

**XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU****Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad**Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PROCESSOS MOTIVACIONAIS EM  
UM SETOR ADMINISTRATIVO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA****SABRINA FOLONI**

Embrapa

[bina.londrina@gmail.com](mailto:bina.londrina@gmail.com)**MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[mario.almeida@ufsc.br](mailto:mario.almeida@ufsc.br)**RESUMO**

Observando a importância dos aspectos motivacionais dos indivíduos em suas relações de trabalho, desenvolveu-se esta pesquisa com o intuito de enumerar os aspectos rotineiros que podem tanto motivar quanto frustrar as pessoas nas organizações onde atuam. Verificou-se a importância de analisar o papel dos líderes frente a essas questões e como eles devem atuar de modo a fortalecer a equipe no sentido de motivá-la. O objetivo deste trabalho, portanto, é analisar qual o nível de motivação para o trabalho dos servidores de um setor administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa foi elaborada levantando características de uma população, o que demonstra que seu objetivo é de natureza descritiva. Sua abordagem é quantitativa, e foram coletados dados por meio de um questionário aplicado aos servidores. Pela pesquisa realizada foi possível mensurar o grau de motivação dos servidores daquele setor, identificando-se aspectos que devem ser melhorados.

**Palavras-chave:** Administração. Motivação. Liderança. Reconhecimento. Administração universitária.

**ABSTRACT**

Observing the importance of the motivational aspects of individuals in their working relationships, this research was developed in order to enumerate the routine aspects that can both motivate or frustrate people in the organizations where they work. It was important to analyze the role of leaders facing these issues and how they should act in order to strengthen the team and motivate them. So, this study has as objective to analyze what is the level of motivation for the work, of the employees at an administrative sector of Federal University of Santa Catarina (UFSC). The survey was conducted by identifying characteristics of a population, what shows its descriptive nature. The approach is quantitative, and data were collected through a questionnaire administered to the servers. The survey made possible to measure the degree of motivation of the respondents, identifying aspects that should be improved in that sector.

**Key-Words:** Administration. Motivation. Leadership. Recognition. University administration.

## **1 Introdução**

A motivação dos colaboradores é um dos fatores que proporcionam ganhos em produtividade às empresas, dado que pessoas motivadas trabalham melhor e, conseqüentemente, produzem melhores resultados. Os gestores devem ter a consciência de que a qualidade de vida no trabalho se reflete diretamente em ganhos.

Quando se fala em organizações públicas, a importância da motivação é igualmente elevada, pois os serviços prestados aos cidadãos devem ser revestidos de qualidade, gerando satisfação para cada contribuinte.

Considerando esses fatores, esta pesquisa tem o objetivo geral de “analisar o nível de motivação para o trabalho dos servidores<sup>1</sup> de um setor administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina”, o qual é aqui denominado Setor X, uma vez que a sua identificação poderia gerar constrangimentos desnecessários.

A partir do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar a motivação e os fatores motivacionais dos servidores do setor X da UFSC;
- b) Detectar os fatores que interferem na motivação dos servidores;
- c) Propor ações visando ao aumento da motivação.

A fim de atingir tais objetivos, foi necessário buscar conhecimentos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e sobre Motivação, conforme se observa na seção a seguir.

## **2 A Qualidade de Vida no Trabalho e a Motivação como Fatores de Sucesso na Organização**

Investir em recursos humanos é uma tendência das empresas modernas que percebem que o investimento em tecnologias não se converterá em sucesso se elas não contarem com equipes que tenham comprometimento. Há diferenças entre o funcionário que participa e o funcionário que se compromete. Gaudêncio (1999) reflete que o valor de pessoas, e não de coisas, é o diferencial entre sucesso e falência, e afirma que existem as empresas constituídas de pessoas reificadas, ou seja, de coisas, e as empresas constituídas de pessoas. Quando as pessoas são reificadas elas são heterônomas, obedecendo as normas apenas por obedecerem e, também, por temerem as conseqüências que sua desobediência pode trazer. Essas pessoas apenas oferecem sua força de trabalho em troca de remuneração, elas participam mas não se comprometem. Já as pessoas tratadas com respeito são autônomas, assumindo para si as normas da empresa, comprometendo-se com os resultados, participando ativamente dos processos decisórios. As organizações podem tanto se construir quanto se destruir pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Para Vianna e Carvalho (1994 apud BÚRIGO, 1997, p.91), não há organizações motivadas sem trabalhadores motivados e, assim, não há boa qualidade nos produtos ou serviços, se não houver boa qualidade de vida no trabalho. A concepção de recursos humanos advinda da industrialização tem o homem como elemento concreto que deve produzir algo, o que torna a relação organização/trabalhador meramente utilitária, ignorando a condição humana dos trabalhadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) busca humanizar essas relações de trabalho nas organizações. São levadas em consideração questões relacionadas à saúde, segurança e bem estar do trabalhador, e ela não é obtida com iniciativas isoladas, mas com uma intervenção global em nível de cultura e valores da organização. “A definição de QVT é

---

<sup>1</sup> De acordo com o Artigo 2º da Lei 8.112/90, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

ampla e envolve fatores pessoais como: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador; e fatores situacionais como: tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia” (BÚRIGO, 1997, p.94). Trata-se de um conceito multidimensional, que leva em conta as características do trabalho e do trabalhador, o alinhamento entre estas e os requisitos do trabalho, e a avaliação subjetiva destas características, feita pelo próprio empregado (TONGO, 2015), afetando diretamente a sua motivação.

## **2.1 Teorias sobre Motivação**

Em se tratando de motivação, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam de indivíduo para indivíduo, e esses fatores podem variar em um mesmo indivíduo com o passar do tempo (CHIAVENATO, 1998). Diversas foram as teorias sobre motivação formuladas para contextualizar esse tema, e os principais conceitos são descritos nas subseções a seguir.

### **2.1.1 Teoria de Maslow**

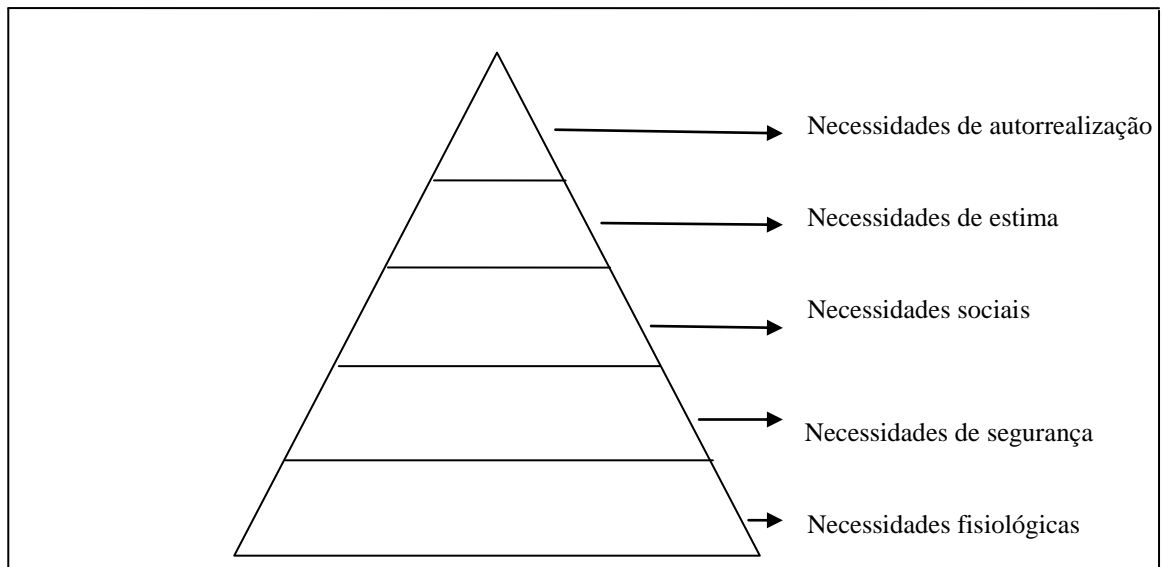
Na década de 50, Abraham Maslow desenvolveu uma teoria subdividindo as necessidades humanas em necessidades primárias e secundárias, sendo que as primeiras formam a base da sua hierarquia.

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas (...). São as necessidades mais baixas na hierarquia. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção (...). Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia (VERGARA, 2010, p.44).

As necessidades fisiológicas são as necessidades inatas, como alimentação, repouso e abrigo. As necessidades de segurança são as necessidades de proteção contra quaisquer perigos. As necessidades sociais são as relacionadas à vida do indivíduo em associação a outras pessoas, participação e aceitação por parte dos colegas. As necessidades de estima dizem respeito ao indivíduo com ele mesmo, ou seja, sua autoavaliação, sua autoestima, sua autoconfiança e, também, a necessidade de reconhecimento social. As necessidades humanas mais elevadas são as de autorrealização, e se relacionam a autonomia e independência. Para Chiavenato (1998), são essas necessidades que levam o indivíduo a tentar realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente.

As cinco categorias de necessidades apresentadas por Maslow seguem um ordenamento hierárquico, conforme pode ser visualizado na figura 1, a seguir.

**Figura 1** – Hierarquia das Necessidades de Maslow.



Fonte: Vecchio (2008, p.75)

À medida que as necessidades mais básicas vão sendo supridas, as próximas categorias de necessidades vão sendo ativadas, seguindo a figura de baixo para cima. Conforme Marta et al (2013), a qualidade de vida no trabalho pode ser associada à satisfação de sete conjuntos de necessidades do trabalhador, que se assemelham à pirâmide apresentada: (1) necessidades de saúde e segurança; (2) necessidades econômicas e da família; (3) necessidades sociais; (4) necessidades de estima; (5) necessidades de atualização; (6) necessidades de conhecimento; e (7) necessidades estéticas. Essas sete dimensões também resumem-se a duas principais categorias: as de ordem inferior e as de ordem superior.

### **2.1.2 Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg publicou em 1966 o livro “Work and the nature of man”, como livro final de uma trilogia que explorava a motivação no ambiente de trabalho. Os três livros focavam a compreensão da natureza da motivação e, especificamente, exploravam os fatores que motivavam trabalhadores a alcançar altos níveis de desempenho. Em síntese, ele apresenta que o animal humano tem duas categorias de necessidades, derivando a primeira da sua disposição animal, centrado em evitar a perda da vida, a fome, a dor, a privação sexual e outras necessidades primárias. A segunda categoria baseia-se na compulsão do homem por desenvolver sua própria potencialidade de crescimento psicológico contínuo (SIEMENS, 2005).

Nesse sentido, Vergara (2010) afirma que dois fatores explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos (extrínsecos às pessoas) e os motivacionais (intrínsecos) (VERGARA, 2010, p.45). Exemplos de fatores higiênicos são o salário e os benefícios sociais. Eles podem não ser garantia de satisfação mas, se ausentes, causam insatisfação. Os fatores motivacionais são os sentimentos de autorrealização e de reconhecimento, os quais causam satisfação se presentes mas, se ausentes, não chegam a causar insatisfação.

### **2.1.3 Teoria de McClelland**

David McClelland identificou três necessidades: poder, afiliação e realização, argumentando que o homem não nasce com essas necessidades, mas as adquire socialmente (FODOR; WICK; CONROY, 2012). Vecchio (2008, p.73) afirma que os níveis de desempenho elevado e de sucesso dos executivos geralmente estão correlacionados com uma grande necessidade de realização e que as pessoas com essa necessidade tendem a preferir situações que envolvem risco moderado e responsabilidade pessoal pelo sucesso, desejando um *feedback* sobre seu desempenho.

#### 2.1.4 Teoria da expectativa

Victor Vroom, apresentando sua teoria na década de 60, relaciona desempenho com recompensa. Vergara (2010) expõe que, de acordo com essa teoria, a pessoa se sente motivada a se esforçar quando acredita que será bem avaliada pelo seu desempenho e que essa avaliação resultará em recompensas. De acordo com Vecchio (2008), dois tipos de expectativas são importantes nesse modelo: a dedicação conduzirá ao desempenho, e o desempenho resultará em reconhecimento.

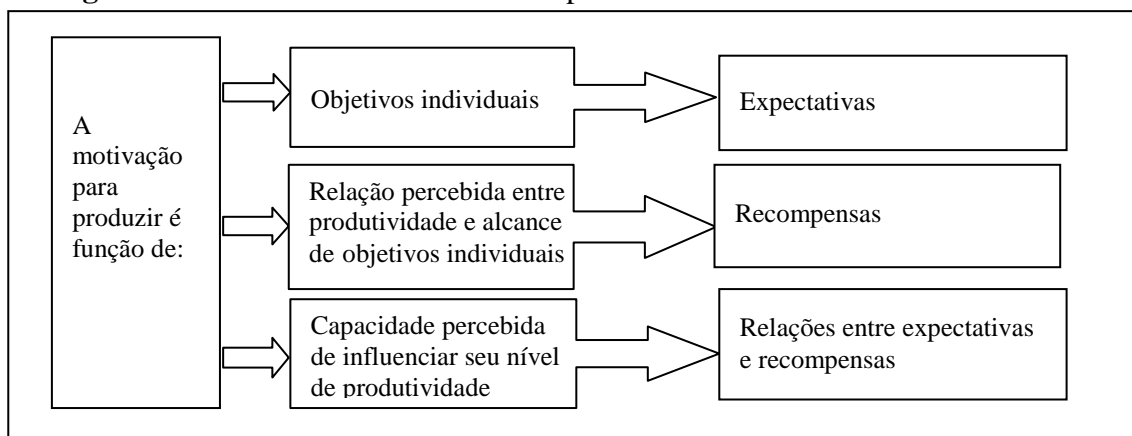
A teoria da expectativa de Vroom tenta explicar o comportamento motivado como orientado a objetivos. Ele argumenta que as pessoas tendem a agir de uma forma hedonista, preferindo as ações que lhe trarão a mais elevada utilidade subjetiva (SUCIU; MORTAN; LAZAR, 2013).

Nesse sentido, Vroom apresenta três fatores que determinam a motivação para produzir:

- a) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais; e
- c) A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo (CHIAVENATO, 1998).

A figura 2, apresentada a seguir, ilustra esses três fatores.

**Figura 2** – Três fatores da Teoria da Expectativa.



Fonte: Chiavenato (1998, p.86)

#### 2.1.5 Teoria da equidade

A teoria de J. Stacy Adams, criada na década de 1960, parte do princípio de que as pessoas comparam seu trabalho e os resultados aos de outras pessoas, sentindo-se mais ou

menos motivadas à medida que percebem a presença de igualdade nas relações de trabalho (ZHENG; WANG; SONG, 2014). Vecchio (2008, pg. 82) afirma que as pessoas se esforçarão para restaurar a equidade se perceberem a existência de um desequilíbrio.

Para efeito de abordagem teórica nesta pesquisa, optou-se pela adoção do modelo de Herzberg, conforme se observa no questionário aplicado (Apêndice A).

### **3 Metodologia**

Para analisar a percepção dos servidores do setor administrativo X da Universidade Federal de Santa Catarina, em relação à influência dos aspectos cotidianos na motivação para o trabalho, o estudo foi elaborado conforme se descreve nas subseções a seguir.

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

Considerando que os dados foram coletados com base em leituras de diversas publicações sobre o assunto e por meio da aplicação de um questionário para os funcionários de um setor específico de uma Instituição, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso (ALMEIDA, 2014) com abordagem predominantemente quantitativa e, quanto aos objetivos, é descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p.20), “pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente”.

#### **3.2 População e Amostra**

O estudo foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) por meio da aplicação de um questionário que foi respondido por todos os servidores efetivos do setor em questão (caracterizando o censo), sendo a população constituída por 14 servidores. O questionário não foi aplicado aos bolsistas, devido à questão da rotatividade, e a três gestores, devido à demanda de trabalho na ocasião em que foi feito esse levantamento.

#### **3.3 Coleta e Análise de dados**

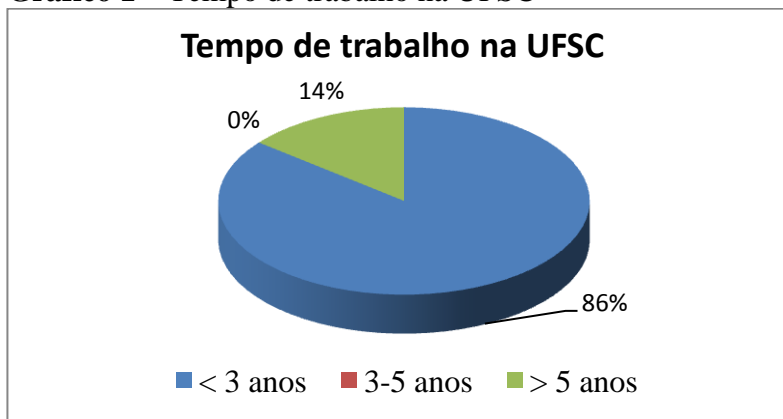
O questionário foi aplicado no mês de março de 2013 e foi composto por dez questões fechadas sobre motivação humana com base na teoria dos dois fatores, de Herzberg.

Para análise dos dados obtidos a partir do questionário, utilizou-se frequência simples. De acordo com Marconi e Lakatos (2002), distribuição de frequência se constitui de agrupamentos de valores para a mesma variável e visa facilitar o trabalho estatístico, uma vez que permite melhor compreensão do fenômeno.

### **4 A motivação no Setor X da UFSC**

O resultado da análise dos dados é apresentado nos comentários e gráficos a seguir. Conforme se observa no Gráfico 1, a grande maioria dos respondentes (86%) estão na UFSC há apenas 3 a 5 anos, e 14% há mais de 5 anos.

**Gráfico 1 – Tempo de trabalho na UFSC**

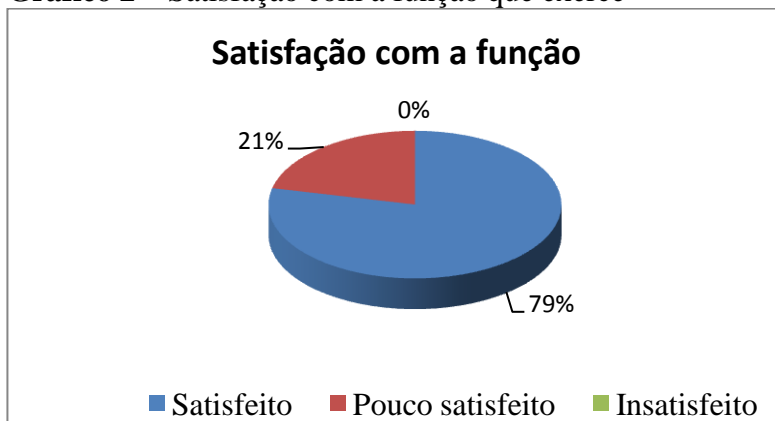


Fonte: Dados primários

A segunda questão abordou a motivação no trabalho e pôde-se constatar que 100% da população se declara motivada. Isso é um fator extremamente positivo considerando que, segundo Hackman e Oldhan (1975 *apud* FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009, p.320), “a qualidade de vida no trabalho está fortemente associada aos aspectos de motivação interna”.

A terceira pergunta tem relação com a satisfação no trabalho, especificamente quanto à função que o respondente exerce no momento, sendo o resultado apresentado no gráfico 2.

**Gráfico 2 – Satisfação com a função que exerce**



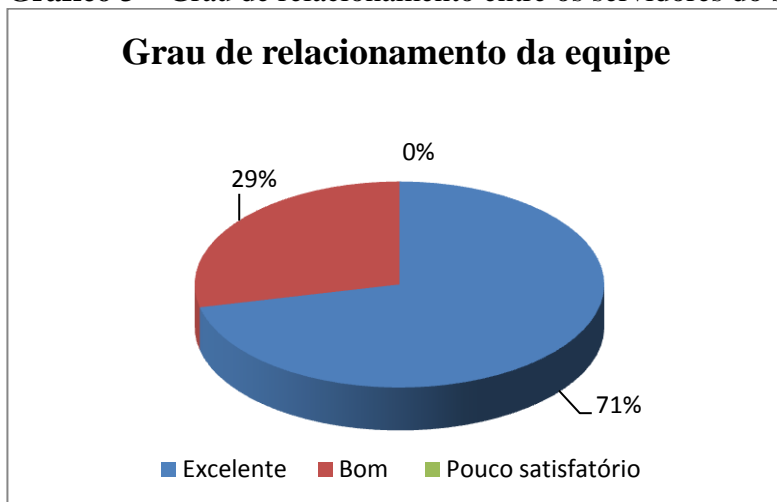
Fonte: Dados primários

Verificou-se que 21% se sentem pouco satisfeitos, enquanto 79% da equipe se sente totalmente satisfeita com o trabalho que desempenha. Observa-se que, embora toda a equipe tenha motivação no trabalho, três funcionários sentem pouca satisfação em seu trabalho. Tomando por base a Teoria de Frederick Herzberg, nota-se que a motivação provém dos fatores comportamentais intrínsecos, já, a satisfação, dos fatores extrínsecos (BUENO, 2002).

Nenhum servidor respondeu que está insatisfeito, porém, a satisfação de alguns não é plena, o que pode ser ocasionado por alguns fatores condizentes com os próximos itens do questionário.

Conforme se observa no Gráfico 3, constatou-se que 71% dos servidores consideram que o relacionamento entre os membros da equipe é excelente e 29% considera bom esse relacionamento. Para nenhum servidor entrevistado o relacionamento da equipe é pouco satisfatório.

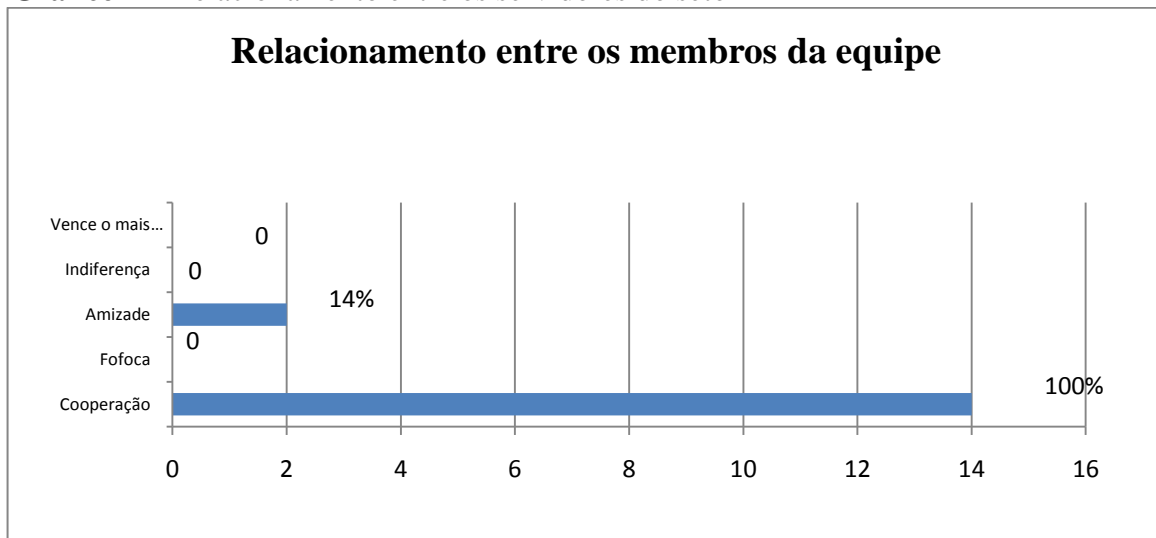
**Gráfico 3 – Grau de relacionamento entre os servidores do setor**



Fonte: Dados primários

Todos os entrevistados escolheram a palavra “cooperação”, quando questionados sobre o relacionamento da equipe (Gráfico 4). Dos 14 servidores entrevistados, dois ainda escolheram também a palavra amizade, o que demonstra o excelente relacionamento entre os membros da equipe, no setor em questão.

**Gráfico 4 – Relacionamento entre os servidores do setor**

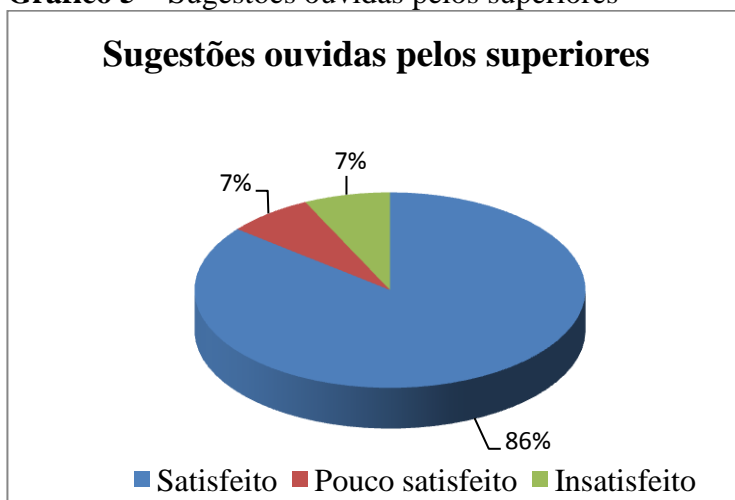


Fonte: Dados primários

Conforme se observa no Gráfico 5, pôde-se constatar que 86% dos servidores estão satisfeitos em termos de suas sugestões serem consideradas por seus superiores. Dentre os demais, 7% sentem-se pouco satisfeitos e 7% insatisfeitos. É possível que esse seja um dos fatores que impedem a satisfação plena de toda a equipe no trabalho, conforme foi apresentado no gráfico 2.



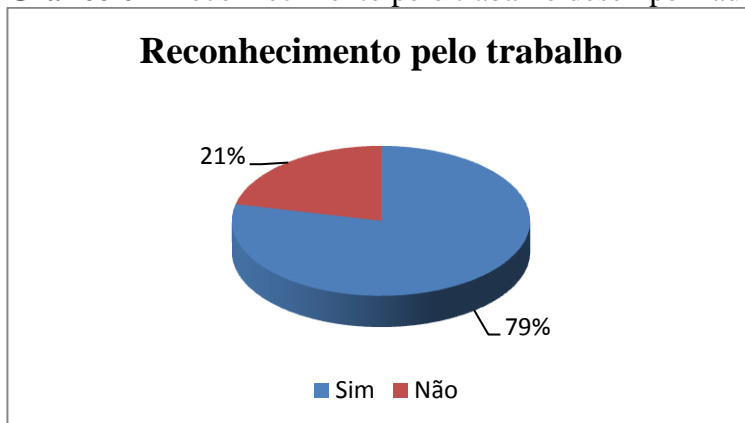
**Gráfico 5 – Sugestões ouvidas pelos superiores**



Fonte: Dados primários

Verificou-se que 79% dos entrevistados sentem que são reconhecidos pelo trabalho que desempenham. Do total dos entrevistados, 21% não se sentem reconhecidos (Gráfico 6). Um dos motivos que fazem com que o servidor não se sinta reconhecido pelo seu trabalho pode ser o fato de suas sugestões não serem consideradas por seus superiores. Entretanto, observou-se que o número de pessoas que não se sentem reconhecidas pelo trabalho é maior do que o número de pessoas cujas sugestões não são consideradas pelos seus superiores, o que demonstra a existência de outro(s) fator(es) interferindo na questão do reconhecimento. Por outro lado, é possível que os superiores estejam reconhecendo esse trabalho, mas sem se manifestarem. Dessa forma, é importante que haja um *feedback* para que o funcionário perceba esse reconhecimento.

**Gráfico 6 – Reconhecimento pelo trabalho desempenhado**



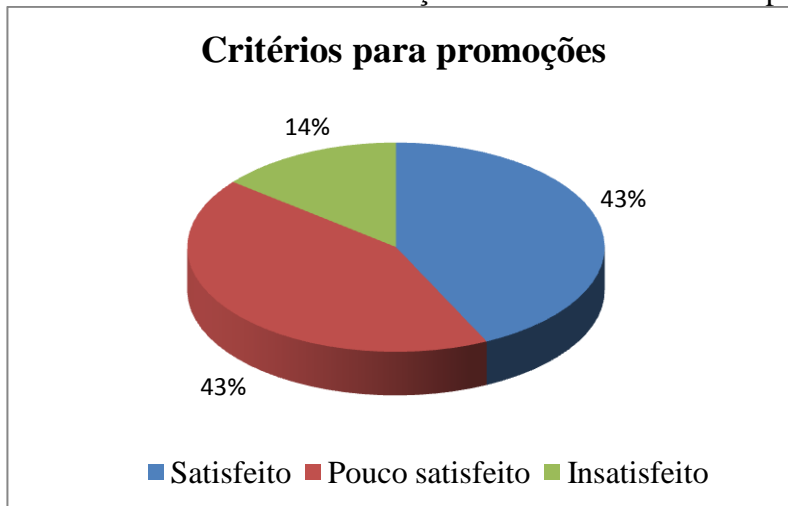
Fonte: Dados primários

No que diz respeito ao sentimento em relação aos critérios utilizados para promoções internas, observou-se um menor percentual de satisfação por parte dos servidores, sendo que se tem a mesma porcentagem de servidores satisfeitos e de servidores pouco satisfeitos com esses critérios. Dos entrevistados, 14% estão insatisfeitos com os critérios utilizados (Gráfico 7). Essa questão é definida por legislação<sup>2</sup>, sendo, portanto, um fator mais difícil de ser

<sup>2</sup> Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 – Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

reavaliado. Também deve ser considerado o fato de que cada pessoa julga esses critérios de maneira subjetiva. Assim, mesmo que tais critérios sejam mudados, não existe garantia de que todos ficarão satisfeitos.

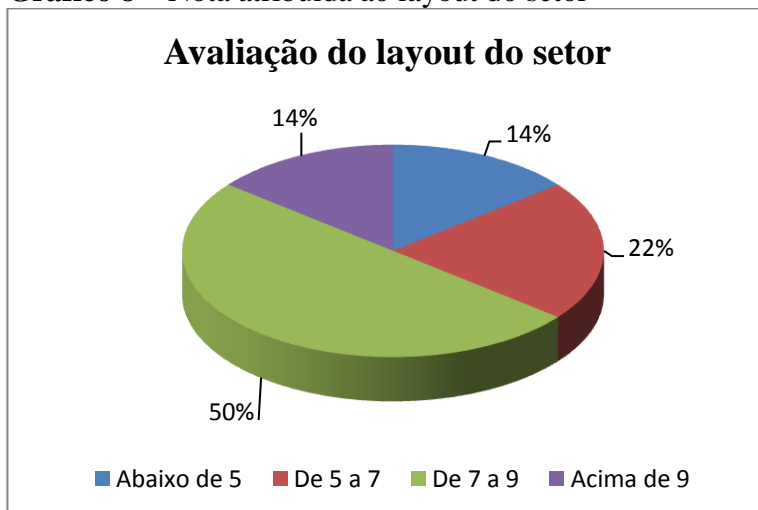
**Gráfico 7 – Sentimento em relação aos critérios utilizados para promoções internas**



Fonte: Dados primários

Ao ser solicitada uma avaliação do layout do setor, constatou-se que 50% dos servidores atribuíram nota entre 7 e 9, o que seria relativamente bom, mas 14% dos respondentes deram nota abaixo de 5, e 22% deram nota entre 5 e 7 (Gráfico 8). Certamente esse fator deve ser avaliado para que sejam apontados exatamente os fatores que devem ser melhorados, uma vez que questões como iluminação, cadeiras, ergonomia e demais equipamentos de trabalho estão diretamente relacionadas à saúde do trabalhador.

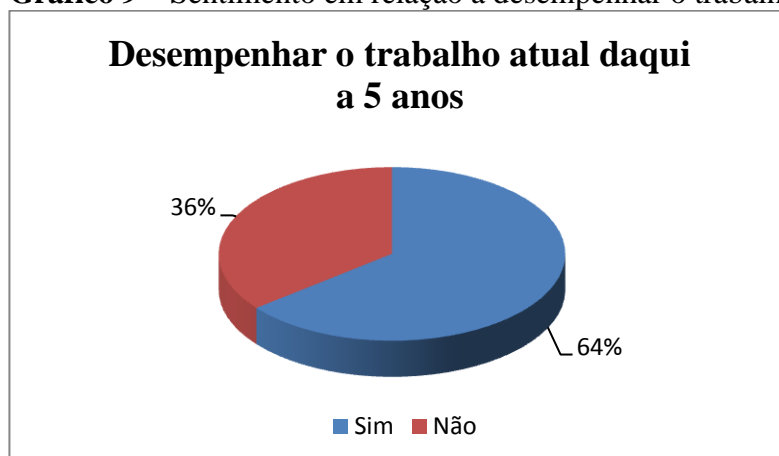
**Gráfico 8 – Nota atribuída ao layout do setor**



Fonte: Dados primários

Verificou-se que a maior parte dos servidores do Setor, isto é, 64% dos respondentes, se vê desempenhando o trabalho atual daqui a cinco anos (Gráfico 9). Porém, esse número ainda é menor do que o número de servidores que se sentem motivados e satisfeitos em seu trabalho.

**Gráfico 9** – Sentimento em relação a desempenhar o trabalho atual daqui a 5 anos



Fonte: Dados primários

Pode-se considerar, em termos gerais, que foi alcançado um resultado bastante positivo na avaliação do setor em estudo.

Pela avaliação do questionário, nota-se que o fator que deve receber uma atenção mais minuciosa é o *layout* do setor. Devem ser apontados quais aspectos receberam nota abaixo de sete, verificar o grau de relação com os aspectos ergonômicos e efetuar as melhorias necessárias.

A equipe é comprometida com o trabalho e os integrantes demonstraram excelente grau de relacionamento e disponibilidade de cooperar uns com os outros. Embora exista abertura para a apresentação de sugestões, essa questão deve ser esclarecida, o que pode ser obtido por meio de reuniões frequentes com toda a equipe.

## 5 Conclusão

O estudo da motivação das pessoas e sua aplicação no vasto mundo dos negócios não é um assunto simples e que se possa considerar acabado. Assim como as pessoas estão em contínua transformação, surgem novas necessidades com o passar dos anos e essas questões são logicamente transferidas para seus locais de trabalho.

A Gestão de Pessoas nas organizações públicas deve acompanhar essas tendências, analisando as mudanças no comportamento e as novas necessidades que surgem no decorrer do tempo, trazidas pelas transformações na mentalidade, pelas novas tecnologias, enfim, por diversas questões presentes no cotidiano. Os gestores, portanto, devem monitorar continuamente suas equipes no sentido de verificar como está o bem estar no ambiente de trabalho dessas pessoas, uma vez que o comprometimento em alcançarem as metas da organização em que atuam está diretamente relacionado à qualidade de vida no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2014

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV, N. 6, I Semestre 2002.**

- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, V. 15, n. 22, Florianópolis: Editora UFSC, 2º sem.1997 p.90-111.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.
- FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, V. 25 n. 3, Jul-Set 2009.
- FODOR, Eugene M.; WICK, David P.; CONROY, Nicole E. Power motivation as an influence on reaction to an imagined feminist dating partner. **Motivation and Emotion**. 2012 v.36 iss:3 p.301-310.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at Work**: como o ser humano se torna e se mantém produtivo. 2. ed. rev. – São Paulo: Editora Gente, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTA, Janet K. M. et al. Perceptions about ethics institutionalization and quality of work life: Thai versus American marketing managers. **Journal of Business Research**. 66 (2013) p.381–389.
- SIEMENS, Lynne. Motivation in a global economy: lessons from Herzberg. **Canadian Public Administration**. 48.3 (Fall 2005): p413.
- SUCIU, Leonina Emilia; MORTAN, Maria; LAZAR, Lucretia. Vroom's expectancy theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 39, 2013, p.180-200.
- TONGO, Constantine Imafidon. Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the Nigerian society. **Journal of Business Ethics**. 2015 v.126 iss:2 p.219-233.
- VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant – **Gestão de Pessoas** – 9. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- ZHENG, Shi; WANG, Zhigang; SONG, Shunfeng. Pay satisfaction of employees: a case study of a state-owned science institute in China. **Social Indicators Research**. 2014, v.119 iss.3 p.1219 -1231.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Há quanto tempo você trabalha nesse setor?  
( ) Menos de 3 anos  
( ) De 3 a 5 anos  
( ) Mais de 5 anos

2. Como você se sente no seu trabalho?  
 Motivado                       Desmotivado
3. Você está satisfeito com a função que exerce?  
 Sim                               Não
4. O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:  
 Excelente  
 Bom  
 Pouco satisfatório
5. A(s) palavra(s) que melhor define(m) o relacionamento entre os funcionários do seu setor é (são):  
 Cooperação  
 Fofoca  
 Amizade  
 Indiferença  
 Vence o mais forte
6. Em termos de perceber que suas sugestões são ouvidas pelos seus superiores, você está:  
 Satisfeito  
 Pouco satisfeito  
 Insatisfeito
7. Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?  
 Sim                               Não
8. Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?  
 Satisfeito  
 Pouco satisfeito  
 Insatisfeito
9. Qual nota você atribui ao *layout* de seu setor (ergonomia, iluminação)?  
 Abaixo de 5  
 De 5 a 7  
 De 7 a 9  
 Acima de 9
10. Você se vê desempenhando o seu trabalho atual daqui a 5 anos?  
 Sim                               Não