,03
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	172	0	4	3,20	550,40	1761,28
Estabilidade e segurança no emprego	174	1	4	3,76	654,24	2459,94
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	173	1	4	3,60	622,80	2242,08
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	173	1	4	3,26	563,98	1838,57
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,55	614,15	2180,23
	Média geral			3,45	4176,83	14458,56
	Var. geral			0,03		
	Desvio pad.			0,18		
Coluna B: Expectativa						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	173	0	4	2,57	444,61	1142,65
Sentimento de realização pessoal	172	0	4	2,88	495,36	1426,64
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	172	0	4	2,70	464,40	1253,88
Estabilidade e segurança no emprego	173	0	4	3,09	534,57	1651,82
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	171	0	4	3,25	555,75	1806,19
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	172	0	4	2,77	476,44	1319,74
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,16	546,68	1727,51
	Média geral			2,92	3517,81	10328,42
	Var. geral			0,06		
	Desvio pad.			0,24		

Coluna C: Observado						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	172	0	4	2,04	350,88	715,80
Sentimento de realização pessoal	173	0	4	2,55	441,15	1124,93
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	173	0	4	2,44	422,12	1029,97
Estabilidade e segurança no emprego	173	0	4	2,75	475,75	1308,31
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	171	0	4	3,02	516,42	1559,59
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	172	0	4	2,39	411,08	982,48
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	2,98	515,54	1536,31
	Média geral			2,60	3132,94	8257,39
	Var. geral			0,10		
	Desvio pad.			0,32		
Coluna D: Instrumentalidade						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de aperfeiçoamento profissional	171	0	4	2,88	492,48	1418,34
Sentimento de realização pessoal	169	0	4	3,18	537,42	1709,00
Oportunidade de expressar a criatividade pessoal	170	0	4	2,97	504,90	1499,55
Estabilidade e segurança no emprego	172	0	4	3,06	526,32	1610,54
Amadurecimento profissional (sentir-se habilitado e responsável pelas próprias ações exercidas no trabalho)	173	0	4	3,39	586,47	1988,13
Desenvolvimento de técnicas e estratégias geradoras de novas habilidades e competências	170	0	4	2,84	482,80	1371,15
Sentimento de satisfação no trabalho	173	0	4	3,32	574,36	1906,88
	Média geral			3,09	3704,75	11503,59
	Var. geral			0,04		
	Desvio pad.			0,20		

Reconhecimento e Valorização no Trabalho						
Coluna A: Valência						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	1	4	3,16	543,52	1717,52
Oportunidade de exercer liderança	172	0	4	2,52	433,44	1092,27
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	174	0	4	3,10	539,40	1672,14
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	172	0	4	2,82	485,04	1367,81
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	174	0	4	3,37	586,38	1976,10
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	174	0	4	3,23	562,02	1815,32
	Média geral			3,03	3149,80	9641,17
	Var. geral			0,08		
	Desvio pad.			0,28		
Coluna B: Expectativa						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	0	4	2,65	455,80	1207,87
Oportunidade de exercer liderança	172	0	4	2,29	393,88	901,99
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,65	458,45	1214,89
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	170	0	4	2,51	426,70	1071,02
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	168	0	4	3,00	504,00	1512,00
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,68	458,28	1228,19
	Média geral			2,63	2697,11	7135,96
	Var. geral			0,04		
	Desvio pad.			0,21		
Coluna C: Observado						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	172	0	4	2,28	392,16	894,12
Oportunidade de exercer liderança	170	0	4	1,97	334,90	659,75
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,33	403,09	939,20
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	169	0	4	1,93	326,17	629,51
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	166	0	4	2,63	436,58	1148,21
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,30	393,30	904,59
	Média geral			2,24	2286,20	5175,38
	Var. geral			0,06		
	Desvio pad.			0,23		

Coluna D: Instrumentalidade						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Oportunidade de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho	170	0	4	3,00	510,00	1530,00
Oportunidade de exercer liderança	169	0	4	2,66	449,54	1195,78
Reconhecimento especial por parte dos dirigentes	173	0	4	2,84	491,32	1395,35
Oportunidade de participar de decisões importantes na organização	169	0	4	2,68	452,92	1213,83
Reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido	167	0	4	3,01	502,67	1513,04
Assistência pessoal e/ou profissional em situações especiais	171	0	4	2,74	468,54	1283,80
	Média geral			2,82	2874,99	8131,79
	Var. geral			0,02		
	Desvio pad.			0,14		

Condições de Trabalho						
Coluna A: Valência						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Cooperação no ambiente de trabalho	172	0	4	3,37	579,64	1953,3868
Equipamentos adequados e suficientes	174	0	4	3,20	556,80	1781,76
Aceitação pelos colegas de trabalho	174	0	4	3,28	570,72	1871,9616
Canais de comunicação direta com os dirigentes	173	0	4	3,09	534,57	1651,8213
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	172	0	4	3,35	576,20	1930,27
Reciprocidade de direitos e deveres	174	0	4	3,39	589,86	1999,6254
Autonomia no processo de trabalho	169	0	4	3,08	520,52	1603,2016
Desgaste físico e mental	170	0	4	1,75	297,50	520,625
Especialização e divisão técnica do trabalho	172	0	4	2,97	510,84	1517,1948
Divisão equitativa de tarefas	171	0	4	3,13	535,23	1675,2699
Relação interpessoais satisfatórias	173	0	4	3,40	588,20	1999,88
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	173	0	4	3,25	562,25	1827,3125
	Média geral			3,11	6422,33	20332,308
	Var. geral			0,18		
	Desvio pad.			0,43		

Coluna B: Expectativa						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Cooperação no ambiente de trabalho	172	0	4	2,88	495,36	1426,6368
Equipamentos adequados e suficientes	170	0	4	2,44	414,80	1012,112
Aceitação pelos colegas de trabalho	173	0	4	2,99	517,27	1546,6373
Canais de comunicação direta com os dirigentes	170	0	4	2,77	470,90	1304,393
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	166	0	4	2,89	479,74	1386,4486
Reciprocidade de direitos e deveres	172	0	4	2,87	493,64	1416,7468
Autonomia no processo de trabalho	172	0	4	2,79	479,88	1338,8652
Desgaste físico e mental	172	0	4	2,42	416,24	1007,3008
Especialização e divisão técnica do trabalho	167	0	4	2,69	449,23	1208,4287
Divisão equitativa de tarefas	167	0	4	2,74	457,58	1253,7692
Relação interpessoais satisfatórias	173	0	4	3,09	534,57	1651,8213
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	171	0	4	2,92	499,32	1458,0144
	Média geral			2,76	5708,53	16011,174
	Var. geral			0,12		
	Desvio pad.			0,34		

Coluna C: Observado						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Cooperação no ambiente de trabalho	171	0	4	2,67	456,57	1219,0419
Equipamentos adequados e suficientes	172	0	4	2,11	362,92	765,7612
Aceitação pelos colegas de trabalho	172	0	4	2,79	479,88	1338,8652
Canais de comunicação direta com os dirigentes	171	0	4	2,51	429,21	1077,3171
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	167	0	4	2,59	432,53	1120,2527
Reciprocidade de direitos e deveres	169	0	4	2,63	444,47	1168,9561
Autonomia no processo de trabalho	169	0	4	2,48	419,12	1039,4176
Desgaste físico e mental	165	0	4	2,50	412,50	1031,25
Especialização e divisão técnica do trabalho	166	0	4	2,45	406,70	996,415
Divisão equitativa de tarefas	168	0	4	2,50	420,00	1050
Relação interpessoais satisfatórias	170	0	4	2,91	494,70	1439,577
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	168	0	4	2,78	467,04	1298,3712
	Média geral			2,53	5225,64	13545,225
	Var. geral			0,16		
	Desvio pad.			0,40		

Coluna D: Instrumentalidade						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Cooperação no ambiente de trabalho	170	0	4	3,20	544,00	1740,8
Equipamentos adequados e suficientes	172	0	4	2,65	455,80	1207,87
Aceitação pelos colegas de trabalho	170	0	4	3,16	537,20	1697,552
Canais de comunicação direta com os dirigentes	171	0	4	2,87	490,77	1408,5099
Higiene e condições ergonômicas de trabalho	167	0	4	2,89	482,63	1394,8007
Reciprocidade de direitos e deveres	172	0	4	2,99	514,28	1537,6972
Autonomia no processo de trabalho	171	0	4	2,92	499,32	1458,0144
Desgaste físico e mental	169	0	4	2,72	459,68	1250,3296
Especialização e divisão técnica do trabalho	168	0	4	2,86	480,48	1374,1728
Divisão equitativa de tarefas	170	0	4	2,86	486,20	1390,532
Relação interpessoais satisfatórias	170	0	4	3,24	550,80	1784,592
Compatibilidade entre carga de trabalho e jornada de trabalho	170	1	4	3,06	520,20	1591,812
	Média geral			2,91	6021,36	17836,682
	Var. geral			0,14		
	Desvio pad.			0,38		

Sobrevivência Pessoal e Familiar						
Coluna A: Valência						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	3,54	601,80	2130,372
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,54	612,42	2167,9668
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	171	0	4	3,25	555,75	1806,1875
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	173	2	4	3,69	638,37	2355,5853
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família	171	2	4	3,68	629,28	2315,7504
Objetivos profissionais a atingir	174	0	4	3,45	600,30	2071,035
	Média geral			3,53	3637,92	12846,897
	Var. geral			0,02		
	Desvio pad.			0,15		

Coluna B: Expectativa						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	2,48	421,60	1045,568
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,00	519,00	1557
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	168	0	4	2,71	455,28	1233,8088
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	164	0	4	3,07	503,48	1545,6836
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família	171	0	4	3,32	567,72	1884,8304
Objetivos profissionais a atingir	172	0	4	3,04	522,88	1589,5552
	Média geral			2,90	2989,96	8856,446
	Var. geral			0,19		
	Desvio pad.			0,43		

Coluna C: Observado						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	171	0	4	1,95	333,45	650,2275
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	2,44	422,12	1029,9728
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	169	0	4	2,23	376,87	840,4201
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	168	0	4	2,71	455,28	1233,8088
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família	171	0	4	3,06	523,26	1601,1756
Objetivos profissionais a atingir	171	0	4	2,70	461,70	1246,59
	Média geral			2,49	2572,68	6602,1948
	Var. geral			0,18		
	Desvio pad.			0,43		

Coluna D: Instrumentalidade						
Item	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média		
Ganhar o suficiente para a sobrevivência pessoal e familiar	170	0	4	2,82	479,40	1351,908
Garantia de uma vida digna e feliz	173	0	4	3,13	541,49	1694,8637
Proporcionar lazer pessoal e para os familiares	170	0	4	2,64	448,80	1184,832
Condição de vida saudável (corpo e mente saudáveis)	169	0	4	3,04	513,76	1561,8304
Condições de vida produtiva (sentir-se útil no trabalho e na família	168	1	4	3,33	559,44	1862,9352
Objetivos profissionais a atingir	173	0	4	3,20	553,60	1771,52
	Média geral			3,00	3096,49	9427,8893
	Var. geral			0,13		
	Desvio pad.			0,36		