

Motivação do Trabalhador: Estudo de Caso em um Hospital Filantrópico

Jaime Gil Bernardes – UCS Universidade de Caxias do Sul – jaimegil@terra.com.br

Paulo Fernando Pinto Barcellos – UCS Universidade de Caxias do Sul – pfpbarce@ucs.br

Maria Emília Camargo – UCS Universidade de Caxias do Sul – kamargo@terra.com.br

RESUMO

A motivação organizacional é assunto que vem sendo estudado cada vez mais com o passar do tempo, buscando entender o que realmente faz com que o trabalhador se sinta motivado a trabalhar. Diversas variáveis podem influenciar o sentimento do indivíduo em busca de satisfação organizacional, tanto fatores internos referentes à satisfação pessoal quanto fatores externos referentes a suas condições de trabalho. Para entender o que realmente motiva o trabalhador da área da saúde, foi selecionado um hospital filantrópico de médio porte e perguntado aos funcionários, através de pesquisa survey, o que realmente os motiva a trabalhar nas empresas em geral e o que os motiva a trabalhar em seu atual emprego. Foi, ainda, analisada a bibliografia pertinente para definir os aspectos motivadores e entender o que significa motivação organizacional. A análise dos questionários respondidos permitiu concluir que os aspectos de motivação internos, de gostar do que se faz, sobressaíram-se aos aspectos externos, seguidos de remuneração justa sobre as atividades desempenhadas.

Palavras-Chave: Motivação, Hospitais, Liderança.

1. INTRODUÇÃO

Motivar um trabalhador a cumprir sua tarefa com satisfação não é algo simples que uma organização possa fazer sem receio de errar. A motivação organizacional está longe de ser mero elemento teórico sendo importante ferramenta no dia a dia das organizações. O que deve ser entendido é o que realmente leva uma pessoa a ser motivada a trabalhar e, mais do que isso, o que leva o trabalhador a trabalhar na organização escolhida.

Muitas coisas levam o ser humano ao pré-julgamento do que realmente é importante para o trabalhador. Estes aspectos muitas vezes não surtem efeitos, pois as organizações através de seus departamentos de recursos humanos apenas pressupõem que estão fazendo a coisa certa. A real motivação deve ser pesquisada através de estudos de caso, pois, apesar da teoria apontar alguns aspectos genéricos, descritos na fundamentação teórica, cada organização e cada perfil de funcionário quer um elemento diferente para instigar a sua motivação.

Nas organizações, por consequência, a disposição em melhorar o nível motivacional dos funcionários passa pela identificação dos fatores de motivação pessoais, de uma equipe, de um grupo e do time organizacional como um todo, não sendo possível querer satisfazer motivacionalmente um espectro tão grande de pessoas diferentes com as mesmas razões e estímulos (BROXADO, 2008, p. 7)

Neste trabalho procura-se entender o que motiva os trabalhadores que atuam na área da saúde, sejam eles administrativos, operacionais ou assistenciais, sejam eles chefes ou trabalhadores comuns. Mais especificamente, o objetivo é entender as reais motivações de trabalhadores de um hospital filantrópico, que por si só já possui características muito peculiares: o fato de ser hospital, onde o percentual de mulheres é imensamente superior ao de homens (apenas 16,6% dos trabalhadores do hospital analisado são homens) e por ser um hospital filantrópico. De acordo com Drucker (2006, p. 3) a declaração de missão do pronto-socorro de um hospital deve ser “Nossa missão é transmitir confiança aos aflitos”, visão completamente diferente de uma empresa com fins lucrativos e não pertencente a área da saúde, onde o objetivo é motivar os clientes a consumir seus produtos. Em um hospital, o produto é a vida e é inquestionável que este produto (serviço) seja perfeitamente confeccionado. Estes aspectos citados podem levar, por hipótese, a definir quais os elementos motivacionais dos trabalhadores, já que a visão do próprio produto (processo, serviço) na área da saúde é diferente, tornando as dinâmicas diferenciadas.

A fronteira entre a motivação e a desmotivação é tênue, bastando que o desconforto com alguma situação leve um funcionário da mais perfeita motivação até o total descontentamento com seu trabalho. Este estudo começou a ser formulado a partir da percepção de que os fatores motivacionais de um trabalhador seriam ligados a salário, remuneração ou benefícios. Entretanto, os resultados da pesquisa apontam que estes fatores não são primordiais para a motivação dos trabalhadores. As técnicas de motivação difundidas têm levado a tentar entender o que realmente satisfaz a condição motivante dentro de uma organização.

A pesquisa teve o cuidado de separar a investigação em dois momentos, perguntando aos trabalhadores o que os motiva a trabalhar e, após, perguntando o que os motiva a trabalhar naquela instituição analisada. O resultado da pesquisa pode surpreender algumas pessoas que indicam, *a priori*, o salário como fator motivador. Com certeza o aspecto remuneração aparece nas citações, mas não é o fator determinante na escolha do local para trabalhar. Mas antes de entender as desmotivações e os desconfortos, a ênfase da pesquisa foi entender os fatores motivadores e estes foram analisados e descritos, sendo que os estudos sobre as desmotivações será um aspecto para estudos futuros, de tal forma a complementar a análise do campo de força das motivações organizacionais, onde as correntes positivas (impulsionadoras) e as negativas (repressoras) devem ser atacadas, cada uma a seu tempo e na intensidade e ordem adequada, permitindo o sucesso do processo de mudança.

E nesse aspecto entra o papel da liderança. De acordo com Kotter (1997, p. 26), a liderança é diferente do gerenciamento. Para alcançar a visão principal, é preciso que haja uma explosão de energia. Para Kotter (2001, p. 9), motivação e inspiração energizam as pessoas, não apenas as empurrando para o caminho certo, como ocorre nos mecanismos de controle, mas satisfazendo as necessidades de ser humano de realização, da sensação de pertencer ao grupo, reconhecimento, auto-estima, a sensação de controle sobre sua vida e a habilidade de viver seus próprios ideais, sentimentos estes que tocam profundamente um indivíduo e extraem respostas poderosas.

As questões de pesquisa, portanto, ficam definidas como: qual a motivação de um indivíduo para trabalhar e qual a motivação de um indivíduo para trabalhar na sua atual empresa?

2. REFERENCIAL TEÓRICO – PRESSUPOSTOS BÁSICOS

De acordo com Herzberg (1959, p. 113-119) a motivação humana organizacional parte de dois pressupostos básicos: (a) Fatores Higiênicos, assim compreendidos como os fatores

que rodeiam as pessoas em seu local de trabalho, condições ambiental e físicas, salários e benefícios, clima organizacional, etc. e (b) Fatores Motivacionais, compreendidos como aqueles que se referem ao grupo, as tarefas, aos deveres e que têm efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

Complementarmente ao descrito por Herzberg, Maslow (1970, p. 35-51), formulou a teoria da hierarquia das necessidades, onde cada ser humano é impulsionado a um nível de necessidade seguinte a partir da satisfação da necessidade anterior, subindo um degrau desta hierarquia, que é composta das seguintes cinco fases: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidade de auto-realização. A teoria coloca que uma necessidade satisfeita deixa de motivar, havendo a necessidade de procurar o nível logo acima.

Bergamini (1997, p. 31) descreve que o termo “motivação” deriva originalmente da palavra latina *movere* que significa “mover”, leva para dinâmica do termo. Essa autora coloca que “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Para Broxado (2008, p. 3) “motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes”.

Motivação é questão estratégica e é sem dúvida um fator de retenção de pessoas na organização. Bergamini (1997, p. 35) cita que em muitas organizações as pessoas não nutrem motivação por aquilo que fazem, sendo o emprego, neste caso, uma forma de obter recursos para poder se sentir feliz fora dele. Neste momento, o trabalhador deixa de se realizar (função auto-estima e valorização) pessoalmente e passa a sofrer pela não realização de seus desejos interiores (BERGAMINI, 1997, p. 35).

Complementarmente, Moscovici (1999, p. 12) coloca que todos os fatores de estresse apontam que a qualidade de vida nas organizações não acompanhou a tecnologia, tornando-se cada vez mais difícil conviver com equipamentos que se distanciam do humano, faltando espaço nas organizações: o espaço humano.

Moscovici (1999, p.3) ainda aponta que o indivíduo ao entrar em uma organização entra cheio de esperanças e interesse pelo seu trabalho, fazendo planos e idealizando uma carreira invejável. Mas este ímpeto diminui, gradativamente, ao descobrir a realidade que provoca obstáculos, outras pessoas criam dificuldades e as chefias não se mostram tão apoiadoras e interessadas pelo seu trabalho. Cria-se a dúvida: permanecer ou sair da organização, coloca Moscovici (1999, p.4).

E esta opção de sair da organização é deveras prejudicial para a organização, pois além dos custos legais de uma demissão e recontração de outro indivíduo, existe ainda o custo que o funcionário teve para adquirir seu conhecimento tácito, assim considerado como aquele conhecimento adquirido no decorrer da carreira dentro da empresa. Agora constituirá outro custo para formar um novo indivíduo, e este conhecimento tácito será levado para outra organização. De acordo com Stewart (1998, p. 13), o capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, proporcionando a ela vantagem competitiva, sendo um capital intangível constituído pelo conhecimento da força de trabalho.

Pode-se, então, colocar que a motivação do trabalhador no seu atual emprego é fator de redução de custos operacionais. Nonaka (2000, p. 33) aponta que o conhecimento tácito tem uma dimensão cognitiva importante, que consiste em modelos mentais, crenças e

perspectivas tão profundamente entranhadas que são automaticamente tomadas como verdadeiras e, portanto, difíceis de serem articuladas.

A motivação dos trabalhadores é fator crucial para o aumento do resultado em uma organização pois, se satisfeitos os fatores de motivação, resta mais espaço mental para o trabalhador aumentar sua produtividade, tanto em atividades operacionais quanto em administrativas, como é sugerido no fluxo abaixo.

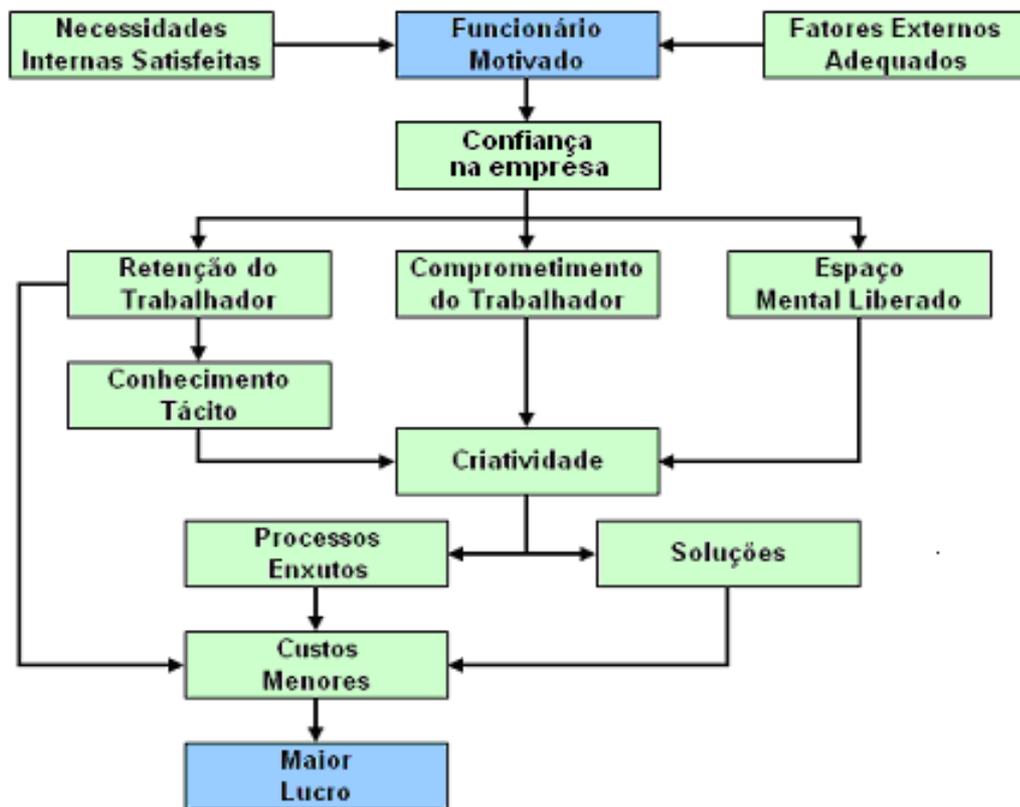


Figura 1 – Da motivação ao Lucro
Fonte: Elaboração dos autores

A motivação pode ser entendida como conjunto de variáveis de grande amplitude, pois vários fatores contribuem para que a mesma se manifeste, sejam eles interiores (em relação ao indivíduo) ou exteriores (em relação ao ambiente).

A motivação para o trabalho é um conjunto complexo de fenômenos, que dependem em muito da idiossincrasia de cada indivíduo. Segundo Lévy-Leboyer (1994, p. 39) “três grupos de pessoas se diferenciam: aqueles que dão muita importância ao salário, aqueles que privilegiam o interesse pelo trabalho e aqueles que querem ao mesmo tempo trabalhar num bom ambiente e ter tempo livre”.

Este mesmo autor coloca que a sociedade dita industrial, na sua tentativa de suscitar a manutenção da motivação dos trabalhadores usou, conjunta ou separadamente, todas as fontes de valorização do trabalho, tendo dividido estas motivações em três categorias: (1) motivações econômicas, onde o trabalho é trocado por uma remuneração que permita adquirir objetos valorizados por si mesmo; (2) motivações sociais, onde o trabalho oferece oportunidades de contatos sociais e de pertencer a um grupo; e (3) motivações para ação e

auto-realização, onde o fato de trabalhar, de produzir, ou contribuir para o progresso de fazer uma obra útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 54).

A motivação organizacional é, pois, uma ferramenta que as empresas devem ter bem definida. Cabe o entendimento do que realmente motiva o trabalhador e o que está sendo feito pela organização nesse sentido.

3. A ORGANIZAÇÃO ANALISADA

O Hospital de Caridade é uma organização hospitalar sem fins lucrativos, filantrópica, cujo nome foi alterado neste artigo para manter a confidencialidade das informações, fundado em 1913, contando com 302 leitos entre aqueles destinados a pacientes cirúrgicos, clínicos, psiquiátricos ou de UTI. É um hospital multiespecialista, contando com completa área de diagnóstico e terapia, pronto-socorro, escola técnica de enfermagem e residência médica.

Situado em uma cidade do estado do Rio Grande do Sul, constituindo-se em um dos principais aglomerados urbanos do Estado, que influencia uma população estimada em mais de um milhão de habitantes, disponibilizando 60% dos seus serviços ao Sistema Único de Saúde – SUS.

Atualmente, o Hospital de Caridade é um dos principais hospitais do Rio Grande do Sul, com constantes mudanças em suas áreas física, tecnológica e funcional. Essa evolução, somada aos investimentos na área de qualidade, propiciou nos últimos anos vários prêmios e certificados, entre eles a Acreditação Hospitalar conquistada em 2007. Tem como visão “Ser referência por excelência nas áreas de tratamento, diagnóstico, ensino e pesquisa”.

Ao todo, o Hospital de Caridade possui 1080 funcionários em atividade, sendo que 180 são homens (16,66%) e 900 são mulheres (83,34%).

4. MÉTODO

Para responder às questões de pesquisa propostas, foram escolhidos os trabalhadores do hospital filantrópico descrito anteriormente, sendo aplicada uma pesquisa *survey*. A pesquisa utilizou um formulário entregue para 76 trabalhadores da instituição aleatoriamente, sem distinção de cargo, sexo, idade, turno de trabalho ou cargo de chefia.

O formulário continha duas questões a serem respondidas:

1. O que realmente motiva um empregado a trabalhar?
2. O que realmente motiva um empregado a trabalhar no seu atual emprego?

Para tanto, foi apresentada uma série de 72 fatores compreendidos pelo pesquisador como fatores motivantes, devidamente numerados, deixando espaço para que o pesquisado pudesse acrescentar algum fator que não estivesse na lista. Esta relação está no apêndice deste artigo.

Foi explicado aos pesquisados que, para responder a primeira questão, deveria ser considerado o aspecto de trabalhar em qualquer empresa, que significa o motivo pelo qual se trabalha. Para responder a segunda questão, foi salientado que a resposta deveria ser direcionada para o seu trabalho realizado dentro do hospital. Foi solicitado que os pesquisados enumerassem de acordo com a ordem de importância, os fatores motivantes, em no máximo de 20 escolhas para cada questão.

Foram devolvidos 46 questionários respondidos, que foram tabulados em uma planilha eletrônica, tendo-se usado, neste caso, a planilha MSeExcel. Os resultados foram obtidos através de duas técnicas: **(a) escore ponderado**, onde para os itens que apareceram como a opção mais importante de cada questionário foi atribuído um escore de 5 pontos, para o segundo mais importante um escore de 4 quatro pontos e assim por diante, até o quinto mais importante que recebeu apenas um ponto, sendo somados estes pontos para se verificar qual o item realmente mais importante; **(b) escore simples**, onde apenas foram computadas as ocorrências entre os cinco primeiros itens considerados como mais importantes.

5. RESULTADO E ANÁLISE

A aplicação do teste não pretendia estabelecer hipóteses de quais eram as motivações que prevaleceriam e nem tentar comprovar as teorias estabelecidas no referencial teórico. Mas, intrinsecamente, o pesquisador tendia a acreditar que fatores externos eram os que mais apareceriam nas respostas.

Os resultados podem ser observados abaixo:

Quadro 1 – Tabulação das ocorrências de fatores motivadores de empregados nas empresas em geral – Escore Ponderado

Empresas em Geral			Escore Ponderado	Ocorrências como fator mais importante				
Fator				Mais importante	2º mais importante	3º mais importante	4º mais importante	5º mais importante
1º	3	Gosta do que faz	158	26	4	3	1	1
2º	5	Salário justo	98	6	11	6	3	0
3º	6	Salário em dia	58	2	4	8	3	2
4º	2	Plano de cargos e salários	33	4	1	2	1	1
5º	46	Oportunidade de crescimento	31	2	2	1	4	2
6º	30	Reconhecimento profissional	29	1	2	3	2	3
7º	10	Metas e objetivos claros (definidos)	20	1	1	2	1	3
8º	15	Ferramentas de trabalho adequadas	20	0	3	0	3	2
9º	25	Plano de saúde	18	0	2	1	2	3
10º	8	Orgulho de trabalhar na empresa	17	0	2	0	4	1

Quadro 2 – Tabulação das ocorrências de fatores motivadores de empregados nas empresas em geral – Escore Simples

Empresas em Geral			Escore Simples	Ocorrências como fator mais importante				
Fator				Mais importante	2º mais importante	3º mais importante	4º mais importante	5º mais importante
1º	3	Gosta do que faz	35	26	4	3	1	1
2º	5	Salário justo	26	6	11	6	3	0
3º	6	Salário em dia	19	2	4	8	3	2
4º	2	Ser ouvido sobre reclamações	9	4	1	2	1	1
5º	46	Oportunidade de crescimento	11	2	2	1	4	2
6º	30	Reconhecimento	11	1	2	3	2	3

		profissional						
7º	57	Ambiente agradável	7	1	3	0	1	2
8º	10	Metas e objetivos claros (definidos)	8	1	1	2	1	3
9º	15	Ferramentas de trabalho adequadas	8	0	3	0	3	2
10º	25	Plano de saúde	8	0	2	1	2	3

**Quadro 3 – Tabulação das ocorrências de fatores motivadores de empregados no Hospital de Caridade–
Escore Ponderado**

Hospital de Caridade			Escore Ponderado	Ocorrências como fator mais importante				
Fator				Mais importante	2º mais importante	3º mais importante	4º mais importante	5º mais importante
1º	3	Gosta do que faz	168	27	5	3	1	2
2º	6	Salário em dia	71	1	11	6	2	0
3º	8	Orgulho de trabalhar na empresa	54	3	5	5	1	2
4º	25	Plano de saúde	53	4	2	5	4	2
5º	4	Localização do trabalho	52	2	6	4	2	2
6º	57	Ambiente agradável	30	1	2	2	4	3
7º	38	Ver sentido no seu trabalho	24	0	3	1	1	7
8º	9	Confiança no líder	17	1	0	3	1	1
9º	20	Diálogo franco	13	0	1	1	3	0
10º	21	Chefe com portas abertas	13	1	0	1	2	1

**Quadro 4 – Tabulação das ocorrências de fatores motivadores de empregados no Hospital de Caridade–
Escore Simples**

Hospital de Caridade			Escore Simples	Ocorrências como fator mais importante				
Fator				Mais importante	2º mais importante	3º mais importante	4º mais importante	5º mais importante
1º	3	Gosta do que faz	38	27	5	3	1	2
2º	6	Salário em dia	20	1	11	6	2	0
3º	25	Plano de saúde	17	4	2	5	4	2
4º	8	Orgulho de trabalhar na empresa	16	3	5	5	1	2
5º	4	Localização do trabalho	16	2	6	4	2	2
6º	57	Ambiente agradável	12	1	2	2	4	3
7º	38	Ver sentido no seu trabalho	12	0	3	1	1	7
8º	9	Confiança no líder	6	1	0	3	1	1
9º	20	Diálogo franco	5	0	1	1	3	0
10º	21	Chefe com portas abertas	5	1	0	1	2	1

Dos questionários respondidos, constatou-se que o aspecto “gosto do que faço” se destacou nas respostas, tanto na análise feita para o trabalho em geral, como para o trabalho na instituição analisada, tanto medido no escore ponderado como no escore simples.

Ficou evidente que os trabalhadores da instituição trabalham por possuir um apego ao seu trabalho, por isso responderam preponderantemente um fator intrínseco. Podemos concluir, *a priori*, que o trabalhador na saúde tem algum fator motivador interno em gostar de trabalhar nesta área.

O segundo fator de maior menção pelos entrevistados foi o item “salário”, sendo que para as empresas em geral ficou compreendido o fator “salário justo” e para a suas atividades no Hospital de Caridade foi destacado “salário em dia”. Observamos que o fator “salário alto” proposto no questionário de pesquisa não foi citado como importante como aspecto motivacional.

A partir do terceiro item começou a haver uma diferenciação entre os fatores desejados para as organizações em geral como fatores motivadores e os apontados especificamente para o Hospital de Caridade. Para o primeiro caso apareceu aspectos como “plano de cargos e salários”, “reconhecimento profissional” e “oportunidade de crescimento” nos escores ponderados e ocorrências de “ser ouvido sobre reclamações”, “oportunidade de crescimento” e “reconhecimento profissional” para o escore simples (simples números de ocorrências). Para os fatores motivadores inerentes às atividades no Hospital de Caridade, ficaram evidentes como importantes para a motivação o “orgulho de trabalhar na empresa”, ter um “plano de saúde” e a “localização do local de trabalho”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A priori, imaginava-se que os aspectos relacionados a salário alto, benefícios, pagamento de cursos de graduação ou pós-graduação, etc., pudessem aparecer como determinantes para a motivação, bem como os fatores externos, como ambiente de trabalho, *status* do cargo ou conforto das instalações pudessem influenciar na motivação. Entretanto, estes aspectos não foram significantes na pesquisa. O fator determinante foi a satisfação em trabalhar no que se gosta. A motivação principal apresentada foi de gostar do que se faz e, em um segundo momento, o salário justo para exercer a função. Nada de exageros no salário: apenas fazer o que gosta e ser justamente remunerado.

Analisando os fatores motivacionais descritos no referencial teórico, que compreendem aqueles referentes ao grupo, às tarefas e aos deveres, podemos observar que o aspecto “gostar do que se faz” se encaixa nesta variável e, mais que isso, provoca um efeito duradouro e de aumento de produtividade. (HERZBERG, 1959, p. 113-119). Aliado a isso, se faz necessário trazer a relação do resultado da pesquisa com a hierarquia das necessidades, onde a “auto-realização” se mostra clara quando se opta pelo fator motivador “gostar do que se faz”, traduzindo que as outras necessidades já estão satisfeitas, já que a auto-estima está no topo da hierarquia (MASLOW, 1970, p. 35-51).

Como destacado na introdução deste trabalho, o objetivo da pesquisa era verificar os aspectos motivadores, não sendo de seu escopo a análise dos aspectos desmotivadores. Foram encontrados estes aspectos motivadores e, desta forma, foi mapeado os aspectos significativos da motivação na organização analisada. A partir desta tabulação é possível construir ferramentas para aprimorar a motivação.

Fica explícito, ainda, que se os aspectos motivadores do trabalhador (para as empresas em geral) fossem iguais aos aspectos motivadores da sua atual empresa, no caso o Hospital de Caridade, o trabalhador estaria exercendo suas atividades na “empresa perfeita”. Sob outra ótica, se a organização mantiver em seus quadros profissionais trabalhadores que realmente gostam do que fazem, isso será motivo de redução de custos operacionais, pois este aspecto manterá os profissionais na empresa não gerando custos com sua saída e nem privando a empresa de sua experiência e conhecimento. (MOSCOVICI, 1999; STEWART, 1998).

Fica, então, como sugestão de trabalho futuro, investigar os aspectos desmotivadores nesta instituição e, da mesma forma, tentar entender seus reflexos na produtividade e nos resultados da organização.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 4. ed.
- BORDIN, Ronaldo et. al. **Práticas de gestão em saúde**. Porto Alegre: Dacasa, 1996.
- BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959. 2 ed.
- KOTTER, John. **What leaders really do**. Best of HBR - Harvard Business Review. December 2001.
- _____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. 138 p.
- MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. New York: Harper & Row, 1970. 2 ed.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora do conhecimento**. In: HOWARD, Robert. (org.) **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus. 2000. p. 43-58.
- RODRIGUES, Denize F. et. al. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- SEVERINO, Antonio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

APÊNDICE

FORMULÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA: O QUE MOTIVA OS TRABALHADORES

Esta pesquisa está sendo feita com objetivo de escrever um artigo científico sobre motivação no seu local de trabalho. Gostaríamos de sua opinião. Ela é muito importante para que possamos responder as seguintes perguntas:

- 1) O que realmente motiva um empregado a trabalhar?
- 2) O que realmente motiva um empregado a trabalhar no seu atual emprego?

Ao responder a esta pesquisa, não considere a possibilidade de que existe alguém de sua organização que irá usar suas respostas contra ou a favor de você. Apenas estamos querendo saber o que realmente motiva um funcionário.

Para sua segurança, foram distribuídos formulários numerados, que só os pesquisadores terão acesso.

A pesquisa está dividida em duas partes: na primeira parte queremos saber o que motiva um trabalhador. Na segunda parte, queremos saber o que motiva você a trabalhar no seu atual emprego.

De todas as alternativas listadas, escolha 20 para a primeira pergunta (*o que realmente motiva um empregado a trabalhar*) e 20 para a segunda pergunta (*o que realmente motiva um empregado a trabalhar no seu atual emprego*) e preencha o quadro a seguir com o grau de

importância que você julga ter cada item escolhido, sendo a mais importante classificada com o número 1, a segunda mais importante com o número 2 e assim por diante, até o número 20, que será aquela que não é tão importante para motivar você a trabalhar.

Caso você tenha outros itens a acrescentar, pode escrever nas últimas linhas e numerar igual aos outros itens listados.

Comentários adicionais (fique a vontade para expressar a sua opinião) podem ser feitos no verso destas páginas.

ESCOLHA A SUA MOTIVAÇÃO NOS ITENS ABAIXO

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 1 | Política de promoções | 41 | Comemoração de Natal |
| 2 | Plano de cargos e salários | 42 | Disponibilidade de atividades físicas |
| 3 | Gosta do que faz | 43 | Lanche oferecido |
| 4 | Localização do trabalho | 44 | Almoço ou janta no local de trabalho |
| 5 | Salário justo | 45 | Refeitório adequado |
| 6 | Salário em dia | 46 | Oportunidade de crescimento |
| 7 | Salário alto | 47 | Crescimento profissional |
| 8 | Orgulho de trabalhar na empresa | 48 | Vídeo locadora/biblioteca no local |
| 9 | Confiança no líder | 49 | Transporte fácil ao emprego |
| 10 | Metas e objetivos claros (definidos) | 50 | Transporte disponibilizado pela empresa |
| 11 | Reuniões explicativas | 51 | Vale refeição (almoços e jantas) |
| 12 | Tem um líder carismático | 52 | Vale alimentação (rancho) |
| 13 | Feedback (retorno) aos funcionários sobre suas ações | 53 | Comemoração do dia dos Pais, das Mães, das Crianças |
| 14 | Existe um líder a ser seguido | 54 | Horário em quadras esportivas |
| 15 | Ferramentas de trabalho adequadas | 55 | Desafio de coisas novas |
| 16 | Ferramentas disponíveis | 56 | Trabalhar sob pressão |
| 17 | Treinamento sobre a atividade | 57 | Ambiente agradável |
| 18 | Chefes conhecem os desejos | 58 | Presença colegas (não trabalhar sozinho) |
| 19 | Treinamento geral | 59 | Colegas inteligentes |
| 20 | Diálogo franco | 60 | Colegas motivados |
| 21 | Chefe com portas abertas | 61 | Status do cargo |
| 22 | Remuneração pelo desempenho | 62 | Chefes inteligentes |
| 23 | Reconhecimento público pelo desempenho | 63 | Chefes cobrando resultados |
| 24 | Colegas bonitos (as) | 64 | Trabalhar com verdadeiros líderes |
| 25 | Plano de saúde | 65 | Trabalho repetitivo |
| 26 | Pagamentos de cursos | 66 | Trabalho novo a cada dia |
| 27 | Pagamento de faculdade | 67 | Festas para comemorar bons resultados |
| 28 | Pagamento de cursos de pós-graduação | 68 | Reconhecimento em público por bons resultados |
| 29 | Respeito pela família do funcionário | 69 | Ser ouvido sobre sugestões |
| 30 | Reconhecimento profissional | 70 | Responsabilização pelos atos |
| 31 | Sala própria para trabalhar | 71 | Uniforme bonito |
| 32 | Atendimentos ao público | 72 | Participação nos lucros |
| 33 | Ser ouvido sobre reclamações | 73 | Outros..descrever _____ |
| 34 | Disponibilidade de EPI (equipamento de proteção) | 74 | Outros..descrever _____ |
| 35 | Resolutibilidade dos problemas pelo chefe | 75 | Outros..descrever _____ |
| 36 | Abertura para resolver os problemas | 76 | Outros..descrever _____ |
| 37 | A empresa não demite (estabilidade) | | |
| 38 | Ver sentido no seu trabalho | | |
| 39 | Solicita as coisas somente uma vez | | |
| 40 | Tempo para planejar o trabalho | | |

