



ENG - Escola de Negócios e Governação

MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL
O CASO: CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE PEDRA
BADEJO (CFPPB)

Monografia apresentada como Requisito para a obtenção do Grau de licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, realizado por Elisandra Garcia Sob a orientação do Mestre José Henrique Moreno.

Elisandra Manuela Tavares Garcia

2011



ENG - Escola de Negócios e Governação

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova

A tese de Licenciatura

**MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO CENTRO
DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE PEDRA BADEJO**

Elaborada por

Elisandra Manuela Tavares Garcia

Como requisito para a obtenção do grau de

Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo

BANCA EXAMINADORA

Calheta, 22 de Agosto de 2011

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia, aos promotores da minha vida:

Meus pais Manuel Vieira Garcia e Basília Mendes Tavares, em especial ao meu Pai que infelizmente já não se encontra entre nós. Aos meus irmãos, ao meu marido pelo amor e carinho que sempre demonstrou que fez com que muitas vezes eu sentisse mais forte para lutar e vencer. Ao meu filho adorado, a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus

Pelo dom da vida. Em segundo lugar, agradeço aos meus pais, pelo incansável apoio, dedicação e paciência. Um agradecimento muito especial ainda, vai para a minha mãe, por ter ficado com o meu filho desde a tenra idade. Os meus agradecimentos. Agradeço ainda a todos os meus irmãos

Agradeço ainda o meu marido.

Edmilson, sem o seu carinho, dedicação, creio que esse curso não seria agora uma realidade. Um agradecimento muito especial à minha sogra pelo apoio incansável. A toda a família muito obrigada.

Uma admiração muito singela ao meu Orientador,

Mestre Henrique Moreno, pela mestria com que conduziu este trabalho.

Aos meus professores

Pela sabedoria transmitida, em especial a Professora Fátima que sempre se dispôs a ajudar-me. À professora Mafalda Eiró Gomes, que esteve connosco durante os dois primeiros anos do curso.

Enfim, agradecer a todos quantos directa ou indirectamente me apoiaram.

RESUMO

O presente trabalho monográfico, debruça-se sobre a temática da motivação e do clima organizacional. Dado as profundas mudanças que vem acontecendo na sociedade contemporânea, torna-se imperativo as organizações valorizarem cada vez mais os seus colaboradores. Pois, isso é hoje uma atitude assertiva e a condição necessária para que as organizações tenham êxito nos negócios, tendo em conta que a qualidade profissional dos funcionários a sua motivação aliada a um bom clima organizacional faz com que a organização alcance os seus objectivos com maior rapidez e eficácia. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzir não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho.

Partindo de um conjunto de questões relacionadas com a motivação e o clima organizacional no trabalho, aplicou-se um questionário dirigido a um conjunto de pessoas que colaboram com o Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo (CFPPB), a fim de colocar em evidência a situação desse centro a nível da motivação por um lado e da satisfação, por outro lado.

Para o efeito, a pesquisa foi realizada com os colaboradores internos e Formadores do (CFPPB), cujo objectivo geral é Identificar quais os factores geradores de motivação e desmotivação dos colaboradores no CFPPB e qual o tipo de clima predominante na organização.

Essa pesquisa visa além de compreender, confrontar as questões de motivação do pessoal interno com pessoal que presta serviços de forma pontual no centro.

Palavras-chave: Motivação. Clima Organizacional. Satisfação.

ABSTRACT

This monograph work is about motivation and organizational climate. With the profound changes happening on the contemporary society, it is imperative for all organizations increasing the valuation of all their employees. Then, this is now an emphatic manner and necessary condition for organizations to succeed in their business, considering that the professional of employee's qualification, motivation coupled with a good organizational climate makes the organization achieve its goals more quickly and effectiveness. You can not talk about product's quality and services, if those who produce them doesn't have any life's quality and satisfaction in their workplace.

From a set of issues related to motivation and organizational climate at work, we applied a questionnaire to a group of those who collaborate with the Vocational Training Centre of Pedra Badejo (CFPPB) in order to highlight the situation of the level of motivation and also the satisfaction on the other side.

To this purpose, the inquiry was conducted with internal staff and the trainers (CFPPB), whose general objective is to identify which factors leading to employee motivation and demotivation in C.F.P.P.B and what type of climate prevails among them. This research also goes beyond to understand, confront the issues of motivation of the internal staff with other those which rendered their services with the Centre in a free time works.

Keywords: Motivation. Organizational Climate. Satisfaction.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE SIGLAS.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJECTIVOS:	2
1.1.1 GERAL:.....	2
1.1.2 ESPECÍFICOS:.....	2
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA:.....	2
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA	3
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
1.1 MOTIVAÇÃO.....	4
1.1.1 CONCEPTUALIZAÇÃO.....	4
1.1.2 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	7
1.1.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	9
1.1.4 CICLO MOTIVACIONAL.....	12
1.1.5 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES.....	21
1.1.6 FACTORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANSE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS.....	21
1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
1.2.1 CONCEPTUALIZAÇÃO:	23

1.2.2	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
1.2.3	RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
1.2.4	A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	26
1.2.5	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
1.3	CLIMA ORGANIZACIONAL VS MOTIVAÇÃO.....	28
1.4	INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
CAPÍTULO 2 – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....		32
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO ONDE SE ENCONTRA SEDIADA O CFPPB.....	32
2.2	ENQUADRAMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	33
2.3	ENQUADRAMENTO DO CFPPB.....	34
2.3.1	ACTIVIDADE FORMATIVA.....	34
2.3.2	ACCÇÕES DE FORMAÇÃO MINISTRADAS NO CFPPB.....	36
2.3.3	QUADRO DE PESSOAL DO CFPPB.....	37
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....		38
Metodologia.....		38
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	38
3.1.1	AMOSTRA.....	39
3.1.2	INSTRUMENTOS.....	39
3.1.3	PROCEDIMENTOS.....	40
3.1.4	TRATAMENTO DE DADOS.....	41
3.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUESTIONÁRIO COLABORADORES.....	41
3.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUESTIONÁRIO FORMADORES.....	55
CONCLUSÃO:.....		68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		71
APÊNDICES.....		76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O modelo básico da motivação	6
Figura 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow	10
Figura 3 - Ciclo motivacional	13
Figura 4 - Frustração e comportamento compensatório.....	13
Figura 5 - A teoria dos dois factores de Herzberg	14
Figura 6 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg	16
Figura 7 - Níveis de necessidade de Adelfer.....	18
Figura 8 - 8 Níveis de necessidade de Adelfer.....	20
Figura 9 - Mapa do concelho de Santa Cruz.....	32

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria das necessidades.....	20
Quadro 2 - Acções de formações ministradas no CFPPB.....	36
Quadro 3 - Descrição do quadro de pessoal do CFPPB.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS (Colaboradores)

Gráfico 1 - Gostas do trabalho que executas.....	41
Gráfico 2 - Sente vontade de vir para o trabalho	42
Gráfico 3 - Pensa em trabalhar aqui por muito tempo	42
Gráfico 4 - Como você se sente dentro da organização	43
Gráfico 5 - sente-se valorizado pela organização	43
Gráfico 6 - Satisfação com o aspecto geral da organização.....	44
Gráfico 7 - Como considera o relacionamento entre os colegas no CFPPB	44
Gráfico 8 - A organização incentiva a realização do trabalho em equipa.....	45
Gráfico 9 - Como considera o clima organizacional no CFPPB.....	45
Gráfico 10 - Sente-se motivado	46
Gráfico 11 - Está satisfeito com a forma com a direcção comunica com os colaboradores	46
Gráfico 12 - Os colaboradores são sempre informados em relação aos assuntos importantes que envolvem a organização.....	47
Gráfico 13 - A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os colaboradores	47
Gráfico 14 - A direcção preocupa-se em saber as opiniões e sugestões dos colaboradores em relação a organização	48
Gráfico 15 - Como é o relacionamento do superior hierárquico com os colaboradores	48
Gráfico 16 - O seu superior acolhe sugestões dos seus colaboradores	49
Gráfico 17 - Como avalia o seu superior hierárquico de acordo com os tipos de liderança	49
Gráfico 18 - O superior preocupa com a satisfação dos colaboradores	50
Gráfico 19 - O superior está sempre atento ao clima organizacional.....	50
Gráfico 20 - O superior incentiva a motivação dos colaboradores	51
Gráfico 21 - Está satisfeito com o seu salário	51
Gráfico 22 - Considera o seu salário adequado ao seu cargo.....	52
Gráfico 23 - A organização oferece oportunidade de evolução profissional	52
Gráfico 24 - Gostaria de trabalhar noutra instituição.....	53
Gráfico 25 - Aconselharias um amigo a procurar emprego no CFPPB	53

Gráfico 26 - Factores motivacionais	54
Gráfico 27 - Factores de desmotivação	54
ANÁLISE DE RESULTADOS (Questionário Formadores)	
Gráfico 28 - Gostas do trabalho que executas.....	55
Gráfico 29 - Sente vontade de vir para o trabalho	56
Gráfico 30 - Pensa em trabalhar aqui por muito mais tempo.....	56
Gráfico 31- Como você se sente dentro da organização	57
Gráfico 32 - Sente-se valorizado pela organização.....	57
Gráfico 33 - Está satisfeito com o aspecto geral do seu sector de trabalho	58
Gráfico 34 - Considera a organização um bom lugar para se trabalhar	58
Gráfico 35 - Como avalia o relacionamento entre os colaboradores e formadores	59
Gráfico 36 - Como avalia o clima organizacional no CFPPB	59
Gráfico 37 - Está satisfeito com a forma como a direcção da organização comunica com os formadores	60
Gráfico 38 - Concorda com a frequência com que é feita a reunião com os formadores	60
Gráfico 39 - Os formadores são sempre informados em relação aos assuntos importantes da organização	61
Gráfico 40 - A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os formadores.....	61
Gráfico 41 - Como é o relacionamento do superior hierárquico com os formadores	62
Gráfico 42 - Considera o superior hierárquico da organização um parceiro	62
Gráfico 43 - O superior incentiva a motivação dos formadores	63
Gráfico 44 - Está satisfeito com o seu salário	63
Gráfico 45 - Considera o seu salário adequado a carga horária da formação	64
Gráfico 46 - Gostaria de fazer parte na elaboração do plano de formação	64
Gráfico 47 - Está de acordo com o plano de formação existente no CFPPB	65
Gráfico 48 -Está satisfeito com a carga horária da formação	65
Gráfico 49 - Como avalia o desempenho do CFPPB face a formação	66
Gráfico 50 - Expresse o seu grau de motivação em trabalhar no CFPPB.....	66

LISTA DE SIGLAS

CO – Clima Organizacional

CFPPB – Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PCCS – Plano de Cargo e Carreira Salarial

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Mto. Satisf. – Muito Satisfeito

Satisf. – Satisfeito

Pouco Satisf. – Pouco Satisfeito

Mto. Insatisf. – Muito Insatisfeito

Insatisf. – Insatisfeito

INTRODUÇÃO

A ênfase no comportamento humano nas organizações, é hoje um desafio que se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para o alcance da excelência no âmbito empresarial. Outrora, as empresas davam maior importância aos públicos externos mas hoje, na actual conjuntura dado as profundas transformações técnico-económicas da sociedade contemporânea, a intensificação da concorrência, e o ritmo da globalização, os gestores passaram a investir mais nos seus colaboradores internos ou seja, com o nível da motivação dos mesmos, com a qualidade de vida dos colaboradores, com a sua satisfação no trabalho. Por isso, investir no capital humano hoje, penso ser a melhor alternativa para as organizações se quer conquistar o mercado, atingir bons resultados financeiros, bem como obter o retorno dos seus investimentos. Fazendo o estudo da motivação e do clima organizacional, pode-se perceber o grau de implicação desses condicionantes no desempenho dos colaboradores dentro da organização, e de que maneira estes estão a contribuir para o alcance dos objectivos organizacionais. Não há dúvidas de que alcançar o sucesso dos negócios depende do ambiente proporcionado pela organização pois, quando a empresa apresenta um bom clima de trabalho, aliado ao reconhecimento do trabalho feito pelo colaborador, este transforma-se num “sócio” interessado no alcance da rentabilidade organizacional, influenciando positivamente na performance colectiva. (FIDELIS Gilson, BANOVA Marcia p.28).

Assim, a análise do clima organizacional, é um instrumento eficaz para o levantamento das opiniões e percepções, com a qual os administradores poderão conhecer e entender melhor o comportamento dos seus colaboradores. O termo Clima Organizacional (CO) é utilizado para expressar os sentimentos que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à organização, como um todo, aos clientes, e a si próprio. Neste sentido, o CO diz respeito à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho.

Partindo desse pressuposto, pretende-se com este trabalho fazer o estudo da motivação e clima organizacional com os colaboradores e formadores do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo (CFPPB), cujo objectivo é identificar quais os factores geradores de motivação/desmotivação dos colaboradores no CFPPB e qual o tipo de clima predominante na organização.

Com as informações obtidos através do instrumento de pesquisa, será possível corrigir as possíveis deficiências que eventualmente poderão existir, em relação ao ambiente de trabalho, objectivando uma maior interacção e integração entre a organização e os seus colaboradores, dando subsídios para a construção de uma organização empreendedora, participativa e de referência.

Pelo exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

Perceber até que ponto, o clima organizacional no Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo interfere na motivação dos colaboradores para o trabalho.

1.1 OBJECTIVOS:

1.1.1 GERAL:

- Identificar quais os factores geradores de motivação/desmotivação dos colaboradores no CFPPB e qual o tipo de clima predominante na organização.

1.1.2 ESPECÍFICOS:

- Identificar o grau de motivação dos colaboradores do CFPPB;
- Analisar os factores que influenciam a motivação dos colaboradores do CFPPB;
- Identificar o tipo de clima Predominante no CFPPB;

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA:

Actualmente, no mundo globalizado em que vivemos, onde a concorrência está cada vez mais acirrada, investir no capital humano penso que é uma das melhores estratégias a serem adoptadas pelas organizações, de forma a fazerem face às demandas. Por isso é de suma importância ter pessoas qualificadas e motivadas no trabalho, tendo em conta que estes são a pedra basilar de toda e qualquer organização uma vez que estão vinculados a toda e qualquer tarefa realizada na empresa. Daí o meu interesse pelo tema e em fazer o estudo de caso no Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo, por se tratar de uma instituição que meu ponto de vista tem dado um enorme contributo para a sociedade cabo-verdiana, na formação e qualificação de pessoas nas mais diversas áreas, dotando-as de mecanismos e ferramentas necessários para a sua integração no mercado de trabalho. Neste sentido, é pertinente fazer esse estudo nesta organização tendo em conta que ali passam e já passaram centenas de

peessoas, desde os formandos aos potenciais formandos a procura de formação. Todavia, esse estudo permite a organização estar a par do grau de motivação dos seus colaboradores no trabalho, bem como o tipo de clima predominante na organização. Com isso, poderá definir ou redefinir as suas estratégias de gestão de forma a garantir uma maior satisfação dos colaboradores, permitindo um maior engajamento e comprometimento para com a instituição e desta forma a organização estará em melhores condições para fazer face as demandas. É ainda pertinente fazer esse estudo nesta organização não só, pelo facto deste ser o primeiro estudo do tipo a ser levado a cabo na instituição mas também, por esta ser uma instituição de pequeno porte com um número reduzido de colaboradores uma vez que na maioria dos casos, esse tipo de estudo é feito apenas nas grandes empresas, onde o número de colaboradores são maiores. Isso talvez deve-se ao facto de pensarem que nas pequenas instituições não há margens para terem colaboradores desmotivados, tão pouco um CO prejudicado. Enfim, o tema em questão constitui-se de muita relevância quer em termos pessoais como profissionais, sociais e académicas. Em termos pessoais, constitui-se de muita relevância porque estarei a dar o meu contributo para a melhoria em termos de prestação do serviço da organização, e principalmente porque este trabalho, constitui requisito para a obtenção do grau de licenciatura. Profissionalmente, estarei a beneficiar a organização, com dados comprobatórios em relação a motivação dos seus colaboradores do clima organizacional, permitindo, avaliar, definir ou redefinir as suas estratégias de gestão, garantindo a satisfação e qualidade de vida dos colaboradores. Finalmente em termos social, justifica-se pelo acréscimo da bibliografia em relação ao assunto, servindo como fonte de consulta para futuros pesquisadores.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo da motivação e do clima organizacional, será feito com os colaboradores e Formadores do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo, através da aplicação do questionário. Questionário esse, aplicado nos finais do mês de Maio e início do mês de Junho. Neste trabalho monográfico, pretende-se conhecer o grau de motivação dos colaboradores, pondo em evidência os factores que poderão estar na base da motivação ou desmotivação destes, bem como saber o tipo de clima existente na organização.

CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se algumas das teorias a serem estudados para dar embasamento teórico do estudo. No que se refere a motivação pretende-se fazer a conceituação da motivação, apresentar algumas das teorias motivacionais consideradas pertinentes para esse estudo, entre outros temas que ao longo do trabalho serão tratados. No tocante ao clima organizacional, far-se-á a apresentação de alguns conceitos de acordo com a visão de alguns autores, a sua relação com a motivação e outros assuntos consideradas pertinentes.

1.1 MOTIVAÇÃO

1.1.1 CONCEPTUALIZAÇÃO

Actualmente a organização vem enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal. Em razão do destaque deste assunto na literatura administrativa temos as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém o sentido da palavra motivação provém do latim, é o que afirma Maximiano, (2004 p. 14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como um fenómeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada actividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Portanto, motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objectivos e interesses colectivos as pessoas a irem em busca de algo que possa satisfazer as suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização dos seus desejos, é difícil motivar as pessoas, até porque o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior, isso dá-se quando a pessoa está centrada no seu objectivo maior levando a uma integração a procura da sua auto-realização.

Pode-se compreender aqui que a motivação é algo que vem de dentro da pessoa, e que ninguém pode motivar outrem, pode sim, incentivar a motivação do outro através de

incentivos, estímulos entre outras técnicas utilizadas para tal, mas também é de realçar que estas técnicas não são capazes de influenciar a toda e qualquer pessoa, tendo em conta que cada indivíduo tem a sua própria necessidade. A motivação no meu ponto de vista, está relacionada aos objectivos pessoais de cada pessoa.

“Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO 1982, p. 414). Através desta informação do autor, pode-se verificar que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir a procura de um determinado objectivo. Sabe-se, portanto, que a motivação humana ao longo dos anos serviu de objecto de estudo, para tentar tornar claro o que estimula o ser em questão a objectivar algo, portanto assim como o ser humano é estimulado através de uma recompensa é desestimulante para um comportamento primitivo, isto é, o impulso leva as pessoas a agirem por necessidades reais direccionada as suas expectativas de vida e aspirações.

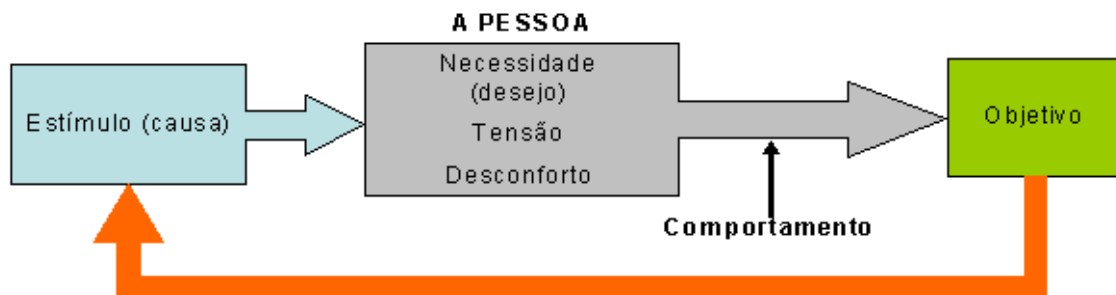
Falar-se de motivação em geral é algo a ser bastante pensado, ou seja, desafiador. Baseia-se na sua própria significação da palavra que motivação é simplesmente aquilo que motiva as pessoas para uma determinada acção. Um dos questionamentos mais discutidos é o facto de que a motivação é interna. Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome acções que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para Faria (1982 p. 101) “o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação”, no entanto entende-se que este ao satisfazer suas necessidades humanas básicas, pessoais e as de status, logicamente não significa dizer está motivado, já que estes factores são motivações para permanecer no mesmo nível de necessidades, pois este tem necessidade de perspectivas para torná-lo sempre capaz de encarar e viver novos desafios, tais como mudanças no ambiente organizacional, novos empreendimentos, novas funções no sector de trabalho e outros procedimentos que contribuem para um novo impulso em relação á novas conquistas. As necessidades humanas são infinitas, pois sempre esta estará sentindo falta de algo, que será visto como necessidade para a sua realização. Os seres humanos estão a todo o momento procurando motivos para continuar a viver, e isso vai depender sempre de um impulso, um

estímulo motriz que esteja direccionado sempre num sentido de desejo por algo, que seja capaz de satisfazê-lo.

Afinal o que é a motivação?

Não é simples definir exactamente o conceito de motivação. "De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico". (KAST e ROSENZWEIG, 1970 *apud* CHIAVENATO, 1995)



Figuras 1 - O modelo básico da motivação

Fonte: CHIAVENATO Idalberto. Recursos Humanos. 3ª ed. São Paulo: Atlas

Na chamada era do conhecimento, as organizações têm uma grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. Diante das constantes mudanças tecnológicas e da necessidade de actualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o seu maior activo intangível. É por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações têm atingido vantagem competitiva, gerando a competência necessária para que se mantenham activas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais acirrada. Colaboradores motivados apresentam melhores resultados, pois a motivação tem relação directa com o desempenho.

Para Spector (2007), “a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento. Destaca que motivação está associada à direcção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo”.

O autor entende por direcção a escolha que o sujeito determina entre as possibilidades existentes. Intensidade é o esforço despendido para a realização de uma determinada acção. Persistência.

Eu definiria a motivação como sendo uma força interna ao indivíduo que o leva a conduzir todos os seus esforços em direcção aos objectivos preconizados, e que provoca no indivíduo uma inquietação que o levará a uma persistência na busca da satisfação de uma necessidade.

1.1.2 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. O efectivo engajamento no trabalho ocorre quando a pessoa percebe que o que ela procura, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Neste contexto os desafios servem como estímulo que impelem a novas acções, gerando dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Esta é a essência da motivação no ambiente de trabalho. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objectivos com sucesso e continuidade. É importante ressaltar que não há como impor a motivação, pois ela está ligada ao colaborador, a organização pode alcançar sua finalidade e transformar a motivação individual em fonte de motivação colectiva, garantindo assim um bom desempenho da organização e um maior comprometimento dos colaboradores. Qualquer pessoa, para atingir qualquer objectivo precisa de uma motivação, de um motivo para entrar em acção. A motivação também pode vir em forma de um elogio, um reconhecimento, uma palavra de apoio ou uma promoção. O simples facto de se estabelecer metas, traz a cada dia a energia necessária para percorrer o caminho até alcançar o objectivo, sendo necessário contudo, traçar um plano e definir estratégias de actuação e sua operacionalização, para a obtenção de sucesso das mesmas. Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e actividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando se fala sobre motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, que é um reforço que adquiriu propriedades motivacionais, mesmo na ausência da necessidade.

Um dos maiores desafios do gestor é motivar as pessoas; faze-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objectivos propostos; estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da

motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração incondicional das pessoas.

A integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem obtidos na conjuntura actual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira significativa em todas as partes do mundo. A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial. As pessoas são de fundamental importância, pois é através delas que o gestor consegue atingir os objectivos da sua área. Assim, a função do gestor consiste em dirigir a aplicação dos recursos humanos e materiais por meio de unidades estruturadas, actuantes e capazes de atingirem seus objectivos, bem como proporcionar satisfação aos que trabalham, mantendo-os com moral elevada e realizados. O emprego dos meios motivadores não pode ser visto como medida padrão, aplicável em qualquer circunstância e indivíduo, independente se sua cultura ou posição, dentro da escala hierárquica de uma organização. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, e por isso produzem diversos padrões de comportamento.

Robins (2005, p.178):

“ Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeie as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o Potencial de motivação no trabalho”.

A aplicação da motivação é feita de diversas maneiras e isto é explicável pelo facto de existirem funcionários com ideias, objectivos, anseios e preocupações diferentes. Cabe ao gestor empregar os meios motivadores, adequá-los à realidade e às necessidades individuais de cada pessoa.

Para Chiavenato (2004 p. 64),

“...Existem três premissas que explicam o comportamento humano:

O comportamento é causado por estímulos internos e externos;

O comportamento é motivado;

O comportamento é orientado para objectivos”

Sendo o ser humano a chave final de todo o desempenho destes sistemas, esta procura de crescente eficiência levou um número igualmente crescente de estudiosos a concentrar-se na

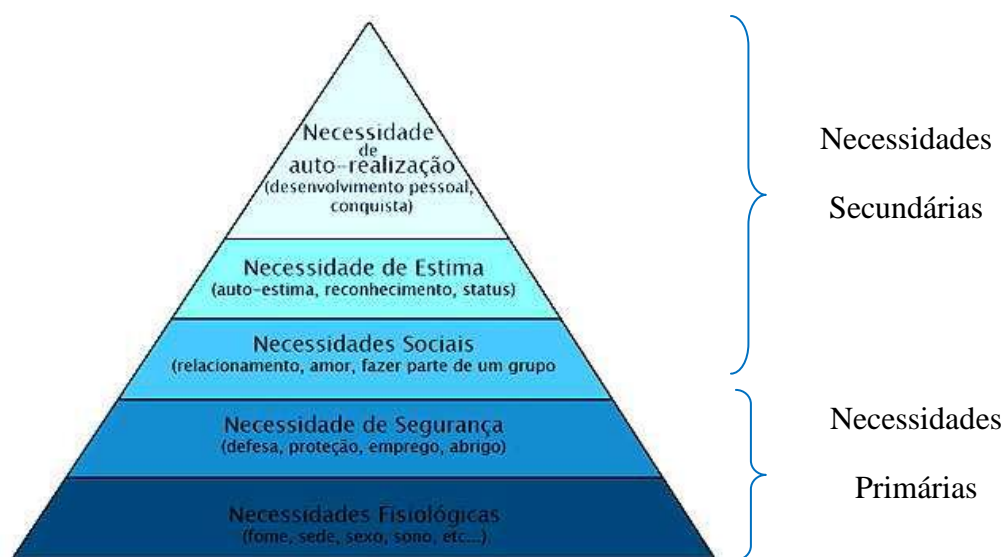
questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa de organizações.

De acordo com Chiavenato (2004) a gestão de pessoas baseia-se no facto de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõe, a forma como estão organizadas, estimuladas e capacitadas, também como são mantidas num ambiente de trabalho comum, clima organizacional adequados, como estão estruturados e organizados os recursos humanos de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão levando à maior flexibilidade e à reacção mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação. Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável.

1.1.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade e processos motivacionais, preferências próprios. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano. Porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes preposições teóricas.

Em 1954, Abraham Maslow psicólogo e consultor norte-americano, sugeriu que as necessidades humanas estão dispostas numa série de níveis, ou estágios definidos como necessidade primárias e secundárias. As primárias são designados de necessidades fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto-realização.



Figuras 2 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, ou biológicas, sendo sua principal característica a premência. Exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades, e são nomeadamente: fome, abrigo, repouso, sexo, entre outros. Quando essas necessidades não são satisfeitas, conseqüentemente a direção do comportamento das pessoas fica comprometida;

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A busca de um mundo ordenado e previsível, protegido e seguro são manifestações típicas dessa necessidade e leva o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto, nomeadamente protecção contra: perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança;

Necessidades sociais: surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, são as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas. Quando essas necessidades não são suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagónico e hostil com relação às pessoas que o cercam. A sua frustração conduz à falta de adaptação social, ao

isolamento e à solidão. Dar e receber afecto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e auto estima, envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo;

Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, estão relacionadas com autonomia, independência, auto controlo e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e desenvolver-se continuamente como criatura humana. Pode ser expressa pelo impulso do indivíduo tornar-se mais do que é, e vir a ser tudo o que pode ser.

Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas. Esta necessidade pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna, e mais ela desejará satisfazer-se. Para Maslow (1954), existem duas classes de necessidades: necessidades primárias (de baixo nível), como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades secundárias (de alto nível), como as necessidades sociais, de estima e auto realização. Segundo Maslow, a realização profissional está condicionada aos factores psicológicos do trabalho. Sabe-se que um dos pontos decisivos nessa escolha, que acontece na vida da maioria das pessoas, é encontrar aquela actividade que irá auto realizá-la. Para muitos, essa escolha é estritamente limitada a pouquíssimas possibilidades, mas sempre existirá um grau e escolha.

Os factores de motivação estão relacionados às necessidades de reconhecimento, ou seja o atendimento das necessidades de nível secundário proposto por Maslow é que poderia efectivamente levar à motivação do indivíduo. O atendimento às demais necessidades apenas impediria sua desmotivação.

De acordo com Maslow, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Logo, se as necessidades fisiológicas não estiverem satisfeitas, um indivíduo não se sentirá estimulado pelas necessidades de estima. No entanto, satisfeitas as necessidades de

um nível, automaticamente surgem as necessidades de nível superior no indivíduo, deixando as de nível inferior de serem motivadoras. Assim, a teoria das necessidades de Maslow assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos:

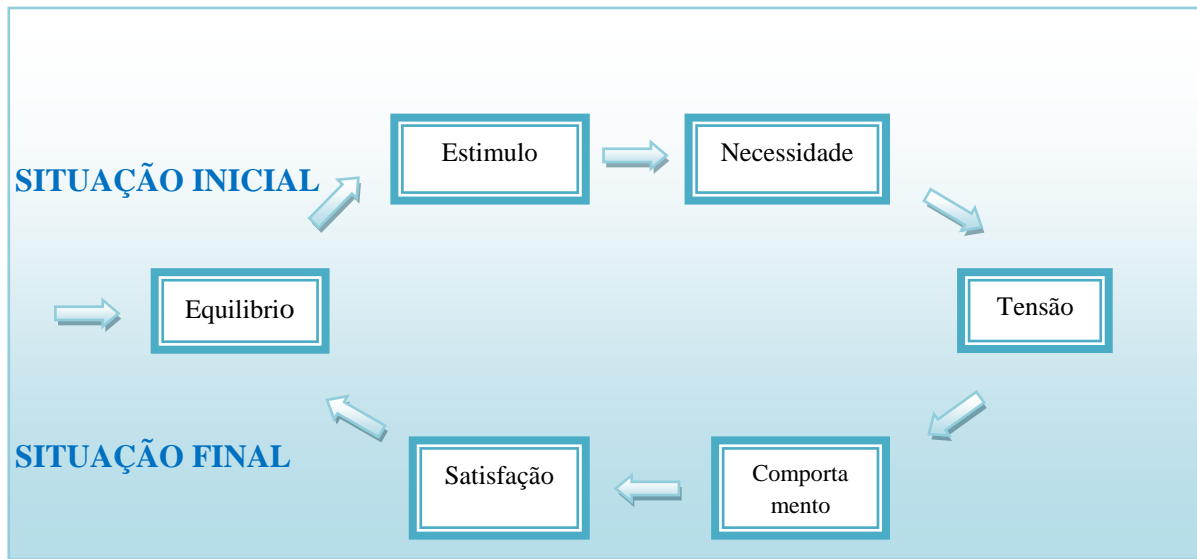
- As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influência no comportamento do indivíduo. É o chamado **princípio da dominância**;
- As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;
- As necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores significativos apenas quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiverem razoavelmente satisfeitas (**princípio da emergência**).

Embora a teoria de Maslow seja largamente reconhecida e tida em conta por muitos gestores, há alguns autores que lhe fazem algumas críticas, nomeadamente quanto ao número de categorias, sugerindo dois ou três níveis mas não cinco, e quanto à ordem na hierarquia, considerando que pode não ser a mesma para toda e qualquer pessoa.

Para Kwasnicka (2003), "nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento".

1.1.4 CICLO MOTIVACIONAL

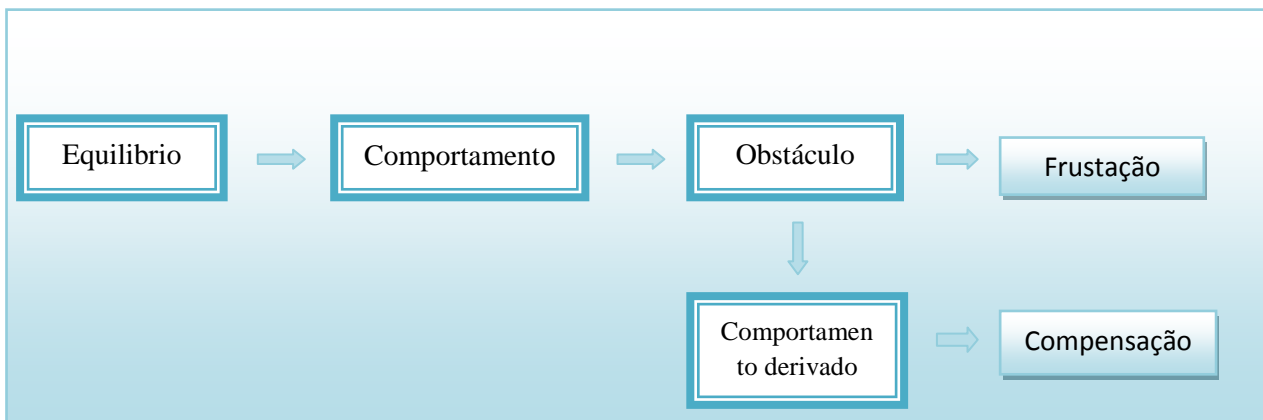
O chamado ciclo motivacional (figura 3) começa com um estímulo para satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo. Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir pôr em prática comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.



Figuras 3 - Ciclo motivacional

Fonte: TEIXEIRA Sebastião. 2ª ed. McGraw

Se, apesar das acções desenvolvidas pelo indivíduo, a satisfação da necessidade não for satisfeita, naturalmente não se atinge o equilíbrio desejado. O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objectivo satisfazendo a sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.



Figuras 4 - Frustração e comportamento compensatório

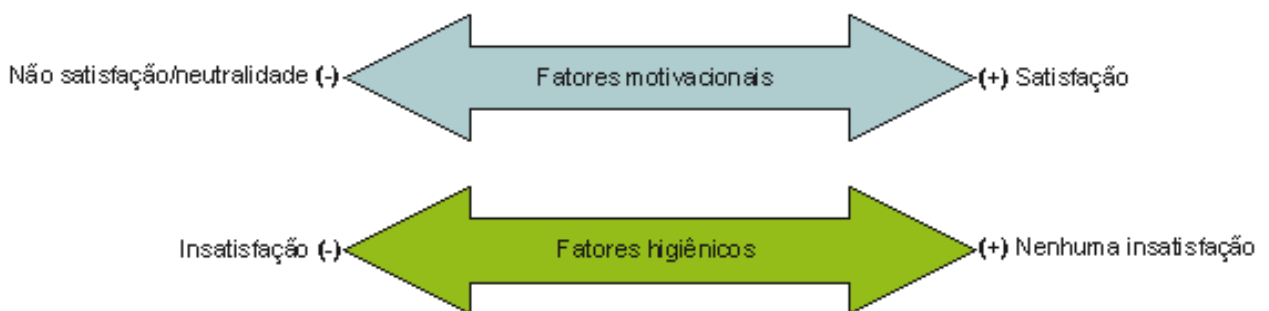
Fonte: TEIXEIRA Sebastião. 2ª ed. McGraw Hill

Na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas, pois as frustrações, para além dos efeitos negativos

no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais.

Antes de fechar o capítulo da teoria de Maslow, gostaria de manifestar a minha opinião para dizer que embora essa teoria tenha dado um importante contributo para as organizações, não posso deixar de concordar com os autores que lhe criticaram pela hierarquização das necessidades. Nesse aspecto, o autor no meu ponto de vista, foi infeliz tendo em conta que as necessidades variam tanto a nível pessoal como cultural. E isso, não foi levado em consideração pelo autor. Realmente a minha necessidade por exemplo pode não cumprir a ordem da hierarquia e ser uma outra do nível superior. Ou seja, não necessariamente tem de se satisfazer uma necessidade de um nível relativamente inferior antes de uma outra que se encontra a um nível superior. Gostaria também de deixar a minha opinião, não somente para discordar, mas também manifestar a minha concordância com o autor quando diz que, só é motivadora uma necessidade insatisfeita.

Contrariamente ao postulado de Maslow, na década de 1960 um outro autor denominado Frederick Herzberg, focalizou a questão da satisfação para formular a sua teoria. Segundo ele, existem dois factores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiénicos e motivacionais.



Figuras 5 - A teoria dos dois factores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Factores higiénicos: localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela organização, os factores higiénicos estão fora do controlo das

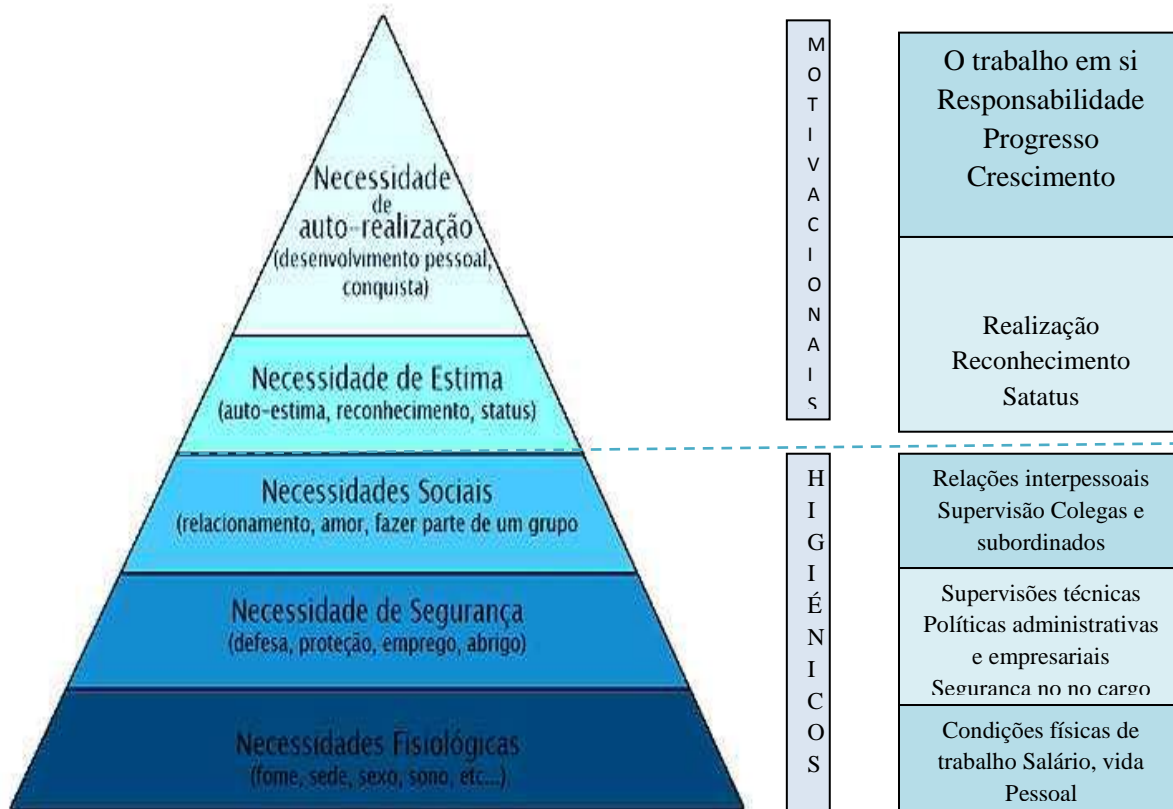
peessoas. Os principais factores higiénicos são: salário, o status, a segurança, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e directrizes da organização, clima de relacionamento entre a organização e os funcionários, regulamentos internos, entre outros. São factores de contexto e situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente, apenas os factores higiénicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma actividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prémios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho.

As pesquisas de Herzberg revelaram que quando os factores higiénicos são óptimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados e, se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Quando os factores higiénicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação Herzberg chama-os de factores higiénicos, pois são essencialmente profiláticos, eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de factores de insatisfação.

Factores motivadores: estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os factores motivadores estão sob o controlo do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de desmotivação, provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. Os efeitos dos factores motivadores sobre as pessoas são profundos e estáveis. Quando os factores motivadores são óptimos, eles provocam a satisfação nas pessoas, porém, quando são precários, eles evitam a satisfação.

Em certa medida, os factores higiénicos de Herzberg podem ser equiparados às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os factores motivacionais, às necessidades de estima e de auto-realização. (ver figura 6). Mas as conclusões de Herzberg foram diferentes das de Maslow. Herzberg considera que os factores higiénicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conseguem conduzir à motivação das pessoas.

Apenas contribuem para a prevenção de problemas e por isso chamam higiênicos, isto é profiláticos. Herzberg concluiu que, pelo contrário, os factores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar na motivação das pessoas. (Ver figura 5).



Figuras 6 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg

Fonte: TEIXEIRA Sebastião. 2ª ed. McGraw Hill

Apesar do contributo altamente positivo da teoria de Herzberg, alguns dos seus críticos, referem nomeadamente a subjectividade do processo de investigação – análise do “incidente crítico”. Criticam ainda o facto de o estudo focar essencialmente o nível de satisfação e não o desempenho, argumentando que a satisfação e o desempenho não são sinónimos. Além disso, Chiavenato (1995) critica essa teoria por "basear -se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dela".

Na mesma linha do pensamento de Maslow, Também na década de 1960 David McClelland desenvolveu a teoria das necessidades adquiridas e tomou como eixo assim como Maslow, a questão das necessidades e as identificou como sendo três: poder, afiliação e realização.

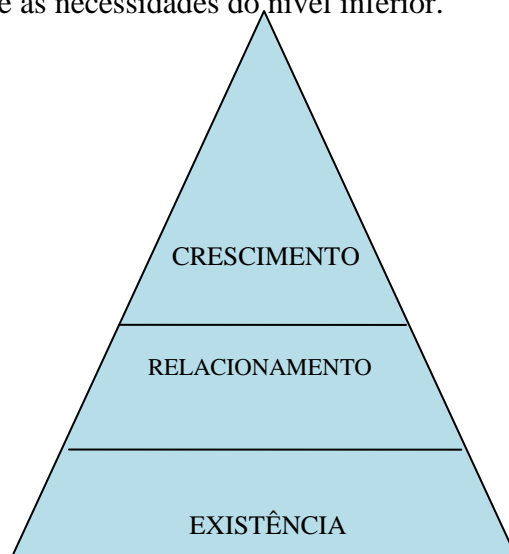
A diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não nascemos com elas: são adquiridas socialmente.

Para McClelland (apud Chiavenato, 2004, p. 241) a necessidade de realização "é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso". Para alguns, o sucesso é prioridade, pois, desta forma estarão buscando, também, a realização pessoal. São pessoas que estão sempre à procura da excelência em tudo o que fazem, de forma a fazer melhor do que já foi feito no passado. Não têm seu foco nas recompensas em si, mas sim, na excelência da execução. Esse impulso é a necessidade de realização.

McClelland, a partir de pesquisas, descobre que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais pelo seu objectivo de fazer tudo da melhor forma possível. São pessoas que estão sempre à procura de novos desafios e os problemas são vistos como grande oportunidade de crescimento. Procuram feedback rápido sobre seu desempenho, estabelecendo sempre objectivos ousados, porém atingíveis. Procuram sempre a superação dos obstáculos. Elas não gostam de situações fora de sua área de controlo, nem situações cuja probabilidade do sucesso é facilmente perceptível, pois estas não são consideradas desafiadoras. O objectivo é a conquista da satisfação e realização por seus esforços.

A Necessidade de Poder, conforme McClelland (op.cit., p.242) "é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente". É o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre os acontecimentos e sobre os indivíduos. É o desejo de coordenar, controlar e influenciar as outras pessoas. São características inerentes as pessoas que preferem situações competitivas. Dão maior prioridade ao prestígio e a influência do que a eficácia. A Necessidade de Afiliação, segundo McClelland (apud Chiavenato, 2004, p.242), "é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros". As pessoas que têm esta característica são voltadas mais para os relacionamentos e amizades. A ênfase da sua actuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas. A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos factores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

A semelhança ainda da teoria de Maslow, o autor Clayton Alderfer para explicar a motivação aproxima-se em muitos aspectos, à teoria de Maslow. Clayton Alderfer concorda com Maslow em que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide. Há no entanto três aspectos em que Alderfer discorda de Maslow. Em primeiro lugar considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades, contrariamente a Maslow, que considera cinco. Os três níveis de necessidades defendidos por Alderfer são, da base para o topo, **existência** (que compreende os 1º e 2º níveis de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança); **relacionamento** (corresponde às necessidades sociais de Maslow). E **crescimento** (abarcando as necessidades de estima auto-realização de Maslow). Por considerar apenas três níveis, cujas iniciais são, em inglês, ERG (Existence, Relatedness e Growth), esta teoria é também conhecida pela teoria ERG. Em segundo lugar, Alderfer refere que, embora de modo geral a emergência de uma necessidade com possibilidade de motivação só se verifique depois de satisfeitas as necessidades de nível inferior, há casos em que os trabalhadores podem activar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as necessidades do nível inferior.



Figuras 7 - Níveis de necessidade de Adelfer

Fonte: TEIXEIRA Sebastião. 2ª ed. McGraw Hill

Por último, Alderfer defende, com ênfase, que quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Por exemplo, um empregado frustrado nos seus esforços para satisfazer as suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as suas necessidades de relacionamento, de nível inferior àquelas.

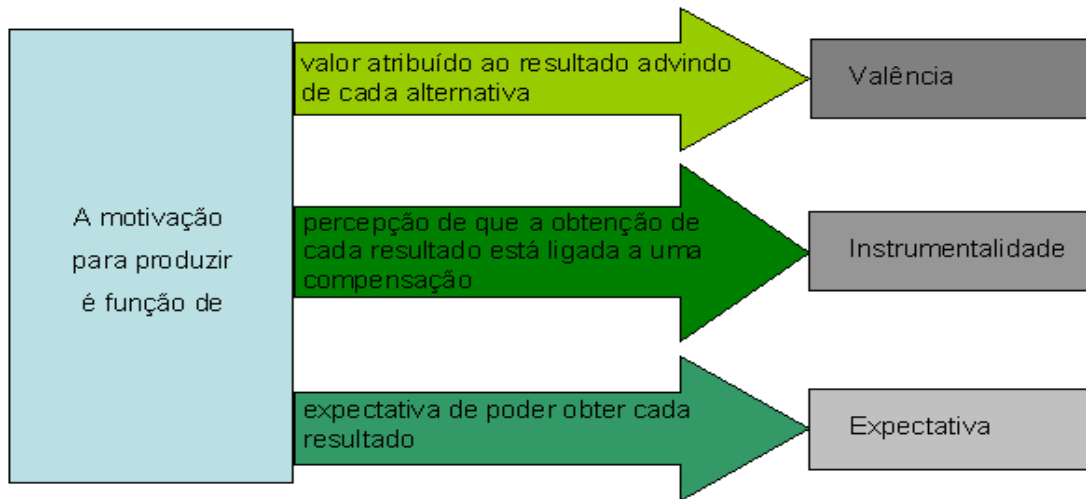
Trabalhadores que procuravam maior autonomia e responsabilidade no seu trabalho (o que geralmente anda associado ao conceito de crescimento) e que foram sistematicamente frustrados nas suas intenções, quando interrogados, responderam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes na vida deles.

Em 1964 Victor H. Vroom desenvolveu a teoria contingencial, onde salienta que existem três factores determinantes da motivação que levam o indivíduo a produzir numa organização: valência valor atribuído pelo indivíduo ao resultado advindo de cada alternativa.

Expectativas: objectivos individuais e a força do desejo de atingir tais objectivos. Os objectivos podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objectivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da empresa. Recompensas: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objectivos individuais. Se uma pessoa tem por objectivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido a recompensa percebida. Porém, se sua aceitação social pelos outros colegas do grupo é mais importante, ela poderá produzir abaixo do nível consagrado pelo grupo como padrão informal de produção, uma vez que produzir mais nessa situação poderá significar a rejeição do grupo.

Relação entre expectativas e recompensas: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer as suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre o nível de produtividade e a recompensa, isto é, entre custo e benefício, entre investimento pessoal e retorno. O colaborador sentir-se-á motivado a esforçar-se quando ele acredita que o que está fazendo trará excelentes resultados para a organização, contribuindo para a sua boa avaliação de desempenho, trazendo com isso, excelentes recompensas organizacionais, tais como: bonificações, aumento de salário ou promoção, atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais. Assim, para que um indivíduo esteja "motivado" a fazer algo é preciso que, simultaneamente:

- Atribua valor á compensação advinda de fazer essa coisa,
- Acredite que fazendo essa coisa ela receberá a compensação esperada e
- Acredite que tem condições de fazer aquela coisa.



Figuras 8 - 8 Níveis de necessidade de Adelfer

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 1995.

O quadro a seguir permite-nos comparar as necessidades dos indivíduos e as categorias das diferentes teorias das necessidades, sendo possível analisar a relação existente entre elas.

Quadro 1 - Teoria das necessidades

Necessidades	Maslow	Herzberg	Adelfer	McClelland
Alimento, repouso e abrigo	Necessidades fisiológicas	Factores higiénicos	Necessidades de existência	Necessidades de afiliação
Segurança e protecção	Necessidades de segurança	Factores higiénicos	Necessidade de existência	Necessidade de afiliação
Relacionamento, aceitação, amizade e consideração	Necessidades sociais	Factores higiénicos	Necessidades de relacionamento	Necessidades de afiliação
Progresso, reconhecimento e admiração pelos outros	Necessidade de estima	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de poder
Realização, e desenvolvimento pessoal	Necessidades de auto realização	Factores motivacionais	Necessidades de crescimento	Necessidades de realização

Fonte: adaptado pela autora in Carmem Marisela Fernandes de Freitas

1.1.5 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar os seus objectivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para a execução de tarefas para alcançar os objectivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objectivos individuais.

Stewart (1998),

Relata que a grande importância para as organizações se constitui no capital humano que ela possui, pois o capital humano é a fonte de criação e de motivação. As pessoas são um activo intangível das empresas. As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que o dinheiro.

1.1.6 FACTORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANSE DOS OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Silva (2005),

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Caudron (1997) após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no assunto, propôs uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para conquistar a motivação dos colaboradores:

- Oferecer aos colaboradores informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Solicitar ideias aos colaboradores e envolvê-los nas decisões sobre as suas funções;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho;
- Utilizar o desempenho como base para promoções;
- Adotar uma política abrangente de promoção dos colaboradores;
- Dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes;

Herzberg (1964) afirma que factores como salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e o relacionamento entre colegas não seriam factores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objecto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Ao contrário, a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os factores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

De acordo com a teoria de Experiência de Vroom (1995), a valência é o que faz com que a pessoa esteja orientada afectivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz com que uma pessoa sinta atracção ou repulsa, por exemplo, por uma promoção. A instrumentalidade é a força ou a clareza da relação percebida entre a acção a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado. Por último, a expectativa é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar a sua concretização.

De acordo com o que postula Spector (2002), o sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bónus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização. Já o sistema de punições tem como finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis (abandono, baixo desempenho) para o alcance dos objectivos organizacionais.

Reconhecer constitui uma forma de possibilitar a motivação dos empregados em função dos objectivos organizacionais definidos, bem como dos objectivos individuais. O reconhecimento é a acção da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. É também um elemento fundamental na direcção e na motivação das pessoas.

O sistema de reconhecimento e recompensa tem como objectivo reconhecer os colaboradores que se destacam no exercício das suas funções seja pelo tempo de serviço, pelo desempenho ou por proposições inovadoras que tragam o efectivo incremento aos resultados da organização, de forma a contribuir para o sucesso e o fortalecimento da imagem da empresa.

Enfim, muitas são as teorias acerca da motivação e cada uma tem a sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados factores em detrimento de outros.

1.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.2.1 CONCEPTUALIZAÇÃO:

Várias são as definições do termo, onde a mais usada entende-se como “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, directa ou indirectamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Segundo Chiavenato:

Este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Para Coda, em administração, Clima Organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Segundo Souza, Clima Organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos da Cultura Organizacional, é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas; a aceitação dos afeitos, sem descuidar dos preceitos e do trabalho, leva a um clima de tranquilidade e confiança.

Segundo Luz (2003)

Clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários. Por isso, o CO é um tema importante pois descreve o comportamento das pessoas sobre as organizações em que trabalham. Quando o clima é favorável, proporciona a satisfação das necessidades pessoais, maior rendimento e melhoria da qualidade. Quando desfavorável, proporciona frustração, gerando consequente queda na produtividade e da qualidade dos produtos ou serviços prestados.

De acordo com Edela (1978), o clima organizacional é um fenómeno resultante da interacção dos elementos de cultura, como preceitos, carácter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, reconhecimentos e processos operacionais da organização.

Barçante e Castro (1999, p.16) definem o CO como “atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia do trabalho”.

1.2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Quando se fala de clima organizacional é conveniente traçar paralelos com a cultura organizacional pois, entre os dois existe uma relação de causalidade e complementaridade.

A cultura é o elemento intangível que permeia os relacionamentos e o comportamento dentro de uma organização, determinada em última instância, o que deve ser seguido o que não pode ser feito, de tal modo que a organização mantenha as características que lhe dão personalidade própria que a diferencia das outras estruturas. Apesar de intangível, deve ser aprendida, transmitida, partilhada pelos indivíduos que actuam nas organizações.

“Pode-se dizer que a cultura organizacional representa a identidade da organização. No entanto é susceptível de influência dos valores das sociedades onde se insere” (Luz, 2003). Na mesma medida, além da área geográfica, no qual a empresa trabalha, outros factores podem influenciar a cultura organizacional, com destaque para os seus fundadores e dirigentes actuais, além do seu ramo de actividade.

De acordo com Luz (2003 p. 14), “a cultura organizacional é constituída de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo”.

Para Chiavenato (2004 p. 12), “cultura organizacional é a maneira de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceites no serviço da organização”.

As organizações que possuam “cultura interna forte” possuem um sistema de valores, os quais são compartilhadas, dando identidade corporativa, melhorando o comprometimento colectivo. Portanto essas organizações possuem maiores facilidades para efectuarem mudanças drásticas a própria organização.

Numa abordagem multidisciplinar, para Rocha – Pinto (2003, p.110),

A cultura de uma organização é decorrente de um processo social complexo, que compreende a interacção de factores tangíveis e intangíveis. A arquitectura dos prédios, as tecnologias de gestão e processo, o estilo de vestuário observado na empresa, o visual, o layout, além dos diversos artefactos materiais, produto e serviços criados pela empresa, constituem-se nos factores tangíveis. Os factores intangíveis estão em seus símbolos, marcas, costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se constituem na forma de modelos mentais.

1.2.3 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional interfere no clima interno das organizações, uma vez que ela condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa e, além do mais, actua como a personalidade, sendo único, diferenciando uma organização das outras.

A cultura, como identidade organizacional, vai impactando positiva ou negativamente, o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham, isto é, ela interfere no clima organizacional. Entre clima e cultura, existe uma relação de causalidade, por isso, pode-se afirmar que cultura é a causa e clima é a consequência. Apesar de o clima ser afectado por factores externos à organização, a cultura é uma das suas principais causas. “Outras conclusões que podemos

chegar são que clima e cultura são fenómenos intangíveis apesar de manifestarem-se também de forma concreta.” (Luz, 2003 p. 20). Ainda na concepção deste autor, outra relação é que a cultura decorre de práticas recorrentes estabelecidas ao longo do tempo, enquanto o clima é um fenómeno temporal e se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Cultura e clima são fenómenos complementares.

De acordo com Chiavenato (1997, p.53)

Na prática clima organizacional depende das condições económicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipa, do preparo e treinamento da equipa, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipa etc. – Variáveis de entrada do sistema.

Estes factores determinantes do clima organizacional entre os quais inclui a cultura organizacional influenciam a motivação das pessoas, interferindo com os níveis de satisfação e de produtividade - variáveis dependentes do sistema os quais produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia. Vale ressaltar o importante papel do gerente. Mesmo sem ter condições de intervir e de modificar a cultura organizacional, quase sempre tem plenas condições de alterar e melhorar seu clima, seja intervindo nos elementos que o compõem, seja actuando nas variáveis de entrada do sistema (Chiavenato, 1997).

Considerando-se que os indicadores de um clima organizacional negativo são absentéismo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos etc. (Dias, 2003, p.79), modificações culturais podem gerar expectativas, insatisfação e inseguranças criando climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho.

Variáveis que afectam o clima podem ser encontradas na cultura da organização: as relações interpessoais, entre os diferentes sectores hábitos arraigados, processo decisório, grau de disciplina, benefícios etc.

Dias (2003), como ela influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e os comportamentos que estes adoptam no seu ambiente de trabalho, é importante que seja gerenciado.

1.2.4 A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

“Actualmente, para mobilizar e aproveitar plenamente as pessoas nas suas actividades, as empresas estão mudando os seus conceitos e alterando as práticas gerenciais”. (Chiavenato, 2004).

De acordo com este mesmo autor a eficácia da organização depende do alcance dos objectivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não-humanos) e da adaptação ao ambiente externo.

Para Luz (2006), com a pesquisa do clima organizacional é possível verificar o estado de espírito ou ânimo destas pessoas num determinado período, e sua principais atribuições são:

- Buscar o alinhamento da cultura organizacional com as acções efectivas da empresa: a influência do comportamento das pessoas não é fruto apenas de memorandos e comunicados internos, mas consiste numa cultura organizacional, e esta deve estar na direcção dos objectivos maiores da organização, sendo a pesquisa peça chave na identificação das mudanças culturais mais emergenciais.
- Promover o crescimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores: além de se preocupar também com os resultados individuais. A ferramenta da pesquisa de clima organizacional permite a identificação dos critérios e atributos que são valorizados pelas pessoas que pertencem ao quadro de funcionários.
- Integrar os processos e as áreas funcionais: além do crescimento individual, há o crescimento do colectivo, não só dentro de uma equipe ou grupo, mas também através do organograma da organização, cruzando áreas funcionais e actividades divergentes, como as de finanças, marketing, recursos humanos ou as relativas ao processo produtivo.
- Optimizar a comunicação: conhecendo as particularidades dos indivíduos e grupos, a organização pode elaborar um plano de comunicação mais aberto, que permita uma maior troca de informações entre as pessoas das diferentes unidades organizacionais, sem os ruídos da comunicação, que muitas vezes impedem o bom andamento das actividades.

A pesquisa do clima organizacional torna-se então, indispensável como processo para a avaliação da satisfação e bem-estar dos funcionários quando a empresa tem por objectivo conquistar o prémio nacional de qualidade total no gerenciamento da empresa, dos seus produtos e serviços. Um dos critérios de avaliação para a certificação da empresa é satisfação e motivação dos colaboradores da empresa. (Luz, 2007, p.1).

1.2.5 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou mau. Considera-se bom quando predomina atitudes positivas, confiança, entusiasmo, alegria, engajamento, participação, motivação, comprometimento, baixo turnover, baixo nível de absenteísmo, etc.

Um prejudicado ou ruim quando há muita tensão, discórdia, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento da tarefa, resistência manifesta ou passiva às ordens, comunicação deficiente, alto nível de absenteísmo, turnover, conflitos interpessoais e interdepartamentais etc.

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL VS MOTIVAÇÃO

“O conceito de motivação ao nível individual conduz ao de clima organizacional ao nível da organização” (Lopes, 1980).

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional eleva-se e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves etc).

Atkinson desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas (Fleury & Fischer, 1989):

- Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A aprovação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo;

- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará numa mudança de comportamento.

O conceito de CO envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. “ O CO é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que de acordo com (Fleury & Fischer, 1989):

- É percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- Influencia o seu comportamento.

O CO refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes (Fleury & Fischer, 1989). “O termo CO refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes” (Fleury & Fischer, 1989). Assim, o CO é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

O conceito de CO representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O CO é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento. O ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos. Assim, as dimensões do CO são:

- Estrutura organizacional: pode impor limites ou liberdade de acção para as pessoas através de ordem, restrições e limitações impostas na situação de trabalho, como regras, regulamentos, procedimentos, autoridade, especialização etc. Quanto mais liberdade, melhor o clima.

- Responsabilidade: pode coibir ou pode incentivar o comportamento das pessoas através de dependência do superior, negação da iniciativa pessoal, restrição quanto a decisões pessoais etc. Quanto mais incentivar, melhor o CO.
- Riscos: a situação de trabalho pode ser essencialmente protectora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora no sentido de assumir desafios novos e diferentes. Quanto mais impulsionadora, melhor o CO.
- Recompensas: a organização pode enfatizar críticas e punições, como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados, deixando o método de trabalho a critério de cada pessoa. Quanto mais estimular recompensas e incentivos, melhor é o CO.
- Calor e apoio: a organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar um clima de calor humano, boa camaradagem e apoio à iniciativa pessoal e grupal.
- Conflito: a organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões diferentes, como pode incentivar diferentes pontos de vistas e administrar os conflitos decorrentes por meio da confrontação. Quanto mais o incentivo a diferentes pontos de vistas, melhor o clima.

Estas são as principais dimensões do CO. Diferentes COs podem ser criados através de variações nessas dimensões. O importante é que o CO tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho.

1.4 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Gehringer (2003, p.2) afirma que “o líder tem sempre que ter em mente que é uma ponte e não um muro. O verdadeiro líder facilita a vida de todo o mundo, é uma ponte entre os problemas dos seus subordinados e as devidas soluções. A verdadeira liderança, é aquela realmente consistente e duradoura, só existe quando há respeito mútuo entre líder e o subordinado”.

De acordo com Segundo (2003, p. 5),

Cabe ao líder, por meio de suas acções junto à equipe de trabalho, gerar oportunidades para realização das pessoas, reconhecer o trabalho bem feito e criar desafios que motivam e energizam. O CO reflecte, então, uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador de eficácia da liderança.

Conforme Segundo (2003, p. 16),

O papel da liderança na gestão do CO requer o exercício de importantes funções como: estabelecer uma visão clara de onde se quer chegar e promover um entendimento claro da realidade presente para que as pessoas possam dar o melhor de si em prol da potencialização dos resultados. As investigações e pesquisas realizadas acerca do tema confirmam a correlação directa entre Liderança e CO. No entanto, a questão não pode ser vista de uma forma tão simplista, uma vez que envolve muitas variáveis, valendo destacar que a base sobre a qual se apoia este processo é a credibilidade que, por sua vez, está alicerçada na coerência entre o que é proposto pela organização (discurso) e suas acções efectivas (prática). Cabe à liderança zelar por esta coerência. Outra constatação é que não há uma “receita” ou prescrição de um melhor estilo de liderança isoladamente. O melhor estilo é o que favorecerá o clima é aquele mais ajustado à cultura, aos propósitos e principalmente “momentos da organização”.

Fiorelli (2000) destaca que o líder transforma um grupo desarticulado em equipa coeso. O líder mantém atado o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Kahale (2003) afirma que “é muito importante que a liderança de uma empresa seja consciente do seu papel perante a motivação de seus subordinados. O líder não os motivará directamente, mas será o responsável directo por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la”.

CAPÍTULO 2 – DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO ONDE SE ENCONTRA SEDIADA O CFPPB

Figuras 9 - Mapa do concelho de Santa Cruz



O Município de Santa Cruz pertence a ilha de Santiago, grupo de Sotavento, em Cabo Verde, com uma superfície de 150 km² e segundo os dados estatísticos do INE (2010) este concelho conta com 26.617 população residente. A sede do concelho é a cidade de Pedra Badejo. Este concelho foi criado em 1971, pela separação de duas freguesias do concelho da Praia, albergava cerca de 14% da população total da ilha de Santiago, segundo os dados do INE (2000). No que tange a educação no concelho de Santa Cruz 6,6%

da população nunca frequentou a escola. Segundo dados do INE (2010). Ainda com base, nos dados estatísticos do INE, no que se refere aos habitantes do concelho, a maioria vive em áreas rurais, explorando o sector agrícola tanto de sequeiro como regadio. Encontrando-se extensas plantações de bananeiras, papaieiras e coqueiros, demonstrando a fertilidade do solo quando a água é abundante. Cerca de 1/3 da população activa de Santa Cruz dedica-se à agricultura, à criação de gados. O comércio, a construção civil e a administração pública têm uma importância secundária. A precariedade da ocupação é uma realidade para muitos residentes. A taxa de desemprego de acordo com os dados do senso 2010 ronda os 10,9 %. O turismo está a dar os primeiros passos e prevê-se um futuro promissor, grandemente facilitado pela proximidade da cidade da Praia.

2.2 ENQUADRAMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

No actual estado de desenvolvimento de Cabo Verde, sua abertura global e recentes acordos, nomeadamente a Parceria Especial com União Europeia, entrada na Organização Mundial do Comércio, obriga que o investimento no capital humano seja elevado e devidamente planeado. O Estado aprovou o Plano Estratégico da Formação Profissional que pretende estruturar um sistema Integrado de Educação/Formação/Emprego que responde às exigências do desenvolvimento do tecido económico e produtivo e às necessidades da população e sociedade em geral. Nesse sentido, várias novas experiências têm sido lançadas no sentido do alargamento da oferta formativa, em termos de formação profissional, por áreas chave como a construção e o turismo de acordo com as especificidades de cada município e as políticas de desenvolvimento sustentado do país. Simultaneamente têm surgido várias necessidades de elaborar um estudo sobre a actividade formativa no país (formação profissional e ensino técnico) identificando as instituições e as ofertas existentes por ilhas e concelhos, i.e., importa fazer o “Estado de Arte” – a carta de Formação Técnico Profissional.

Considerando que, cada vez mais, as políticas activas de emprego têm uma forte interligação com as políticas sociais, assumindo papel iniludível na luta contra a pobreza e outras formas de exclusão social, através do contributo para uma progressiva melhoria das condições socioeconómicas das populações; considerando ainda a escassez de Centros de Formação Profissional que possam oferecer aos jovens oportunidades para aquisição de competências (técnicas e sociais), através de uma formação profissional sólida e capaz de facilitar a sua integração e permanência no mercado de trabalho.

Ao abrigo do disposto no nº 2 do artigo 28º de Decreto-Lei nº 51/94, de 22 de Agosto, o Governo decreta a criação do Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo, cujo âmbito de acção se circunscreve ao Concelho de Santa Cruz e todo o interior de Santiago.

2.3 ENQUADRAMENTO DO CFPPB

O CFPPB resulta de um Acordo de Cooperação entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional de Portugal e o Instituto do Emprego e Formação Profissional da República de Cabo Verde, para a criação, administração e gestão do mesmo, integrado no protocolo de Cooperação entre os dois países nos domínios do Emprego, da Formação Profissional, das Relações Laborais, da Segurança Social e da Inserção Social.

Presentemente está enquadrado no programa de Cooperação entre o Ministério da Segurança Social e do Trabalho de Portugal e o Ministério do Trabalho e Solidariedade da República de Cabo Verde para o triénio 2002-2004, através de um Acordo de Parceiros para o desenvolvimento do Projecto Integrado de Emprego e Formação Profissional em Cabo Verde.

O CFPPB tem a sua sede no Município de Santa Cruz, num edifício criado para o efeito em Pedra Badejo.

O CFPPB tem por finalidade o apoio na concretização dos objectivos de política de formação profissional e emprego, definidos pelo Governo Caboverdiano e acordados no âmbito da cooperação bilateral com Portugal. Nesse sentido, procura desenvolver acções de formação profissional adaptadas à realidade social e económica caboverdiana, diagnosticadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional de Cabo Verde, procurando obter a máxima eficiência e eficácia, adoptando metodologias e programas polivalentes e flexíveis.

O CFPPB iniciou a sua actividade formativa no dia 22 de Abril de 2002.

2.3.1 ACTIVIDADE FORMATIVA

O CFPPB promove diversas modalidades de formação, tendo em conta as necessidades de formação identificadas, os grupos alvo, os objectivos e a capacidade instalada, quer ao nível da sua sede quer ao nível dos seus parceiros. No entanto, experimentam-se ainda metodologias e programas, tendo por base a experiência portuguesa nesta matéria, procurando sempre, adaptar à realidade Caboverdiana.

Nesse sentido e tendo em consideração o Projecto de Lei de Bases da Formação Profissional, desenvolveram-se ou perspectivam-se desenvolver as seguintes modalidades, áreas de formação e acções de formação a seguir indicados:

- a) **Qualificação Profissional** – visa a aquisição, pelos formandos, dos conhecimentos e competências necessários para o exercício de uma profissão.
 - Grupo Alvo: jovens com mais 16 anos à procura do primeiro emprego ou desempregados, sem qualificação profissional, com o mínimo de 6º ano de escolaridade.
- b) **Aprendizagem Formal** – Formação em regime de alternância, em que há uma componente teórica ministrada num Centro de Formação (ou sob a sua coordenação) e uma componente prática, em contexto de trabalho, ministrada numa empresa ou noutra entidade empregadora.
 - Grupo Alvo: jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados, sem qualificação profissional, com mais de 16 anos e menos de 25, com o mínimo de 6º ano de escolaridade.
- c) **Aprendizagem Tradicional** – formação ministrada integralmente em contexto real de trabalho numa empresa ou noutra entidade empregadora, com prioridade para as áreas de construção civil, Turismo, Agricultura, Serviços, Informática e outras que se mostrem relevantes em função do mercado de trabalho.
 - Grupo Alvo: jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados, sem qualificação profissional, com mais de 16 anos e menos de 25, com o mínimo de 6º ano de escolaridade, consoante o grau de exigência dos cursos para os quais inscrevem.
- d) **Iniciação Profissional** – integra acções de formação de curta duração destinadas a proporcionar aos formandos conhecimentos técnicos elementares e capacidades, de forma a criar condições de acesso a uma profissão de carácter essencialmente prático.
 - Grupo Alvo: jovens com mais de 16 anos à procura do primeiro emprego ou desempregados.
- e) **Formação Profissional contínua (Aperfeiçoamento Profissional)** – abrange o aperfeiçoamento, a reciclagem, a reconversão e a especialização de activos empregados.

2.3.2 ACÇÕES DE FORMAÇÃO MINISTRADAS NO CFPPB

A seguir se indicam as áreas de formações ministradas no CFPPB. De salientar que algumas dessas acções de formações podem ou não repetir todos os anos, em detrimento de outros.

Quadro 2 - Acções de formações ministradas no CFPPB

ÁREAS	NÍVEL	MODALIDADES	CARGA HORÁRIA
Instalação e Manutenção de Sistemas Informáticos	III	Qualificação Profissional	1360 h
Multimédia	III	Qualificação Profissional	1360 h
Electricidade de Instalações e Electrodomésticos	III	Qualificação Profissional	1360 h
Canalização	II	Qualificação Profissional	1000 h
Pedreiro	I	Qualificação Profissional	1000 h
Carpintaria/Marcenaria	I	Qualificação Profissional	1000 h
Calceteiro Artístico	I	Qualificação Profissional	800 h
Introdução à informática	Iniciação Profissional	120 h
Informática Básica	Formação contínua	120 h
Reciclagem em Encarregados de construção Civil	Formação contínua	330 h
Reciclagem em Canalização	Formação contínua	90 h
Reciclagem em Electricidade	Formação contínua	170 h
Reciclagem em Pintura de Construção Civil	Formação Contínua	170h
Criação e Gestão de Pequenos Negócios	Formação Contínua	40h

Fonte: elaboração Própria

Neste quadro fez-se a menção das acções de formações ministradas no CFPPB com mais frequência. Ao longo dos anos, várias outras formações foram ministradas nas mais diversas áreas quer no CFPPB, ou em outros Centros de Formação existentes no país, formações

essas, financiadas pelo CFPPB, no âmbito do acordo de parceria estabelecido com os outros centros de formação.

2.3.3 QUADRO DE PESSOAL DO CFPPB

No que tange ao quadro de pessoal o CFPPB, dispõe de 12 (doze) colaboradores, que a seguir passa-se a indicar de acordo com a categoria de cada um na instituição, sexo, e grau Académico.

Quadro 3 - Descrição do quadro de pessoal do CFPPB

Categoria	Nº de Pessoas	Sexo	Grau Académico
Director	1	M	Mestrando
Técnico Superior	1	F	Licenciatura
Técnico de Emprego	1	M	Ensino Secundário
Agente Administrativo	1	M	Técnico Profissional
Assistente Administrativo	1	F	Licencianda
Técnico Operacional	1	M	Licenciando
Rececionista/Telefonista	1	F	Licenciatura
Agentes de Segurança	3	M	Ensino Primário
Auxiliares de Serviços Gerais	2	F	Ensino Primário

Fonte: elaboração própria

A média geral da idade dos colaboradores do CFPPB é de 39,2, daí que se pode concluir que o universo desta instituição é relativamente jovem.

No que tange aos Formadores, existem até o momento cerca de 35 formadores, dentre os quais 30 (trinta) são do sexo masculino e apenas 5 (cinco), são do sexo feminino.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Metodologia

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa adoptado nesse trabalho é qualitativo.

De acordo com (Luz, 2001):

O estudo do CO, encaixa-se perfeitamente no enfoque qualitativo, por tratar-se de um estudo de percepções individuais, em que existirão variáveis imprevisíveis, difíceis de serem mapeadas, e que influenciam a variável que se quer explorar, pois o comportamento humano é um processo extremamente dinâmico, e não um fenómeno estagnado.

Araújo e Oliveira sintetizam a pesquisa qualitativa como um estudo que (1997, p. 11):

(...) se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contacto directo do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada.

Quanto aos objectivos a pesquisa caracteriza-se por exploratória, que para Cervo; Bervian (1996, p.49) “a mesma observa, regista, analisa e correlaciona factos ou fenómenos (variáveis) sem manipulá-los”. A pesquisa exploratória tem “como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema”, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário envolvendo pessoas que tiveram alguma experiência com o problema. Esse tipo de pesquisa tem como principal objectivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, novas ideias. (GIL, 1991, p. 45). A descritiva adopta “como objectivo Primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno”

Em relação aos procedimentos técnicos fez-se a pesquisa bibliográfica em livros, e artigos científicos, abrangendo aspectos determinantes do tema. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso. Qualquer estudo científico supõe e requer uma prévia pesquisa bibliográfica, seja para a sua necessária fundamentação teórica, ou mesmo para justificar os seus limites e para os próprios resultados. Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho Científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de Qualquer pesquisa científica.

De acordo com Gil (2001), “O desenvolvimento da pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, e que tem por finalidade fornecer, ao investigador, uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado”.

O estudo de caso é “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. Gil (2001 ps. 72,73).

3.1.1 AMOSTRA

A amostra desta pesquisa, será constituída pelos colaboradores internos da organização, perfazendo um total de doze (12) pessoas, onde todos serão submetidos ao questionário excepto dois colaboradores que não farão parte dos inqueridos. Com relação aos formadores e dos trinta e cinco (35) existentes na organização, apenas dezoito (18) serão submetidos ao questionário. Portanto, a amostra desta pesquisa perfaz um total de 28 pessoas. O universo desta pesquisa é relativamente jovem. Em relação aos colaboradores internos, existe um número igual de indivíduos por sexo. Contrariamente aos formadores onde há uma maior prevalência de indivíduos do sexo masculino.

3.1.2 INSTRUMENTOS

Os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados secundários foram: livros, internet, artigos, monografias, teses, dissertações e outras publicações que permitiram dar um embasamento teórico em relação ao tema. Numa segunda etapa, foi feito um estudo de campo por meio de aplicação do questionário com questões fechadas. Segundo Lakatos; Marconi (1999, p.100), “questionário é um instrumento de colecta de dados construído por uma série ordenada de perguntas”.

3.1.3 PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi segmentada em duas grandes etapas: a primeira corresponde a fase de construção do marco teórico do estudo, onde fez-se o levantamento bibliográfico em relação ao tema em estudo. Em segundo lugar, a parte prática (estudo de caso), foi feito através da aplicação do questionário com perguntas fechadas classificando as respostas de acordo com o grau de concordância e discordância. Ao longo do questionário o respondente poderá discorrer o seu sentimento em relação ao seu trabalho, indicando o seu nível de satisfação para realizá-lo. De realçar que foram elaborados dois tipos de questionários, um para cada tipo de público contendo alguma semelhança por um lado, e uma ligeira diferença por outro lado. As semelhanças são em termos do formato dos questionários, e em relação a algumas questões presentes em ambos os questionários. As diferenças são concernentes às questões. Ou seja, existem questões que constam no questionário dos colaboradores e não no dos formadores e vice-versa Identificar as diferenças e semelhanças. Antes da aplicação dos questionários, reuniu-se *a priori* com alguns dos alvos do estudo explicando-lhes em que consiste o trabalho, a sua importância tanto para a pesquisadora, como para a organização em estudo. Passado essa fase, fez-se a realização de um teste piloto do questionário, com a colaboração de três colaboradores internos e três formadores, com o objectivo de analisar a eficácia dos mesmos, bem como, a uniformização em termos da compreensão das perguntas por parte dos inqueridos. Após a colecta do questionário piloto, teve-se o cuidado de colher o feedback dos envolvidos no pré-teste dos questionários em relação à clareza das questões. Tendo em conta o feedback positivo por parte dos mesmos, validou-se os questionários aplicados e procedeu-se a aplicação dos restantes. Dos dez questionários distribuídos aos colaboradores, obteve-se o retorno de nove e todos foram submetidos ao tratamento. No que diz respeito aos Formadores apenas três dos dezoito aplicados não tiveram retorno. Todos os questionários foram distribuídos pessoalmente com excepção de um que foi enviada ao Formador via correio electrónico, dado a sua ausência da ilha. Convém ressaltar que dos nove questionários aplicados aos colaboradores, um foi de administração directa, onde a inquiridora teve de preencher o questionário de acordo com as respostas fornecidas pelo inquerido. Para proceder ao tratamento dos dados, fez-se o uso do software denominado SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

3.1.4 TRATAMENTO DE DADOS

A tabulação e a análise dos dados obtidos foram feitas logo após o encerramento do prazo estabelecido para a colecta dos questionários. A análise dos dados foi feita com base nos percentuais que compõem os questionários aplicados na pesquisa com os colaboradores e formadores do CFPPB, e posteriormente esses dados foram colocados em forma de gráficos. Para o efeito, a ferramenta de auxílio utilizado foi o software SPSS, onde foi mensurado o percentual de concordância e discordância em relação a cada variável que compõe o questionário.

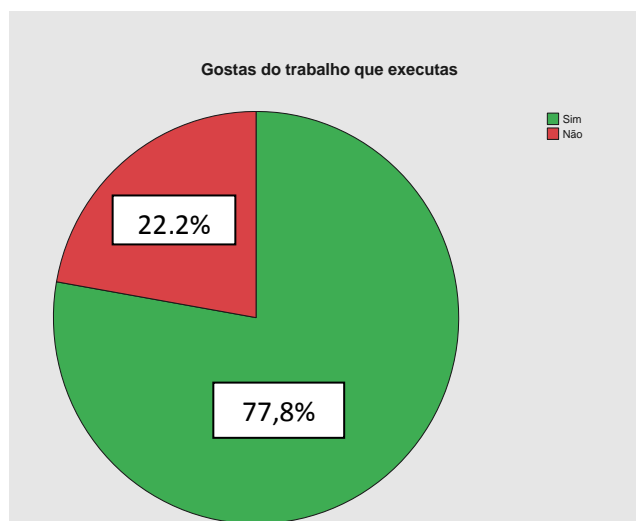
3.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Em relação ao sexo dos inqueridos constata-se que há uma maior prevalência de indivíduos do sexo masculino, correspondendo a 55,6% face a 44,4% do sexo feminino.

No que tange ao tipo de contrato vigente, Todos os colaboradores do CFPPB têm um contrato a prazo, o que corresponde a 100%.

No que diz respeito ao tempo de serviço na instituição, 22,2%, corresponde ao número de colaboradores que têm entre 2 anos, 3,5, e 9 anos de serviço no CFPPB, e 11,1 % corresponde a um colaborador que tem 10 anos de serviço. Conclui-se portanto, que no que diz respeito a anos de serviço tanto os colaboradores, como a instituição são ainda jovens.

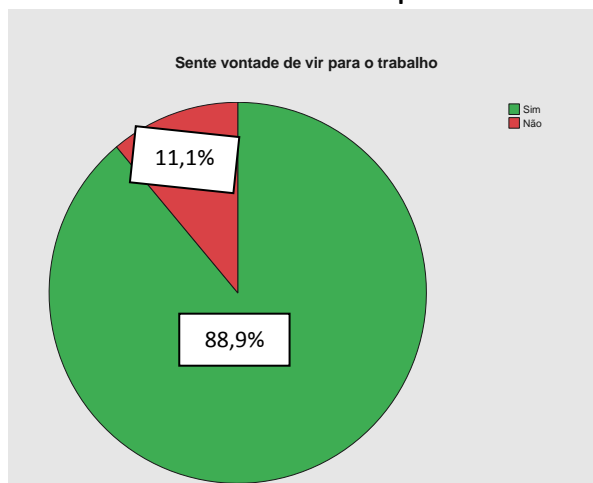
Gráfico 1 - Gostas do trabalho que executas



Fonte: Elaboração própria (2011)

77,8% é o número de pessoas que afirmaram gostar do trabalho que executam, contrariamente a 22,2% que afirmaram não gostarem daquilo que fazem. Questionados sobre o porquê 11,1% dos inqueridos afirma não gostar daquilo que faz por desempenhar uma função que não enquadra na sua área de formação. E o restante 11,1% afirma não gostar, porque a função que desempenha é muito cansativa.

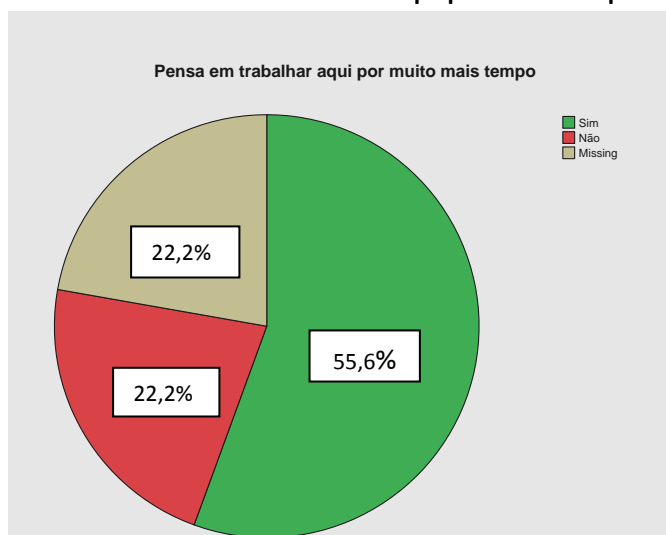
Gráfico 2 - Sente vontade de vir para o trabalho



Fonte: Elaboração própria (2011)

88,9% dos inqueridos responderam positivamente que sentem vontade de irem para o trabalho, contrariamente a 11, 1% que diz não sentir nenhuma vontade de ir para o trabalho.

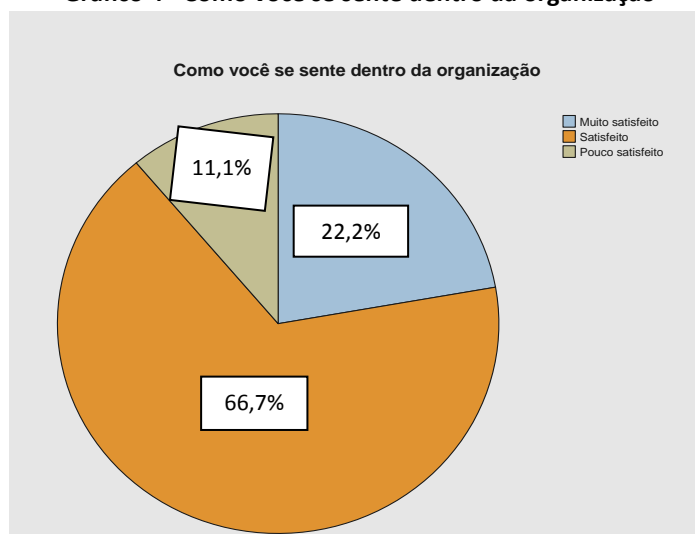
Gráfico 3 - Pensa em trabalhar aqui por muito tempo



Fonte: Elaboração própria (2011)

Do total dessa amostra, 55,6% dos inqueridos pensam em trabalhar por mais tempo ainda na instituição, e 22,2% afirma que não pensa em trabalhar na instituição por muito mais tempo. Os restantes 22,2% não responderam. Questionados sobre o porquê, os que responderam positivamente justificaram que a organização oferece um ambiente agradável de trabalho, e outros ainda por causa da sua baixa habilitação não conseguiria um trabalho melhor. Os que responderam negativamente justificam que não pensam continuar mais tempo na instituição por causa do salário.

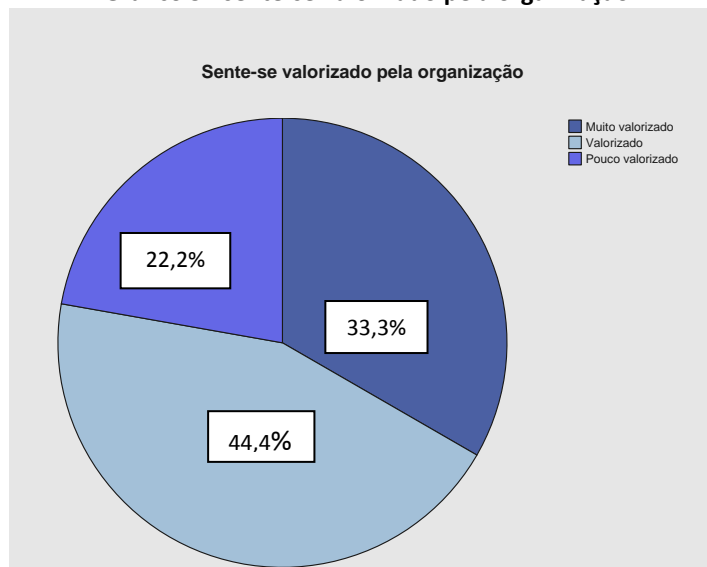
Gráfico 4 - Como você se sente dentro da organização



Fonte: Elaboração própria (2011)

Do total dos inqueridos, 22,2% dizem se sentirem muito satisfeito dentro da organização, 66,7% sentem-se satisfeitos e 11,1% pouco satisfeito.

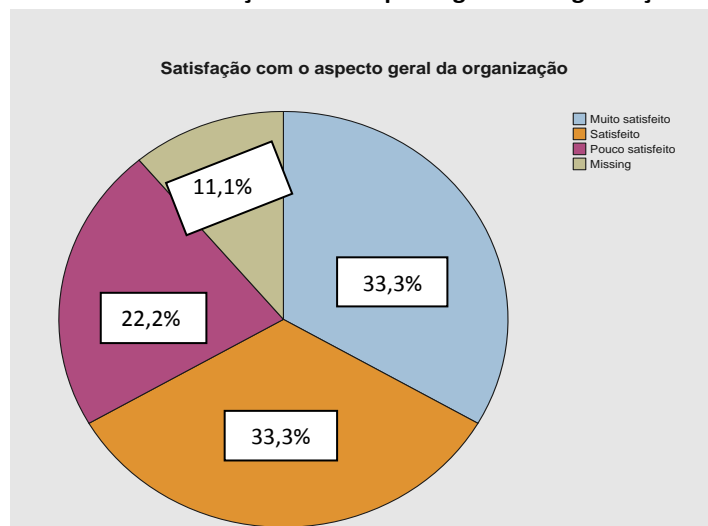
Gráfico 5 - sente-se valorizado pela organização



Fonte: Elaboração própria (2011)

33,3% dos inqueridos afirmam se sentirem muito valorizado pela organização, 44,4% sentem-se valorizados e 22,2% sentem-se pouco valorizado.

Gráfico 6 - Satisfação com o aspecto geral da organização

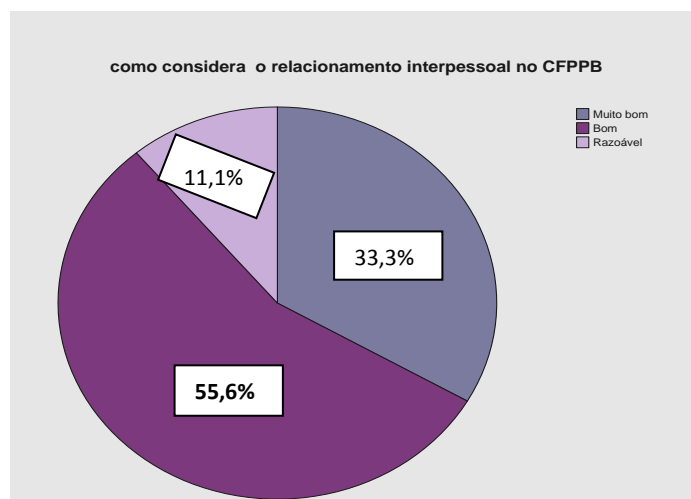


Fonte: Elaboração própria (2011)

Questionados se está satisfeito com o aspecto geral da organização, 33,3% dos inqueridos dizem estar muito satisfeito, 33,3% satisfeito, 22,2% pouco satisfeito e 11,1% não respondeu a questão.

É consensual entre todos os inqueridos que a organização oferece condições físicas e materiais satisfatórias para o trabalho. De igual modo, todos consideram a organização um bom lugar para se trabalhar.

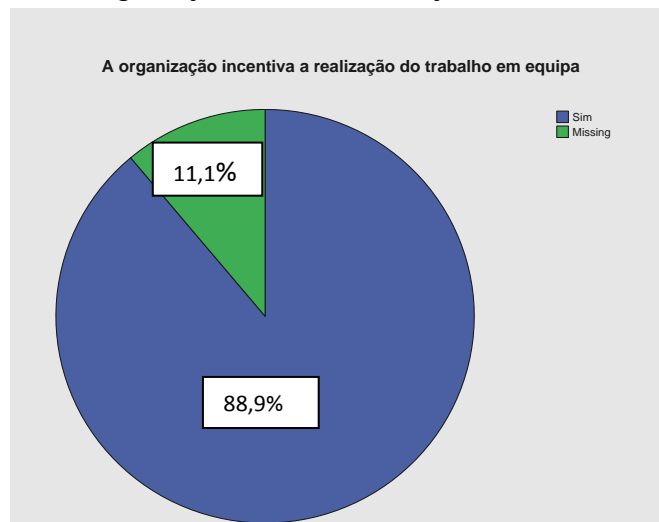
Gráfico 7 - Como considera o relacionamento entre os colegas no CFPPB



Fonte: Elaboração própria (2011)

Com relação ao relacionamento interpessoal, 33,3% considera o relacionamento interpessoal no CFPPB de muito bom, o bom corresponde a 55,6% e apenas 11,1% considera o relacionamento interpessoal razoável.

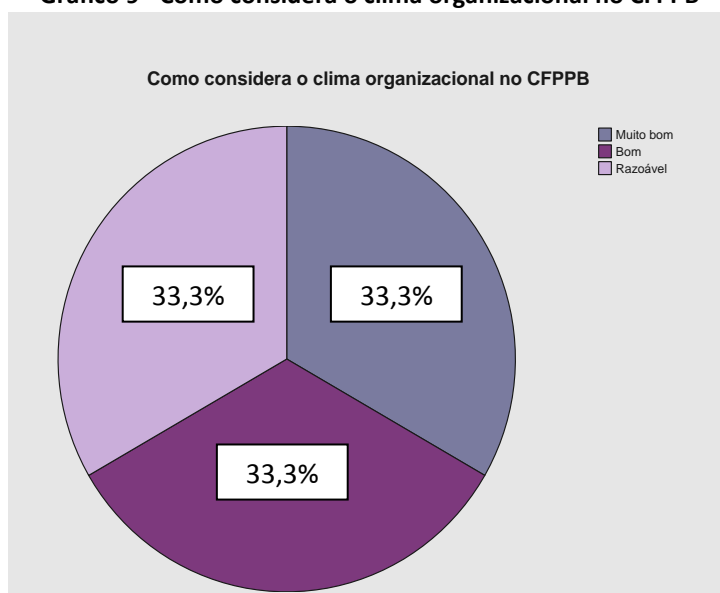
Gráfico 8 - A organização incentiva a realização do trabalho em equipa



Fonte: Elaboração própria (2011)

No que respeita a realização de trabalho em equipa, a fasquia maior corresponde a 88,9% dos inqueridos afirmaram que a organização incentiva os colaboradores a isso. O restante 11,1% não respondeu a questão.

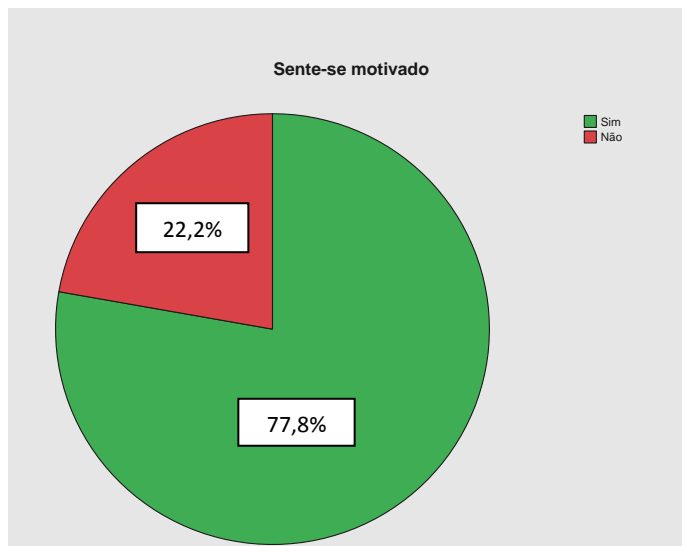
Gráfico 9 - Como considera o clima organizacional no CFPPB



Fonte: Elaboração própria (2011)

No que concerne ao clima organizacional 33,3% dos inqueridos considera o CO no CFPPB de muito bom 33,3% de bom e os restantes de razoável.

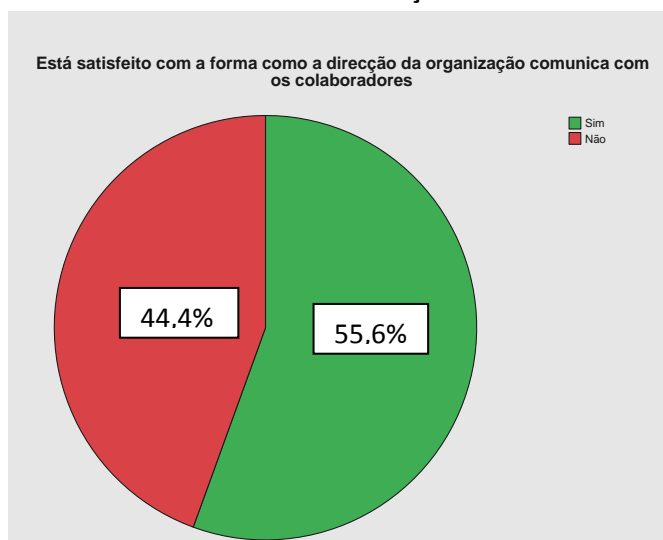
Gráfico 10 - Sente-se motivado



Fonte: Elaboração própria (2011)

77,8% do total dos inqueridos, afirmam sentirem-se motivados, contrário a 22,2% que sentem-se desmotivados.

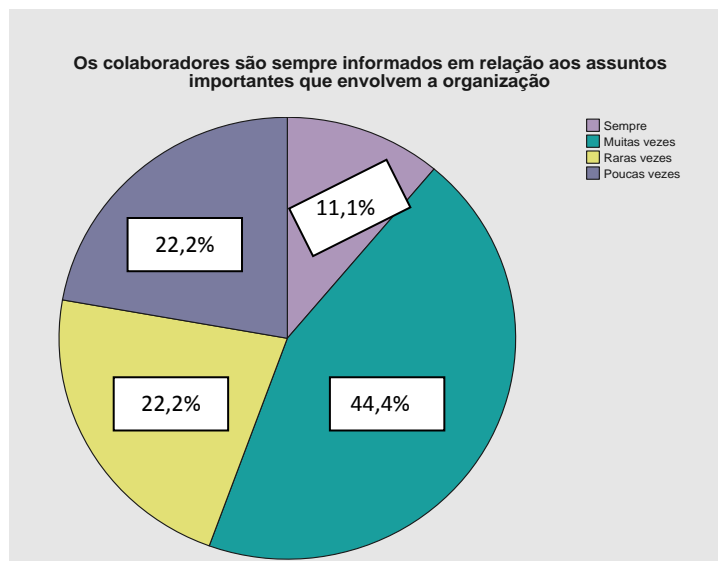
Gráfico 11 - Está satisfeito com a forma com a direcção comunica com os colaboradores



Fonte: Elaboração própria (2011)

No que tange a forma como a organização comunica com os colaboradores, 55,6% dos inqueridos estão satisfeitos e não estão satisfeitos os restantes 44,4%.

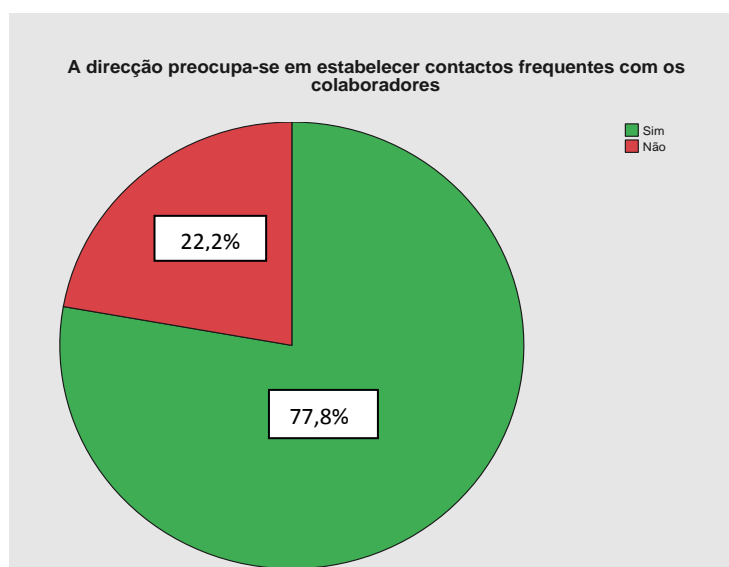
Gráfico 12 - Os colaboradores são sempre informados em relação aos assuntos importantes que envolvem a organização



Fonte: elaboração própria (2011)

Do total dos inqueridos, 11,1% respondeu que sempre os colaboradores são informados em relação aos assuntos importantes que envolvem a organização, muitas vezes, foi respondida por outros 11,1%, raras vezes, 22,2 e os restantes 22,2% responderam que poucas vezes os colaboradores são informados dos assuntos importantes que envolvem a organização.

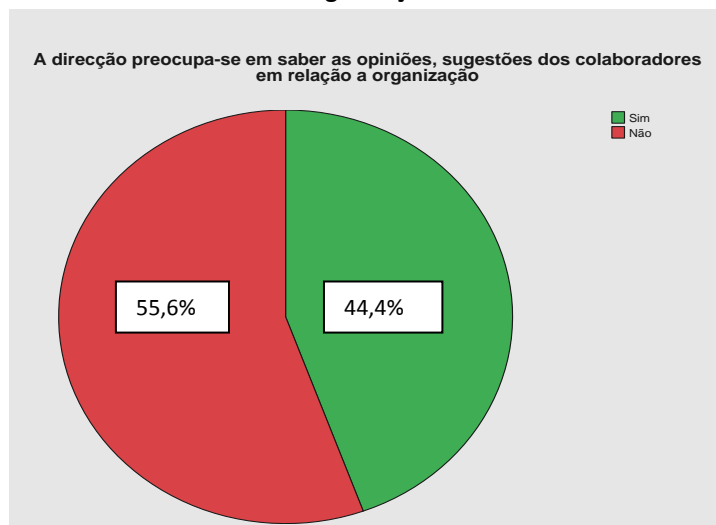
Gráfico 13 - A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os colaboradores



Fonte: Elaboração própria (2011)

77,8% dos inqueridos, responde confirmando que a direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os colaboradores, contra 22,2% que não confirmam.

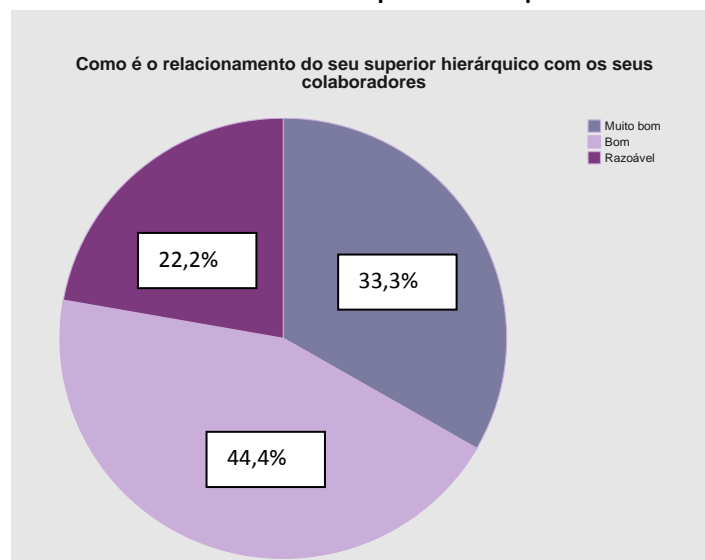
Gráfico 14 - A direcção preocupa-se em saber as opiniões e sugestões dos colaboradores em relação a organização



Fonte: Elaboração própria (2011)

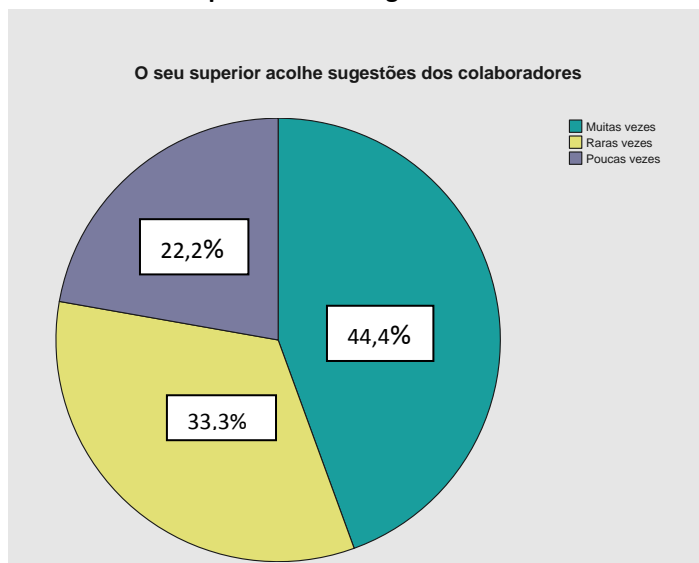
Dos inqueridos, 44,4% afirmam que a direcção preocupa-se em saber as opiniões, sugestões dos colaboradores em relação a organização, contra 55,6% que desmentem.

Gráfico 15 - Como é o relacionamento do superior hierárquico com os colaboradores



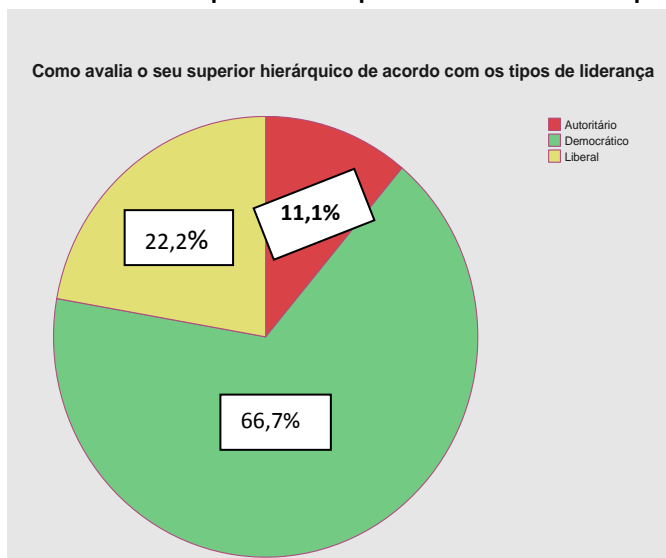
Fonte: Elaboração própria (2011)

O relacionamento do superior hierárquico com os colaboradores é muito bom para 33,3% dos inqueridos, bom para 44,4% e razoável para 22,2%.

Gráfico 16 - O seu superior acolhe sugestões dos seus colaboradores

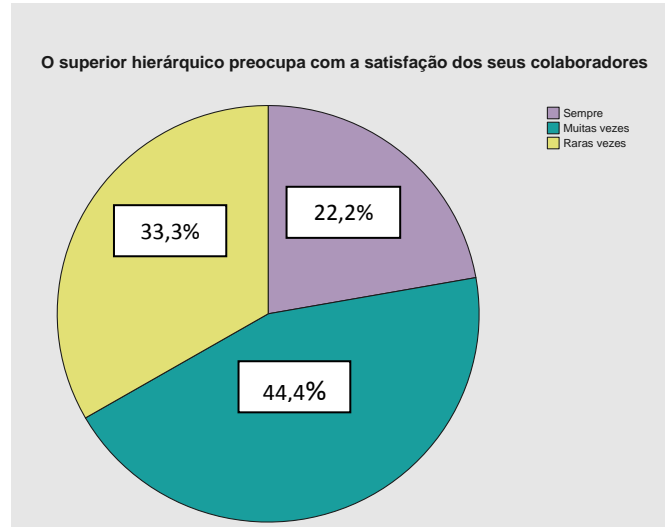
Fonte: Elaboração própria (2011)

44,4% Dos inqueridos respondem que muitas vezes as sugestões dos colaboradores são acolhidas pelo superior hierárquico, 33,3% respondem que raras vezes são acolhidas e poucas vezes foram respondidas por 22,2%.

Gráfico 17 - Como avalia o seu superior hierárquico de acordo com os tipos de liderança

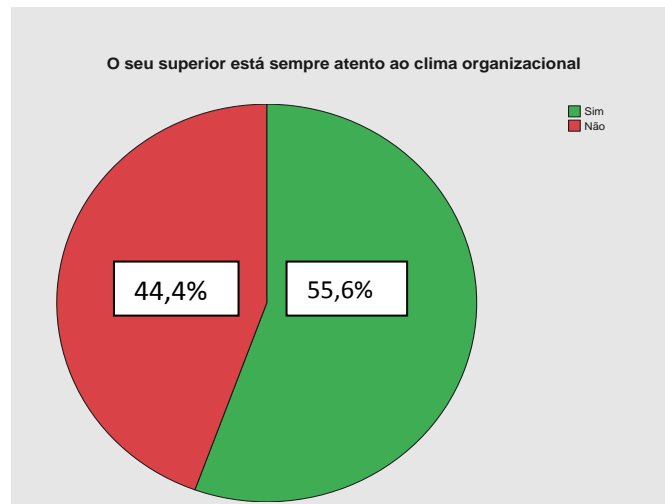
Fonte: Elaboração própria (2011)

Em relação avaliação do superior hierárquico de acordo com os tipos de liderança, 11,1% o avalia como autoritário, 66,7% como Democrático e 22,2% como liberal.

Gráfico 18 - O superior preocupa com a satisfação dos colaboradores

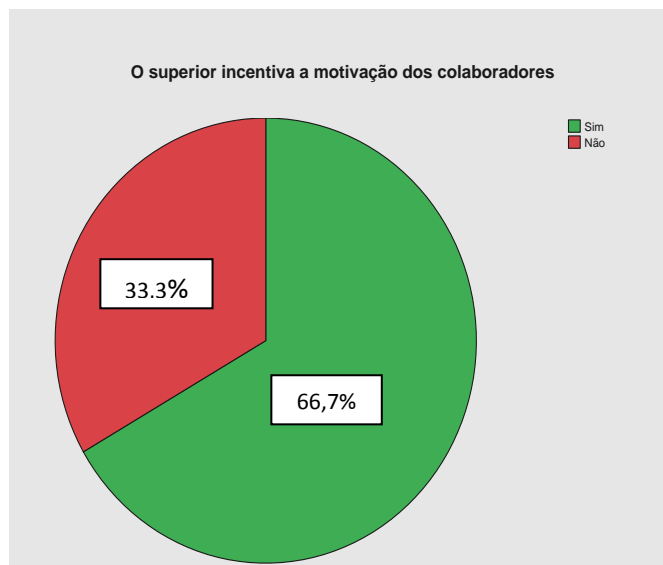
Fonte: Elaboração própria (2011)

22,2% dos colaboradores responderam que sempre o superior hierárquico preocupa com a satisfação dos seus colaboradores, muitas vezes foi respondida por 44,4 % e 33,3% responderam raras vezes.

Gráfico 19 - O superior está sempre atento ao clima organizacional

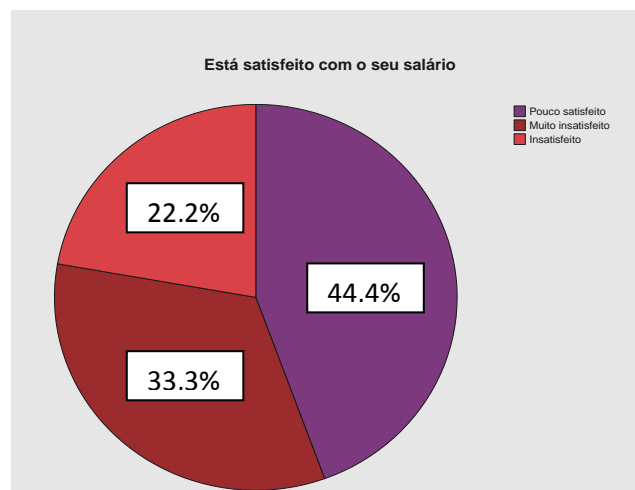
Fonte: Elaboração própria (2011)

O superior está atento ao clima organizacional para 55,6% dos inqueridos, contra 44,4% que respondem negativamente.

Gráfico 20 - O superior incentiva a motivação dos colaboradores

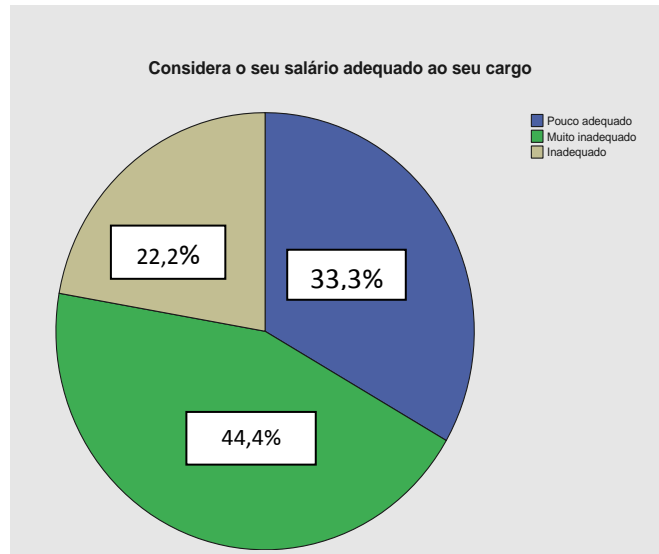
Fonte: Elaboração própria (2011)

66,7% Dos inqueridos afirmam que o superior hierárquico incentiva a motivação dos colaboradores, contra os 33,3% que desmentem.

Gráfico 21 - Está satisfeito com o seu salário

Fonte: Elaboração própria (2011)

Questionados sobre a satisfação com o salário, 44,4% dos inqueridos estão pouco satisfeitos com os seus salários, 33,3% estão muito insatisfeito e 22,2% estão insatisfeito.

Gráfico 22 - Considera o seu salário adequado ao seu cargo

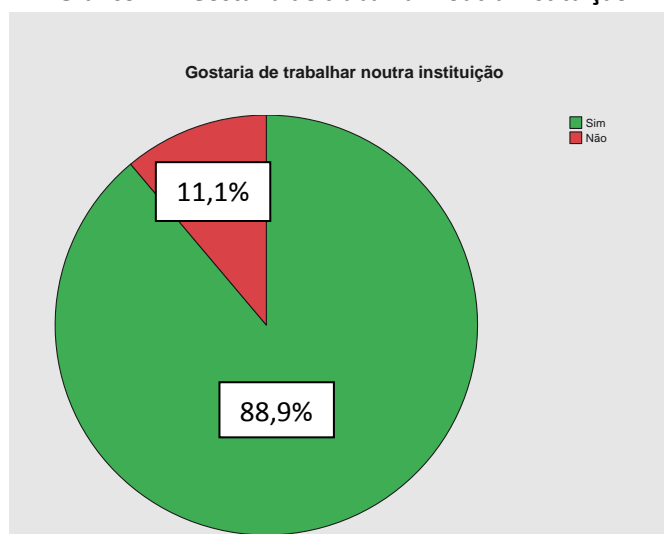
Fonte: Elaboração própria (2011)

33,3% dos inqueridos consideram o seu salário adequado ao seu cargo, muito inadequado é considerado por 44,4% e 22,2% considera inadequado.

Gráfico 23 - A organização oferece oportunidade de evolução profissional

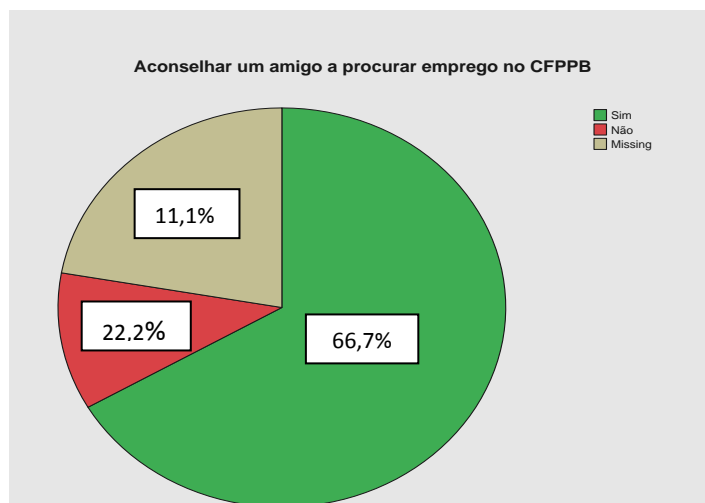
Fonte: Elaboração própria (2011)

Para 22,2% dos inqueridos a organização oferece oportunidade de evolução profissional. 66,7% responde negativamente e os restantes não responderam.

Gráfico 24 - Gostaria de trabalhar noutra instituição

Fonte: Elaboração própria (2011)

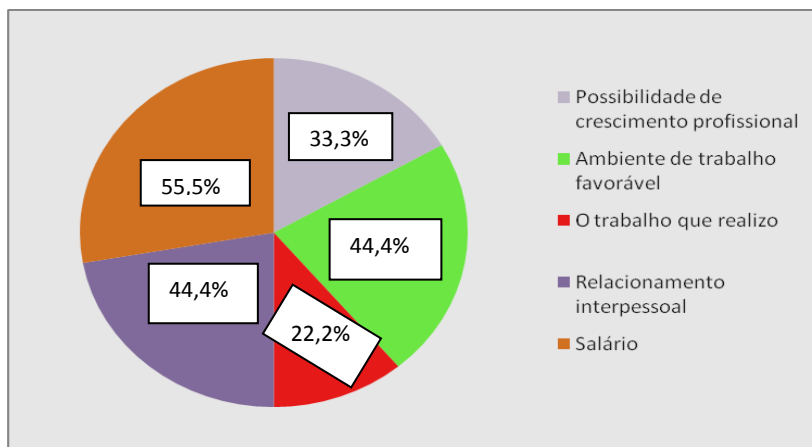
88,9% dos inqueridos gostariam de trabalhar noutra instituição, contra 11,1% que não gostaria. Questionados sobre o porquê os que responderam que sim justificaram o baixo salário auferido e a incompatibilidade do salário com o cargo.

Gráfico 25 - Aconselharias um amigo a procurar emprego no CFPPB

Fonte: Elaboração própria (2011)

Dos inqueridos 66,7% aconselhariam um amigo a procurar emprego no CFPPB, 22,2% não aconselharia e o restante 11,1% não respondeu.

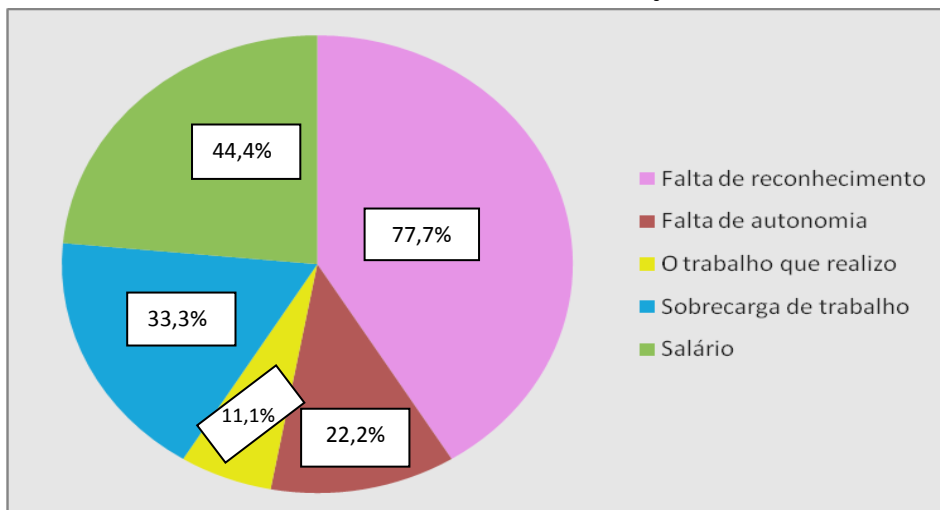
Gráfico 26 - Factores motivacionais



Fonte: Elaboração própria (2011)

De acordo com o gráfico apresentado, pode-se constatar que dentre os factores de motivação apresentados no questionário, o salário ocupa cerca de 55,5% o que significa que é o factor principal de motivação para os inqueridos. Em segundo lugar temos o ambiente de trabalho favorável e o relacionamento interpessoal, sendo cada uma com 44,4%. Os restantes ocupam uma percentagem mais baixa.

Gráfico 27 - Factores de desmotivação



Fonte: Elaboração própria (2011)

Do total dos inqueridos 77,7% afirmaram que a falta de reconhecimento é um dos factores que mais lhes provocam desmotivação, seguido do salário e assim consecutivamente conforme se pode ver no gráfico.

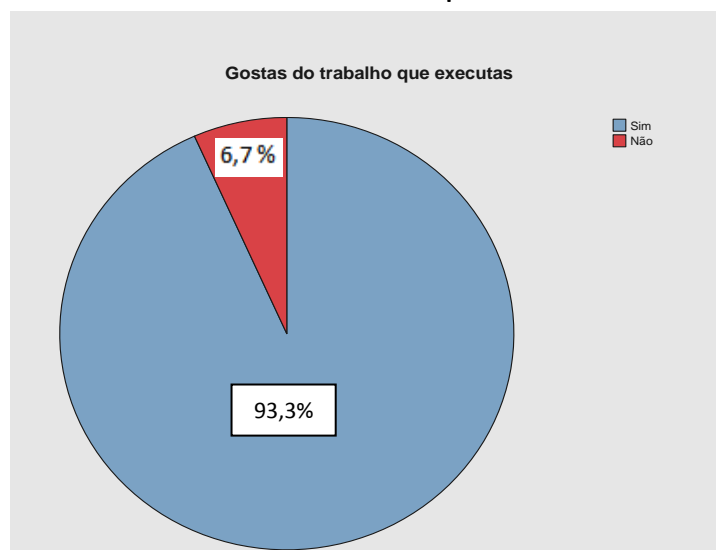
3.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS QUESTIONÁRIO FORMADORES

Do total dessa amostra, depara-se uma maior prevalência de indivíduos do sexo masculino perfazendo um total de 93,3%, contra 6,7% do sexo oposto.

Em relação ao tipo de contrato 100% dos inqueridos têm um contrato a tempo parcial com a instituição.

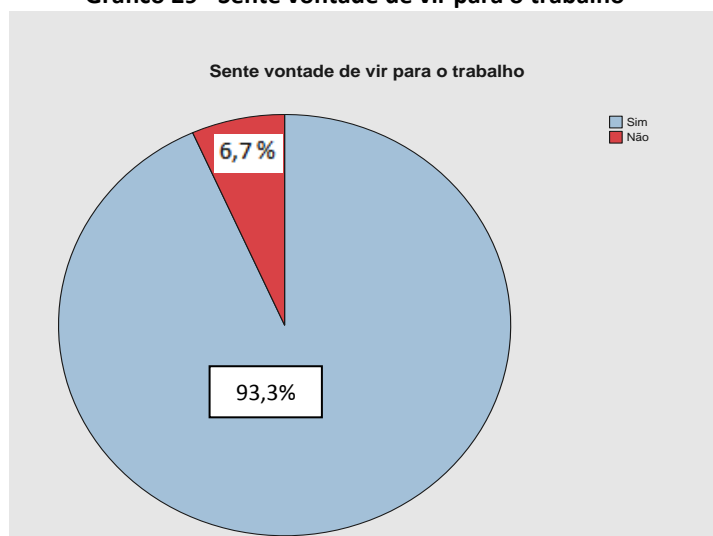
Com relação a anos de serviço no CFPPB, a percentagem 13,3 corresponde ao número de pessoas com três a sete anos de serviço, 6,7% corresponde ao número de pessoas com 1 e 4 anos de serviço e 20% corresponde a 8 anos de serviço.

Gráfico 28 - Gostas do trabalho que executas



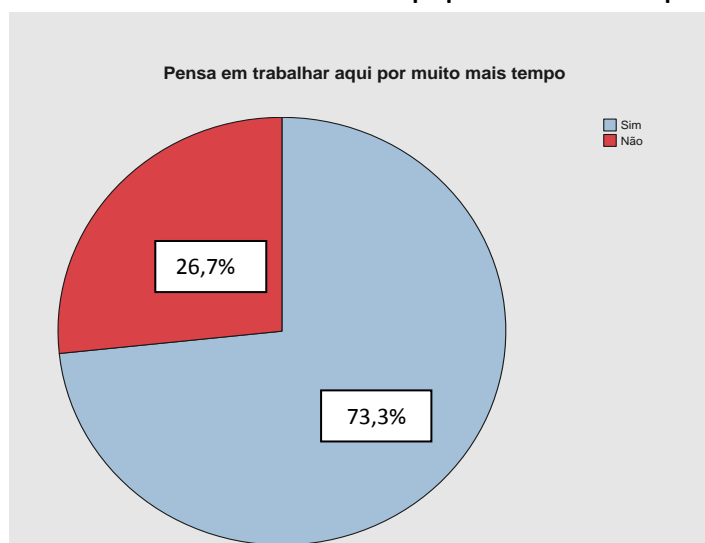
Fonte: Elaboração própria (2011)

93,3% dos inqueridos responderam positivamente que gostam do trabalho que executam, contra 6,7% que afirma não gostar. Questionados sobre o porquê os que responderam positivamente justificam se sentirem engajados à área formada.

Gráfico 29 - Sente vontade de vir para o trabalho

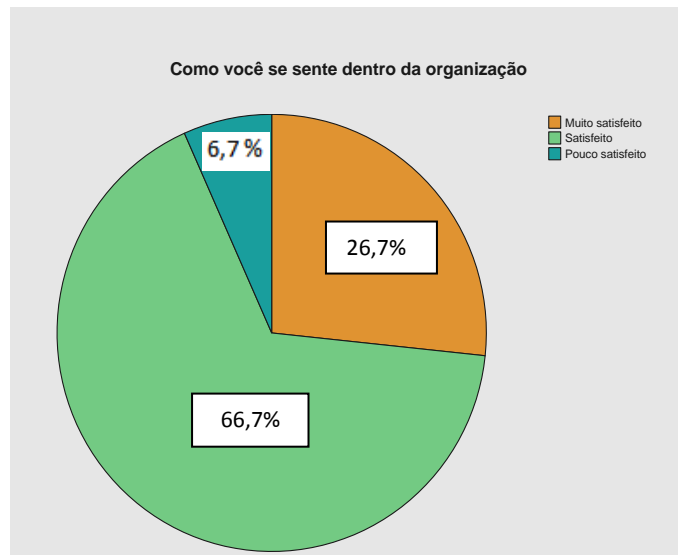
Fonte: Elaboração própria (2011)

Do total dos inquiridos, 93,3% sentem vontade de virem para o trabalho, contra 6,7% que não sentem.

Gráfico 30 - Pensa em trabalhar aqui por muito mais tempo

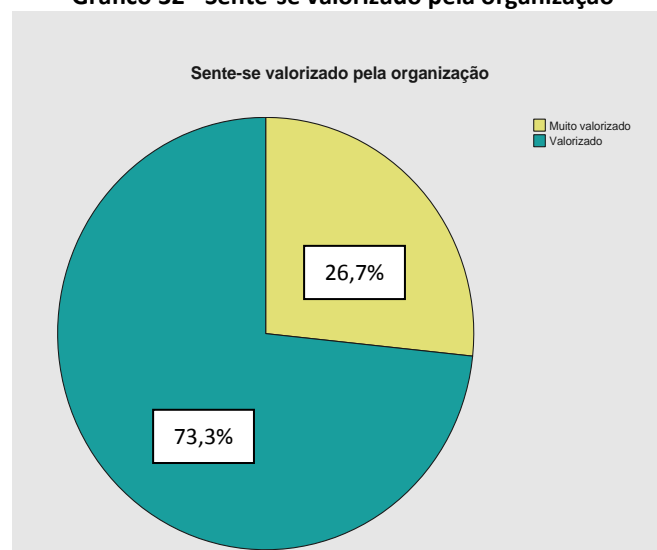
Fonte: Elaboração própria (2011)

73,3% Dos inquiridos pensam em trabalhar por mais tempo ainda no CFPPB, contra 26,7% que não pensam continuar. Questionados sobre o porquê, a percentagem maior dos inquiridos afirmam continuarem a trabalhar por mais tempo na instituição porque a mesma oferece um ambiente agradável de trabalho e boas condições. Os restantes 26,7% justificaram que não pensam continuar por causa do salário.

Gráfico 31- Como você se sente dentro da organização

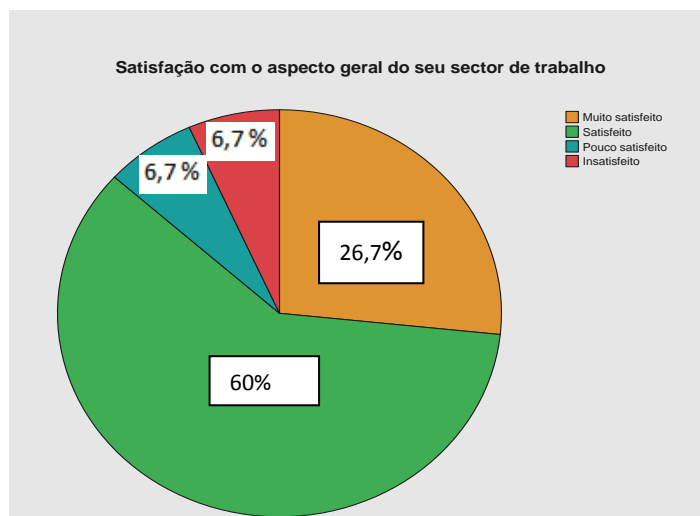
Fonte: Elaboração própria (2011)

26,7% dos inqueridos afirmam se sentirem muito satisfeitos dentro da organização 66,7% sentem-se satisfeitos e 6,7% sentem-se pouco satisfeitos.

Gráfico 32 - Sente-se valorizado pela organização

Fonte: Elaboração própria (2011)

No que respeita a valorização, 26,7% dos inqueridos afirmam se sentirem muito valorizado e 73,3% sentem-se valorizados.

Gráfico 33 - Está satisfeito com o aspecto geral do seu sector de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2011)

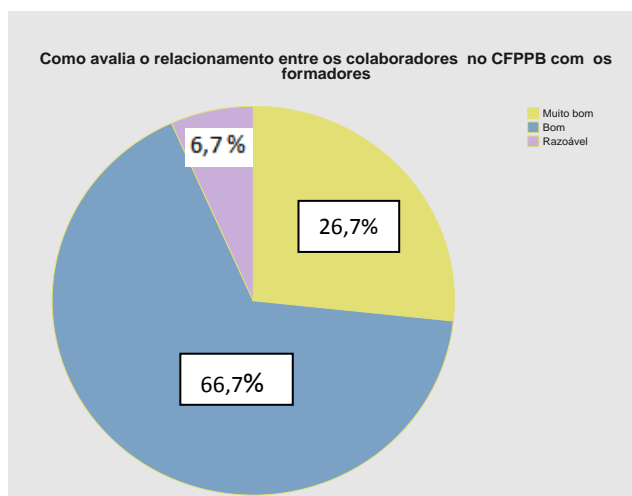
Em relação à satisfação com o aspecto geral do sector de trabalho, 26,7% dos inqueridos estão muito satisfeitos, 60% estão satisfeitos, 6,7% estão pouco satisfeitos e os restantes estão insatisfeitos.

É consenso para os inqueridos de que a organização oferece condições satisfatórias para a realização do trabalho.

Gráfico 34 - Considera a organização um bom lugar para se trabalhar

Fonte: Elaboração própria (2011)

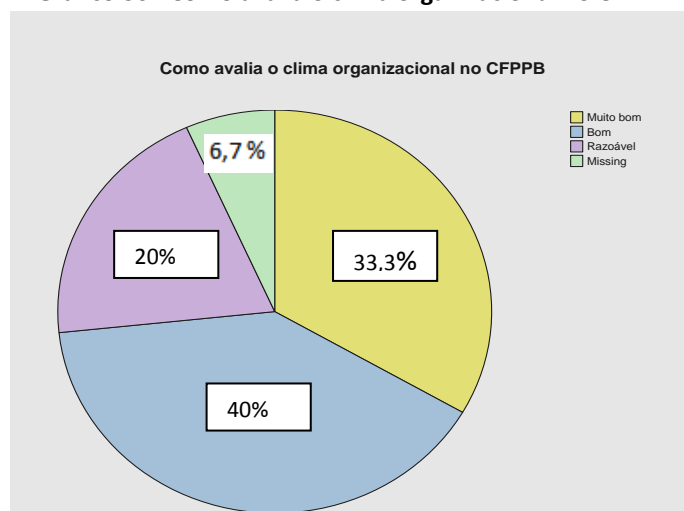
Do total dos inqueridos, 93,3% considera a organização um bom lugar para se trabalhar, contra 6,7% que desconsidera.

Gráfico 35 - Como avalia o relacionamento entre os colaboradores e formadores

Fonte: Elaboração própria (2011)

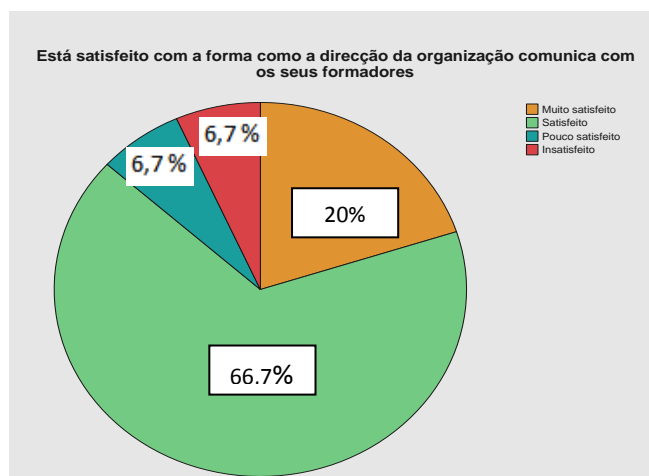
26,7% Dos inqueridos avalia o relacionamento entre os colaboradores no CFPPB com os formadores de muito bom, 66,7% de bom e 6,7% razoável.

100% dos inqueridos partilham da mesma opinião de que o ambiente da organização é propício para a realização do trabalho.

Gráfico 36 - Como avalia o clima organizacional no CFPPB

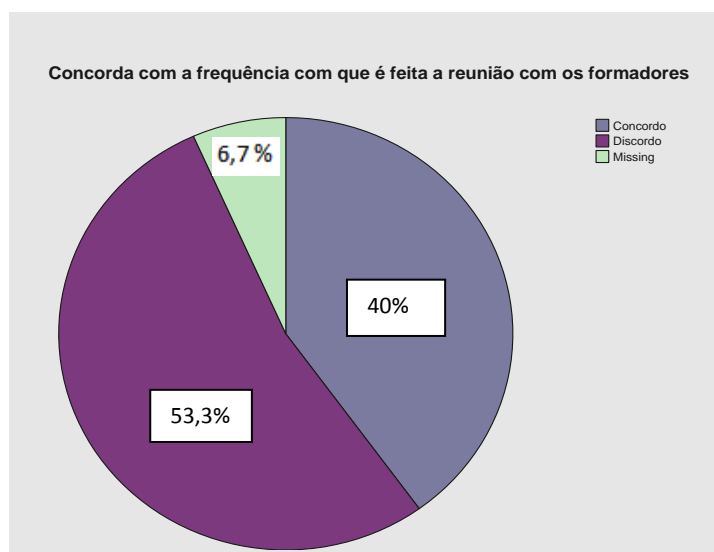
Fonte: Elaboração própria (2011)

Com relação ao clima organizacional, 33,3% dos inqueridos o avalia de muito bom, 40% de bom, 20% razoável e os restantes 6,7% não responderam a questão.

Gráfico 37 - Está satisfeito com a forma como a direcção da organização comunica com os formadores

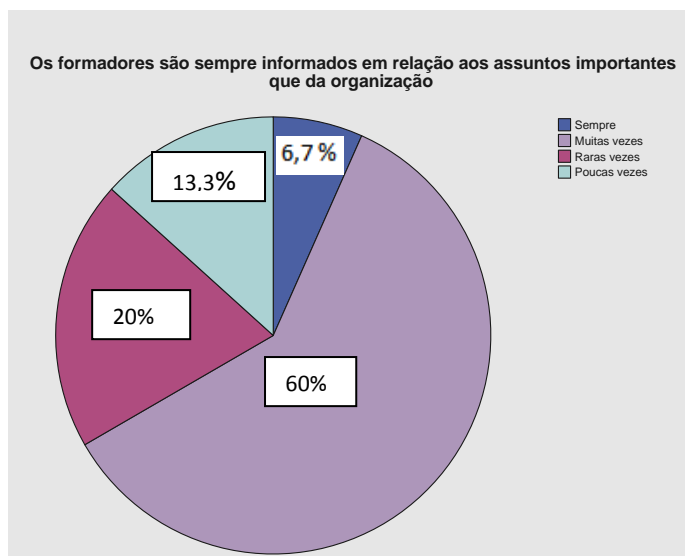
Fonte: Elaboraçãõ prõpria (2011)

20% Corresponde ao nũmero de inqueridos que estãõ muito satisfetos com a forma como a direcçãõ da organizaçãõ comunica com os seus colaboradores, 66,7% estãõ satisfetos, 6,7% estãõ pouco satisfetos e os restantes insatisfetos.

Gráfico 38 - Concorda com a freqũncia com que é feita a reuniãõ com os formadores

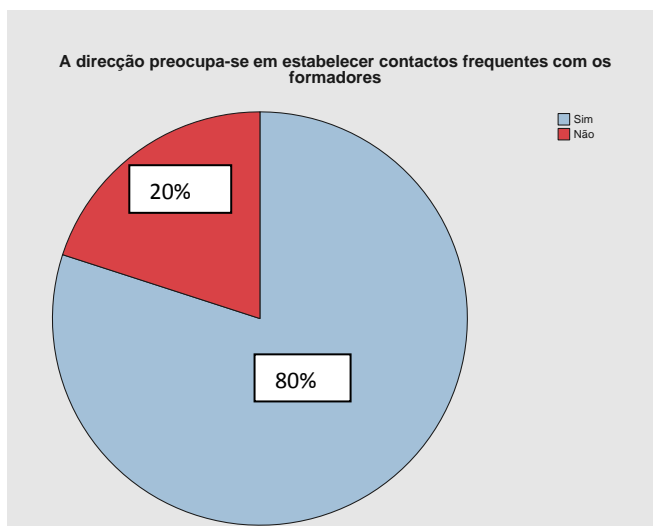
Fonte: Elaboraçãõ prõpria (2011)

40% dos inqueridos concorda com a freqũncia com que é feita a reuniãõ com os formadores, contra 53,3% que discorda. Os restantes nãõ responderam.

Gráfico 39 - Os formadores são sempre informados em relação aos assuntos importantes da organização

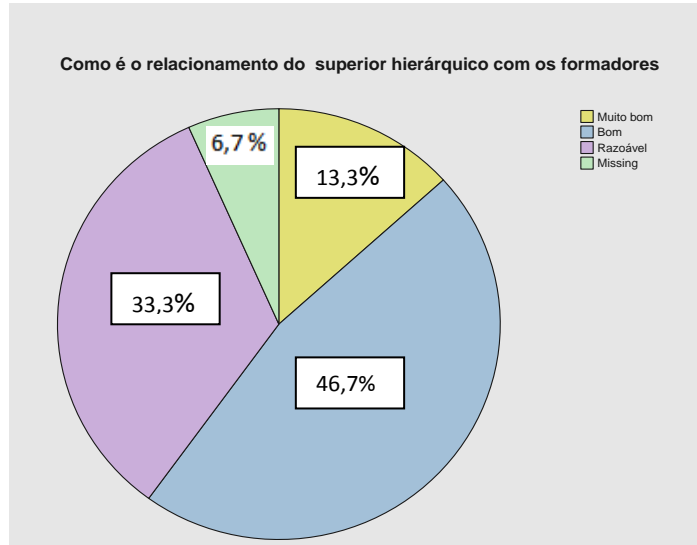
Fonte: Elaboração própria (2011)

6,7% Dos inqueridos afirmam que são sempre informados dos assuntos importante que envolvem a organização, 60% respondem muitas vezes, 20% raras vezes, 13,3% poucas vezes.

Gráfico 40 - A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os formadores

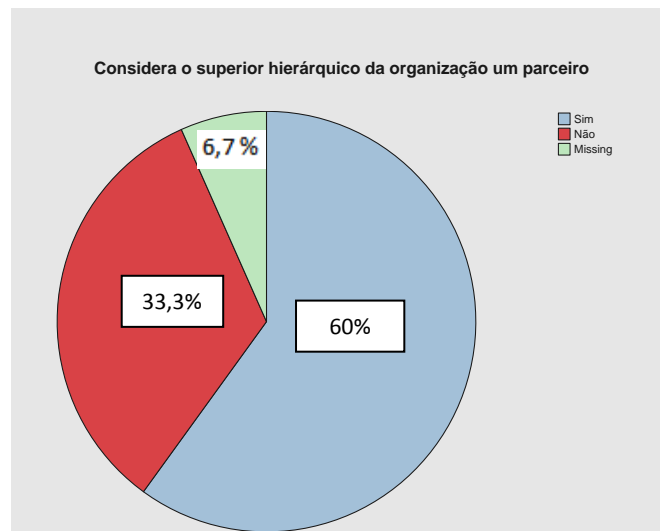
Fonte: Elaboração própria (2011)

80% Dos inqueridos responderam confirmadamente que a direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os formadores, contra 20% do que desmentem.

Gráfico 41 - Como é o relacionamento do superior hierárquico com os formadores

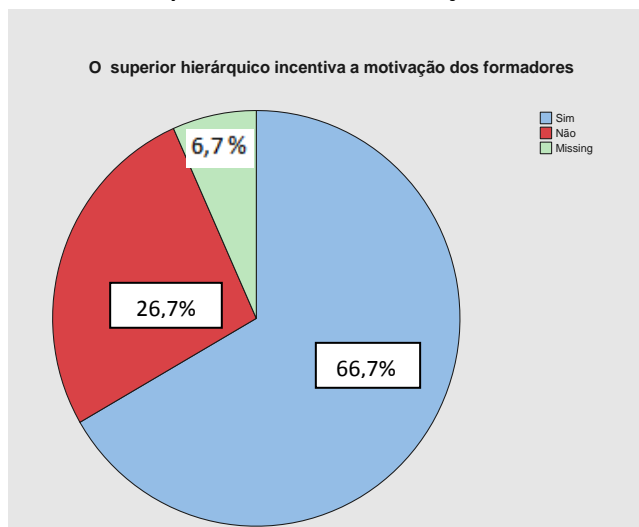
Fonte: Elaboração própria (2011)

No que tange ao relacionamento do superior hierárquico com os formadores, 13,3% dos inqueridos afirmam que o relacionamento é muito bom, o bom corresponde a 46,7%, razoável corresponde a 33,3% e os restantes não responderam.

Gráfico 15**Gráfico 42 - Considera o superior hierárquico da organização um parceiro**

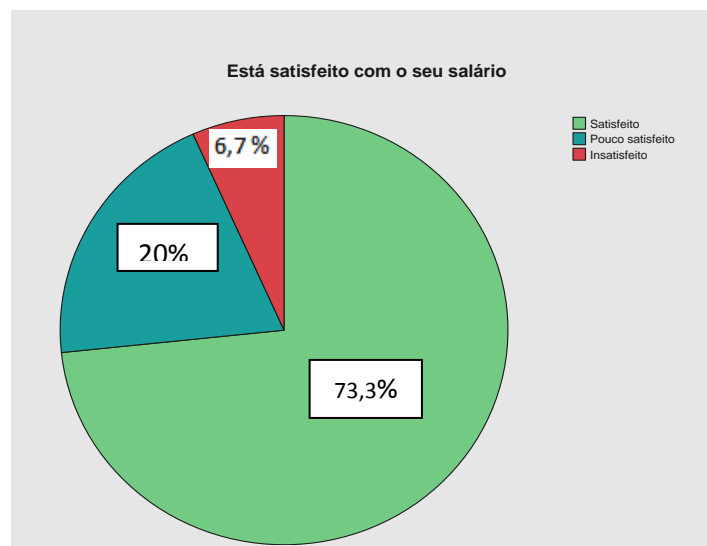
Fonte: Elaboração própria (2011)

Do total dos inqueridos 60% é da opinião de que consideram o superior hierárquico da organização um parceiro, contra 33,3% que desmentem. Os restantes 6,7% não responderam a questão.

Gráfico 43 - O superior incentiva a motivação dos formadores

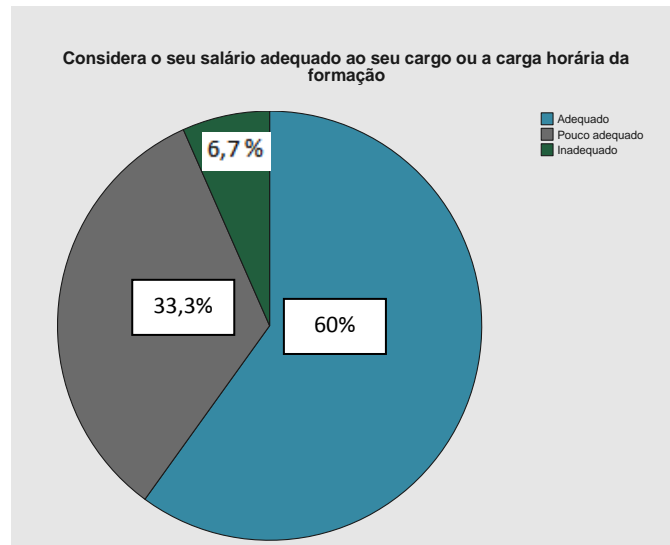
Fonte: Elaboração própria (2011)

A fasquia maior do gráfico correspondente a 66,7% é dos inqueridos que afirmaram que o superior hierárquico incentiva a motivação dos formadores, contrariamente a 26,7% que desmentem. Os restantes não responderam.

Gráfico 44 - Está satisfeito com o seu salário

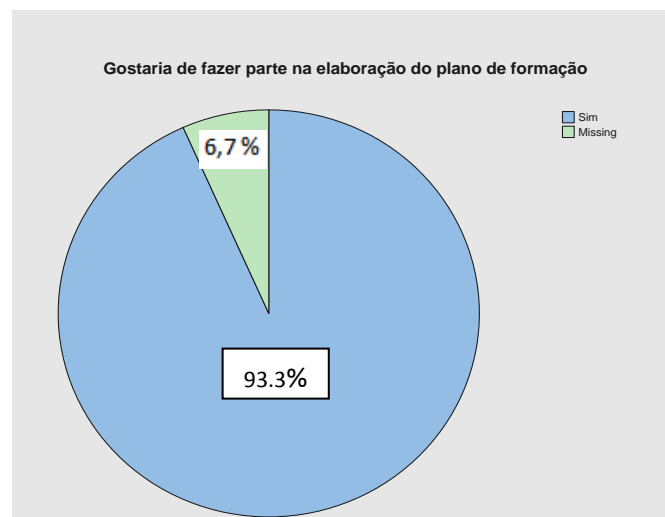
Fonte: Elaboração própria (2011)

73,3% Dos inqueridos estão satisfeitos com o salário, 20% estão pouco satisfeitos e 6,7 está insatisfeito.

Gráfico 45 - Considera o seu salário adequado a carga horária da formação

Fonte: Elaboração própria (2011)

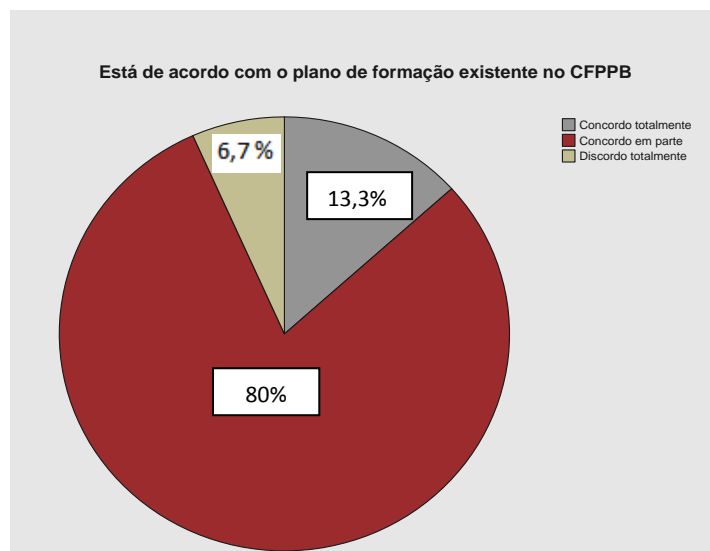
Do total dos inqueridos, 60% respondem que consideram o seu salário adequado ao cargo ou a carga horária da formação, 33,3% consideram pouco adequado e 6,7% inadequado.

Gráfico 46 - Gostaria de fazer parte na elaboração do plano de formação

Fonte: Elaboração própria (2011)

93,3% dos inqueridos gostariam de fazer parte na elaboração do plano de formação.. Os restantes não responderam.

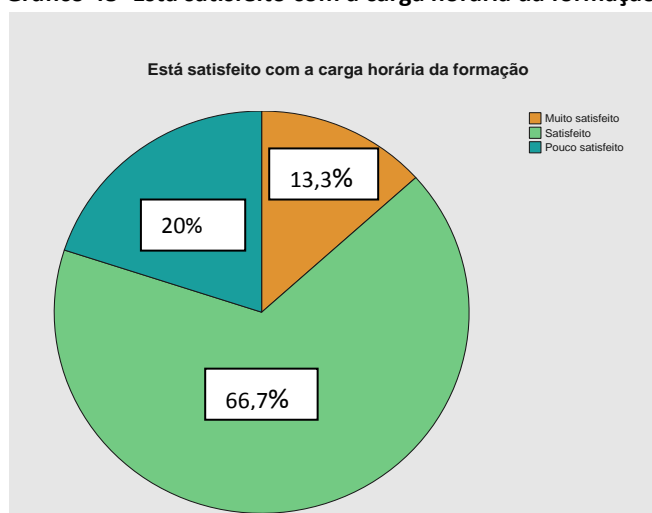
Gráfico 47 - Está de acordo com o plano de formação existente no CFPPB



Fonte: Elaboração própria (2011)

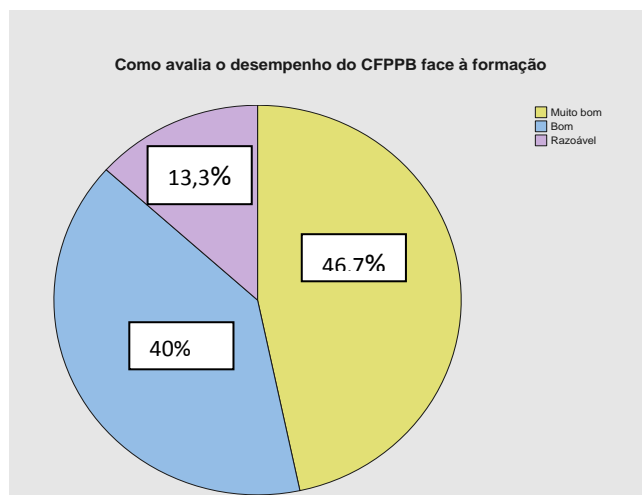
Do total dos inqueridos, 13,3% concorda totalmente com o plano de formação existente no CFPPB, 80% concorda em parte, contra 6,7 que discorda totalmente. a percentagem dos inqueridos que concordam em parte com o plano de formação existente justificaram que o plano carece de algumas melhorias e actualização. A percentagem que discorda totalmente é devido ao facto de o plano existente ser pouco detalhado principalmente no que tange a línguas estrangeiras.

Gráfico 48 -Está satisfeito com a carga horária da formação



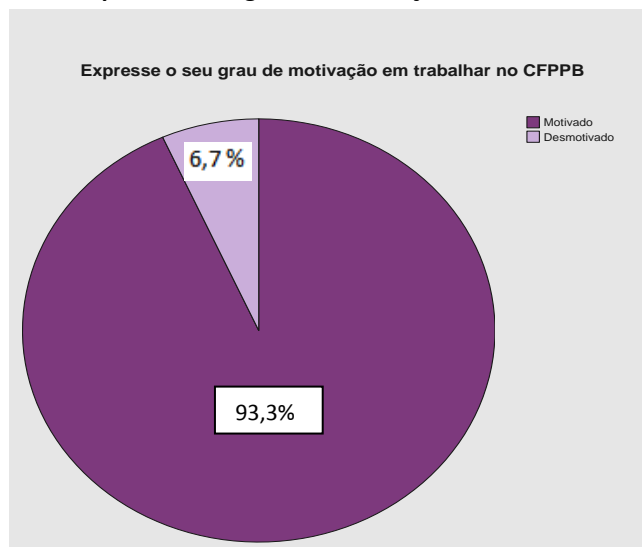
Fonte: Elaboração própria (2011)

13,3% dos inqueridos estão satisfeitos com a carga horária da formação, 66,7% estão satisfeitos e 20% estão pouco satisfeitos.

Gráfico 49 - Como avalia o desempenho do CFPPB face a formação

Fonte: Elaboração própria (2011)

Com relação a avaliação do desempenho do CFPPB face à formação, 46,7% dos inqueridos avaliam de muito bom, 40% bom e 13,3 de razoável.

Gráfico 50 - Exprese o seu grau de motivação em trabalhar no CFPPB

Fonte: Elaboração própria (2011)

No que diz respeito a motivação, 93,3% dos inqueridos afirmam se sentirem motivados contrariamente a 6,7% que afirma se sentir desmotivado.

Discussão de resultados

Pode-se dizer que de uma forma geral, os colaboradores tanto interno como externo, estão satisfeitos e motivados a trabalharem no CFPPB, porém insatisfeitos com o salário que auferem.

A teoria da motivação de Herzberg (Teoria dos dois factores), trabalha com a hipótese de que existem dois tipos de factores para determinar as acções dos indivíduos. Esses factores são denominados de higiénicos e motivacionais.

[...] Para este autor, os dois factores podem andar juntos, ou seja a pessoa pode estar muito motivada por alguma razão (tem reconhecimento das pessoas, tem autonomia no trabalho) e insatisfeita por outra (pois aquela necessidade não está atendida, como por exemplo, o salário).

Portanto, o postulado que ora foi descrita acima, foi verificada nesta pesquisa. Pois, os colaboradores do CFPPB sentem-se motivados a trabalhar por razões como ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, mas ao mesmo tempo insatisfeitos com o salário auferido.

Herzberg e Maslow estudaram a questão do salário no contexto das suas teorias. Para ambos, o salário é o que garante o atendimento das necessidades primárias (chamadas de fisiológicas ou de segurança por Maslow e de higiénicos por Herzberg) para depois a pessoa tenha condições de buscar satisfazer as necessidades ligadas a outros factores mais elevados. Para os autores, sem um salário justo e práticas de reconhecimento adequadas é impossível avançar na hierarquia das necessidades.

O Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal embora classificado como factor higiénico, que não interfere directamente na motivação dos colaboradores, não deixa de ser um importante factor de motivação. Nessa pesquisa ficou patente o contributo deste factor na motivação dos colaboradores do CFPPB, dado que muitos afirmam sentirem-se motivados a trabalharem no referido Centro por causa do relacionamento interpessoal. Portanto, isso, só veio a confirmar o postulado de Herzberg que a ausência dos factores higiénicos pode causar insatisfações nos indivíduos.

CONCLUSÃO

Falar de motivação e clima organizacional, não foi de todo difícil, tendo em conta que um implica o outro. Ou seja, numa organização onde os colaboradores estejam motivados dificilmente se tem um mau clima organizacional, porque quando os colaboradores sentem-se felizes, reina um clima de harmonia e concórdia dentro da organização. Pois, um CO favorável permite a satisfação das necessidades do indivíduo, o que afecta de forma positiva as suas actividades e a partir disso, o colaborador sente-se motivado a colaborar com a empresa em todas as formas.

Assim, este trabalho monográfico debruçou-se sobre a temática motivação e clima organizacional no CFPPB, onde os alvos do estudo foram os colaboradores e formadores, objectivando contribuir com informações úteis, capazes de desencadear acções correctivas no ambiente interno da organização e a partir daí consegue-se de melhor forma fazer face as demandas.

Tendo em conta o objectivo geral deste trabalho, identificar quais os factores geradores de motivação e desmotivação dos colaboradores no CFPPB e qual o tipo de clima predominante na organização, percebeu-se através das pesquisas feitas que dentre os factores que mais influenciam a motivação dos colaboradores nesta instituição são: O ambiente de trabalho, o trabalho em si, o relacionamento interpessoal e o salário. Ressalta-se que este último factor não se aplica como um factor de motivação dos colaboradores no CFPPB, mas sim como um factor que proporcionaria maior satisfação no trabalho. Em relação aos factores de desmotivação apresentados pelos colaboradores temos em primeiro lugar a falta de reconhecimento, em segundo lugar o salário, em terceiro lugar a sobrecarga do trabalho, a seguir a falta de autonomia e por último o trabalho realizado.

Em relação aos objectivos específicos, pode-se concluir que foram respondidos a todos. No primeiro objectivo específico, buscou-se identificar o grau de motivação dos colaboradores no CFPPB. Nesse aspecto, dentre os factores apresentados tem-se o salário. Em relação a isso, a maioria dos alvos desta pesquisa não está satisfeito, alegando que este não coaduna com o cargo desempenhado na organização. Com relação ao segundo factor de motivação

ambiente de trabalho, dados apontam para uma satisfação total por parte dos inqueridos com o ambiente de trabalho alegando, que a organização oferece um ambiente favorável, acolhedor e óptimas condições para a realização do trabalho. Um outro factor de motivação é o relacionamento interpessoal. De acordo com os dados da pesquisa o relacionamento interpessoal na organização é bom, tanto entre os colaboradores como entre estes e os formadores, e entre estes últimos com a direcção da organização. O último aspecto, o trabalho realizado, a pesquisa apontou para uma fraca escolha por parte dos inqueridos para esse aspecto. Apenas 22,2% dos inqueridos optaram por este factor. Significa portanto, que a maioria dos colaboradores exercem uma função que não lhes proporcionam motivação. No que tange ao terceiro e último objectivo específico, identificar o tipo de clima organizacional predominante na organização, dados mostraram que o CO no CFPPB, é bom, favorece o desenvolvimento dos trabalhos e facilita o desempenho das tarefas a executar.

Enfim, os dados desta pesquisa permitiram concluir que o salário quando visto isoladamente, não é um factor de motivação, mas sim é um meio capaz de elevar o índice de satisfação dos colaboradores no trabalho. Pois, com esta pesquisa ficou claro a insatisfação dos inqueridos no que diz respeito ao salário. Mas, embora insatisfeitos continuam motivados para o trabalho e satisfeitos com o clima organizacional. Portanto, ficou comprovado nesta pesquisa que a grande maioria dos inqueridos, continuam e pretendem ainda continuar a trabalhar na instituição por várias razões dentre as quais: ambiente de trabalho que afirmam ser favorável à realização do trabalho; o Relacionamento interpessoal, a proximidade da organização com a casa, entre outros. Com isso, conclui-se que o CFPPB, tem todas as condições para ser uma organização empreendedora. Basta contudo, fazer algumas asserções.

Para finalizar, ressalta-se que, os resultados desta pesquisa foram de todos satisfatórios, tendo em conta que se conseguiu dar resposta à questão de partida e aos objectivos preconizados.

Por fim, espera-se que de alguma forma este trabalho possa ser útil, uma vez que para a autora a experiência foi enriquecedora. Neste sentido, abre-se um novo caminho para aqueles que pretenderem enriquecer e aprimorar esse estudo.

Sugestões de melhorias/ Recomendações

Embora não fazendo parte dos objectivos desta pesquisa, fazer sugestões de melhorias considera-se oportuno fazer algumas asserções consideradas importantes que visem a melhoria em termos de prestação e qualidade do serviço e elevação da satisfação dos colaboradores. Ressalta-se que algumas das sugestões feitas, foram propostas pelos inqueridos.

O salário no CFPPB, é um factor que não gera desmotivação, mas que causa muita insatisfação. Daí a necessidade de a organização ver o salário como um meio que incentiva a motivação mas não de uma forma isolada. Deve procurar utilizá-la como um instrumento a mais na compatibilização dos objectivos organizacionais e pessoais. Daí que se faz necessário, a organização ter um PCCS para ter colaboradores mais integrados, produtivos e um ambiente motivador.

Não obstante o salário, nesta pesquisa também pôde-se constatar que a falta de reconhecimento, está presente num dos primeiros factores de desmotivação dos colaboradores. Muitas vezes, um simples elogio ou reconhecimento de um trabalho bem feito pelo gestor, vale mais do que uma recompensa monetária. Pois, isto faz com que o colaborador se sinta competente, orgulhoso e procura sempre desenvolver um trabalho com qualidade.

No que tange aos formadores ficou patente, a necessidade de melhorar a comunicação entre estes e a direcção, de forma a ter maior entrosamento; promover acções de formações de reciclagens possibilitando o aprimoramento e aperfeiçoamento para melhor corresponderem as demandas; Reavaliar a questão dos honorários que já não se adequa a nova grelha salarial.

Em relação à formação, ficou claro a necessidade de actualização dos planos de formação ou seja, especificar mais os planos de acordo com cada módulo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- [2] BERGAMINI, (1997,P.54). *Motivação nas empresas*. Disponível em: “<http://www.scribd.com.br>”.
- [3] BARÇANTE e CASTRO (1999,P.16). Apud DAL FORNO Nara Lucia. *CO e qualidade de serviços*. Dissertação de Mestrado univ. Federal de Sta. Maria, 2005. p.44.
- [4] BUENO, M. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada*, 2002.
- [5] CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 3. Ed. São Paulo: Atlas 1995
- [6] CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração 6 Ed. Campus*. Rio de Janeiro, 2000.
- [7] CHIAVENATO (1982,P.414). *Motivação nas empresas*. Disponível em: “<http://www.scribd.com.br>”.
- [8] CHIAVENATO (2004, P.64). Apud TAVARES Maria Serafina. *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração pública cabo-verdiana actual*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta 2010. P.63
- [9] CHIAVENATO (1997,P.53). Apud DAL FORNO Nara Lucia. *CO e qualidade de serviços* Dissertação de Mestrado, univ. Federal de Sta. Maria, 2005
- [10] CAUDRON (1997) - Apud NOVAES Marília. *A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional*. Rev. Científica da Psicologia. Disponível em “<http://www.pesquisa psicológica.pro.br/pub01/marilia.htm>”.
- [11] CERVO; BERVIAN (1996,P49) cit. TOMAZ Andicléia Paulino, Rosângela de Menezes C. Bezerra. *A importância do CO*. Rev. Da FARN, Natal, V.4 n.1/2p. p.39

- [12] CODA, R. *Estudos sobre Clima Organizacional: contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de recursos humanos*. Revista de Administração, S. Paulo, nº 75, 1993.
- [13] CODA, R. *Pesquisa do Clima Organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: BERGAMINI, C.W. CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- [14] CAMARGO, Denise. *Psicologia Organizacional*. Cape 2009. Disponível em “<http://www.scribd.com>”.
- [15] DIAS (2003, P. 79), cit. DAL FORNO Nara Lucia. *CO e qualidade de serviços*. Dissertação de Mestrado. Univ. Federal de Sta. Maria, 2005
- [16] FARIA (1982 P. 101), *Motivação nas empresas*. Disponível em: “<http://www.scribd.com.br>.”
- [17] FIDELIS, Gilson José & BANOV, Marcia Regina. *Gestão de Recursos Humanos Tradicional e Estratégica*. 1. Ed. Érica Ltda.
- [18] FLEURY & FISCHER, (1989). Apud ALANO DE MORAES. *Motivação e Liderança*. Univ. Da região de Campanha. P.21.
- [19] FIORELLI (2000). *A Influência do CO nas empresas e nas pessoas*. Artigo. Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG). Artigo. Disponível em: “<http://www.icpg.com.br>”
- [20] FIDELIS Gilson José, BANOV Marcia Regina. GRH – Tradicional e Estratégica. 1.ed.p.28
- [21] GEHRINGER (2003,P.2). *A Influência do CO nas empresas e nas pessoas*. Artigo. Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG). Disponível em: “<http://www.icpg.com.br>”.
- [22] GIL (1991,P.72,73) – cit. PEREIRA, S. Vladenice Maria. *CO e qualidade de serviços em uma instituição de ensino*. Dissertação de Mestrado. USFM-Sta. Maria, 2005 p.56
- [23] J. M. Carvalho Ferreira, Neves José, Paulo Nunes de Abreu & CAETANO António. *Psicossociologia das Organizações*. Ed. McGraw – Hill.
- [24] J.A. Oliveira e Rocha. *Gestão de Recursos Humanos*. 2. Ed. Escolar Editora.

- [25] KAHALE (2003). *A Influência do CO nas empresas e nas pessoas*. Artigo. Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG) p.7. Disponível em: “[http:// www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br)”.
- [26] LAKATOS; MARCONI (1999,P.100). *A importância do CO*. cit. Andicléia T. Paulino, et.al. Rev. Da FARN, p. 9. Natal, V.4 n.1/2p. p.9.
- [27] LIMA, Súzi M. Barcelos e Lima & ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. *Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores*. Campinas: 2002.
- [28] LOPES (1980) - cit. MORAES Simone Alano. *Motivação e Liderança*. Univ. Da região de Campanha. p.20.
- [29] LUZ (2003, p.14) cit. PEREIRA. S, Vladenice Maria. Dissertação de Mestrado *CO e qualidade de serviços em uma instituição de ensino*. USFM-Sta. Maria, 2005 p.56
- [30] LUZ (2003, p.20) cit. DAL FORNO Nara Lucia. *CO e qualidade de serviços*. Dissertação de Mestrado. Univ. Federal de Sta. Maria, 2005. p.42.
- [31] LUZ (2006). *Importância do CO*. Art. Disponível em: “[http://: www.monografias.com](http://www.monografias.com)”
- [32] LUZ (2007,p.1). *Importância do CO*. Art. Disponível em: “[http://: www.monografias.com](http://www.monografias.com)”
- [33] LOPES (1980) cit. MORAES Simone Alano. *Motivação e Liderança*. Univ. Da região de Campanha
- [34] MAXIMIANO (2000, p.107). *A importância do CO*. Cit. TOMAZ, Andicléia Paulino, et.al. Rev. Da FARN, Natal, V.4 n.1/2p. p.35.
- [35] MAXIMIANO (2004, p.14), *Motivação nas empresas*. Disponível em: “[http:// www.scribd.com.br](http://www.scribd.com.br)” Julho. 2004/dez.2005. Dez.2005.
- [26] MONTANA (1999, p.203). *Motivação nas empresas*. Disponível em: “[http:// www.scribd.com](http://www.scribd.com)”
- [27] ROBINS (2005,p.178) – Apud TAVARES Maria Serafina. *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração pública cabo-verdiana actual*. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta 2010. P.63

[28] ROCHA – Pinto (2003,p.110). cit. DAL FORNO Nara Lucia. *CO e qualidade de serviços*. Dissertação de Mestrado. Univ. Federal de Sta. Maria, 2005. (p.40).

[29] SEGUNDO (2003, p. 2; p.16). *Influência do CO nas empresas e nas pessoas artigo*. Artigo Instituto Catarinense de Pós-Graduação (ICPG). Disponível em: “<http://www.icpg.com.br>”. (p.7).

[30] STEWART (1998). Apud NOVAES Marília. *A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional*. Rev. Científica da Psicologia. Disponível em: “<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>”.

[31] SILVA (2005) Apud NOVAES Marília. *A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional*. Rev. Científica da Psicologia. Disponível em: “<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>”.

[32] SPECTOR (2002) Apud NOVAES Marília. *A importância da motivação para o sucesso das equipas no contexto organizacional*. Rev. Científica da Psicologia. Disponível em: “<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>”.

[33] TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. 2. Ed. McGraw - Hil

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2. Ed. São Paulo: atlas, 2000.

[34] WILLIAM, A. Simpson. *A Motivação*. 1. Ed. : Julho de 1993. Gradiva – publicações.

SITOGRAFIAS:

[35] BRESCANCINE, Ana Maria. *Motivação, Clima Organizacional e Qualidade de Vida*. Disponível em: “<http://www.fundap.sp.gov.br/escola>”. Acesso em 20/10/2010

[36] CINTIA. *Clima Organizacional: um factor de grande importância para a motivação do empregado*. Disponível em: “<http://www.administradores.com.br>” acesso em: 17/11/2010

[37] EDELA (1978) – site “<http://www.monografias.com>”

“<http://www.monografias.com>”. acesso em 17/11/2010

“<http://www.rhportal.com.br>”. acesso em 17/11/2010

“[http:// www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm](http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm)”.

WHASHINGTONSORIO. *Clima Organizacional*. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/x28.htm>.

“<http://www.scribd.com>”

MONOGRAFIAS, TESES, DISSERTAÇÕES

Maria Serafina Rocha Alves Tavares. Motivação e desempenho dos funcionários da Administração pública cabo-verdiana actual. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Aberta 2010

Leandro da Silva Soares. Métodos de qualidade aplicados à gestão do Clima organizacional pós-graduação “lato sensu” Projeto a vez do mestre.. Brasil 2005

Vladdenice Maria Sonda Pereira., Clima Organizacional e Qualidade nos serviços em suma instituição de ensino: um estudo de caso dissertação de Mestrado. Brasil 2006

Andicléia Tomaz Paulino e Rosângela de Menezes Cortes Bezerra. A Importância do Clima Organizacional: um estudo de caso com os colaboradores de empresa CASSI/RN.

APÊNDICES



ENG – ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNANÇA

QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Este questionário enquadra-se no âmbito do trabalho monográfico, intitulado Motivação e Clima Organizacional, onde o estudo de caso será feito com os colaboradores e Formadores do CFPPB. Realça-se que este constitui um requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, ministrado na ENG/Unicv. Neste sentido, agradeço a sua colaboração no preenchimento deste, garantindo a total confidencialidade e o anonimato do respondente.

Nas perguntas que se seguem, preencha com uma cruz (X) a resposta que melhor se adequa ao seu caso.

DADOS PESSOAIS

TIPO DE CONTRATO: Definitivo (); Parcial (); A prazo ()

ANOS DE SERVIÇO NO CFPPB: _____ anos

INTERESSE GERAL

1. Gostas do trabalho que executas?

Sim (); não ()

Porquê?

2. Sente vontade de vir para o trabalho?

Sim (); não ()

3. Pensa em trabalhar aqui por muito mais tempo?

Sim (); Não ()

Porquê?

4. Como você se sente dentro da organização?

Muito Satisfeito (); Satisfeito () Pouco Satisfeito (); Muito Insatisfeito ();

Insatisfeito ()

5. Sentes-te valorizado pela organização?

1.Muito valorizado (); 2.Valorizado (); 3.Pouco Valorizado (); 4. Não valorizado ()

AMBIENTE DA EMPRESA	1	2	3	4	5
	Mto. Satisf.	Satisf.	Pouco Satisf.	Mto. Insatisf.	Insatisf.
1. Você está satisfeito (a) com o aspecto geral da organização?					
2. A organização oferece condições físicas, e materiais satisfatórias para o trabalho?	1.Sim ()		2.Não ()		
3. Considera a organização um bom lugar para se trabalhar?	Sim ()		Não ()		
4. Como considera o relacionamento entre os colegas no CFPPB?	Mto. Bom	Bom	Razoável	Mto. Mau	Mau
5. A organização incentiva a realização de trabalho em equipa?	Sim ()		Não ()		
6. Como considera o clima organizacional no CFPPB?	Mto. Bom	Bom	Razoável	Mto. Mau	Mau
7. Sente-se motivado?	Sim ()		Não ()		

COMUNICAÇÃO	1	2	3	4	5
	8. Está satisfeito com a forma como a direcção da organização comunica com os seus colaboradores?	Sim ()			Não ()
9. Os colaboradores são sempre informados em relação aos assuntos importantes que envolvem a organização?	Sempre	Muitas vezes	Raras vezes	Poucas vezes	Nunca
10. A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os colaboradores?	Sim ()			Não ()	
11. A direcção preocupa-se em saber as opiniões, sugestões dos colaboradores em relação a organização?	Sim ()			Não ()	

LIDERANÇA	1	2	3	4	5
		Mto. Bom	Bom	Razoável	Mto. Mau
12. Como é o relacionamento do seu superior hierárquico com os seus colaboradores?					
13. O seu superior hierárquico acolhe sugestões dos seus colaboradores?	Sempre	Muitas vezes	Raras vezes	Poucas vezes	Nunca
14. Como avalia o seu superior hierárquico de acordo com os tipos de liderança	(1)Autoritário		(2)Democrático		(3)Liberal
15. O seu superior hierárquico preocupa com a satisfação dos seus colaboradores?	Sempre	Muitas vezes	Raras vezes	Poucas vezes	Nunca
16. O seu superior hierárquico está sempre atento ao clima organizacional?	Sim ()			Não ()	
17. A superior incentiva a motivação dos colaboradores?	Sim ()			Não ()	

REMUNERAÇÃO E CARREIRA	1	2	3	4	5
	Mto. Satisf.	Satisf.	Pouco Satisf.	Mto. Insatisf.	Insatisf.
18. Está satisfeito com o seu salário?					
19. Considera o seu salário adequado ao seu cargo?	Mto. Adequado	Adequado	Pouco Adequado	Muito Inadequado	Inadequado
20. A organização oferece oportunidade de evolução profissional?	Sim ()		Não ()		
21. Gostaria de trabalhar noutra instituição?	Sim ()		Não ()		
Porquê? _____ _____					
22. Aconselharias um amigo a procurar emprego no CFPPB	Sim ()		Não ()		
Porquê? _____ _____					

Marque com X na tabela a seguir, apenas 2 (dois) factores de motivação e 2 (dois) factores de desmotivação para ti.

FACTORES MOTIVACIONAIS/DESMOTIVACIONAIS	MOTIVACIONAIS	DESMOTIVACIONAIS
	23. Falta de reconhecimento	
24. Possibilidade de crescimento profissional		
25. Falta de autonomia		
26. Ambiente de trabalho favorável		
27. O trabalho que realizo		
28. Sobrecarga do trabalho		
29. Relacionamento interpessoal		
30. Salário		

Indique com X as 3 (três) principais razões pelas quais continuas a trabalhar no CFPPB

1. Dificuldade em encontrar outro emprego	
2. Amor à profissão	
3. Estabilidade no emprego	
4. Benefícios oferecidos pela organização	
5. Relacionamento com os colegas	
6. Salário oferecido	
7. Possibilidade de crescimento profissional	
8. A organização oferece um ambiente agradável de trabalho	
9. Proximidade da organização com a minha casa	
10. Comodidade	
11. Outros motivos	

Obrigada pela sua colaboração

A pesquisadora:

Elisandra Garcia



ENG – ESCOLA DE NEGÓCIOS E GORVERNAÇÃO

QUESTIONÁRIO FORMADORES

Este questionário enquadra-se no âmbito do trabalho monográfico, intitulado Motivação e Clima Organizacional, onde o estudo de caso será feito com os colaboradores e Formadores do CFPPB. Realça-se que este constitui um requisito para a obtenção do grau de licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo, ministrado na ENG/Unicv. Neste sentido, agradeço a sua colaboração no preenchimento deste, garantindo a total confidencialidade e o anonimato do respondente.

Nas perguntas que se seguem, preencha com uma cruz (X) a resposta que melhor se adequa ao seu caso.

DADOS PESSOAIS

SEXO: Masculino () Feminino ()

TIPO DE CONTRATO: Definitivo (); Parcial (); A prazo () Eventual

ANOS DE SERVIÇO NO CFPPB: _____ anos

INTERESSE GERAL

6. Gostas do trabalho que executas?

Sim (); não ()

Porquê?

7. Sente vontade de vir para o trabalho?

1.Sim (); 2.não ()

8. Pensa em trabalhar aqui por muito mais tempo?

Sim (); Não ()

Porquê?

9. Como você se sente dentro da organização?

Muito Satisfeito (); Satisfeito () Pouco Satisfeito (); Muito Insatisfeito ();
Insatisfeito ().

10. Sentes-te valorizado pela organização?

1.Muito valorizado (); 2.Valorizado (); 3.Pouco Valorizado (); 4.Não valorizado ()

AMBIENTE DA EMPRESA	1	2	3	4	5
	Mto. Satisf.	Satisf.	Pouco Satisf.	Mto. Insatisf.	Insatisf.
23. Você está satisfeito com o aspecto geral da organização do seu sector de trabalho?					
24. A organização oferece condições físicas, e materiais satisfatórias para o trabalho?	Sim ()			Não ()	
25. Considera a organização um bom lugar para se trabalhar?	Sim ()			Não ()	
26. Como avalia o relacionamento entre os colaboradores do CFPPB com os formadores?	Mto. Bom	Bom	Razoável	Mto. Mau	Mau
27. O ambiente da organização é propício para a realização do trabalho?	Sim ()			Não ()	
28. Como avalia o clima organizacional no CFPPB	Mto. Bom	Bom	Razoável	Mto. Mau	Mau

COMUNICAÇÃO	1	2	3	4	5
	Mto. Satisf.	Satisf.	Pouco Satisf.	Mto. Insatisf.	Insatisf.
29. Está satisfeito com a forma como a direcção da organização comunica com os seus formadores?					
30. Concorda com a frequência com que é feita a reunião com os formadores?	1. Concordo ()		2. Discordo ()		
31. Os formadores são sempre informados em relação aos assuntos importantes da organização?	Sempre	Muitas vezes	Raras vezes	Poucas vezes	Nunca
32. A direcção preocupa-se em estabelecer contactos frequentes com os Formadores?	1. Sim ()		2. Não ()		

LIDERANÇA	1	2	3	4	5
	Mto. Bom	Bom	Razoável	Mau	Mto. Mau
33. Como é o relacionamento do superior hierárquico com os Formadores?					
34. Considera o superior hierárquico da organização um parceiro?	Sim ()		Não ()		
35. O superior hierárquico incentiva a motivação dos Formadores?	Sim ()		Não ()		

REMUNERAÇÃO	1	2	3	4	5
	Mto. Satisf.	Satisf.	Pouco Satisf.	Mto. Insatisf.	Insatisf.
36. Está satisfeito com o seu salário?					
37. Considera o seu salário adequado ao seu cargo/ ou carga horária da formação?	Mto. Adequado	Adequado	Pouco Adequado	Muito Inadequado	Inadequado

Nas questões seguintes preencha com um X a resposta que melhor adequa ao seu caso

ASPECTOS RELATIVAS À FORMAÇÃO

1. Gostaria de fazer parte na elaboração do plano de formação?

Sim (); Não ();

2. Está de acordo com o plano de formação existente no CFPPB?

1. Concordo totalmente (); 2. concordo em parte (); 3. não concordo nem discordo ();
4. Discordo totalmente (); 5. Discordo ();

Porquê?

3. Está satisfeito com a carga horária da formação?

Muito Satisfeito (); Satisfeito (); Pouco Satisfeito (); Muito Insatisfeito ();
Insatisfeito ();

4. Como avalia o desempenho do CFPPB face a formação?

Muito Bom (); Bom (); Razoável (); Muito Mau (); Mau ();

5. Expresse o seu grau de motivação em trabalhar no CFPPB.

Motivado (); Desmotivado ();

6. Em que aspectos você acha que o CFPPB precisa melhorar. Explica.

Obrigada pela sua colaboração

A pesquisadora:

Elisandra Garcia