



**FERNANDA PAULA ANDRADE OLIVEIRA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO NA SECRETARIA DE  
DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE UM  
MUNICÍPIO NO SUL DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS-MG  
2017**

**FERNANDA PAULA ANDRADE OLIVEIRA**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA  
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE UM MUNICÍPIO  
NO SUL DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do curso de  
Administração Pública, para obtenção  
do título de Bacharel.

Orientadora:  
Dr(a). Viviane Santos Pereira

**LAVRAS-MG  
2017**

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo saber como se revela o comportamento organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Social, de um Município no Sul de Minas Gerais, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre os valores organizacionais, o processo de liderança adotado, as motivações e satisfação no trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo com a aplicação de questionário semi-estruturado. Os resultados apresentaram dificuldades na organização e que podem prejudicar a eficiência dos serviços oferecidos aos cidadãos; bem como, o alto nível de desmotivação e insatisfação dos funcionários; com o estilo de liderança predominantemente liberal, com desafios e possível necessidade por mudanças; e quanto aos valores organizacionais, verificou-se a fragilidade da organização por não construir valores pertinentes que possam nortear o cumprimento dos objetivos. Comprovou-se que as falhas dessa organização podem estar prejudicando o desenvolvimento das tarefas dos colaboradores, sua vida pessoal e profissional e ao somar esses fatores, comprometem o oferecimento de serviço eficaz e eficiente aos cidadãos do Município.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional; Liderança; Motivação/Satisfação; Valores Organizacionais, Organização Pública.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>Antecedentes Históricos do Comportamento Organizacional.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2</b>	<b>Comportamento Organizacional.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>Valores Organizacionais.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>Motivação.....</b>	<b>24</b>
<b>3.5</b>	<b>Liderança.....</b>	<b>32</b>
<b>3.6</b>	<b>Satisfação no trabalho.....</b>	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>Caracterização.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Liderança.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3</b>	<b>Motivação e Satisfação.....</b>	<b>52</b>
<b>5.4</b>	<b>Valores Organizacionais.....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>72</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Nota-se um avanço no mundo organizacional, grandes mudanças tecnológicas e aumento da competitividade. Por isso, as organizações, atualmente, procuram estratégias de gestão, que ultrapassam o modelo já utilizado, aquele, comum que possui como premissa as cinco funções como: gerir, planejar, dirigir, organizar e controlar. Mas, deparando com a realidade econômica mundial, a ampla concorrência, as maiores exigências dos clientes/consumidores procuram-se buscar uma forma inovadora de administrar, de oferecer os serviços ou produtos que atendam as expectativas do público-alvo.

Quem detém o conhecimento dentro das organizações, que podem proporcionar o diferencial, são, por vezes, os colaboradores, hoje, peças-chaves, que compõem o quadro de funcionários e executam as atividades, procurando contribuir e atingir as metas e objetivos organizacionais. São eles que movem com seu trabalho as organizações.

Por isso, cada vez mais, busca-se mão-de-obra qualificada e pessoas que tenham comprometimento com seu serviço. Tratando especificamente das organizações públicas, o comprometimento é ainda mais relevante, pois, trata-se de ambiente de trabalho extremamente burocrático, todo regido por leis e responsável por administrar o dinheiro da população, que estão cada dia mais atentas e cobrando por serviços de qualidade.

Essas organizações possuem funcionários contratados, comissionados, efetivos e muitas vezes, eles são criticados pela maneira com que exercem suas funções, pelo alto grau de rotatividade e absenteísmo. A pesquisadora deste trabalho teve uma vivência enriquecedora estagiando em uma organização pública durante dois anos e observou diversas possibilidades de mudanças que poderiam ser revisadas internamente com base no que aprendeu anteriormente, através de disciplinas e projeto de iniciação científica que nortearam a busca por esse estudo.

A mesma analisou que a população tem despertado para assuntos relacionados ao serviço público e que a cobrança está cada vez maior, os cidadãos pagam os impostos e querem serviços de qualidade e isso traduz em bom atendimento, um dos fatores que recebem mais reclamações da

sociedade.

O perfil dos servidores públicos, ao longo do período vivenciado na prática da pesquisadora, sempre foi muito criticado por quem utiliza o serviço, alegam falta de educação, “preguiça” em trabalhar, que não fazem nada, não conseguem ajudar ou resolver os problemas, faltam muito, recebem salários altos e ainda roubam, realidade que é noticiada todos os dias nos meios de comunicação.

Assim como em qualquer organização, nas de natureza pública, também existem problemas, desafios ao longo dos dias, que precisam ser vencidos. Muitas vezes, encontram-se nessas repartições, pessoas desmotivadas, acomodadas, insatisfeitas e por isso não se preocupam com o bom andamento da organização. É rotineiro encontrar conflitos com líderes e equipes, desinteresse pelo cumprimento dos valores das organizações, reclamação da estrutura do ambiente de trabalho, entre outros e todos esses elementos refletem consideravelmente para o bom desempenho organizacional e do colaborador.

Por isso, tendo o conhecimento dos fatores negativos que fazem parte do cotidiano das instituições públicas ressalta-se a importância de conhecer os motivos que levam a ter uma variedade de reclamações dos serviços prestados.

Os gestores, nas organizações públicas devem analisar se esses fatores anteriormente citados são realidades no seu ambiente de trabalho e se a resposta for afirmativa, o mesmo deve procurar através do estudo de comportamento organizacional, verificar as causas e propor melhorias, pensando no funcionário, na organização e na sociedade, é obrigação do setor público, oferecer serviço de qualidade. A tendência de uma organização que não identifica e nem corrige seus problemas, ou que identifica, mas não se importa é diminuir a cada dia seu resultado e com isso ser cobrada pela população cada vez mais.

Kanaane (2011) vai de encontro a esse pensamento quando fala que são necessárias ações dos gestores dentro da organização, quanto ao espaço físico, volume de funções, aspectos de higiene e segurança, salário justo, estilo de liderança adotado, participação dos funcionários nas tomadas de decisões, sinergia da equipe, entre outros. Ou seja, preocupar-se com os

elementos que impactam diretamente no trabalho dos funcionários, na sua realização profissional, pessoal e nos resultados da organização.

O Comportamento Organizacional, segundo Robbins (2005) é o campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro da organização. O referido estudo visa investigar os valores da organização, o estilo liderança, a motivação e conseqüentemente satisfação dos trabalhadores. Ou seja, o Comportamento Organizacional busca observar de acordo com as atitudes, crenças, valores e objetivos dos colaboradores, a percepção dos mesmos, perante o seu ambiente de trabalho e o que motivam e satisfazem para executar e transmitir um bom atendimento a população. É um estudo sistemático, pois, lida com humanos, únicos, cada qual com sua forma de pensar e agir.

A partir da contextualização realizada anteriormente, surge a seguinte questão: Como se revela o comportamento organizacional dos colaboradores da Secretaria de Desenvolvimento Social de um Município no Sul de Minas Gerais?

Justifica-se a pesquisa, primeiro, pela contribuição na literatura brasileira dos estudos em Comportamento Organizacional, que a partir de um caso empírico, apresentam formas diferenciadas de pensar e construir ideias inovadoras, proporcionando melhor compreensão sobre o assunto e enriquecendo o arcabouço de estudos desse tema. Em contrapartida, para os colaboradores e gestores, a pesquisa, pode levantar informações importantes para iniciar um processo de mudanças que vão ser significativas para a organização e para os funcionários, como: melhorias nas condições de trabalho, no ambiente organizacional, no relacionamento com o líder, satisfazendo as expectativas, sendo valorizados e reconhecidos pelo que fazem, refletindo no serviço que é oferecido para o cidadão e resultando em menos reclamação da sociedade.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Como se revela o comportamento organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Social de um Município no Sul de Minas Gerais, a partir da percepção dos seus colaboradores sobre os valores organizacionais, o processo de liderança adotado, motivações e a satisfação no trabalho.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar qual o estilo de liderança adotado na Secretaria.
- Analisar a motivação e satisfação dentro da organização.
- Indicar os valores compartilhados dentro da Secretaria.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, serão estudados os antecedentes históricos do comportamento Organizacional; o que significa e a importância do Comportamento Organizacional; Sobre os Valores Organizacionais, a Liderança, Motivação e Satisfação no trabalho.

#### **3.1 ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Para compreender de maneira simples como surge o estudo do comportamento organizacional é importante analisar o que antecedeu essa temática, quais abordagens foram estudadas e os motivos que fizeram com que surgisse a preocupação com os aspectos humanos dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2003), os pioneiros na área na Administração foram Taylor e Fayol, no fim do Século XIX e início do XX. Frederick Winslow Taylor deu início à Escola Administração Científica, que foi desenvolvida nos Estados Unidos e sua preocupação era com a produtividade. Já a linha de estudo de Henri Fayol, era a Teoria Clássica da Administração, sua atenção era na estrutura organizacional, analisada de cima para baixo, ou seja, da direção para a execução do trabalho.

De um lado, a Escola da Administração Científica, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor, sua preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial).

Segundo, a corrente que chamamos de Teoria Clássica da Administração, teve sua preocupação básica em aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia

(funcionamento) da organização é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). Predominava a atenção para a estrutura organizacional, para os elementos da Administração, os princípios gerais da Administração e a departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal (CHIAVENATO, 2003, p. 48).

Maximiano (2012) relata três momentos que a administração científica passou. De forma resumida: a primeira fase foca no tempo de realização de tarefas e no salário-mínimo, pois, a administração científica preocupava-se em aumentar a eficiência dos trabalhadores analisando o tempo que gastavam para realizar uma função e com isso pagava-se o salário por peças. Ou seja, o trabalhador para ter um salário maior, deveria se empenhar mais e produzir mais; na segunda fase, o destaque não seria mais na produtividade e sim nos métodos de trabalho, onde Taylor divide o homem médio do homem de primeira classe e ressalta que esse último sentia-se motivado sempre e por isso deveria realizar as tarefas que fosse mais bem remunerado. Continuando nessa fase definiu-se a padronização de ferramentas e equipamentos, programação de operações e estudos de movimentos. Por fim, a última fase traçou os objetivos da administração científica e procurou aprimorar, com um trabalho de planejamento, com inovações para o chão da fábrica.

Kwasnicka (2014) apresenta a justificativa que instigou Taylor a estudar o problema da produtividade. O autor diz que a primeira fase foi conhecida como “*Piece-rate system*” e tinha como meta resolver o problema dos salários dos funcionários, pois, Taylor observa que os operários passaram a perceber que não estava compensando ganhar por dia de trabalho, pois se empenhava muito e ganhava-se pouco e conseqüentemente, respondiam com a produção cada vez menor. Para tanto, na visão do fundador da Administração Científica, resolveria o problema sabendo quanto tempo um trabalhador gasta para concluir sua tarefa.

O mesmo autor ainda afirma que Taylor não preocupava somente com o aumento da produtividade dos funcionários, mas também em alguns outros pontos, como apresentar métodos de trabalho eficiente, dentre eles,

cita alguns: padronização de ferramentas e equipamentos, rotina de programação, cartões de instrução, estudos de movimento, seleção dos trabalhadores mais adequados, garantia de amplo material para os trabalhadores e introdução de símbolos como índices (KWASNICKA, 2014).

A Escola da Administração Científica colaborou com os estudos naquela época de Revolução Industrial, em que a competitividade e o trabalho mecânico eram cada vez maiores. Para tanto, o foco na produtividade, fazia com que os funcionários tivessem que se empenhar mais, até esgotar, para receber seu salário. Na visão do autor Bergamini (2006), a Escola fundada por Taylor, deixou aprendizado e contribuições.

Não se pode negar o grande valor de Taylor como pioneiro ao procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Seu enfoque, no entanto, concebia o comportamento humano como resultante direto daquelas medidas tomadas externamente os indivíduos. Sua formação de engenheiro o fez valorizar com grande ênfase as variáveis ambientais, acreditando que, se o ambiente de trabalho estivesse suficientemente arrumado e organizado, o empregado não teria outro comportamento senão o de produzir mais (BERGAMINI, 2006, p.12).

Quase na mesma época, encontram-se estudos da Escola Clássica de Administração que parte do princípio que a organização deve ser dividida em partes e que a gerência tem grande importância para o funcionamento da mesma. Segundo Kwasnicka (2014) Henri Fayol funda a Escola Clássica da Administração e deixa contribuições relevantes assim como Taylor, porém com enfoque diferente, agora, no campo da gerência e administração, ele buscava separar as responsabilidades em todos os níveis organizacionais. O autor, em seu livro, apresenta os 14 princípios de Fayol:

1. Divisão do Trabalho: os princípios de especialização do trabalho, de forma a concentrar atividades para maior eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder para a obediência;
3. Disciplina: disciplina é absolutamente essencial para o progresso da empresa;
4. Unidade de comando: um empregado deve receber ordens de somente um superior;
5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para um grupo de atividades, tendo os mesmos objetivos;
6. Subordinação do interesse individual para

o interesse geral: o interesse de um empregado não deve prevalecer sobre o da organização; 7. Remuneração do pessoal: compensação deveria ser justa e na medida do possível, satisfatória ao indivíduo e à empresa; 8. Centralização: é essencial para a empresa e uma consequência natural do processo de organizar; 9. Rede escalar: a rede escalar é a cadeia de superiores que vai da mais alta autoridade até o mais baixo degrau; 10. Ordem: a organização deveria providenciar um lugar para cada indivíduo; 11. Equidade: Equidade é o senso de justiça que deve prevalecer na organização; 12. Estabilidade: é necessário tempo para o empregado adaptar-se a seu trabalho e desempenhá-lo eficientemente; 13. Iniciativa: em todos os níveis organizacionais, entusiasmo e energia são partes da iniciativa; 14. Espírito de corps: esse princípio enfatiza a necessidade de trabalho em grupo e a manutenção de relacionamento interpessoal (KWASNICKA, 2014, p. 36-37).

O autor Maximiano (2000) diz em seu livro que Fayol aponta a divisão das responsabilidades de tarefas dentro da organização como importante e sua maior contribuição foi identificar que o trabalho dos gerentes ou administradores tem as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar a organização em si e não se envolver nos aspectos operacionais. Devem se preocupar em resolver toda a burocracia e dar ordens aos seus subordinados para conseguir então chegar ao objetivo final da organização.

Fayol tinha a opinião formada de que a organização caracterizava-se como um sistema racional e de autoridade a fim de oferecer um produto ou serviço aos consumidores ou cidadãos. Para ele, a pessoa que tinha autoridade sobre as demais, ou então os gerentes, deveriam pontuar metas, elaborar diretrizes e administrar a função de cada membro da organização, tudo isso, em uma sequência lógica. Ao definir as responsabilidades de cada funcionário era preciso coordená-las e controlá-las (MAXIMIANO, 2012).

No ano de 1945, no fim da Segunda Guerra Mundial surge de forma tímida a preocupação com o indivíduo e a organização deixa de ser vista como órgão mecanicista e passa a ser considerada como um conjunto de pessoas que possuem interesses, necessidades, interação em grupos, relacionamentos pessoais e profissionais (KWASNICKA, 2014).

O autor Maximiano (2000) pensava ser lógico que a administração sozinha, sem preocupar com seu recurso humano não conseguiria sobreviver

por muito tempo, proporcionaria uma exaustão nos funcionários com sua ideia trabalhador máquina, com condições de trabalho precárias, transformando-os em “peças humanas”. Sabendo disso, surge o enfoque comportamental, que em um primeiro momento, analisam-se as características individuais humanas e em segundo o comportamento em grupo, dentro das organizações, analisando a cultura e o clima organizacional da mesma. O principal componente e “pedra fundamental” do enfoque comportamental é a Escola das Relações Humanas, que nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos de 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica (MAXIMIANO, 2000).

Para Chiavenato (2003) a Teoria das Relações Humanas, surge nos Estados Unidos depois de uma experiência de Hawthorne realizada por Elton Mayo e outros colaboradores. O intuito dessa teoria era apontar as divergências de ideia que eles tinham com a Teoria Clássica da Administração.

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Pouco antes, Mayo conduzira uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal ao redor de 250% ao ano e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu (CHIAVENATO, 2003, p.102).

Maximiano (2000) diz que as observações realizadas com o experimento são opostas ao que se acredita na Administração Científica, pois, concluíram que os desempenhos das pessoas também têm a influência do comportamento das mesmas. Ou seja, o modo que os líderes tratam sua funcionária afeta diretamente no desempenho deles dentro da organização, outro fator observado é que os grupos que são formados direcionam o resultado da organização para o lado positivo ou negativo, conforme decidem se querem ser fiel a organização ou não.

“Essa experiência particular de Mayo sugere que há outros fatores

relacionados ou não relacionados que contribuem para o crescimento da produtividade” (KWASNICKA, 2014, p.40). As conclusões que a autora apresenta em seu livro desse experimento realizado por Mayo são relevantes para entender o surgimento da preocupação com o recurso humano da organização e complementa os já apresentados por Maximiano (2000).

Determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo; Os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo; As recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo; O reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados; As relações humanas constituem as interações de pessoas e grupos; A importância do conteúdo do cargo na moral do indivíduo (KWASNICKA, 2014, p.41).

É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no grupo de trabalho, tanto maior a disposição de produzir” (CHIAVENATO, 2003, p.106).

São essas as conclusões que os autores apresentam do experimento realizado por Elton Mayo, de extrema relevância e que dá o ponto de partida no cuidado com as relações humanas.

Mas, no fim da década de 1950 a Teoria das Relações Humanas começa a ser criticada, pensada e reavaliada. Dentre as críticas recebidas, tem-se: Oposta a Teoria Clássica; Interpretação equivocada dos problemas de relações industriais; Visão errada dos operários; Limitação do Campo Experimental; Foco nos grupos informais, entre outros.

Com isso, essa Teoria passa por uma adaptação, re-elaboração, com concepções diferentes, porém, preservando algumas essências, transformando em Estudo do Comportamento Organizacional, a preocupação com o recurso humano (CHIAVENATO, 2003).

### **3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Como analisado anteriormente a disciplina comportamento organizacional demorou a ter seu reconhecimento no currículo. Antigamente

o foco era para um trabalho mais mecanicista, voltado para o lucro e exaustão dos trabalhadores, sem condições de trabalho em ambiente agradável, pensando no aumento da produtividade, para acompanhar o mundo industrial e a concorrência que chegou atingindo a todos com a Revolução Industrial.

[...] as condições atuais existentes na situação de trabalho, de maneira geral, têm gerado, para parte significativa dos trabalhadores, desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio que o mesmo se insere. Tem-se que considerar que as reações diante da insatisfação profissional podem ser apreendidas e observadas sob diversos parâmetros que se situam fora do ambiente de trabalho, caracterizando o não-trabalho como um mecanismo utilizado para salvaguardar a personalidade e a integridade psicológica dos envolvidos. Há estudos desenvolvidos que atestam a insatisfação do homem no trabalho, ocasionando desajustamento e inadaptações, verificadas pelo índice elevado de acidentes de trabalho (KNAANE, 2011, p. 28).

Após as críticas voltadas para a Escola das Relações Humanas o Estudo do Comportamento Organizacional passa a ser considerado uma re-elaboração da antiga Escola, com um foco maior nas pessoas, nos fatores que realmente afetam o convívio e a produtividade das organizações, preocupando-se com o mundo competitivo, mas não deixando de olhar para a satisfação do trabalhador.

Para que se compreenda melhor o que se estuda o Comportamento Organizacional, Robbins (2005, p.6) define sendo “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar o conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Essa área engloba diversos tópicos, sendo eles: atitudes, motivação, valores, liderança, satisfação, desempenho dos colaboradores, entre outros.

A Teoria do Comportamento Organizacional envolve princípios no nível micro (indivíduo) ou do macro (organização), o objetivo é um só: estudar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e do estudo das causas que o influenciam, ou seja, suas pesquisas buscam entender, prever e controlar o comportamento humano na organização

(KWASNICKA, 2014, p.43).

Para o mesmo autor, essa pesquisa é uma extensão da teoria das relações humanas com novo foco, percebendo que as necessidades, sejam elas físicas ou psicológicas dos humanos, fazem parte do contexto organizacional. Ainda ressalta que esse estudo se encaixa em organizações como: empresas, hospitais e governos.

Wagner e Hollenbeck (2003) apresentam o comportamento organizacional como um campo voltado para compreender as ações do ser humano e assim conseguir modificar todo o contexto das organizações. Sabe-se que, a partir do conhecimento da forma do colaborador se comportar individualmente dentro da organização, consegue-se buscar ferramentas para motivá-lo de tal forma que o mesmo passa a contribuir mais, aumentando suas capacidades no trabalho e proporcionando melhores resultados, alcançando os objetivos.

Atualmente o comportamento organizacional encontra-se dividido em três áreas bem distintas sendo denominados de: comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional onde refletem diferenças entre as disciplinas dos indivíduo, baseado na psicologia experimental, a psicologia clínica e a psicologia industrial; o mesoorganizacional concentra-se principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipe e em grupos e o macroorganizacional diz respeito à compreensão dos comportamentos da organização inteira e tem sua origem situada em quatro disciplinas principais sendo: a sociologia com suas teorias sobre estrutura, status social e relações institucionais; a ciência política, com suas teorias sobre poder, conflito, negociação e controle; a antropologia com suas teorias sobre simbolismo, influencia cultural e análise comparativa; e a economia com suas teorias sobre competição e eficiência (WAGNER III e HOLLEUBERH, 2003, p. 6 e 7).

Roberto Kanaane (2011) acredita que o comportamento organizacional estabelece relação com todo o contexto das organizações, seja do planejamento à tomada de decisão. Relata ainda, existir diferença entre atitude e comportamento, sabendo que, a primeira diz sobre as motivações que os indivíduos tiveram para realizar uma ação, já o comportamento, esclarece sobre ações e reações que partem de um estímulo determinado por

ambiente.

Chiavenato (2003, p. 324) diz que:

A abordagem comportamental, que também era conhecida como behaviorista, marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Para ele, o comportamento é descrito no modo como um indivíduo ou uma organização mostra com ações e reações a visão que tem do seu ambiente de trabalho e estímulos que recebem para agir de tal maneira.

O Comportamento Organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Por ser sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Por essa razão, a organização caracteriza-se por uma racional divisão do trabalho e hierarquia (CHIAVENATO, 2003, p. 352).

Os autores de maiores destaques que dão início a esse estudo são: Herbert Alexander Simon Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris.

Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003, p.329).

Chiavenato apud Simon (2003) diz que as pessoas têm suas formas individuais de responder através das interações com o meio em que estão e precisam normalmente, adaptar ao modo de agir e reagir de cada um, vencendo os limites e aumentando as suas capacidades, havendo cooperação geral dos colegas que vão em busca de alcançar os objetivos em comum.

Segundo Vecchio (2009) o tema comportamento organizacional, aproveita conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais,

incluindo a psicologia, que contribui com a importância dos fatores da personalidade da pessoa a fim de explicar o comportamento dos colaboradores; a sociologia, esclarecendo a importância da estrutura organizacional; a ciência política ressaltando a distribuição e uso do poder em uma organização e por fim a antropologia, voltada para o estudo do homem e suas implicações e características. Todas as disciplinas acima referidas são importantes para ajudar a entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Os estudos do comportamento humano começaram a atuar diretamente nos interesses organizacionais, pois os ambientes de trabalho tornaram-se cada vez mais competitivos e dinâmicos e as organizações não poderiam apenas se ater aos aspectos técnicos para sobreviverem no contexto atual (ROBBINS, 2005).

Na década de 1990, organizações em todo o mundo aumentaram sua capacidade produtiva em resposta ao crescimento da demanda. As empresas construíram novas unidades, expandiram seus serviços e contrataram pessoal. Como resultado, quase todos os setores da economia hoje sofrem de excesso de oferta. [...] O excesso de capacidade se traduz em aumento na competição. O aumento da concorrência obriga os executivos a reduzir custos ao mesmo tempo em que precisam aumentar a produtividade de suas empresas e a qualidade dos produtos e serviços que oferecem. Em busca desta meta de melhoria de qualidade e de produtividade, eles estão implementando programas como a Gestão da Qualidade (QM) e a Reengenharia – que exigem amplo envolvimento dos funcionários (ROBBINS, 2005, p. 15).

Então, para Robbins (2005) os dois programas que foram implementados buscavam não só atender o cliente, como também o funcionário. A Gestão de Qualidade tem seu foco voltado para satisfação do cliente com a organização como um todo; o QM volta-se para o comportamento do colaborador da organização, proporcionam espaço para os mesmos avaliarem suas funções e democraticamente conseguem opinar nas tomadas de decisão.

O autor Glasser (1994) critica a postura das organizações de natureza lucrativa e não-lucrativas, dizendo que o que falta nelas não é o conhecimento técnico, mas a forma com que os líderes interagem com seus

funcionários, muitas vezes com imposições, sem reconhecer o trabalho deles e isso conseqüentemente gera uma baixa na produtividade seja grupal ou individual.

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos nos dias de hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2003, p.10).

Para o mesmo autor as pessoas são compostas por sentimentos, prazeres, satisfações, deficiências físicas e psíquicas e, portanto, quando dividem o mesmo espaço de trabalho, em busca de um objetivo comum passa a ser um desafio para o líder, pois, o mesmo precisa ter um conhecimento amplo do comportamento de seus funcionários para conseguir oferecer um ambiente agradável de trabalho e que proporcionará em maior produtividade para a organização e autoestima aos colaboradores.

Bergamini (2006, p. 12) em seus estudos, defende que:

Um dos aspectos do comportamento humano cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do ambiente de trabalho em que se encontram.

Conforme diz Kanaane (2011), os conflitos existentes dentro das organizações, sejam com os colegas de trabalho ou com o líder, geram enfraquecimento na produtividade dos colaboradores. Torna-se então, relevante estudar outros fatores que não sejam apenas em benefício próprio da organização, como também, a estrutura aonde são lotados os colaboradores, as situações que causam conflitos ou divergências de opiniões, o relacionamento dos colegas de trabalho com eles mesmo, o relacionamento deles com o líder ou chefes imediatos, ou seja, estudar tudo que possa gerar a falta de comprometimento dos funcionários com o seu trabalho.

Deve-se refletir sobre algumas questões importantes e que influenciam as concepções sobre o trabalho: os aspectos atitudinais e os aspectos comportamentais. Ressalta-se que a mera observação das reações dos indivíduos e grupos no ambiente de trabalho não será suficiente para a compreensão do comportamento humano nas empresas, uma vez que um conjunto de variáveis ambientais pode também influenciá-lo: o espaço físico (luminosidade, mobiliário, equipamentos, layout etc); o espaço social (participação, tomada de decisão em grupo, relações interpessoais, benefícios sociais etc.); o espaço psicológico (autoestima, autoimagem, auto-realização, motivos, perspectivas profissionais e pessoais etc.) (KANAAANE, 2011, p. 87).

De acordo com Chiavenato (2003) existem variáveis que são extremamente relevantes para compor o estudo do comportamento humano nas organizações. Assim sendo, as variáveis classificadas em independentes são: em nível organizacional (cultura organizacional, políticas de RH e desenhos e estrutura da organização); grupal (comunicação, liderança, conflito grupos e equipes) e individual (idade, personalidade, estrutura emocional, valores e atitudes, etc). As variáveis dependentes são: desempenho, engajamento, fidelidade, satisfação no trabalho, cidadania organizacional, entre outras. Existem também as variáveis intermediárias: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. Por fim, as variáveis resultantes: alcance dos objetivos organizacionais, valor econômico agregado e renovação e crescimento organizacional.

Portanto, através do contexto histórico do Comportamento Humano nas Organizações, verifica-se que esse estudo mesmo, nos tempos atuais de globalização, alta da competitividade, sejam em empresas privadas, organizações públicas, passa a ser um diferencial e uma estratégia inovadora que os administradores, gestores têm em mãos. Pois, será através do conhecimento aprofundado dos membros das organizações, que conseguirão apresentar ferramentas de gestão voltadas para o aumento da produtividade dos mesmos e com isso melhorarem a imagem e resultado organizacional.

Chiavenato (2009) apresenta que as pessoas são o capital humano das organizações e que o trabalho nos dias atuais têm se tornado menos mecânico e mais intelectual e deixa de ser individual para um trabalho em equipe. Quanto mais os gerentes das organizações olharem seus funcionários

como pessoas, com necessidades, que precisam de motivação, satisfações terão melhores resultados de desempenhos e cumprimento das metas organizacionais.

Para tanto, a seguir serão contextualizadas aspectos (valores organizacionais, liderança, motivação e satisfação no trabalho) capazes de interferir no comportamento humano, as quais são de extrema importância para o estudo do ser humano na sociedade, especificamente, no ambiente organizacional.

### **3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS**

Segundo Robbins (2005, p. 54) “os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”. O autor faz a ressalva que os valores são adquiridos parcialmente na infância, passados por pais, avós, professores, pessoas que nessa fase da vida, se tem mais contato e passam assim alguns ensinamentos.

De acordo com Procópio (2012) os valores são tudo que induz uma pessoa a seguir um caminho de vida que ela acredita ser o certo e conseqüentemente transformam em ações e moldam suas decisões. “Assim, toda vez que algo desperta a atenção de um agente social no curso de uma ação qualquer e passa, então, a influenciar suas escolhas, esse algo se relaciona a algum valor” (PROCÓPIO, 2012, p.236).

Para Kanaane (2011) os valores são adquiridos desde sua infância, reconhecidos pela forma de pensar e agir de suas famílias, da sociedade, seus pares, estabelecendo funções instrumentais, defensivas, expressão de valores, entre outros.

Maximiano (2012, p. 175) define os valores como sendo “convicções a respeito de comportamentos que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis. Os valores definem até que ponto determinado comportamento é importante”.

Assim como existem os valores adquiridos na infância, influenciadas por pessoa de convívio diário, há também os valores organizacionais,

divididos dentro de toda a organização, com todos os colaboradores, chefes e demais membros. Ou seja, são as atitudes, os posicionamentos, os sentimentos, cujas pessoas avaliam como corretos e éticos para o sucesso da organização e buscam através disso alcançar os objetivos e metas estabelecidos.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho tendem a estar associadas à experiência de vida; isto nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto de trabalho. Pode-se inferir daí que os indivíduos, ao se relacionarem com diversos ambientes, o fazem segundo parâmetros preestabelecidos, na tentativa de delinear condutas que, muitas vezes, são reflexos de suas interações familiares e demais experiências sociais. Ao mesmo tempo, ao estabelecerem relações com o ambiente de trabalho, projetam expectativas e valores oriundos de suas classes sociais, sendo altamente influenciados por tais determinantes. Assim, o operário, o auxiliar de escritório, o chefe, o supervisor, o diretor são representantes de diferentes categorias sociais, evidenciando-se características específicas das classes sociais e categorias profissionais a que pertencem (KANAANE, 2011, p. 55).

Tamayo e Gondim (1996, p.63) conceituam da seguinte forma:

“os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Maximiano (2012) afirma que existe um sistema de valores organizacionais, que colocam os valores de acordo com a relevância que possui e assim, acredita que todos os membros, grupos também têm esse tipo de hierarquia definido. Alguns dos valores que constam nesse sistema são: liberdade, igualdade, fraternidade, segurança, educação, honestidade e disciplina.

Tamayo e Borges (2006) atestam que os valores organizacionais são apresentados em primeiro lugar, pela pessoa que comanda a organização e à medida que os funcionários se interagem, passam a seguir com uma mesma

postura e aos poucos são aprimorados mediante as influências internas e externas que ocorrem ao longo dos dias.

Tamayo (2007, p.21) diz: “para a escolha dos seus valores e da prioridade dada a eles, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus próprios membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência”. Mais adiante, o mesmo autor tem a convicção que só são considerados valores organizacionais se eles forem compartilhados por todos da organização.

Os autores Oliveira e Tamayo (2004) defendem a visão anterior de que os valores organizacionais devem ser compartilhados por todos os colaboradores da organização e Melo (2010) diz que quando esses membros perceberem que esses valores são bons para a organização passarão a ter uma mesma conduta e conseqüentemente leva a um sucesso organizacional.

Os valores da organização só existem efetivamente na mente dos seus membros. É importante que este aspecto fique claro. Cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental, para que os valores da organização sejam efetivos. Se o trabalhador não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da empresa, estes ficarão no nível duma declaração de intenções. A aceitação e a ratificação por parte dos trabalhadores são essenciais para a existência efetiva dos valores organizacionais, isto é, enquanto princípios que dinamizam e influenciam a vida organizacional. A aceitação e ratificação dos valores da organização por parte do empregado, bem como a subordinação, no ambiente de trabalho, dos seus valores aos organizacionais não implicam o sacrifício dos valores pessoais, mas o mero reconhecimento da prioridade dos interesses coletivos sobre os individuais (TAMAYO, 2007, p.22).

Para Fonseca (2014, p. 2)

os valores organizacionais podem ser vistos como os elementos definidores de uma organização, isto é, como um dos aspetos centrais de sua cultura, contribuindo, assim, para proporcionar a organização uma determinada identidade.

O que o autor defende é que para dar andamento na organização e alcançar os resultados almejados é necessária a definição dos valores organizacionais, tem-se o argumento a seguir que complementa essa visão:

A fonte dos valores organizacionais pode estar em exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização. A organização e os seus membros têm de reconhecer tais necessidades e, para satisfazê-las, planejar, criar ou aprender respostas apropriadas. Dessa forma, tanto a organização quanto os seus membros passam a representar conscientemente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas (TAMAYO; GODIM, 1996, p.64).

Por isso, na visão de Tamayo e Borges (2006) existem três elementos essenciais para compreender a definição de valores organizacionais: os aspectos cognitivos que proporcionam conhecer a realidade da organização e oferecer respostas para os problemas existentes na mesma; os aspectos motivacionais, que são definidos pelos interesses e desejos dos indivíduos ou um grupo; terceiro, pela função dos valores, que é guiar o funcionamento da organização e o comportamento dos colaboradores com base nas metas que devem atingir e por último, a hierarquização dos valores, que definem o grau e importância de cada valor dentro da organização.

Tendo em vista os conceitos e elementos que pertencem aos valores organizacionais, Tinoco et. al. (2011) dão importância a esse estudo para que seja uma oportunidade de prever os comportamentos dos colaboradores e assim conseguir atingir a meta organizacional. Ou seja, ao conhecer os valores de todos os colaboradores e assim também os da organização, o gestor tem maior facilidade de lidar com os mesmos e conseguir deles uma maior produtividade, empenho e comprometimento com o serviço que realizam.

Melo (2010) apud (Tamayo; Borges, 2006) concorda com a ideia de que os valores conseguem interferir no desempenho organizacional na seguinte fala: “Os valores dentro da organização, contribuem para uma integração interna e oferecem motivação para o alcance dos objetivos” (MELO 2010 apud TAMAYO; BORGES, 2006, p. 15).

Em busca de resolver os problemas que surgem dentro das organizações, a contribuição de Fernandes e Zanelli (2006) é que as

interações que existem entre grupos permitem os colaboradores acharem alternativas que respondem os problemas encontrados dentro da organização, ou seja, é compartilhando os valores, crenças no dia a dia, que vão definir uma maneira em comum de se pensar e conseqüentemente agir.

Nas organizações, o sistema de valores atua como mediador na resolução dos conflitos e na tomada de decisões, na medida em que proporciona uma organização de princípios e normas que ajudam na escolha entre as alternativas possíveis (TINOCO et. al. 2011, p.148).

Portanto, os valores organizacionais complementam a definição de cultura organizacional que conforme Chiavenato (2009, p. 87) “são normas informais e não-escritas que orientam o comportamento em uma organização no dia-a-dia e direcionam as ações para a realização dos objetivos”.

Com todos os estudos sobre os valores, pessoais e organizacionais, conclui-se que, assim como no dia a dia, as pessoas precisam de diretrizes para seguir sua vida da maneira correta, agem conforme os valores herdado, a organização também necessita da valorização de fatores que proporcionam andar em uma linha de sucesso onde os funcionários se conectem a isso e passem a valorizar em conjunto sendo comprometidos a desempenhar um papel de excelência.

### **3.4 MOTIVAÇÃO**

Ao fazer parte de uma organização, os colaboradores da mesma carregam ambições e se comportam conforme são tratados dentro do seu ambiente de trabalho. Essas pessoas, que compõem o quadro de funcionários das organizações, têm necessidades singulares e se comportam de maneiras distintas e muitas vezes influenciadas pelos acontecimentos do dia-a-dia organizacional. Sabendo disso, o referido tópico tem a pretensão de entender sobre o aspecto motivacional, que induz os colaboradores agirem de maneira comprometida com a organização, e apresentar os possíveis motivos que podem levar a falta de empenho dos mesmos.

Para uma melhor compreensão desse tema, Kwasnicka (2014) define motivação como sendo os desejos, as necessidades que influenciam no

comportamento do ser humano. É quando ocorre a concentração interna de energia dos indivíduos e cabe as organizações apresentar alternativas para suprir tal desejo e satisfazer seu funcionário. Por isso, o mesmo autor apresenta alguns elementos que consiste a motivação:

Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência; a satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida; quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo; a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo (KWASNCKA, 2014, p. 64).

Segundo Maximiano (2012) o conceito de motivação apresenta os motivos que fazem com que um indivíduo reproduza algum tipo de comportamento. Ela é a força que movimenta o comportamento, o faz andar. Ele destaca a motivação em três prioridades: direção, que diz sobre o que a pessoa está motivada a fazer; intensidade, o quanto a pessoa se encontra motivada e permanência, qual o período de tempo em que a pessoa se encontra motivada.

Vários autores definem a motivação baseados nos estilos de estudos que fazem e por isso Bergamini (2006) com sua visão mais psicológica diz que a motivação é sintoma de vida psíquica, que se movimenta em busca de alguma coisa e que possui como sinônimos as seguintes expressões: forças, desejos, instintos, vontades, necessidades, entre outras, que juntas levam a um tipo de movimentação ou ação do indivíduo.

Para Chiavenato (2009, p. 51) “a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa”. Para o mesmo autor, ela funciona como forças ativas e impulsionadoras que levam a ação, conforme os desejos e receios da pessoa, almejando uma meta. Um pouco mais adiante, o autor ressalta que todo comportamento é motivado, ou seja, tem-se uma finalidade para toda ação exercida, não são comportamentos casuais e nem mesmo desordenados, mas sempre em busca de atingir um objetivo.

Dentro do estudo de motivação, encontra-se o ciclo motivacional, que descreve o momento que se descobre uma necessidade do trabalhador até conseguir satisfazê-la. Vieira et. al. (2011) apresentam as fases e suas características em seus estudos desse ciclo e definem a necessidade como

uma carência interna da pessoa, que ao ser percebido, tira o equilíbrio da mesma e a leva ter comportamentos negativos no trabalho e assim procura uma maneira de atingir seu objetivo e diminuir ou acabar com tal necessidade.

Ao perceber a necessidade de um trabalhador, cabe ao líder procurar meios para descobrir o que está afetando o desempenho de seu funcionário e tentar resolver, tanto em prol da organização, como também, na satisfação do indivíduo. Ramos (1990) diz que ao estudar diversos autores, chega à conclusão de que a motivação consiste em fazer com que o indivíduo execute suas tarefas de forma que chegue a suas melhores capacidades e esforços. O mesmo autor ainda propõe um estudo das diversas teorias que complementam o estudo motivacional.

Robbins (2005) divide as teorias motivacionais em antigas e contemporâneas. Começando analisar pelas teorias antigas, tem-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, considerada pelo autor, uma das mais conhecidas. Essa teoria, segundo Chiavenato (2009) defende que a motivação para que se execute determinada ação, parte do interior do indivíduo e algumas dessas necessidades são conhecidas por ele, e outras não. Portanto, as necessidades encontram-se divididas em uma pirâmide, em que, na base da mesma, concentram as necessidades mais baixas e recorrentes ou chamadas de necessidades primárias; no topo, são chamadas de necessidades secundárias, e são definidas por aquelas mais sofisticadas.

Bergamini (2006) complementa a teoria das necessidades, caracterizando as duas partes da pirâmide, detalhadamente. As necessidades primárias são conhecidas como: “alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra o frio ou calor)” (CHIAVENATO, 2009, p. 53); acima dela, encontra-se a necessidade de segurança, que para Maximiano (2012) exemplifica com a preocupação e proteção com a perda de emprego ou riscos de integridade física; depois já compondo as necessidades secundárias, estão as sociais, ou seja, “necessidade de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade” (MAXIMIANO, 2012, p. 196); logo acima, o mesmo autor, expõe as necessidades de estima e por fim de autorrealização, que caracterizam por “autoestima, estima por parte

dos outros e necessidades de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal”, respectivamente.

A explicação para interpretação da pirâmide é vista em Robbins (2005) que compreende que após cada necessidade conquistada, conseqüentemente, a próxima, que compõe a pirâmide, torna-se dominante. E que para motivar uma pessoa, deve-se atentar para qual nível hierárquico a mesma está e assim providenciar alternativas que possam suprir tal carência.

Após a teoria apresentada, tem-se a Teoria de Higiene, de Herzberg, que segundo kwasnicka (2014) foi uma complementação ao estudo de Abraham Maslow, porém voltada para a motivação no trabalho. Ramos (1990) apresenta a distinção dos dois fatores que caracterizam essa teoria: os higiênicos e os motivacionais. O primeiro fator refere-se às normas, os sistemas de salários, o relacionamento dos colaboradores e com a direção, entre outros; o segundo corresponde a situações de realização profissional, reconhecimento, sentimento de responsabilidade, crescimento psicológico, etc.

Ao observarem o estudo de Hezberg apresentados por Ramos (1990) conclui-se que a teoria dos dois fatores indica que as satisfações dos membros da organização dependem dos fatores motivacionais acima citados e que a desmotivação dos mesmos, são resultados dos fatores higiênicos.

Infere-se que os fatores higiênicos são extrínsecos, no sentido de que são aqueles que vivem ao redor das pessoas e que essas não podem controlá-lo e os fatores intrínsecos estimulam os trabalhadores a produzirem mais, bem como a se dedicarem e se esforçarem mais em suas atividades rotineiras; esses aspectos repercutem na representação do grau de fatores motivacionais (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.66-67).

Robbins (2005) apresenta outra teoria de Douglas McGregor, conhecida como Teoria X e Teoria Y. O mesmo autor relata que para McGregor, a teoria x, corresponde a uma visão negativa do ser humano, sendo assim, a teoria y, seria a visão positiva. Sendo assim, Bergamini (2006) apresenta as denominadas de teoria X:

O homem comum é por natureza indolente, trabalha o menos possível; é desprovido de ambição, detesta a

responsabilidade, prefere ser conduzido; é essencialmente autocêntrico, indiferente às necessidades organizacionais; é naturalmente avesso a mudanças; é crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo (BERGAMINI, 2006, p.150).

Tendo o conhecimento dessas premissas, Robbins (2005) expõe outras quatro, chamadas de teoria Y, criadas por McGregor com a finalidade de contrapor as anteriormente apresentadas:

Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir; as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se tiverem comprometidas com os objetivos; a pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade e a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores (ROBBINS, 2005, p. 134).

Kwasnicka (2014) chega à conclusão que essa teoria de McGregor bate de frente com a de Herzberg e que a teoria X tem seu foco no tempo, no detalhamento das tarefas e como executá-las, já a outra teoria, dá ênfase ao ego, ofertando maiores oportunidades de realização pessoal e profissional.

A contribuição dessas teorias foi essencial para o entendimento dos fatores motivacionais dos trabalhadores, porém, são consideradas antigas, por isso, surgiram novas teorias, conhecidas como contemporâneas e que serão apresentadas agora, vale ressaltar, que as mesmas, são em grande parte, reavaliação e re-elaboração das antigas teorias que serviram de ponto de partida para os pesquisadores.

A primeira delas foi estudada pelo psicólogo David McClelland, que segundo Lopes e Filho (2004) apresentam três categorias de necessidades, sendo elas: de realização, filiação e de poder. De encontro a esses autores, Maximiano (2012) complementa com a afirmação de que essa proposta de McClelland dá acréscimo às propostas realizadas por Maslow e descreve ainda que a necessidade de realização diz respeito a valorização do sucesso, gosto por metas desafiadoras e ambição elevada; os de filiação possuem a necessidade de interação e amizade, ou seja, valorização das relações sociais; a última, de poder, busca por posições de poder e influência sobre as demais pessoas e a percepção do poder como satisfação pessoal.

Analisando as três categorias de necessidade, Lopes e Filho (2004) observam que quando um funcionário é motivado pela necessidade de filiação, o mesmo torna-se imprescindível para a organização, pois, será mais bem aproveitado devido seu amplo grau de coordenação e a realização de tarefas em grupos. Geralmente, pessoa com elevado grau de interação com os colegas tem um desempenho melhor, pois sabem trabalhar em equipe, dividir tarefas e conviver de forma agradável.

Uma segunda teoria contemporânea é a de ERG do autor Clayton Alderfer que faz uma versão, revisada da teoria de Maslow. Para ele existem três grupos de necessidades que formam a sigla da teoria, que são:

1. Existence, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow. 2. Relatedness, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima de Maslow. 3. Growth, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização (MAXIMIANO, 2012, p.197).

Segundo o mesmo autor, as diferenças das teorias estão nos princípios que formam a base de Alderfer, pois, para ele, as necessidades não são satisfeitas sequencialmente, mas sim, simultaneamente. Por isso “mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará” (ROBBINS, 2005, p. 137).

O livro do autor Robbins (2005) apresenta várias outras teorias que se encontram presentes nos estudos contemporâneos e de forma sucinta as conceituam para conhecimento e destaca a importância das mesmas na motivação no trabalho, conforme as anteriormente apresentadas. São elas: teoria da avaliação cognitiva, teoria de fixação de objetivos, teoria do reforço e por último, teoria da equidade.

A Teoria da Avaliação Cognitiva esclarece que há uma perda motivacional na execução das tarefas consideradas interessantes e que as pessoas gostam de realizar, a partir do momento que algum tipo de recompensa externa, tal como bonificações, lhe são concedidas. “A explicação popular é que a pessoa experimenta uma perda de controle sobre

o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia” (ROBBINS, 2005, p. 140).

A segunda teoria é a da Fixação de Objetivos, onde o mesmo autor defende a ideia que os objetivos específicos e difíceis quando são aceitos por livre e espontânea vontade alcançam melhores resultados, visto que as especificidades dos objetivos geram estímulos internos para consecução das tarefas. Fatores motivacionais internos alimentam o desempenho pessoal, tais como o comprometimento e a autoconfiança no cumprimento das metas.

No final da década de 1960, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos (ROBBINS, 2005, p.141).

Ainda na visão desse autor, os objetivos fáceis, têm maior oportunidade de ser atingido, porém, os considerados difíceis, fazem com que os funcionários se esforcem mais para atingi-los e devido a isso, proporcionam em maiores desempenhos. Outro fator a ser observado, é o feedback, pois o mesmo ajuda ao funcionário ter conhecimento do potencial de suas ações e se as mesmas estão indo de encontro ao estabelecido pela organização. Portanto, o acompanhamento dessa resposta ao membro que executa as tarefas até atingir os objetivos é de extrema relevância para o desempenho organizacional.

A terceira é a Teoria do Reforço que comparando com a anteriormente estudada consegue-se perceber diferenças de propostas. Para Robbins (2005), essa teoria do reforço não é exclusivamente destinada aos estudos motivacionais, mas a mesma contribui em partes na pesquisa. Essa teoria exclui as condições internas do indivíduo e centra no comportamento dos trabalhadores ao realizar uma tarefa.

Na Teoria da Equidade encontra-se também, a contribuição do autor Maximiano (2012) que verifica que as recompensas oferecidas aos funcionários, devem ser de acordo com o esforço que eles realizaram para

executar as tarefas e dividia igualmente para todos. Um fator relevante estudado nessa teoria é que as pessoas, normalmente, fazem o exercício de comparar as tarefas que realizam versus o tempo que gastam e observam quanto ganham de acordo com o que seu colega também ganha, sabendo disso, se não ocorre a equidade dentro da organização, proporcionará aos funcionários, sentimento de frustração, perda de autoestima, perda de vontade de desempenhar sua tarefa igual antes e chegando até, causar conflitos com outros membros que fazem menos esforços e ganham mais.

Uma última teoria, seguindo os estudos do autor referido anteriormente, é da Expectativa, ela também menciona a condição de recompensa aos trabalhadores, porém, de forma diferente. Os trabalhadores nessa teoria se esforçam para conseguir alcançar os objetivos da organização e com isso, têm a expectativa de ganhar recompensas. “De acordo com a teoria da expectativa, a motivação é função da crença de que é possível alcançar um resultado, multiplicada pelo valor atribuído” (MAXIMIANO, 2012, p.190).

Robbins (2005, p.148) apresenta três focos que estão presentes nessa mesma teoria, que são:

relação esforço-desempenho. A probabilidade, percebido pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho; Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado. Relação recompensas-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas exercem sobre ele.

Tendo o conhecimento de como foi estruturada essa teoria, consegue-se perceber que a mesma não considera que todas as pessoas se sentem motivadas de uma mesma forma, ou seja, a motivação parte da necessidade de cada um e por isso, são singulares. Para algumas pessoas, o elogio, já motiva a melhorar seu desempenho, para outras, é considerado pouco. Alguns consideram as recompensas em dinheiro, como motivadoras, já outras, preferem a segurança no cargo que ocupam. São várias as maneiras de motivar as pessoas, o arcabouço de estudo e teorias são grandes e devem ser avaliados individualmente e adaptado de acordo com a carência de cada

funcionário da organização, só assim, terá colaboradores motivados que almejam alcançar as metas organizacionais. Por esses aspectos, é que a motivação faz parte dos estudos do comportamento humano nas organizações, pois auxilia desvendar o que causa os diferentes tipos de comportamento e como se deve reagir diante disso.

### **3.5 LIDERANÇA**

Toda organização é composta por líderes, pessoas que têm a função de comandar a equipe e dividir tarefas preocupando-se com o desenvolvimento da organização. O cargo de líder é importante por proporcionar vida à organização, pois, se não tiver uma pessoa que controle os funcionários, as tarefas, os serviços em geral, a mesma tende a fechar. Alguns funcionários têm um relacionamento bom com seus líderes, já outras o contrário, estão sempre entrando em conflito e tornando o ambiente de trabalho, desagradável de estar.

Tendo o conhecimento de alguns desses motivos acima relacionados, a liderança é um tópico relevante de ser estudado dentro do comportamento humano nas organizações, visto que, a forma com que os líderes se comunicam, exercem sua autoridade sobre os demais funcionários, interfere nas ações realizadas por eles e conseqüentemente, no andamento do ambiente organizacional.

Uma observação importante feita por Kwasnicka (2014) é que existem diferenças entre líderes e chefes, para ele, são funções que se complementam. Portanto, na sua visão, líder é aquele que consegue influenciar o outro em seu trabalho, ou qualquer outra atividade que exerça; por outro lado, o chefe, tem a influência baseado em sua autoridade sobre os colegas, ele pode premiar ou punir, possui um poder legítimo.

Para começar o estudo deve-se primeiro entender o que significa liderança, na visão de alguns autores. Por isso, Maximiano (2012, p.205) a conceitua como sendo “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Aproximando desse pensamento, Robbins (2005) define sendo a capacidade de uma pessoa em influenciar um determinado grupo convencendo-os a alcançar as metas.

Correlacionando com o estudo do comportamento humano nas organizações, os autores Fonseca, Porto e Andrade (2015) apresentam que as pesquisas sobre liderança vêm crescendo desde o século XX atrelada ao contexto organizacional e permitem decifrá-la através da atuação do gestor, que a partir de um conjunto de ações, consegue fazer com que seus colegas de trabalho, o sigam. Os mesmos autores defendem que para o bom desempenho da organização é preciso um bom líder e que o mesmo tenha boas relações com seus subordinados.

“Compreende-se então que liderança é a habilidade que o líder possui de estimular os liderados a contribuírem de forma voluntária com as tarefas delegadas a eles, atingindo assim, os objetivos do grupo e da organização” (MARSON et al. 2014, p.2).

Após analisar a variedade de conceitos sobre liderança e observando a semelhança entre todos os autores, o estudo sobre esse tema é composto por inúmeras interrogações da função líder e por isso, Bergamini (1994) ressalta em seu artigo sobre a variedade de estudos voltados para pesquisar e responder as perguntas, desde a antiguidade e afirma que o processo de liderança é caracterizado de forma individual e tem a pretensão de influenciar as pessoas.

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia. Outros imprimiram maior dinâmica quanto à concepção do líder, buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuraram delinear diferentes estilos de liderança. Um terceiro grupo de pesquisadores em liderança procura analisá-la em função daquelas circunstâncias que determinam a eficácia do líder, buscando conhecer que variáveis do meio ambiente podem influir no desenvolvimento do vínculo líder-seguidor. Existe também um grupo representativo de teóricos que se dedicou ao estudo das motivações subjacentes às atividades de dirigir pessoas (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Como mencionado anteriormente por Bergamini (1994) vários foram os estudos que procuraram decifrar a incógnita de ser líder. Se eles nascem líderes, aprendem depois a ser líder, qual a importância do relacionamento

deles com os seus seguidores, entre outros. Por isso, a seguir, serão descritas as teorias de relevância desse tema.

A teoria pioneira sobre liderança é a dos traços, segundo Robbins (2005) ela diferencia os líderes, das pessoas que não são líderes por suas características pessoais. Essa teoria foi dominante até os anos 40 e teve a primeira teoria defendida por Carlyle, em 1910, que ficou conhecida por Teoria do “grande homem”. Segundo o autor, os grandes avanços e progressos da humanidade tiveram a participação de determinados homens com traços de personalidade muito específicos. Porém, como tudo existem dois lados, a teoria apresenta falha, ao perceber que pessoas com traços de líder, eram ineficazes dentro da organização, assim como pessoas que não tinham essas características de líder, apresentavam o contrário.

Tendo o conhecimento disso, nasce um estudo, a teoria comportamental, que para Bergamini (1994) surge nos Estados Unidos, no pós-guerra e investiram em várias formas de analisar os comportamentos dos líderes. Foram identificados três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e laissez-faire. Na visão de Cardoso et al. (2014) o líder autocrático é aquele que impõe suas decisões sobre os demais colegas de trabalho, toma uma postura extremamente rígida com eles, preocupando-se apenas com o processo produtivo da organização, o oposto desse estilo é o democrático, nesse os autores, ressaltam a importância de compartilhar os processos de tomada de decisão, de ouvir o seu colega, suas ideias, é um relacionamento amistoso e agradável; por fim, o laissez-faire corresponde ao estilo também denominado estilo liberal, o líder dá autonomia para a pessoa ou equipe para tomar as decisões que acharem corretas, é um espaço livre de troca de aprendizado, aqui o líder fica em segundo plano.

Chiavenato (2009) apresenta os três estilos, debatendo os pontos positivos e negativos de cada. Na liderança autocrática o líder se apresenta de forma dura e impositiva. O comportamento dos grupos se mostra muito tenso, frustrado, agressividade de um lado e pouca iniciativa de outro e também não há a formação de grupos de amizade. Podem aparentemente demonstrar apreço pelas tarefas desempenhadas, porém não há satisfação relevante. É necessário que o líder esteja presente de forma física para o bom andamento das atividades organizacionais, caso contrário há a indisciplina e

a explosão dos sentimentos reprimidos.

O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo, determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo, determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho é dominador, pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (CHIAVENATO 2009, p. 309).

Já na forma liberal o mesmo autor considera o líder executando sua função deixando que todos fiquem à vontade, os grupos mostram uma produção intensa, porém medíocre, com tarefas se desenvolvendo ao acaso, muitas oscilações e perda de tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho.

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem. Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absolutamente falta de participação do líder. Não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos, só comenta as atividades dos membros quando perguntado (CHIAVENATO 2009, p. 309).

A Liderança democrática apresenta um líder consultivo e orientador, havendo formação de grupos de amizade e cordialidade entre os membros. A espontaneidade e cordialidade ocorrem entre líder e liderado por essa perspectiva, apresentando o trabalho um ritmo constante, seguro e sem alterações mesmo com a ausência do líder. Há nessa forma de liderança um forte senso de responsabilidade e de comprometimento individual, e também uma forte integração grupal e satisfação.

As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder, o grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus

companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios (CHIAVENATO 2009, p. 309).

Robbins (2005) apresenta diferenças das duas teorias anteriormente analisadas, a teoria dos traços considerava que o líder nascia com essas qualidades específicas, já o foco da comportamental, procura decifrar o comportamento dos líderes perante esses três estilos e assim, conseguir transmitir treinamento ao pessoal visando a formação de líderes eficazes para as organizações. Porém, ainda esse autor, examina que existem acontecimentos inesperados e sem previsão, desafios e problemas que os líderes não estão adaptados a lidar e nem seus seguidores e essas duas teorias não abordam essa questão e isso pode influenciar no resultado e eficácia organizacional, até mesmo, comprometer o serviço de líder.

A crítica então passou a ser observada e foi denominada uma terceira teoria, a das contingências ou situacionais e dentro dela possuem três novas abordagens: escolha de padrão de liderança, modelo contingencial e teoria do caminho-meta (SILVA; SANTOS, 2012). Essa teoria afirma que a eficácia do estilo de liderança que se segue, depende da situação em que o liderado está (MAXIMIANO, 2012). Kwasnicka (2014, p.90) define da seguinte forma: “as contingências exigem adaptação do estilo ao momento e ao tipo de liderado”. Ou seja, nessa teoria, deve-se atentar para as situações organizacionais, para os liderados, para os relacionamentos com eles e objetivos que querem conquistar (SILVA; SANTOS, 2012).

Então, a primeira abordagem, dentro dessa teoria é de Fred Fiedler, que propõe três características para analisar as situações dos líderes, que são: as relações entre o líder e os seus seguidores; ou seja, se os liderados tiverem boa referência do líder, a situação torna-se positiva, se não, o inverso; a segunda é referente ao grau de estruturação da tarefa, que quando bem definidas, são positivas, porém, desorganizadas, torna-se negativo e a última, o poder da posição, se o líder puder demitir, contratar ou mudar sua equipe, o mesmo, possui poder e sua situação é favorável, se o mesmo não tiver essa autonomia, sua situação é desfavorável (MAXIMIANO, 2012).

A segunda abordagem é a do Modelo de Tannenbaum e Schmidt, nela, são apresentados três critérios para avaliar a situação:

1. O próprio gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
2. Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e eficácia do estilo de liderança. Funcionários motivados e competentes, por exemplo, precisam de pouca liderança.
3. A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia. O estilo apropriado para dirigir um desfile militar é um; para dirigir um centro acadêmico é outro (MAXIMIANO, 2012, p.214-215).

Por fim, a última abordagem, o Modelo de Hersey e Blanchard, que segundo Robbins (2005) diz que seu ponto central é sobre os liderados, ou seja, ela percebe a relação que existe entre líder e liderado e afirma que é esse tipo de interação que vai proporcionar um bom desempenho organizacional. Para Kanaane (2011) muitas vezes os funcionários seguem somente regras e o padrão de serviço a ser realizado, imposto pela organização e ele acredita que a falta de participação dos funcionários nos processos de decisões gera descompromisso com o serviço que está sendo desempenhado e conflito direto com os líderes.

Enriquecendo esse conhecimento, Maximiano (2012) atesta que a preocupação então é voltada para a maturidade das pessoas enquanto equipe, e que se o líder, for bem relacionado com seus subordinados, proporcionará então, menos uso de autoridade sobre eles, porém, se ocorre o inverso, a autoridade deve ser fortemente usada e assim prejudicar as relações sociais dentro da organização.

Há de se considerar que as organizações estão em constantes transformações devido ao mundo globalizado e altamente competitivo, por isso, as mesmas devem se preocupar em ter funcionários comprometidos e que buscam a eficácia organizacional. Geralmente, as organizações são separadas em equipes de trabalho e essas mesmas equipes possuem pessoas competentes para desenvolver o papel de líder, esses líderes, devem se

preocupar com o andamento da organização, em conquistar seus seguidores, dividir as tarefas e cumprir as metas.

É necessário que quem assuma o cargo de líder dentro das organizações, sejam pessoas atentas ao mundo externo e principalmente, ao interno do seu ambiente de trabalho. Ele deve procurar seguidores que querem contribuir com a organização, desempenhar funções com responsabilidades e chegar ao resultado final, que é o sucesso organizacional.

Portanto, esse estudo sobre liderança, dentro do comportamento humano nas organizações, torna-se essencial para dar andamento ao trabalho, proporciona conhecer os estilos de líder e assim escolher um para seguir preocupar-se com as adversidades situacionais e com as necessidades dos seus seguidores, tudo para providenciar um trabalho com qualidade.

### **3.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Depois de analisar os aspectos valores, liderança e motivação, surge a preocupação com a satisfação do trabalho, sabendo que esse elemento é dominante no comprometimento do funcionário com a organização e no desempenho da sua tarefa. Um colaborador satisfeito sente-se parte da organização, desempenha seu trabalho com mais responsabilidade, procura ajudar mais a equipe, realiza-se profissionalmente e procura atingir as metas organizacionais.

Em um primeiro momento, a definição de satisfação no trabalho ajuda a compreender o que faz com que um indivíduo sinta-se satisfeito e para tanto, serão apresentados alguns conceitos a seguir. Para Martins e Santos (2006) o termo satisfação no trabalho significa o sentimento que uma pessoa tem com as experiências que o mesmo passa dentro do ambiente organizacional, ou seja, se o mesmo considerar que tal experiência foi agradável chega-se ao estado de satisfação, se ocorrer o contrário, o estado é o oposto, de insatisfação.

Na visão de Martinez e Paraguay (2003) diante de vários estudos relacionados, os autores chegam a um mesmo consenso de que satisfação no trabalho está relacionado às atitudes ou estado emocional dos trabalhadores

que proporciona resultados positivos para a organização. Aumento de produtividade, ambiente agradável de trabalhar, comprometimento com a organização, entre outros aspectos.

Contestando ao anteriormente falado, Rosado (2012) distingue em seu estudo, os dois termos, afirma que motivação quer dizer o que antecede a satisfação, ou seja, o momento em que se descobre uma necessidade e suas ações o move para essa direção, já a satisfação é quando esse mesmo trabalhador consegue então suprir tal necessidade e com isso atinge o estado de satisfação.

Observa-se que de acordo com as definições mencionadas, a satisfação do trabalhador é individual e particular, o que satisfaz uma pessoa, pode não satisfazer outra, tudo é de acordo com as necessidades que carregam dentro de si e das expectativas que têm com seu trabalho. Por isso, se uma pessoa se considera satisfeita em sua função, o mesmo passa a produzir com alto grau de desempenho e comprometimento com a organização, mas ao sentir-se insatisfeita, a pessoa não se sente parte integrante do ambiente em que trabalha e por isso não se esforça para cumprir as metas organizacionais, Robbins (2005) confirma essa afirmação:

O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, frequentemente as duas expressões são usadas como termos equivalentes (ROBBINS, 2005, p.61).

A satisfação no trabalho, segundo Kanaane (2011) relaciona com a qualidade de vida do trabalhador e isso tudo está diretamente ligado ao desenvolvimento organizacional, por isso, existem alguns elementos que proporcionam a qualidade de vida, bem-estar e o que de fato o funcionário procura como pessoa, profissional e ser social:

Compensação adequada e clara: salário justo; ambiente seguro e saudável: com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar do empregado; crescimento e segurança: valorização do indivíduo, considerando as

oportunidades e a expansão de suas potencialidades, planos de carreira e de sucessão; autenticidade: o indivíduo autodirigir-se plenamente, a partir de disseminação da proposta que assinale o autocontrole; relevância social: empenho por parte da alta administração e da gerência no sentido de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais, como a profissão escolhida pelos indivíduos pertencentes à organização; total espaço de vida do indivíduo: vida extra-organizacional, tempo de lazer, recreação e dedicação à família; meta para auto-realização: o indivíduo caminha para o encontro consigo próprio, com o ajuste de suas potencialidades (KANAANE, 2011, p.58).

Para Maximiano (2012) existem elementos dentro das organizações que são capazes de proporcionar ao funcionário, satisfação, insatisfação e indiferença com suas funções. Esses elementos são:

Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas, tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização (MAXIMIANO, 2012, p. 164).

A satisfação dentro das organizações na visão de Kwasnicka (2014) provoca o comportamento dos funcionários que se preocupam em suprir as necessidades primárias como o comer, respirar, beber água, entre outras; depois de satisfeitas, surgem então, as necessidades secundárias, que podem ser divididas em duas categorias: as afiliativas que refere-se a ser aceito, ter amor e afiliação; a segunda, diz respeito à necessidade de ter uma posição com relação às pessoas, exemplos disso: poder, status, prestígio ou estima.

Bergamini (2006) confirma que quando ocorre um desencontro do querer do profissional com os objetivos da organização, resulta em conflito e provoca estresse e frustração no funcionário. Segundo esse mesmo autor, quando um indivíduo tem sentimento de frustração, ele passa a procurar maneiras novas de se comportar diante disso e para superar isso, porém, dentro de um ambiente de trabalho, essas reações podem causar conflitos e o funcionário não produz como se espera, criando dificuldades na organização.

Chiavenato (2009) diz que quando ocorre esse tipo de frustração, causam-se problemas de ajustamento, pois, os indivíduos procuram maneira

individual o sentimento de satisfação, que acaba por proporcionar uma boa saúde mental e clima organizacional agradável. Para esse autor, existem alguns elementos que caracterizam uma boa saúde mental: os funcionários sentem-se bem com eles mesmo, em relação a seus colegas e se sentem fortes para enfrentar as adversidades da vida.

Ainda, na visão desse autor, alguns ajustamentos e desajustamentos serão reparados por pessoas dentro da organização que possuem cargos hierarquicamente maiores e que se preocupam em conhecer o que causa esse sentimento em seus funcionários, para então, ter meios e ideias para melhorar o clima organizacional e satisfação das necessidades dessas pessoas.

Indo de encontro a essa visão, o estudo de Marson et al. (2014) apresenta como resultado a contribuição que o processo de liderança têm sobre o sentimento de satisfação e insatisfação dos funcionários, principalmente, quando são líderes autocráticos e que não se importam com a opinião de seus funcionários. Para ele, o papel de líder dentre suas funções é de promover a qualidade de vida do seu trabalhador e terá como resultado um maior desempenho do mesmo e conseqüentemente melhores resultados organizacionais.

Portanto, dentro do comportamento humano nas organizações, o tópico sobre satisfação é importante tema a ser estudado pelos resultados que ele proporciona no ambiente interno de trabalho. Um funcionário satisfeito se torna mais comprometido, executa suas tarefas com maior desempenho, tem bom relacionamento com seus líderes e colegas de trabalho, entre outros.

O trabalho do líder ocorre de maneira mais eficiente e eficaz, ele consegue ter contribuição dos funcionários para resolver problemas, apresentar soluções e preocupar com o andamento da organização. E conseqüentemente, a organização ganha, com resultados positivos, sucesso organizacional.

No mundo globalizado, a preocupação dentro da organização tem que ir além dos assuntos administrativos e serviços operacionais, o recurso humano é fundamental, são recursos intelectuais, que dão andamento no trabalho, por isso, conhecer o nível de satisfação e insatisfação no ambiente

de trabalho, é recompensador, deve-se pensar na qualidade de vida de cada, pois a cada melhoria surgida, necessidades dos trabalhadores contempla-se sucesso para a organização.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa busca responder como se revela o comportamento dos colaboradores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, de um Município no Sul de Minas Gerais, em que quatro vertentes são analisadas: o estilo de liderança usado, o sentimento de motivação e satisfação dos profissionais e por último, os valores organizacionais que são compartilhados. O intuito é identificar possíveis falhas ou acertos dessa organização no que se refere a prestação de serviço e a preocupação com o recurso humano que a mesma possui.

O trabalho se caracteriza em uma pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2001) trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis e assim definir de fato a percepção de cada colaborador. Através da pesquisa qualitativa, conseguiu-se obter um caráter mais profundo de comportamento, a qual oferece resultados que podem alterar a realidade do local de trabalho, assim como avaliá-lo e propor por mudanças de comportamento individual, do grupo, do líder, entre outras variáveis.

O trabalho possui um caráter descritivo que para Gil (2008) busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos e uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Os métodos utilizados para coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi (1987, p.66) trata-se do levantamento, seleção e documentação da bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo; e a entrevista com aplicação de questionário semi-estruturado.

Em um primeiro momento, as informações foram obtidas com base em levantamentos bibliográficos, como: livros, trabalhos acadêmicos, informações públicas da prefeitura, entre outros. Segundo, procurou-se

aplicar um questionário semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, no intuito de perceber a opinião dos colaboradores, a descrição do seu comportamento individual e em equipe, seu relacionamento com o líder, a sua satisfação com o trabalho e o seu local e se o mesmo se sente motivado.

O questionário então foi dividido em blocos e pode ser visto no apêndice A, a primeira página consta dados pessoais, exceto nome e os dados profissionais; depois se inicia a parte sobre liderança, em perguntas fechadas que procuravam conhecer algumas características do líder dessa organização; terceiro, procurou-se conhecer qual seria o perfil ideal de líder na concepção de cada colaborador e por fim, uma pergunta aberta que queria conhecer como era o relacionamento com o seu líder e quais habilidades o mesmo poderia aperfeiçoar para melhorar seu trabalho na função que exerce.

O segundo bloco foi sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, sabendo que a motivação, pode levar ao estado de satisfação, por isso ficaram em um só bloco. Em um primeiro momento, o questionário apresenta perguntas dos fatores em que os colaboradores encontram-se motivados e satisfeitos e uma pergunta aberta que procurou analisar o que faria com que motivassem os funcionários a contribuir mais com a organização.

O terceiro e último bloco, quis em primeiro lugar conhecer os valores que cada pessoa traz consigo; depois, na visão delas, conhecer quais são os valores que a organização possui e por último, em uma questão também aberta, saber se eles são colocados em prática ou se ficam apenas no discurso.

Os sujeitos desta pesquisa são os colaboradores da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social, de uma Cidade no Sul de Minas Gerais, onde, exatamente, 22 colaboradores foram entrevistados, e os mesmos fazem parte de níveis estratégicos, táticos e operacionais. A organização tem alta rotatividade de funcionários, mas nos meses de coleta de dados, contavam com aproximadamente 75 funcionários.

Ressalta-se que as aplicações dos questionários aconteceram nos meses de Novembro/2016 a Dezembro/2016, essa gestão é referente aos anos 2014/2016 devido à transição e troca de Prefeito que ocorreram nesse Município. Não tiveram métodos de escolha dos respondentes, o convite foi

feito para todos os funcionários, explicando o objetivo da pesquisa e aqueles que se mostraram interessados e disponíveis, foram submetidos a aplicação de aproximadamente 20 minutos.

Ressalta-se ainda, que a pesquisadora tentou conseguir o maior número de pessoas para responder ao estudo, porém, em muitas abordagens, alguns funcionários mostraram preocupação, devido ao fim de gestão e vontade de permanência no cargo, achando que pudessem ser revelados a identidade e saírem prejudicados, por isso.

Para a análise dos dados, optou-se utilizar a técnica de análise de conteúdo para as questões abertas, que segundo Bardin (2009) a análise de conteúdo, enquanto método torna-se uma mistura de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens; e a frequência via percentual para as questões fechadas, onde proporcionou uma melhor visão das respostas, sabendo quantos concordavam ou discordavam e apresentando seus sentimentos com a organização.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO**

A pesquisa sobre o comportamento organizacional na Secretaria de Desenvolvimento Social de um Município no Sul de Minas Gerais contou com a participação de 22 funcionários, suas funções variam de nível estratégico, tático e operacional, sendo 6 do sexo masculino e 16 femininos; A faixa etária varia de 19 a 60 anos e o tempo de serviço dentro da organização intercalam de 4 meses a 31 anos; O grau de escolaridade dos entrevistados são 12 funcionários com Graduação e desses, 7 avançaram seus conhecimentos com a pós-graduação e mestrado, outros 7 cursaram até o Ensino Médio e 3 têm apenas o Ensino Fundamental; A maioria dos entrevistados possuem o vínculo empregatício de categoria contrato (processo seletivo), 6 possuem cargo em comissão e 3 efetivos, sendo que um dos efetivos nessa gestão possui cargo comissionado, também. Depois de obter os dados característicos de cada respondente, buscou-se por blocos de perguntas, saber sobre os aspectos de liderança, motivação e satisfação e por último os valores organizacionais. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada na gestão 2014/2016, sabendo que foi uma gestão atípica devido a problemas de transição de governo.

### **5.2 LIDERANÇA**

O bloco sobre liderança teve o objetivo de conhecer a opinião dos colaboradores sobre o seu líder, por isso, responderam afirmativas que condiziam com a realidade da organização. A primeira afirmativa quis saber do colaborador se o seu líder compartilha as responsabilidades nas ações e decisões do setor e 59% das pessoas responderam que sim, que conseguem dar suas opiniões; os demais não reconhecem o líder como descentralizador. Ao analisar o resultado dessa questão, pode-se ressaltar a contribuição na literatura de Kanaane (2011) onde a falta de participação dos funcionários nos processos de decisões gera descompromisso com o serviço que está

sendo desempenhado, por isso, é considerado relevante, procurar debater decisões e medidas que podem ser tomadas para melhorar a organização.

Ao serem questionados sobre a praticidade e objetividade do líder no trabalho, a maioria considera não ser um líder objetivo e prático. Para tanto é preciso dentro de uma organização, a valorização de um serviço eficiente e eficaz, pois, nos dias atuais, no mundo globalizado, o líder prático consegue alcançar mais rápido os objetivos e busca resolver com mais objetividade os problemas que surgem, ou seja, um líder que não é prático tende a se embolar e transmitir isso para seus funcionários, gerando conflitos e comprometendo desempenho organizacional.

Quando foram questionados se a preocupação do líder é apenas com o controle das atividades, percebeu-se que 80% dos colaboradores consideram que não, fator considerado positivo, pois a tendência do líder é preocupar-se apenas com o serviço realizado, todo o recurso humano é esquecido, provocando insatisfação e falta de motivação nos mesmos.

A seguir, faz-se um link relevante quanto à classificação do estilo de liderança adotado pelo superior hierárquico e as respostas anteriormente apresentadas. Em um primeiro momento é necessário saber que existem dentro da teoria comportamental três estilos de lideranças, o autoritário, democrático e liberal, o primeiro concentra-se em apenas seguir ordens, não apresenta diálogo com a equipe e nem é compartilhado as decisões; o segundo existe um relacionamento agradável com os funcionários, procura descentralizar as ações e decisões e por último, o liberal, em que existe ampla autonomia, as equipes e o líder quase não participa das decisões relevantes.

Considerando a descrição anteriormente apresentada, a pesquisa encontrou que 59% das pessoas caracterizaram o líder, em muitos momentos liberal e 41% o acham em muitos momentos democrático, existindo, portanto, uma incoerência nas primeiras respostas, pois, elas indicavam que o líder seria democrático, mas, quando especificado justamente qual o estilo de liderança, os colaboradores, classificaram como liberal.

Por fim, perguntou se o superior hierárquico motiva o grupo a crescer e a maioria (68%) das pessoas admitiram que não se sentem motivados pelo seu superior. Essa pode ser uma comparação importante que une ao fato de

terem classificado como um líder liberal, pois segundo Chiavenatto (2009) um líder liberal provoca no grupo e equipe uma produção intensa, porém medíocre, com tarefas se desenvolvendo ao acaso, muitas oscilações e perda de tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho. Nesse estilo, o líder aparece somente quando é solicitado e o mesmo não avalia e nem regula os acontecimentos no dia a dia da organização.

A próxima etapa desse tópico procurou através de várias afirmativas expostas conhecer como seria o perfil ideal de liderança a ser adotado na opinião de cada colaborador da Secretaria, para tanto, na visão de 64% dos entrevistados, um bom líder seria aquele que elogia e motiva o grupo a crescer; 86% acharam relevante o líder reconhecer o trabalho que é realizado; 82% vêem que um perfil de líder ideal é aquele que considera a comunicação como um instrumento fundamental para funcionamento da organização e 73% concordam com a afirmativa do líder colocar em prática as sugestões feitas pelo grupo; 54% concordam que o líder deve propor metas reais para a organização e apenas 36% das pessoas acham ser importante exercer o poder de líder; 64% concordam que ao chamar atenção deve ser sem constrangimentos e individualmente, quando assim for necessário; 59% acham que os líderes devem ser sensíveis as necessidades do grupo e a maioria dão pouca ênfase em se ter liberdade para conduzir as decisões, sendo que apenas 32% que concordam com tal afirmativa.

O que se observa nas respostas é que os funcionários estão em busca do estilo de liderança democrática, em que o líder não valoriza apenas as atividades que deve ser realizada para bom desempenho organizacional, mas também, a preocupação com todos da equipe; há uma necessidade de serem reconhecidos, elogiados, motivados e satisfeitos, ressaltam a importância da comunicação, diálogo com todos, sem formação de subgrupos de afinidades, em que alguns são excluídos e prejudicados, ou seja, os líderes deveriam avaliar a forma de exercer sua função, em olhar as necessidades de cada e também do grupo, a cada vez que tudo isso for colocado em prática, melhor será o desempenho individual e grupal dentro da organização, as pessoas passarão a se sentir membro reconhecido e vão tomar consciência do quanto são importantes no que fazem.

A última questão sobre o bloco de liderança foi uma pergunta aberta em que procurava saber, com os depoimentos mais detalhados, se os colaboradores dos setores tinham um bom relacionamento com seu líder e quais habilidades, em sua opinião, o líder poderia aperfeiçoar para melhorar o relacionamento com a equipe. A proposta dessa pergunta era saber em primeiro lugar como estava o relacionamento de funcionário e chefe e em um segundo momento, apresentar propostas de melhorias de acordo com a necessidade de quem faz com que a organização funcione.

Ao serem questionados sobre o relacionamento com o líder, 73% dos colaboradores acreditam ter um bom relacionamento e outros 27% responderam que “em partes”.

Quanto às habilidades que poderiam ser aperfeiçoadas, tiveram inúmeras sugestões enriquecedoras e relevantes de serem analisadas:

“Ele poderia exercer mais o seu poder como líder, ser mais imparcial nas decisões e dar mais atenção as necessidades do grupo” (RESPONDENTE 1).

Começa então, aparecer argumentos que podem justificar a contradição quanto ao estilo de liderança do líder, se o mesmo é considerado liberal ou democrático.

O respondente 2 faz a seguinte observação sobre seu líder:

“Ele poderia ser mais participativo, visitar o equipamento e capacitar os funcionários, atualizar as informações de forma generalizada e não personalizada, onde, algumas ficam sabendo, outros, não, aliás, ter um superior não significa ter um líder”.

Ao observar essa última afirmativa do respondente 2, a revisão de literatura aponta com a contribuição de Kwasnicka (2014) a diferença entre líder e chefe onde apresenta o líder como aquele que consegue influenciar o outro em seu trabalho, ou qualquer outra atividade que exerça; por outro lado, o chefe, tem a influência baseado em sua autoridade sobre os colegas, ele pode premiar ou punir, possui um poder legítimo. Portanto, o que o respondente 2 passa em sua resposta é que necessita melhorar a comunicação

com todos da organização, assumir o papel de líder influenciador e se fazer mais presente nos equipamentos.

Outro ponto interessante, foi o apontamento do respondente 3:

“Deveria melhorar nos momentos em que estamos sobre pressão com prazos ou algo do tipo, o líder se embaraça mais ainda, complicando o simples”.

A proposta dele indica a necessidade de um líder mais prático e menos confuso, para passar calma, apoio, coisa que o depoimento permite perceber não ser o que de fato acontece.

“Assertividade para harmonizar a equipe; bem-estar e qualidade de vida, procurar identificar o que afeta a motivação e satisfação dos funcionários” (RESPONDENTE 4).

Nessa mesma linha de raciocínio o Respondente 5 aconselha:

“Conversar mais com os funcionários, procurar conhecer as necessidades do grupo, para propor melhorias nas condições de serviço, elogiando e reconhecendo as coisas positivas que lhe são apresentadas, não se preocupar apenas com o resultado final, mas sim em satisfazer e otimizar o empenho de cada colaborador, um funcionário motivado tende a colaborar mais com a organização em que trabalha e isso não tem acontecido aqui”.

O Respondente 6 buscou relacionar as questões do perfil ideal para apontar o que falta em seu líder, mesmo mostrando existir um bom relacionamento com o mesmo:

“Todas as alternativas da questão anterior são ausentes no meu líder, acredito que liderança e motivação são as mais necessárias e a falta delas não permitiu que nossa equipe desenvolvesse melhor. Ficou muito difícil trabalhar sem motivação” (RESPONDENTE 6).

Outro membro concorda com essa afirmativa do respondente 6 e ainda ressalta:

“Estabelecer metas reais a serem cumpridas; motivar o grupo a crescer através de elogios sinceros e chamada de atenção individualmente; assumir realmente o papel de líder democrático; ter uma comunicação clara sobre os assuntos a serem tratados levando em consideração a importância dos mesmos; dedicar seu tempo aos interesses da equipe considerando as reivindicações prioritárias” (RESPONDENTE 7).

Um colaborador apontou com seu desabafo uma melhoria a ser pensada pelo líder, fatos que estão ocorrendo dentro da organização e que na visão dele, precisa ser revisado:

“Pra aperfeiçoar teria que ter igualdade nas decisões para todos. Igual na minha equipe só um motorista que viaja. E o certo seria um rodízio entre todos, pois, a diária que é paga ajuda a melhorar o salário no fim do mês e assim como eles, eu também necessito” (RESPONDENTE 8).

Quatro outros respondentes relataram com a mesma essência um fator importante que deve ser repensado pelo líder e que em partes já foi mencionado anteriormente, mas ressaltam que deve melhorar a comunicação dentro da organização do líder e seus funcionários. O respondente 9 fala da seguinte maneira:

“Ter mais comunicação não só com um membro da equipe, mas com todos”.

Já os respondentes 10,11, 12 acham que deveria existir uma maneira de se ter mais abertura a fim de melhorar o relacionamento entre eles e o líder, ter mais diálogo e ouvir a opinião de todos.

Os respondentes 13,14 e 15 alegam que para melhorar como líder, deve-se ter conhecimento do trabalho em que vai se realizar, por exemplo:

“No mínimo ter conhecimento do serviço, conhecer a política Pública de Assistência Social” (RESPONDENTE 13);

“Ter espírito de equipe, paciência e descrição”  
(RESPONDENTE 14);

“Procurar trabalhar com um modelo de gestão de resultados para potencializar melhorias e utilização de recursos humanos e materiais”  
(RESPONDENTE 15).

Os outros 07 respondentes, não apresentam melhorias a serem adotadas pelo líder, resumem suas respostas em “está tudo de acordo”, “não sei” e “nada precisa ser melhorado”. Isso seria um ponto negativo para a pesquisa, pois, sabendo as inúmeras críticas construtivas que foram apresentadas, essas 07 pessoas talvez tivessem melhorias a serem colocadas, mas a data ou até mesmo pelo momento de fim de gestão, não quiseram arriscar e preferiram não responder.

O primeiro fator a ser observado nesse bloco é quanto ao estilo de liderança adotado, verifica-se que em um primeiro momento 59% dos respondentes caracterizaram que o líder compartilha as ações e tomadas de decisões, porém, classificaram o mesmo como sendo um líder liberal. Ao analisar as respostas abertas sobre as habilidades a serem aperfeiçoadas, consegue-se constatar que de fato conclui-se que o líder predomina sendo em muitos momentos liberal, ausente em momentos interessantes, com possibilidade de falhas na comunicação com a equipe, em motivar e satisfazer seus funcionários, reconhecer e elogiá-los, procurá-los para ter diálogo e decidirem juntos por decisões que envolvem a organização. Percebe-se o sentimento que os funcionários têm de contar com o serviço de um líder com o perfil voltado para o democrático, pois, mostram-se insatisfeitos com alguns métodos de trabalho adotados pelo líder atual.

### **5.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

O bloco sobre motivação e satisfação teve como objetivo conhecer se os colaboradores da Secretaria de Desenvolvimento Social sentem motivação e satisfação no trabalho que executam e também conhecer o que

levaria os mesmos a contribuírem mais com a organização através de depoimentos abertos.

Para conseguir analisar esses dois fatores, foram montadas várias afirmativas sobre o tema e os colaboradores marcaram de acordo com a realidade do seu sentimento e ambiente de trabalho. A primeira afirmativa procurou verificar se os colaboradores são orgulhosos por trabalhar nesta organização e 40% dos respondentes afirmaram que sim, porcentagem considerada baixa. Com isso, o sentimento dos outros 60% indica que eles têm a pretensão mudar de emprego ou setor.

No bloco liderança 73% dos funcionários consideraram ter um bom relacionamento com seu líder, nesse segundo tópico, uma afirmativa procurou saber se eles estavam satisfeitos com a estrutura hierárquica que está vinculada, entre seus chefes e subordinados e 82% das pessoas responderam que sim.

Sobre as relações sociais que existem com os outros membros da organização, 77% consideram ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Mas encontrou-se um dado curioso, pois, somente 18% das pessoas que responderam essa entrevista alegaram estar satisfeito com o ambiente e clima de trabalho em que estão submetidos e essa mesma porcentagem corresponde aos que estão satisfeitos com o modo com que os gestores estão conduzindo a organização. Possibilita entender, portanto, que somente 40% se sentem motivados para desenvolver trabalho em equipe e 27% encontram-se motivados a trabalhar nesta organização.

A literatura apresenta um argumento que justifica o que pode influenciar no fator motivacional dos funcionários:

Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência; a satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida; quando definimos o objetivo, isso é traduzido em desejo; a atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo (KWASNCKA, 2014, p. 64).

Ao serem questionados se o seu trabalho causa ansiedade e/ou tensão emocional 55% dos colaboradores afirmaram que sim e 36% consideram estar com o estado físico, mental e emocional satisfeitos, porcentagens

considerada altas tendo em vista que a saúde do funcionário reflete consideravelmente no desempenho de suas tarefas. Tem-se, portanto, um fator relevante que também pode estar causando a falta de motivação e satisfação no funcionário, pois, a tensão possibilita ter medo do líder e gerar conflitos entre colegas ou até mesmo com seus líderes, também confusão na execução das tarefas e mudanças de humor.

Na visão de Martinez e Paraguay (2003) diante de vários estudos relacionados, os autores chegam a um mesmo consenso de que satisfação no trabalho está relacionado às atitudes ou estado emocional dos trabalhadores que proporciona resultados positivos para a organização. Aumento de produtividade, ambiente agradável de trabalhar, comprometimento com a organização, entre outros aspectos.

Existem dois fatores que são relevantes para aceitar um trabalho, o salário e plano de carreira, eles têm a capacidade de influenciar na motivação e satisfação pessoal e profissional. Por isso averiguou-se que 23% das pessoas estão satisfeito com seu salário e apenas 9% consideram o plano de carreira da organização ser satisfatórios. São porcentagens mais baixas que indicam que a realização profissional e pessoal possa estar em nível insatisfatório, o que foi constatado na entrevista, pois, 18% dos funcionários acham que seu trabalho promove realização pessoal e 27% consideram ser realizados profissionalmente.

Considerando que a satisfação com o salário, plano de carreira, realização profissional e pessoal estão em nível baixo, as próximas afirmativas passam a refletir sobre a motivação para realizar as tarefas e também sobre a estrutura da organização, por exemplo, 9% das pessoas encontram-se satisfeitos com oportunidades de desenvolver novas competências e muitas vezes, o fator salário é o motivo para tal disposição.

Logo, 40% das pessoas, porcentagem considerada baixa, também não sentem motivação em aprender novos métodos de trabalho, permanecem com sua rotina, não sentem interesse em contribuir mais com a organização, isso pode indicar que a organização realmente deva dar mais atenção para seu recurso humano.

Segundo Maximiano (2012) o conceito de motivação apresenta os motivos que fazem com que um indivíduo reproduza algum tipo de

comportamento. Ela é a força que movimenta o comportamento, o faz andar. Ele destaca a motivação em três prioridades: direção, que diz sobre o que a pessoa está motivada a fazer; intensidade, o quanto a pessoa se encontra motivada e permanência, qual o período de tempo em que a pessoa se encontra motivada. Portanto, se os dados presumem que os funcionários não encontram-se motivados, os mesmos podem não querer se movimentar a fim de andar pra frente e conquistar a meta da organização.

Outro fator importante de ser observado e que auxilia analisar as possíveis causas da insatisfação e falta de motivação dos colaboradores é quanto à estrutura técnica, física e material da organização, 14% dos funcionários estão satisfeitos com a postura da organização com relação às mudanças e à modernização dos equipamentos e ferramentas de trabalho; com isso, 32% consideram satisfatórios os materiais de trabalho disponíveis e 9% acreditam ter condições de segurança de acordo com suas expectativas, são números baixos e que não colaboram para promover maior desempenho dos funcionários. Vê se, portanto, que são pontos que podem ser revisados pela organização a fim de providenciar condições melhores para seus funcionários.

O referencial teórico sobre motivação acrescenta teorias que foram estudadas e aprimoradas ao longo dos anos, dentre elas, existem as contemporâneas e que permitem corroborar com a pesquisa dentro da Secretaria, pois, ela divide as necessidades das pessoas em três categorias que interferem na motivação das mesmas, ela é conhecida como teoria contemporânea ERG do autor Clayton Alderfer que faz uma versão, revisada da teoria de Maslow, as necessidades são:

1. Existence, existência. Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow. 2. Relatedness, relacionamento. Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima de Maslow. 3. Growth, crescimento. É a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização (MAXIMIANO, 2012, p.197).

Ao analisar, portanto, as porcentagens baixas de segurança, realização profissional/pessoal e de relacionamento com os colegas de trabalho,

conclui-se que todos esses fatores, de acordo com a literatura, possibilita alcançar a falta de motivação dos colaboradores e fazem com que os mesmos estagnam e permaneçam sem vontade de pertencer a organização que estão.

A seguir, nesse mesmo bloco, formulou-se uma interrogativa em que responderia o que levaria os colaboradores a contribuir mais com a organização em que trabalham, qual seria o fator motivacional para que essa ação ocorresse. Essa pergunta proporciona conhecer de fato o sentimento que motiva e satisfaz cada funcionário ter um melhor desempenho.

Os depoimentos dos funcionários dessa organização são semelhantes e priorizam sentimentos inexistentes na realidade organizacional, por exemplo, as respostas dos respondentes 01, 04, 05, 08 e 11:

“O que me motivaria a contribuir mais com a organização seria uma maior estabilidade e maior reconhecimento, financeiro e profissional” (RESPONDENTE 01).

O respondente 04 concorda com ele considerando o reconhecimento profissional como fator motivacional para melhorar seu desempenho.

“Ter condições melhores de trabalho, salário, me sentir membro da organização sendo ouvido pelo meu líder” (RESPONDENTE 05).

“Salário melhor, pagar hora extra ou dar as horas a mais em folga” (RESPONDENTE 08).

“Aumento de salário, receber elogios e reconhecimento do meu serviço” (RESPONDENTE 11).

Já os respondentes 12,16, 19, 21,22 citam unicamente o salário como fator determinante e motivacional em seu trabalho e o respondente 18, além do salário, acrescenta as ferramentas compatíveis com sua profissão, que visto anteriormente, são consideradas insatisfatórias para os funcionários.

Os respondentes 06 e 07 concordam com a opinião dos colaboradores acima mencionados, porém, detalham mais seus depoimentos:

“Menos intrigas, fofocas, conversas que não eram reais indo e vindo o tempo todo; um salário digno para a carga de trabalho que exerço, ou seja, no mínimo, a equiparação com o piso mínimo dos professores de séries iniciais pago pela Secretaria de Educação e a mesma carga horária do professor. Trabalho em equipe me motivaria muito mais, cursos de reciclagem e capacitação em outros projetos de outros Municípios. E o reconhecimento do meu trabalho e esforço por parte dos superiores” (RESPONDENTE 6).

“Ter o meu trabalho reconhecido; ter oportunidade para desenvolver novas competências; ter maior segurança no local de trabalho; ter oportunidade de fazer cursos paralelos no sentido de melhorar meu desempenho; ser assistido por um líder o qual pudesse me nortear para o bom desempenho profissional; ter um aumento salarial de acordo com as horas trabalhadas” (RESPONDENTE 7).

O salário é fator predominante em todas as respostas, mas também, os fatores como: o reconhecimento profissional, abertura de diálogo com o líder, melhor ambiente de trabalho e com os colegas, mais trabalho em equipe e principalmente valorização do trabalho exercido, são observados.

O respondente 07, ao citar sobre o líder nortear para desempenhar melhor seu serviço, mostra que há necessidade de mudanças no estilo de liderança que está sendo adotado ou na forma de exercer esse tipo de liderança.

Além do quesito salário, outros importantes tópicos foram citados pelos colaboradores, como por exemplo:

“O trabalho técnico em equipe, porém, uma equipe que seja ou esteja capacitada. A capacitação constante para lidar com as mudanças que vão ocorrendo. Também trabalhar com pessoas que tenham afinidade com políticas públicas, trabalhadores que sintam prazer no que estão desenvolvendo” (E RESPONDENTE 2).

O que poderia provocar melhoras no serviço em equipe é visto no relato do respondente 09:

“Acho importante o líder motivar a equipe procurando melhorar o desempenho dos funcionários, elogiando, reconhecendo o trabalho individual e principalmente em equipe”.

Outro ponto foi sobre a insatisfação com a estrutura hierárquica montada na organização, um respondente justifica dizendo:

“Deveria haver uma mudança na estrutura hierárquica, onde a pessoa esteja ali por mérito e não por indicação política, e que o trabalho não sobrecarregue um enquanto outros ganham fortunas e não realizam suas funções” (RESPONDENTE 3).

Esse funcionário mostra clara insatisfação e falta de motivação com seus superiores, desabafando a sobrecarga que é posta em alguns colaboradores, enquanto outros realizam um mínimo de trabalho e ganham mais que qualquer outro funcionário.

Pode-se comparar esse comentário anterior com a Teoria da Equidade descrita por Maximiano (2012) que reflete sobre a igualdade que deve ocorrer dentro das organizações, que as recompensas sejam de acordo com o esforço que cada colaborador realiza nas tarefas, o contrário disso, proporcionará aos funcionários, sentimento de frustração, perda de autoestima, perda de vontade de desempenhar sua tarefa igual antes e chegando até, causar conflitos com outros membros que fazem menos esforços e ganham mais.

O respondente 14 sente-se incomodado assim como o anteriormente apresentado sobre as questões políticas que são predominantes nas organizações públicas como o caso dessa Secretaria, por isso, ele faz a seguinte observação afirmando o que levaria o mesmo a contribuir mais com a organização:

“Ter liberdade de exercer o serviço, sem pressão política, seja dentro do serviço administrativo o da Política de Assistência Social em si, com profissionais realmente capacitados e que conseguem por mérito o cargo que ocupa”.

Nessa mesma linha de raciocínio, três outros entrevistados colocam em pauta sobre a capacitação e melhorias de serviço, visando práticas objetivas, por exemplo:

“Estabelecer um ciclo de melhoria contínua nas atividades de cada departamento faria com que a coordenação descobrisse oportunidade de melhoria individual de cada funcionário” (RESPONDENTE 15).

“O que necessita para maior contribuição dos funcionários dentro dessa organização é a compreensão certa de práticas públicas, promovendo capacitação dos funcionários, principalmente dos técnicos” (RESPONDENTE 20).

O respondente 17, também ressalta:

“É importante promover cursos, capacitações e treinamentos para todos os servidores da organização, objetivando melhoria em conjunto”.

Por fim, os últimos respondentes alegam de forma simples, que o que motivaria maior contribuição deles nas tarefas que lhes competem, seria:

“Liberdade de falar e decidir as vezes sobre o serviço que realizo” (RESPONDENTE 13).

“Ter mais abertura de falar com o meu líder, apresentar minhas ideias e me sentir membro da organização, vejo isso só para alguns” (RESPONDENTE 10).

O que nos indica analisando as respostas desse bloco é que o nível de motivação e satisfação encontram-se em porcentagens baixas e presume-se que isso prejudica a organização como um todo. Percebe-se que a Secretaria possui desafios pertinentes a serem conquistados e que a mesma necessita dar mais atenção para as necessidades de seus funcionários. Talvez, a elaboração de medida a curto prazo, como melhoria nos materiais disponíveis, de segurança, salário, comunicação, entre outros que foram

citados pudessem motivar e satisfazer mais seus colaboradores e com isso melhorar vários aspectos falhos que estão sendo apresentados. Lembrando que, as necessidades devem ser olhadas de modo individual e em equipe, com a pretensão de resolver de forma igualitária a insatisfação de todos.

#### **5.4 VALORES ORGANIZACIONAIS**

O último tópico fala sobre os valores organizacionais em que a Secretaria de Desenvolvimento Social possui e atrelado a esses valores busca-se conhecer o que é importante para os colaboradores que trabalham nessa organização, quais são os valores que os mesmos carregam consigo e se os valores organizacionais são realmente colocados em prática ou apenas ficam no discurso.

Encontram-se vários valores em comum entre os colaboradores dessa organização, por exemplo: na visão de 68% dos colaboradores, ao trabalhar em uma organização é necessário identificar-se com o serviço que vai exercer; 77% necessitam de realização profissional; 64% ressaltam a importância da preservação da saúde; 82% carregam consigo o desejo de se ter um bom relacionamento com a equipe que se convive diariamente para conseguir executar o trabalho de maneira eficiente e com ambiente agradável.

Os fatores com porcentagens inferiores, valorizados pelos funcionários são: 40% deles acreditam que ser independente financeiramente seja importante; 18% valorizam o dinheiro e 50% ressaltam a realização pessoal; 45% dos mesmos alegaram ser importante ter autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho e 40% acham relevante ter liberdade para dizer o que pensa sobre o seu trabalho; 27% dos colaboradores acreditam ser importante executar trabalhos variados; 14% carregam o desejo de serem prestigiados dentro da organização e por fim, 40% vêem como relevante auxiliar os colegas de trabalho.

Os valores dos colaboradores muitas vezes são adquiridos na infância, com influência de parentes, amigos e pessoas que os mesmo admiram e os seguem. Revisando a literatura, Procópio (2012) conceitua os valores sendo tudo que induz uma pessoa a seguir um caminho de vida que

ela acredita ser o certo e conseqüentemente transformam em ações e moldam suas decisões. “Assim, toda vez que algo desperta a atenção de um agente social no curso de uma ação qualquer e passa, então, a influenciar suas escolhas, esse algo se relaciona a algum valor” (PROCÓPIO, 2012, p.236).

Pode-se observar que 18% dos funcionários valorizam ganhar dinheiro e ser independente financeiramente, mas no tópico sobre motivação a maioria deles consideraram o fator salarial como insatisfatório e que necessitava ser melhorado. Outra observação contraditória seria que valorizam o bom relacionamento com os colegas de trabalho, mas não acham relevante auxiliar os mesmos em suas tarefas.

Um segundo momento da pesquisa neste tópico foi voltado para conhecer os valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996, p.63) conceituam da seguinte forma:

“Os valores organizacionais são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.

Organizados hierarquicamente observou-se que: 100% dos colaboradores acreditam que o valor de maior destaque da organização é a pontualidade; o segundo com 36%, porcentagem baixa, consideram que a organização em que trabalham valorizam o desempenho realizado nas tarefas e também o respeito com os seus superiores; com 32%, alegam que a organização valoriza sobre capacitação e treinamentos dos colaboradores e a valorização do comprometimento dos funcionários; 18% dos colaboradores dizem que a organização valorizam o clima organizacional amistoso; valorizam o gasto correto do dinheiro público e valorizam a flexibilidade; 14% dos respondentes consideram que a organização em que trabalham valorizam o sentimento de cooperação, a criatividade nas tarefas e o compartilhamento das tomadas de decisões; 9% acham que a organização valorizam a imparcialidade nas decisões e o sentimento de justiça. Por fim, nenhuns dos colaboradores dessa organização acham que a mesma possui como valores a modernização dos equipamentos de trabalho e tão pouco valoriza os benefícios para os funcionários.

Portanto, observa-se que os valores ligados a organização em si, apresentados pelos respondentes indicam ser poucos, contando apenas com a pontualidade sendo ressaltado pela maioria; depois o desempenho nas tarefas e respeito com superiores; capacitação e treinamento; o clima amistoso; gasto correto e flexibilidade; cooperação, criatividade, compartilhamento nas decisões e senso de justiça.

Essa hierarquia pode indicar o motivo de insatisfação, desmotivação dos funcionários e possibilita identificar que as características do líder é predominantemente liberal, por não se preocupar com os aspectos relacionados ao seu recurso humano.

A terceira questão desse tópico procurou conhecer se realmente são colocados em prática os valores organizacionais existentes e 59% dos colaboradores afirmaram que os valores ficam apenas no discurso e alguns apresentaram algumas considerações, como:

“Em se tratando de serviço público, muitos valores precisam ser buscados e conseguidos, como a honestidade, por exemplo, também o compromisso com o usuário. Afinal, minha função existe porque há quem precisa daquele serviço. A partir desses, outros valores são necessários: comprometimento, respeito mútuo, conhecimento etc. E percebemos que isso não acontece na organização em que eu trabalho” (RESPONDENTE 2).

“Os valores organizacionais compartilhados em meu ambiente de trabalho não são realmente valorizados na prática, muita coisa fica mesmo na teoria, talvez por se tratar de uma hierarquia de anos no serviço público; muita coisa no serviço público só funciona por indicação de outros influenciados no sistema” (RESPONDENTE 3).

“Não são valorizados na prática, exceto a pontualidade que é vigiado os minutos, quando se chega atrasado é chamado atenção com indiretas, mas ao sair mais tarde, não somos valorizados, acham que não fazemos mais do que obrigação. Capacitação, imparcialidade, cooperação pouco são vistos por aqui, realmente fica apenas no discurso” (RESPONDENTE 5).

“Tenho muitas críticas. Penso que fica tudo no discurso. Não me sinto respeitada como profissional, não me sinto valorizada nem como pessoa. Meu local de trabalho foi nesses meses todos, muito discurso e pouca prática, muitas ameaças, coações, tensão, mentiras e incertezas” (RESPONDENTE 6).

Na visão do respondente 13 os valores em que ele marcou, o mesmo considera que seja praticado, que são:

“Os valores que marquei como: capacitação e treinamentos dos colaboradores e valorização do desempenho realizado nas tarefas são praticados, porém, todo o restante o respondente afirma ficar apenas no discurso”.

Porém, ao ser questionado se ele teria uma lembrança de quando ocorreu uma capacitação que ele tenha participado, ou então um exemplo de valorização do seu serviço desempenhado na organização, o respondente não se lembra, mas diz que sempre conversa sobre isso com o líder e o mesmo mostra interesse em buscar por treinamentos. Pode-se então perceber contradição em suas respostas, o que presume a valorização apenas no discurso da organização.

Os 36% dos respondentes restantes afirmam com algumas considerações que os valores organizacionais são sim colocados em prática, pode-se observar a seguir:

“Os valores organizacionais que eu marquei são valorizados na prática sim, porém, são bem poucos dentro das opções e principalmente são diferentes dos valores que carrego comigo, por exemplo, acredito que a pontualidade seria o menos a ser cobrado, para mim, a valorização do meu desempenho somaria mais com o que acredito ser melhor para minha vida e conseqüentemente para a organização” (RESPONDENTE 1)

“Sim, ocorre na prática a valorização em que acima marquei como: desempenho nas tarefas, o comprometimento com meu trabalho e a pontualidade todos os dias, vale ressaltar que a pontualidade a meu ver é a mais cobrada pelo meu

chefe imediato, sempre existe reuniões e chamada de atenção por minutos, acho desnecessário também” (RESPONDENTE 9).

“Na medida do possível sim, porém há muito que se pode fazer para que se tenha um pleno entendimento do que realmente são valores organizacionais, na minha visão, nessa organização valorizam a capacitação, o clima organizacional, o desempenho das tarefas, comprometimento e imparcialidade nas decisões” (RESPONDENTE 15).

A conclusão ao analisar as respostas dos colaboradores nesse bloco é que com números consideráveis a pontualidade é o primeiro valor organizacional na visão da maioria dos colaboradores, alguns até mesmo citam sua insatisfação com tamanha cobrança alegando que os superiores poderiam colocar outros valores em prática que não somente esse.

Ao longo dos estudos e comparando com as referências utilizadas no trabalho, vale a pena ressaltar o pensamento de Tinoco et. al. (2011) que dão importância ao estudo dos valores organizacionais para que seja uma oportunidade de prever os comportamentos dos colaboradores e assim conseguir atingir a meta organizacional. Ou seja, ao conhecer os valores de todos os colaboradores e assim também os da organização, o gestor tem maior facilidade de lidar com os mesmos e conseguir deles uma maior produtividade, empenho e comprometimento com o serviço que realizam.

A partir dos resultados analisados observa-se que a organização poderia dar mais atenção aos valores individuais de seus funcionários e assim construir os da organização levando em conta os anteriormente analisados, pois, segundo Tamayo (2007, p.21)

“Para a escolha dos valores organizacionais e da prioridade dada a eles, a organização inspira-se nos valores da sociedade e nos valores dos seus próprios membros, particularmente dos fundadores e daqueles com maior poder de influência”.

E ressalta ainda que só são considerados valores organizacionais se eles forem compartilhados por todos os membros da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O início dessa pesquisa teve a pretensão de responder o questionamento diante da realidade dos serviços que são oferecidos em organizações públicas na intenção de descobrir quais fatores podem afetar a sua eficiência e procurar meios para que possa ser melhorado na intenção de satisfazer a sociedade. Para tanto o estudo foi realizado na Secretaria de Desenvolvimento Social, de um Município do Sul de Minas Gerais.

O primeiro objetivo que norteou a pesquisa foi quanto ao aspecto de liderança adotado nessa organização e dentre várias afirmativas os resultados mostraram que apesar de alguns colaboradores considerarem o líder descentralizador, os depoimentos ao longo do trabalho mostraram que o estilo de liderança é predominantemente o liberal, onde os funcionários declararam ausência em muitos momentos do líder, falta de orientação em tarefas, problemas de comunicação, assim como, ausência de métodos para motivar, satisfazer, reconhecer os serviços prestados pelos membros da organização e o compartilhamento de decisões com todos, para tanto, verifica-se que existe uma necessidade de mudança quanto ao estilo que o líder adota ou na forma com que o mesmo vem exercendo sua função, buscando melhorias de convivência e principalmente de desempenho.

O segundo objetivo é quanto a motivação e satisfação dos funcionários da organização e novamente os resultados apontam para níveis insatisfatórios relevantes e que podem interferir diretamente nos serviços que são oferecidos. Por exemplo, existe uma porcentagem alta de membros que indicaram um desejo por uma possível mudança de organização ou setor, que não consideram a estrutura física satisfatória, não têm interesse em aprender novos métodos de trabalho, não consideram o ambiente de trabalho com um clima amistoso entre colegas e líder, mostram-se insatisfeitos com seus salários, com o modo que os superiores conduzem a organização, com os conflitos, intrigas e fofocas, entre outros.

Todos esses fatores afetam diretamente a motivação em desempenhar suas tarefas, a forma com que lidam com as adversidades e diante as várias propostas apontadas, querem melhorias de condições de trabalho, salários, reconhecimento, igualdade, preocupação com a

organização num todo, principalmente, com o recurso humano, que levam a mesma adiante. Talvez, a organização precisasse demonstrar mais atenção aos seus colaboradores, procurar alternativas que promovesse a motivação e satisfação dos mesmos, com dinâmicas em grupo, elogios, melhorias salariais, na estrutura, segurança, reconhecimento, entre outros.

Por fim, o último objetivo da pesquisa, é quanto aos valores organizacionais que estão presentes na Secretaria, e o que se verifica é um conflito deles, pois, à medida que os funcionários foram respondendo as afirmativas, verificou-se que, apenas a pontualidade é prioridade para quem comanda a organização. Os funcionários sentem falta de treinamentos e capacitações, cooperação, preservação da saúde, preocupação com o clima organizacional, etc.

Os resultados indicam a necessidade de dar maior importância aos valores, que são, por vezes, norteadores e dão andamento para o bom desempenho organizacional, valores que podem ser construídos analisando os que são trazidos dos membros, dos superiores e de acordo com a meta que pretendem alcançar. A ausência deles dentro de uma organização podem causar conflitos com valores individuais que cada um carrega, onde, individualmente passam a agir da forma que acreditam ser correto e muitas vezes o que é correto para um, pode não ser para o outro, tendo divergência de condutas.

É notável a necessidade por mudanças nessa organização a fim de propor melhores condições de trabalho aos colaboradores, de serviços oferecidos aos cidadãos e desempenho organizacional. Os funcionários possuem necessidades a serem supridas para conseguir chegar ao estado motivacional e conseqüentemente satisfatórios, a organização precisa alinhar seus objetivos e construir valores relevantes para serem seguidos a fim de alcançá-los e o líder necessita reavaliar o modo de conduzir seu trabalho, de influenciar seus seguidores, harmonizar o clima com seus funcionários e propor condições de relacionamento amistoso, ouvindo, orientando e sendo flexíveis as necessidades do grupo.

Salienta-se que a pesquisa teve o objetivo de analisar o comportamento dos colaboradores nessas quatro vertentes e possibilitar aos membros, aos superiores, a comunidade local, a universidade, debater sobre

estratégias em conjunto com o intuito de melhorar os serviços que são prestados aos cidadãos, nas condições de trabalho para os funcionários e melhores resultados para a organização. O desafio aqui proposto nesse estudo visava apenas contribuir e não criticar os métodos utilizados, tão pouco os serviços oferecidos, o estudo apresenta as falhas para serem analisadas e posteriormente corrigidas com as estratégias discutidas entre a universidade, os atores participativos do estudo e principalmente a sociedade que usufrui dos serviços públicos.

Como limitação do estudo, a pesquisadora aponta o período em que o mesmo foi realizado, pois, a gestão 2014/2016 já foi considerada atípica devido ao período de transição de Prefeitos que ocorreu, mas também, com o desejo de permanência nos cargos, alguns colaboradores preferiram não colaborar com o estudo pela realidade de encerramento da gestão, prejudicando portanto, a pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa, Portugal: LDA, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v.34, n. 3, p. 102-114. Mai/Jun. 1994.
- CARDOSO, R. R; NETO, J. M. da. S; CASEMIRO, I. de. P; AMARO, V. Liderança Servidora: Estratégia para desenvolver comprometimento organizacional. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 15 p. Rio de Janeiro: CASI, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 55-72, 2006.
- FONSECA, L. A. S. **Importância dos valores organizacionais para a eficácia organizacional**. 2014. 70 p. Monografia (Licenciatura em Contabilidade e Administração) – Instituto Superior de Ciência Econômicas e Empresariais, Mindelo, 2014.
- FONSECA, A. M. de O; PORTO, J. B; ANDRADE, J. E. B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, maio/jun. 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GREGOLIN, M. R. P; PATZLAFF, A. C; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o Trabalho e o Comportamento Humano nas Organizações. **Revista Emancipação**, v. 11, n. 1, p. 59-71. 2011.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994

HOLLENBECK, J. R; WAGNER, J. A. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: O Homem Rumo ao Século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. Pesquisa In: **Técnica de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOPES, M. C; FILHO, G. I. R. A motivação Humana no Trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista Administração**, v. 39, n. 1, p. 62-75, jan./fev./mar. 2004.

MARTINS, M. do C. F; SANTOS, G. E. Adaptação e Validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **Revista Psico-USF**, Minas Gerais, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006.

MARTINEZ, M. C; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e Saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003.

MARSON, L. S. C; SENA, J. M. de; SILVA, M. E. da; MELLO, R. F. A influência liderança na satisfação dos colaboradores: Uma pesquisa realizada na empresa Abolição Caminhões e Ônibus Ltda. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 15 p. Rio de Janeiro: CASI, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, W. F. de. **A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancária**. 2010. 194 p. Dissertação

(Mestrado em Administração de Empresas) –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**.  
Petrópolis: Vozes, 2001.

PROCÓPIO, M. L. Administração e Valores: em busca de novos  
caminhos para a compreensão do comportamento administrativo.  
**Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo – PR,  
v. 11, n. 2, p. 233-254, Juli/Dez. 2012.

RAMOS, P. J. Motivação no Trabalho: abordagens teóricas. **Revista  
Psicologia – USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127 – 140. 1990.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São  
Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSADO, S. I. P. **Contribuição dos fatores motivacionais para a  
satisfação do trabalho**. 2012. 199 p. Dissertação (Mestrado em  
Gestão de Recursos Humano e Análise Organizacional) – Faculdade  
de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa, 2012.

SILVA, G. M. da; SANTOS, J. M. dos. **A importância da Liderança  
nas Organizações**. 2012. 61 p. Monografia (Administração de  
Empresas) – Faculdade de Pindamonhangaba, São Paulo, 2012.

TAMAYO, A. Impactos dos valores da organização sobre o estresse  
ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2,  
p. 20-33, maio/ago. 2007.

TAMAYO, A; BORGES, L de O. Valores do trabalho e das  
organizações. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia  
social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos,  
metodológicos e aplicados**. São Paulo: Senac, p. 397-431, 2006.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. das G. C. Escala de valores  
organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.  
62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A; OLIVEIRA, A. de. F. Inventário de perfis de valores  
organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p.  
129-140, abr/maio/jun. 2004.

TINOCO, J. E. P; ASSÊNCIO, E. W; JOÃO, B. do. N; CLARO, J. A.  
C. dos. S. Influência dos Valores individuais no Desempenho  
Empresarial: Um Estudo usando o Inventário de Valores de Shwartz.

**Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, juli/dez. 2011.

VECCHIO P. R. **Comportamento Organizacional**. Cengage Learning. 2009

VIEIRA, C.B; BOAS, A. A.V; ANDRADE, R. O. B de; OLIVEIRA, E. R. de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Paraná, v. 4, n. 1, 2011.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL

Boa tarde! Meu nome é Fernanda, sou estudante do curso de Administração Pública da Universidade Federal de Lavras/UFLA. Nesta oportunidade, estou realizando uma pesquisa junto aos funcionários desta organização a fim de conhecer algumas opiniões, percepções e pontos de vista, para o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Todas as informações dadas serão tratadas de forma sigilosa, em nenhum momento o seu nome será divulgado. Gostaria de contar com sua colaboração. A sua opinião é muito importante.

**1. Cargo:** \_\_\_\_\_

**2. Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino

**3. Idade:** \_\_\_\_\_

**4. Tempo de serviço na organização:**

\_\_\_\_\_

**5. Escolaridade**

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Graduação

( ) Pós-Graduação: última titulação: \_\_\_\_\_

**6. Tipo de vínculo com a organização:** ( ) Efetivo ( ) Contratado ( )

Comissionado ( )

outro: \_\_\_\_\_

**I – BLOCO SOBRE LIDERANÇA** (Este bloco tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o seu líder)

**Marque as opções que são a realidade da organização em todos os blocos, é permitido marcar mais de uma alternativa:**

**Como é a liderança na minha organização/setor**

( ) O líder-gestor compartilha responsabilidades (descentraliza) nas ações e nas decisões do setor.

( ) Você percebe o líder-gestor como objetivo e prático.

( ) Na atividade de trabalho diária do líder-gestor a maior preocupação do líder é com o controle das atividades.

( ) O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, liberal.

- O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, democrático.
- O estilo de liderança do seu superior hierárquico é, em muitos momentos, autoritário.
- Meu superior hierárquico motiva o grupo a crescer.

**O perfil ideal de liderança, na minha opinião, é aquele que:**

- Elogia e motiva o grupo a crescer
- Reconhece o trabalho dos colaboradores
- Vê a comunicação como um instrumento muito importante
- Coloca em prática (utiliza) sugestões feitas pelo grupo
- Estabelece metas reais (de acordo com a realidade)
- Exerce seu poder como líder
- Chama a atenção das pessoas, individualmente, quando necessário
- É sensível às necessidades do grupo
- Dá liberdade ao grupo para conduzir as decisões

**Você possui um bom relacionamento com seu líder? Quais habilidades, na sua opinião, ele poderia aperfeiçoar para melhorar o relacionamento com a equipe?**

**II – BLOCO SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO**

(Este bloco tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o tema satisfação no trabalho e motivação)

**Como me sinto em relação a satisfação e motivação no trabalho:**

- Sinto orgulho de trabalhar nesta organização
- Pretendo mudar de emprego ou de setor
- Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado
- Tenho bom relacionamento com meus colegas de trabalho
- Estou satisfeito com o plano de carreira da organização
- Estou satisfeito com as oportunidades para desenvolver novas competências
- Estou satisfeito com a postura da organização com relação às mudanças e à modernização
- Estou satisfeito com as condições de segurança da organização
- Estou satisfeito com os equipamentos e ferramentas de trabalho disponíveis
- Estou satisfeito com o meu estado físico, mental e emocional
- Estou satisfeito com o meu salário
- Estou satisfeito com o modo que os gestores conduzem a organização
- Estou satisfeito com o ambiente e clima de trabalho
- Me sinto motivado para aprender novos métodos de trabalho
- Me sinto motivado para desenvolver trabalho em equipe
- Me sinto motivado para trabalhar nesta organização
- Meu trabalho promove realização pessoal
- Meu trabalho me causa ansiedade e/ou tensão emocional
- Meu trabalho promove realização profissional

**Na sua opinião, o que motivaria você a contribuir mais com a organização?**

<p><b>III – BLOCO SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS</b> (Este bloco tem o objetivo de conhecer sua opinião sobre o tema valores organizacionais)</p>
--

**É importante para mim:**

- Identificar-me com o trabalho
- Ser independente financeiramente
- Ter realização profissional
- Ter realização pessoal
- Ter autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho
- Executar trabalhos variados
- Ter prestígio
- Ganhar dinheiro
- Auxiliar os colegas de trabalho
- Preservar minha saúde
- Ter liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho
- Ter bom relacionamento com colegas de trabalho

**É importante para a organização:**

- A organização em que trabalho valoriza sobre capacitação e treinamentos dos colaboradores
- A organização em que trabalho valoriza o clima organizacional amistoso
- A organização em que trabalho valoriza o sentimento de cooperação
- A organização em que trabalho valoriza a criatividade
- A organização em que trabalho valoriza o desempenho realizado nas tarefas
- A organização em que trabalho valoriza o respeito aos superiores
- A organização em que trabalho valoriza o comprometimento
- A organização em que trabalho valoriza Justiça (imparcialidade nas decisões)
- A organização em que trabalho valoriza o gasto correto do dinheiro público
- A organização em que trabalho valoriza a pontualidade
- A organização em que trabalho valoriza compartilhamento das tomadas de decisões
- A organização em que trabalho valoriza a flexibilidade
- A organização em que trabalho valoriza a modernização dos equipamentos
- A organização em que trabalho valoriza Benefícios aos colaboradores

**Os valores organizacionais compartilhados em seu ambiente de trabalho é realmente valorizado na prática? Ou fica apenas no discurso da organização?**