

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ADRIELE APARECIDA D' AVILA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.

CARAZINHO, RS

2012

ADRIELE APARECIDA D' AVILA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Orientador: Professor Pedro de Almeida Costa.

CARAZINHO, RS

2012

ADRIELE APARECIDA D' AVILA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Aprovado pela Banca Examinadora em: _____

BANCA EXAMINADORA

..... – UFRGS

Professor Avaliador

..... – UFRGS

Professor Avaliador

Pedro de Almeida Costa

Professor Orientador

Dedico este trabalho ao meu namorado Eduardo Dalla Corte Tofoli, que sempre esteve do meu lado, me incentivando e me ajudando com muito amor e carinho e aos meus pais Vilsomar e Normélia D'Avila, que me ensinaram a ser a pessoa que sou.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado saúde, uma família, e que sempre esteve ao meu lado nas minhas escolhas.

Ao meu namorado Eduardo Dalla Corte Tofoli, por ser essa pessoa maravilhosa que és e que sempre esteve ao meu lado, me incentivando, me ajudando, me apoiando, me mostrando que também sou inteligente. Obrigada pelas vezes que me levou fazer prova em Panambi, pela ajuda na elaboração deste trabalho, obrigada por sempre estar ao meu lado, pela paciência, compreensão, pelo amor e carinho.

Aos meus pais Vilsomar e Normélia D' Avila, pelo amor incondicional, pela dedicação e incentivo nos estudos.

Às minhas irmãs, Elise e Zinéia, pela amizade e carinho, vocês moram no meu coração.

Aos meus colegas do Hospital Beneficente Dr. César Santos, por colaborarem com esse trabalho, respondendo a pesquisa.

A única coisa que se coloca entre um homem
e o que ele quer na vida é normalmente
meramente a vontade de tentar e a fé para
acreditar que aquilo é possível.

Richard M. Devos.

RESUMO

O presente trabalho faz uma análise dos temas: Motivação e Liderança, com um estudo de caso no Hospital beneficente Dr. César Santos, Autarquia Municipal, onde foi constatado que os fatores que mais motivam os servidores são: o bom relacionamento com colegas e superiores, seguido por salários e benefícios, o setor em que trabalha e o reconhecimento. O estilo de liderança predominante no hospital é a liderança democrática, onde o papel do líder é voltado para as relações interpessoais, e o líder se comporta como membro do grupo. Motivação e liderança são fatores fundamentais para que as organizações tenham sucesso, motivar os colaboradores é tarefa complicada, pois cada um já traz seus objetivos pessoais e o papel da liderança nesse contexto é muito importante, pois, é o líder que deve mostrar aos liderados quais os objetivos da organização e fazer com que os colaboradores se sintam motivados e com desejo e satisfazer os seus objetivos pessoais e os da organização.

Palavras chaves: Motivação, Liderança, Líderes, Organização.

ABSTRACT

The present study is an analysis of themes: Motivation and Leadership, with a case study in Hospital Beneficente Dr. César Santos, Municipal Autarky, where it was found that the factors that motivate the servers are good relationships with colleagues and superiors, followed by salaries and benefits, the sector where work and recognition. The predominant style of leadership in the hospital is the democratic leadership where the leader's role is focused on interpersonal relationships, and the leader behaves as a member of the group. Motivation and leadership are fundamental factors for organizations to succeed, motivate employees is a complicated task, because each one already brings your personal goals and leadership role in this context is very important, because is the leader who should show led which the objectives of the organization and make employees feel motivated and desire and meet your personal goals and the organization.

Keywords: Motivation, Leadership, Leaders, Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas.....	20
Figura 2: Sexo dos pesquisados.....	39
Figura 3: Idade dos pesquisados.....	40
Figura 4: Escolaridade dos pesquisados.....	41
Figura 5: Área de atuação dos pesquisados.....	42
Figura 6: Tempo de cargo dos pesquisados.....	43
Figura 7: Fatores que mais motivam os servidores do Hospital.....	45
Figura 8: Características dos líderes.....	46
Figura 9: Ações que os líderes fazem para motivar seus liderados.....	48
Figura 10: Sugestões para melhorar a motivação dos servidores do Hospital.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teoria dos Dois Fatores.....	22
Tabela 2: Teoria X e Teoria Y.....	27
Tabela 3: Características dos Estilos de Liderança.....	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO PRELIMINAR	16
2.1	Comportamento Organizacional	16
2.2	Motivação	17
2.2.1	Teorias Motivacionais.....	20
2.2.1.1	<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas</i>	20
2.2.1.2	<i>Teoria dos Dois Fatores</i>	22
2.2.1.3	<i>Teoria da Expectativa</i>	23
2.2.1.4	<i>Teoria da Equidade</i>	25
2.2.1.5	<i>Teoria X e Teoria Y</i>	26
2.2.1.6	<i>Teoria da ERG</i>	27
2.2.1.7	<i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i>	28
2.3	Liderança	29
2.3.1	Teorias da Liderança	31
2.3.1.1	<i>Teoria dos traços de personalidade</i>	31
2.3.1.2	<i>Teoria Comportamental</i>	32
2.3.1.3	<i>Teoria das Contingências</i>	33
2.3.2	Estilos de Liderança.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	Tipo de Pesquisa	37
3.2	Coleta de Dados	37
3.3	População e Universo	37
3.4	Validade da Pesquisa	38
4	APRESENTAÇÃO A ANÁLISE DE DADOS	39
4.1	Sexo	39
4.2	Idade	40

4.3	Escolaridade.....	40
4.4	Área de Atuação.....	41
4.5	Tempo de Cargo.....	42
4.6	Fatores que mais Motivam os Servidores do Hospital.....	43
4.7	Características Presentes nos líderes.....	45
4.8	Ações que os líderes fazem para Motivar seus Liderados.....	46
4.9	Sugestões para melhorar a Motivação dos Servidores.....	49
5	CONCLUSÃO.....	52
	REFERÊNCIAS.....	54
	APENDICE.....	57

1 INTRODUÇÃO

As pessoas em uma organização são o capital intelectual, possuem necessidades e sentimentos e por esse motivo, são ou não motivadas para o trabalho. É de grande importância para as organizações conhecerem meios para manterem seus colaboradores motivados.

Cada vez mais as organizações devem se preocupar com a motivação dos seus colaboradores, pois ela está intimamente relacionada com a satisfação e a realização dos objetivos e isso contribuem para o sucesso da empresa, por isso devem-se buscar alternativas que melhorem a motivação dos colaboradores.

A preocupação com a motivação vem desde a antiguidade; vários pesquisadores desenvolveram teorias motivacionais com a finalidade de conhecer os fatores e as formas de motivar as pessoas para o trabalho.

No contexto da motivação, a liderança desempenha papel fundamental, podendo ser uma característica nata quanto pode ser aperfeiçoada, desenvolvida. O líder deve saber trabalhar com cada um de seus liderados, pois cada pessoa humana é diferente, possui desejos, objetivos e anseios variados, e o que motiva um, pode não motivar o outro.

Bergamini (1994 apud NOGUEIRA; MARTINS, 1997), diz que, “a realidade das organizações brasileiras mostra a falta de líderes, assim como um desconhecimento do que venha a ser um líder e raramente encontra-se em uma organização verdadeiros líderes.”. Essa afirmação nos faz refletir sobre a importância de conhecer cada um dos nossos líderes, saber suas características e buscar o aperfeiçoamento para desenvolver habilidades de liderança.

Os líderes devem estar cientes de que a motivação é uma forma de valorizar o trabalho desempenhado; com trabalhadores motivados os trabalhos serão melhores desempenhados e a organização caminha para o sucesso.

A interação dos líderes com os liderados é de suma importância no meio organizacional; o líder deve ter o poder de motivar os integrantes de sua equipe e com isso alcançar o sucesso da organização.

O Hospital Beneficente Dr. César Santos foi inaugurado em 1959, é uma autarquia municipal de Passo Fundo/RS. Atualmente conta com 172 servidores,

desses 24 são celetistas, 116 estatutários, 3 cargos em comissão, 2 estagiário ciece e 27 terceirizados (empresas prestadoras de serviço – manutenção, sanificação e os médicos que atendem no Pronto Atendimento Adulto). O primeiro concurso realizado na autarquia foi em 2009, assim a maioria dos servidores são novos e ainda não ocorreu nenhum estudo para mensurar a motivação.

Por isso, justifica-se este trabalho, que visa ao estudo sobre a motivação dos servidores do Hospital beneficente Dr. César Santos, e suas lideranças; sendo que em todas as organizações públicas ou privadas é importante que seus trabalhadores estejam motivados. Colaboradores motivados são sinônimos de qualidade no trabalho, quanto mais satisfeitos, mais eles produzem e menos se envolvem em situações de estresse, intrigas com os colegas e até mesmo os períodos de licença para tratamento de saúde. Realizar essa pesquisa será de grande importância para o hospital, pois assim poderá saber quais os estilos de liderança predominantes no hospital, quais os fatores que mais motiva os servidores e com os resultados obtidos planejar e adotar medidas para a melhoria do grau de satisfação do pessoal, melhorando a qualidade de vida dos mesmos e do serviço prestado à comunidade.

Partindo-se desta delimitação do estudo, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: “Qual a relação entre motivação e liderança no Hospital beneficente Dr. César Santos, Autarquia municipal de Passo Fundo\RS.”

O objetivo geral deste trabalho é mostrar que motivação e liderança são fundamentais para o bom desempenho dos serviços prestados pelos servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos, autarquia municipal de Passo Fundo, RS.

Para atingir o objetivo proposto, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Analisar os resultados obtidos, determinando o que mais motiva os servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos.
- 2) Identificar qual estilo de liderança que predomina no Hospital Beneficente Dr. César Santos.
- 3) Propor alternativas para aumentar a motivação dos servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos.

Para atingir o objetivo proposto, foi feita uma pesquisa descritiva e estatística, mediante a aplicação de um questionário que tem como objetivo, diagnosticar os

fatores que mais motivam os servidores, saber qual o estilo de liderança predominante e apresentar sugestões para melhorar a motivação.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos, para atingir o os objetivos propostos.

No segundo capítulo, são primeiramente apresentados conceitos fundamentais sobre os temas: comportamento organizacional, motivação, teorias motivacionais, liderança, teorias da liderança e os estilos de liderança.

No terceiro capítulo, apresentam-se os passos metodológicos utilizados para a seleção da amostra e do objeto de pesquisa; para saber os fatores que mais motivam os servidores do hospital; para identificar qual estilo de liderança predominante e propor sugestões para melhorar o grau de motivação.

No quarto capítulo, serão apresentados analisados os dados obtidos a partir da pesquisa de campo e as correlações entre as mesmas.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões baseados na análise dos dados, na metodologia proposta e na interpretação dos resultados obtidos na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Para entender a motivação e a liderança, foi realizado um estudo sobre alguns conceitos fundamentais:

2.1 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é o estudo para compreender o comportamento humano dentro das organizações, enfatiza o comportamento dos membros e suas ações como pensar, perceber e decidir; aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos, e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem com mais eficácia. Suas principais variáveis são a estrutura, clima, ambiente de trabalho e habilidades interpessoais.

As disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional são a Psicologia, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia e Ciência Política, segundo Bergue (2010):

Os níveis de análise do comportamento organizacional são o comportamento micro-organizacional, que foi desenvolvido a partir das subáreas da Psicologia e estuda o comportamento humano dentro de uma organização envolvendo questões de habilidade individual, motivação e satisfação. O comportamento meso-organizacional foi desenvolvido a partir das áreas da Comunicação, Psicologia Social e Sociologia, compreendem o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos, abordando temas como liderança, socialização e dinâmica de grupo. Já o comportamento macro-organizacional, aplicado a partir da Sociologia, Economia, Antropologia e Ciência Política, examina as questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Robbins (2005) define o comportamento organizacional como um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o

comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Para Chiavenatto (1983), o comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas, é uma ciência interdisciplinar e quase independente.

O estudo do comportamento organizacional ajuda a compreender o comportamento humano dentro das organizações, e isso, pode ajudar a definir melhor os estilos de administração de pessoal, que contribui para a melhor adaptação e compreensão dos problemas e assim poderão ser buscadas novas formas de intervir na solução.

O comportamento dos indivíduos é físico e emocional, provocado por forças internas e externas ao ambiente em que vive e que trabalha. O comportamento é os atos e atitudes de cada pessoa, e como todos são diferentes entre si, a organização deve tratá-los de forma diferente.

A organização deve analisar o comportamento de seus colaboradores como indivíduos, como indivíduos na empresa, como membros de grupos sociais maiores e deve também analisar o comportamento desses grupos sociais; devendo saber fazer com que seus colaboradores se comportem de acordo com os objetivos da empresa.

2.2 Motivação

A motivação pode ser definida como uma força interior, uma energia que faz com que as pessoas lutem para alcançar um objetivo. Segundo Bergue (2010) o que motiva as pessoas são as suas necessidades ou o estado de satisfação a essas necessidades; para Chiavenato (1994 *apud* Munch, 2007), a motivação é o desejo de exercer altos índices de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais; e Robbins (2005) define a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

É a motivação pessoal que faz com que decidimos quais serão as prioridades, os objetivos e os valores; é ela que leva a pessoa a ter diversas formas de comportamento; é a capacidade de tornar desejos em objetivos.

Ela explica o comportamento humano, refletindo nas atitudes e na maneira do indivíduo lidar com as diversas situações da vida e tem o objetivo de satisfazer as necessidades, sendo fruto da interação entre a pessoa e a situação vivenciada.

Robbins (2005; pg. 132) define a motivação como

... um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A *intensidade* se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

A motivação é íntima, pessoal, esta no interior de cada um, mas ela pode ser largamente influenciada por fatores externos. Ela nasce das necessidades interiores e os fatores externos podem ou não incentivar e estimular a busca da realização dessas necessidades. Deve-se lembrar que uma mesma pessoa tem motivos, desejos, necessidades, interesses, vida familiar variada e por esse motivo, os fatores extrínsecos motivacionais para a mesma pessoa são diferentes, devendo ter em mente que cada indivíduo possui valores e crenças culturais diferentes e que interferem na motivação.

A motivação esta em nosso interior, por esse motivo, motivar as pessoas ao trabalho é um dos principais desafios para os líderes, cada vez mais as organizações precisam de trabalhadores motivados.

A motivação é um processo intrínseco (no nosso interior), mas os fatores extrínsecos (fatores que estão ao nosso redor) influenciam na motivação pessoal.

Como dizia (Castro 2002, p. 86 apud De Paula ET Al 2009, p. 20), o processo de motivação interna é individual e busca o ponto de equilíbrio entre a maximização do prazer e a minimização do desprazer, sendo gerenciado pela mente humana de forma complexa, envolvendo conexões entre o consciente e o inconsciente.

A motivação relacionada aos fatores externos esta relacionada ao ambiente em que a pessoas vive e que geram estímulos, motivos, sentidos, interesses e sensação de felicidade na vida de cada ser humano.

Um importante ponto de partida para a motivação nas organizações é a compreensão das necessidades dos colaboradores, e com isso poderá buscar novas formas de incentivar a motivação; os colaboradores devem ser vistos como indivíduos dotados de habilidades, capacidade e conhecimento para realizar suas tarefas dentro da organização.

As organizações devem tratar seus colaboradores com ética, respeito mútuo, mostrar confiança e lealdade nas relações, para incentivar a motivação; sabe-se que se torna complicado para as organizações lidar com todas essas variáveis para ter seus colaboradores motivados e por esse motivo, cada organização deve conhecer o comportamento de cada um de seus colaboradores.

As necessidades dos indivíduos para a motivação formam o ciclo motivacional, ele ajuda a compreender quais as finalidades para atingir um objetivo; ele é formado por cinco fases: necessidade, impulso, resposta, objetivo, e o alívio, que podem se alterarem e se repetirem na busca de um mesmo objetivo.

A necessidade é o desequilíbrio provocado por uma privação ou carência; o impulso é o estado energético que ativa e dirige o comportamento; a resposta é desenvolvida ou desencadeada pelo impulso; o objetivo é a meta que se procura atingir, e é constituído pelo conjunto de meios que permitem a redução ou eliminação do impulso; o alívio é a redução ou eliminação da necessidade e do impulso.

2.2.1 Teorias Motivacionais

Onde são desenvolvidos conceitos sobre motivação para melhor entender a motivação dentro das organizações.

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas

Maslow defende a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, ela é a mais conhecida e é representada pela pirâmide das necessidades humanas (conforme a figura 1), onde a base é formada pelas necessidades básicas, primárias (fisiológicas e de segurança) e as necessidades secundárias (social, estima e auto-realização) formam o topo da pirâmide.



Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas.
Fonte: <http://www.eps.ufsc.br/disserta99/may/cap3.htm>

As necessidades fisiológicas exigem satisfação cíclica e reiterada e são responsáveis pela sobrevivência do indivíduo como fome, sede, vestuário, moradia, descanso, lazer, sexo, conforto físico.

As necessidades de segurança são o amparo legal, proteção, defesa, a orientação precisa, segurança no trabalho, estabilidade, remuneração, segurança a danos físicos e emocionais.

As necessidades sociais são compreendidas pelo respeito, aceitação, afeição, amizade, pertencer a um grupo, bom clima no trabalho, interação com colegas e superiores.

As necessidades de auto-estima são as necessidades de ser gostada, reconhecida, responsabilidade por resultados, status, atenção, promoções, respeito próprio, autonomia e realização.

As necessidades de auto-realização são as de interesse pessoal como os desafios mais complexos, trabalho criativo, autonomia, participação nas decisões, crescimento e desenvolvimento pessoal, a conquista.

As necessidades de auto-estima e auto-realização são raramente satisfeitas por completo, pois os indivíduos estabelecem metas cada vez maiores.

De acordo com (BARRETO ET AL 2007 apud Martins 2002),

No ambiente de trabalho, as necessidades fisiológicas estão ligadas com o salário e benefícios, ou seja, a pessoa começa a trabalhar para ter o que comprar, o que vestir e ter como se sustentar. As necessidades de segurança estão vinculadas com segurança no trabalho, planos de saúde, seguros. Por exemplo, a pessoa trabalha para obter segurança e compra um imóvel, associa-se a um plano de saúde familiar. As necessidades sociais estão associadas a um senso de participação, amizade, presteza a colegas de trabalho e possibilidade de crescimento. Os fatores sociais podem ser vistos no trabalho em equipe, na conquista da meta, superação de desafios e outros. As necessidades de auto-estima podem ser satisfeitas pelo reconhecimento e elogio por parte de supervisores e gerentes, juntamente com perspectivas de obter ascensão. As necessidades de auto-realização podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla.

Quando as necessidades fisiológicas não são satisfeitas, elas modificam a direção do comportamento da pessoa; quando as necessidades de segurança não são satisfeitas causam insegurança e insatisfação; quando as necessidades sociais

não são satisfeitas causam solidão e falta de socialismo com o grupo; quando as necessidades de estima não são satisfeitas elas causam desânimo, inferioridade trazem sentimentos de abandono e quando as necessidades de auto-realização não são satisfeitas o indivíduo pode se tornar insaciável na busca da satisfação dessa necessidade.

Devem-se satisfazer primeiras as necessidades descritas na base da pirâmide (fisiológicas e de segurança) quando uma esta plenamente satisfeita parte-se para a outra; necessidades mais elevadas surgem à medida que as mais baixas vão sendo atendidas. Para motivar alguém, levando em conta a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas é necessário saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra.

2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores

Herzberg defende a Teoria dos Dois Fatores que também pode ser chamada de teoria da Higiene e Motivação, como mostra a tabela abaixo, a motivação depende dos fatores motivacionais e dos fatores higiênicos:

FATORES	
Motivacionais	Higiênicos
Conteúdos do cargo	Extrínsecos ao cargo
Sentimento em relação ao seu cargo	Sentimento em relação à sua empresa
1- O trabalho em si	1- As condições de trabalho
2- Realização e desenvolvimento	2- Administração da empresa
3- Reconhecimento	3- Salário
4- progresso	4- Relações com o supervisor
5- Responsabilidade	5- Benefícios e incentivos sociais
6- Crescimento profissional	6- Relações interpessoais

Tabela 1: Teoria dos Dois Fatores.

Fonte: Adaptado de BERGUE, Sandro T. *Comportamento Organizacional*. 2010.

A motivação depende do trabalho que o indivíduo realiza e estuda o comportamento das pessoas em relação às condições do ambiente em que o cargo está inserido, por isso ele defende que o indivíduo necessita de fatores de conteúdo do cargo que são chamados de fatores motivacionais, e os extrínsecos ao cargo, que fazem parte das condições do ambiente de trabalho, os fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais estão ligados aos sentimentos de reconhecimento e auto-realização, já os fatores higiênicos, encontram-se no ambiente de trabalho (salários, benefícios, condições físicas de trabalho, modo como é administrada a organização, relacionamento com colegas e superiores).

Levando em consideração a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, os fatores higiênicos são as necessidades fisiológicas, de segurança e a social; os fatores motivacionais são as necessidades de estima e auto-realização.

A relação do indivíduo com o trabalho é básica, podendo determinar o fracasso ou sucesso. Quando as pessoas sentem-se satisfeitas com o trabalho elas estão se preocupando com o ambiente em que trabalham e quando elas se sentem bem no trabalho estão relacionando o trabalho em si.

Os fatores higiênicos produzem um aumento na capacidade de trabalho e devem ser mantidos continuamente, esses fatores não causam satisfação, mas deixam de causar insatisfação. Os fatores motivacionais, na maioria das vezes resultam em aumento da capacidade total de produção da pessoa, se eles estiverem ausentes, não chegam a causar insatisfação.

A rotação e enriquecimento dos cargos e a ampliação das tarefas, são fatores que as organizações podem desenvolver para elevar o nível de satisfação de seus colaboradores á luz desta teoria.

2.2.1.3 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, criada por Victor Vroom, baseia-se no esforço realizado para conseguir o desempenho para ser recompensado. Bergue (2010) sugere que para a boa formulação dessa teoria, a boa avaliação de desempenho

conduzirá o colaborador a percepção de recompensa e que essas compensações promovam o alcance de objetivos pessoais e envolvem aspectos como o esforço, o desempenho, recompensas e objetivos.

Essa teoria vê os indivíduos com desejos e vontades diferentes relativa ao trabalho e tomam decisões que mais lhes convém para o momento. A pessoa motiva-se à medida que acredita na recompensa do esforço desempenhado.

A Teoria da Expectativa faz ligação entre o esforço e o desempenho (probabilidade de que uma quantidade de esforço levará ao desempenho), desempenho e recompensa (a crença de que um nível de desempenho levará ao resultado desejado) e a recompensa e as metas pessoais (a atração que as recompensas exercem sobre o indivíduo).

Nesta teoria destacam-se três fatores básicos que estão ligados à motivação e que farão a pessoa produzir: a **expectativa** que se refere à força do desejo de alcançar objetivos individuais; as **recompensas** que são as relações percebidas entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais e a **relação entre expectativa e recompensa** que é a capacidade de influenciar o próprio nível de desempenho.

Para VROOM (1964, apud MUNCH 2007) existem três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

- ✓ Valência: significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que a pessoa perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas;
- ✓ Expectação: é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade de atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa instituição de trabalho;
- ✓ Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços sejam satisfatórios, a relação será desejável; Se caso não acontecer essa satisfação, a relação será negativa.

A recompensa pode ser interna ou provocada por um agente externo, como elogio, promoção ou benefícios. Na instrumentalidade é preciso que os pontos entre resultados e recompensas estejam bem esclarecidos. Na valência as necessidades de cada colaborador devem ser identificadas e adequadas às recompensas disponíveis.

Nesta teoria, o ambiente, os equipamentos e as condições de trabalho são responsáveis pela motivação dos colaboradores. As pessoas reagem conforme a situação em que se encontram.

2.2.1.4 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade de Stacy Adams refere-se ao esforço que um colaborador está disposto a empenhar, comparado ao que o colega recebe, os trabalhadores comparam as recompensas recebidas com as dos seus colegas. Segundo Bergue (2010) a condição de equidade tem relação bastante intensa com a noção de justiça remuneratória, visto os efeitos negativos que a sensação de injustiça exerce sobre as pessoas; a motivação se dá em razão das recompensas recebidas.

Nesta teoria as recompensas recebidas são proporcionais ao esforço desempenhado, sem distinção, todos os que fizeram o mesmo esforço devem receber recompensas iguais. Os colaboradores fazem comparação com seus colegas, comparando seu desempenho e os benefícios recebidos, levando em conta os benefícios dos outros em uma mesma situação.

Quando o colaborador se sentir injustiçado, ocorrerá uma desmotivação, causando enfraquecimento na produção e pouca ou nada cooperação entre os colegas; e quando na organização existe a equidade ou quando os colaboradores percebem a equidade, aumentam o nível de produtividade, refletindo nos ganhos para a organização.

A equidade é subjetiva, o que para o superior é justo, pode não ser para os colaboradores, por isso, a percepção da equidade deve ser baseada no ambiente (o

que o ambiente acredita ser justo). O estabelecimento de metas individuais e grupais e a fixação de objetivos pode ser uma boa dica para os gestores aumentarem a motivação de seus colaboradores levando em consideração a Teoria da Equidade.

2.2.1.5 Teoria X e Teoria Y

A teoria X e Y, de Douglas MacGregor, estuda duas variáveis para explicar o comportamento humano numa organização. Na teoria X, Vilanova (2010) afirma que o ser humano é apenas mais uma ferramenta para implementar lucros e devem ser sugados a exaustão. Para Serrano (2000) a teoria de MacGregor é um conjunto dos dois extremos de suposições:

Na teoria X, o homem não gosta do trabalho e o evita, precisa ser forçado, controlado e dirigido; tem pouca ambição, busca apenas a segurança. Na teoria Y, o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural, o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho; o homem exercerá autocontrole e auto-direção se suas necessidades forem satisfeitas, a pessoa busca a responsabilidade.

A teoria X é negativa, é clássica, possui estilo duro, rígida e autocrática; as pessoas são limitadas no trabalho e dentro da empresa, só se vê os objetivos da empresa; a ênfase é no controle, o colaborador não quer se desenvolver, não é motivado.

A teoria Y é positiva, moderna, baseada no comportamento humano; as pessoas são orientadas a fazerem parte da empresa, e comprometem-se com seus objetivos, possibilitando o desenvolvimento de capacidade criativa e imaginação para a solução de problemas; a ênfase é na pessoa, o colaborador é motivado e quer se desenvolver, como mostra a tabela abaixo:

Teoria X	Teoria Y
1- As pessoas são preguiçosas e indolentes.	1- As pessoas são esforçadas e gostam do que fazem.
2- As pessoas evitam o trabalho.	2- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
3- As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem, mais seguras.	3- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
4- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	4- As pessoas são automotivadas e autodirigidas.
5- as pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	5- As pessoas são criativas e competentes.

Tabela 2: Teoria X e Teoria Y.
Fonte: CHIAVENATO. 1983. Pg. 764.

São teorias opostas e antagônicas e podem ser aplicadas dependendo da situação em que o colaborador se encontra. São relativas às atitudes ou predisposições em relação às pessoas.

Para melhorar a motivação dos colaboradores levando em conta a Teoria X e Y de Douglas Mc Gregor, as organizações devem incentivar a participação dos colaboradores na elaboração dos seus objetivos, assim eles se identificam com a organização e produzem mais.

2.2.1.6 Teoria da ERG

A teoria de ERG de Cleyton Alderfer é voltada para o entendimento das necessidades dos indivíduos no trabalho com três necessidades básicas: Existence (existência), relatedness (relacionamento) e growth (crescimento).

- ✓ Existência: são os desejos naturais e os fisiológicos.
- ✓ Relacionamento: são os desejos de estima, a relação com as outras pessoas são satisfeitas por compartilhar pensamentos e sentimentos.
- ✓ Crescimento: é os desejos de auto-realização, as capacidades individuais e o crescimento pessoal, o desenvolvimento de novas capacidades.

Para Robbins (2005), a existência se refere aos nossos requisitos básicos, incluindo os itens de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança); a necessidade de relacionamento é o desejo de manter importantes relações interpessoais e as necessidades de crescimento é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Essa teoria é semelhante à teoria das Necessidades Humanas de Maslow, pois concorda que a motivação dos colaboradores pode ser analisada por meio de um grupo de necessidades hierarquicamente organizadas; nesta teoria várias necessidades podem estar em ação simultaneamente e quando uma necessidade de nível mais alto não é bem sucedida, cresce o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo.

2.2.1.7 Teoria das Necessidades Adquiridas

A teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland afirma que as necessidades são adquiridas durante a vida, que podem ser definidos como as necessidades de realização, poder e associação.

- ✓ Realização: as pessoas motivadas por essa necessidade, buscam o sucesso, o êxito, o melhor desempenho pessoal, a realização pessoal, a vontade de ser bem sucedido, gostam de receber feedback concreto, buscam a excelência, procuram correr riscos calculados, estabelecem metas não muito complexas e não muito simples, esforço individual.
- ✓ Poder: as pessoas motivadas por essa necessidade buscam a relação com outras pessoas, gostam de ter controle sobre os outros, produzirem impacto, querem estar no comando, assumem posições de liderança, procuram desenvolver atividades competitivas, possuem boa argumentação e controle.
- ✓ Afiliação ou associação: as pessoas motivadas por essa necessidade procuram estabelecer boas relações interpessoais, gostam

de cooperação dos colegas, são pessoas amigas, buscam a compreensão mútua, evitam conflitos, querem ser aceitos no grupo, procuram estar em um ambiente harmonioso e com boa comunicação.

As necessidades de realização é a busca da excelência de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. As necessidades de poder é a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. E as necessidades de associação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (Robbins, 2005, p.138).

Cada pessoa possui um pouco de cada uma das necessidades (poder, realização e afiliação), mas com uma delas mais marcante que impulsiona a motivação.

Conhecer as necessidades descritas nesta teoria ajuda as organizações a usarem seus talentos (os colaboradores) de forma mais correta, e assim melhorando o desempenho de seus colaboradores e aumentando os resultados da organização.

2.3 Liderança

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas (Robbins, 2005, pag. 258).

Liderar pode ser entendido como o processo de influenciar o comportamento e as ações dos colaboradores para o alcance de metas, conseguindo influenciar na motivação de seus liderados, conseqüentemente melhora o desempenho dentro das organizações.

Para Robbins (2005) a liderança tem papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder que geralmente oferece a direção para o alcance dos objetivos.

Liderar é fazer com que as coisas mudem, aconteçam; é motivar os outros os levando à ação dirigindo e coordenando os indivíduos. É a capacidade de influenciar positivamente e de maneira intencional os demais do grupo.

Liderança é diferente de poder, pois a liderança é a capacidade de influenciar o grupo a seguir uma determinada ação fazendo com que ele acredite naquilo que esta buscando; e o poder é imposto para o grupo.

A liderança pode ser formal, vindo de um alto cargo na organização, mas também depende das qualidades interiores dos líderes e pode ser aprendida e depende do bom comportamento de líder.

O líder é a pessoa que motiva seus liderados para a busca da realização dos objetivos da organização, provocando estímulos, impulsos, incentivos; deve mostrar o caminho a ser seguido pelos liderados, transmitindo conhecimento, informações e feedbacks concretos. Ele deve perceber as necessidades da organização e as necessidades das pessoas, conhecerem a missão, visão, valores, e a cultura da empresa. A liderança deve ser baseada em respeito às pessoas.

Segundo GODEFROY (2008 pg. 05), os elementos abaixo constituem o poder pessoal de um verdadeiro líder:

1. Um verdadeiro líder não tem qualquer dificuldade em atrair bons aderentes: Uma pessoa que mostra qualidades de um verdadeiro líder não tem dificuldade alguma em obter apoio eficiente. Os outros têm todo o prazer em segui-lo, sem sequer pensarem nisso. Esta é uma das características do verdadeiro poder pessoal.
2. Um verdadeiro líder influencia os outros: À medida que o seu poder pessoal se desenvolve, influenciam os outros com mais facilidade. Mesmo quando não faz um esforço especial para os convencer, eles ouvem e seguem os seus conselhos, tentando imitá-lo.
3. Um verdadeiro líder sabe gerir o seu tempo: Um verdadeiro líder é alguém que sabe gerir o tempo, que é perfeitamente organizado e sempre pontual. Respeitando o seu horário, também respeita o dos outros.
4. Um verdadeiro líder sabe como vender: Fazer uso do seu poder pessoal é saber convencer os outros. Portanto, um bom líder é também um bom vendedor, capaz de fazer com que qualquer iniciativa pareça atraente e de mobilizar as pessoas para seguir a sua causa. Um líder sabe vender-se a si e as suas ideias.

A influência do líder deve ser coerente, não pelo poder que o cargo lhe proporciona, mas sim pelo respeito que tem pelos seus colaboradores. O líder deve

ter: entusiasmo, integridade, imparcialidade, firmeza, zelo, confiança, humildade, comprometimento, iniciativa, boa comunicação, conhecimento, bom senso, capacidade de administrar conflitos, dentre outras.

Ser chefe é diferente de ser líder, o chefe faz com que os colaboradores façam a tarefa (ordena) e o líder faz com que os colaboradores queiram e gostam de fazer determinada tarefa (estimula). O chefe dirige, planeja, organiza, comanda, controla e ordena.

2.3.1 Teorias da Liderança

Conceitos que defines a liderança para melhor compreender o comportamento dos líderes dentro das organizações.

2.3.1.1 Teoria dos traços de Personalidade

A Teoria dos Traços de Personalidade tem como base os traços das características pessoais do líder, as qualidades. Robbins (2005) afirma que são sete os traços que pareciam diferenciar os líderes dos não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, auto-monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho.

Essa teoria afirma que as pessoas já nascem líderes ou não, não podendo adquirir habilidades durante a vida; e as características dos líderes são diagnosticadas por meio de questionários e testes.

O líder é marcado por características físicas, intelectuais e sociais, através das quais influencia o comportamento dos indivíduos. Entre as características, as principais são: inteligência (não muito mais do que a do grupo), sabedoria, interesse, responsabilidade, ser social, ser participativo, ter boa comunicação, ter iniciativa, popularidade, competitividade, persistência e estar sempre alerta.

A Teoria dos traços fracassou, pois, não foi provada a existência das características iguais em todos os líderes.

2.3.1.2 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental analisa o comportamento exibido pelos líderes (Robbins, 2005, p.260). A teoria do comportamento afirma que se forem treinadas as pessoas se tornariam líderes eficazes; ela é focada no comportamento do líder envolvendo um inter-relacionamento entre líderes e liderados, marcada pela cooperação mútua.

O líder desempenha duas funções: uma é relacionada às soluções dos problemas (as tarefas) e a outra é voltada à função social (a manutenção do grupo).

Foram desenvolvidos para essa teoria estudos na Universidade de Ohio, onde foram identificadas duas dimensões independentes do comportamento do líder, que são estrutura de iniciação e a consideração.

A estrutura de iniciação se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. O líder com alto grau de estrutura de iniciação pode ser descrito como alguém que “delega tarefas específicas aos membros do grupo”, “espera que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho”, e “ênfatiza o cumprimento dos prazos.

A consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. Esse líder demonstra preocupação pelo bem-estar, conforto, status e satisfação de seus liderados. Um líder com alto grau de consideração pode ser descrito como alguém que ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados.

A iniciação da estrutura é formada pelo planejamento, organização do trabalho e das tarefas; a consideração é a manutenção das relações. Elas são independentes.

Foi realizado estudo na Universidade de Michigan, que teve como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz, chegando a duas dimensões: orientação para o funcionário e orientação para a produção (Robbins, 2005, p. 261).

Ainda na teoria do comportamento, foram realizados estudos escandinavos, tendo em vista o ambiente dinâmico de hoje, onde os pesquisadores descobriram a existência de uma terceira dimensão – a orientação para o desenvolvimento – relacionada com a liderança eficaz (Robbins, 2005, p. 263).

2.3.1.3 Teoria das Contingências

As Teorias das Contingências afirmam que um tipo de liderança dá certo numa determinada situação e não funciona em outras. Defendem que não existem estilos de liderança adequados, o enfoque do líder é para o fenômeno da liderança.

Dentre as teorias das contingências está o modelo Fiedler, a teoria situacional, a teoria da troca entre líder e liderados e a teoria da meta e do caminho e o modelo de participação e liderança (Robbins, 2005).

O modelo de Fiedler afirma que a eficácia do desempenho dos colaboradores depende do estilo de liderança e o controle que a situação proporciona. O estilo de liderança em um líder é fixo; onde um estilo é orientado para a tarefa e outro para o relacionamento.

Na teoria situacional, a eficácia do líder reside na capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação. O foco são os liderados e a liderança só será bem sucedida se a escolha do estilo de liderar for correta e adequado ao nível de prontidão dos liderados. Não existe um único modo de motivar os colaboradores.

Na teoria da troca entre líderes e liderados, os líderes estabelecem um relacionamento diferenciado com um pequeno grupo de colaboradores, que recebe mais atenção, respeito e privilégios especiais dos líderes e o outro grupo, fica em segundo plano, com menos contato com o líder e o relacionamento é baseado em interações formais e de autoridade.

Na teoria da meta e do caminho, a função do líder é ajudar os liderados no alcance dos objetivos e das metas da organização, fornecendo apoio no cumprimento das tarefas. Os líderes podem ser: diretivos, apoiadores, participativo ou orientado para a conquista.

No modelo de participação e liderança, o comportamento de líder tem participação nas decisões da organização, que deve ser conforme a estrutura da tarefa.

2.3.2 Estilos de Liderança

Estilos de liderança se referem à forma como o líder gere sua relação, seus subordinados e podem variar de acordo com a sua personalidade, os estilos de liderança estudam a relação do líder com o liderado, e tem por finalidade conhecer as características e personalidades do líder em relação aos subordinados, orientado sua conduta, seu estilo e o comportamento de liderar. A liderança pode ser Autocrática, Democrática ou Liberal.

Na liderança Autocrática, o líder tem papel de chefe e define o que vai ser feito, sem a participação do grupo, os liderados não lhe inspiram confiança. O líder é voltado para as tarefas, o poder é baseado no cargo em que ocupa exigindo obediência, não aceita opiniões, mobiliza os colaboradores para a visão, fixando diretrizes para ser seguido, faz todas as tarefas sozinho, é dominador e pessoal. A ênfase é no líder.

Na liderança democrática, o líder acredita que seus liderados possuem autonomia e responsabilidade para desenvolver as tarefas, ele é voltado para as

relações interpessoais, o poder é baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui, obtém idéias e sugestões dos seus liderados tomando decisões em equipe e estimulando a participação, a divisão das tarefas fica a cargo do grupo. O líder pode ser visto como membro normal do grupo, e a ênfase é nos líderes e liderados.

Na liderança liberal, o líder dissemina as informações, obtendo o mínimo de controle, estimulando a criatividade e iniciativa do grupo, os liderados têm completa autonomia das decisões e a participação do líder é limitada ou nula. A ênfase é nos liderados.

Medeiros et al (2000) apresenta uma tabela com algumas características de cada estilo de liderança.

Autocrática	Democrática	Liberal
<p>Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;</p> <p>O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</p> <p>O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</p> <p>O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</p>	<p>As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;</p> <p>O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;</p> <p>A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</p> <p>O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.</p> <p>O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;</p> <p>A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</p> <p>Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</p> <p>O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;</p> <p>O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.</p>

Tabela 01: Características dos estilos de liderança.
 Fonte: www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm

Os líderes devem usar os estilos de liderança de acordo com a situação em que se encontram. Diferentes estilos de liderar podem gerar diferentes reações nos colaboradores, gerando assim diferentes climas organizacionais.

O modelo autocrático traz uma produção elevada, mas com um elevado índice de insatisfação. No modelo democrático, existe maior satisfação e produtividade e no modelo liberal existe mínima produtividade e mínima satisfação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam à seqüência da metodologia e as linhas gerais dos procedimentos metodológicos a serem seguidos, a fim de alcançar os objetivos propostos, fundamentando a realização do estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado é a descritiva e estatística, onde permitirá obter informações a respeito da motivação dos servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos, conhecer melhor seus líderes e apresentar sugestões para melhorar a motivação.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados constituiu na aplicação de um questionário que tem como objetivo, diagnosticar os fatores que mais motivam os servidores, saber qual o estilo de liderança predominante no hospital e apresentar sugestões para melhorar a motivação.

3.3 População e universo

A pesquisa foi aplicada a 72 servidores que trabalham no turno da manhã, tarde e noite, nos dias 02, 03, 04 e 05 de janeiro de 2012.

3.4 Validade da pesquisa

Segundo Ikeda & Gouvêa (1995 apud TOFOLI 2007), contribui para aumentar a validade construída e satisfeita do conteúdo o fato de este ter se baseado em extensa e profunda revisão bibliográfica, ou seja, ter sido desenvolvido dentro de um claro referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através dos questionários respondidos pelos servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos, Autarquia municipal de Passo Fundo, RS e a discussão quanto aos números encontrados.

4.1 Sexo

Dos 72 servidores que responderam o questionário, 57 (79%) é do sexo feminino e 15 (21%) masculino, como mostra o gráfico abaixo:

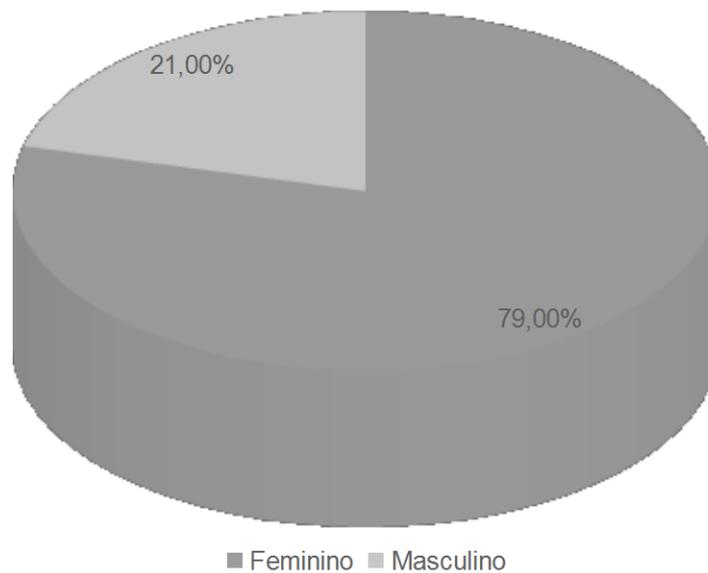


Figura 2: Sexo dos participantes da pesquisa.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Idade

Entre os pesquisados, 19 (26%) tem até 25 anos, 16 (22%) tem entre 26 a 30, 7 (10%) de 31 a 35, 12 (17%) entre 36 a 40, 13 (18%) tem entre 41 a 50, 4 (6%) tem acima de 50 e 1 (1%) não respondeu, conforme o gráfico a seguir, a maior parte tem até 25 anos.

A maioria dos respondentes tem até 25 anos, a maioria é jovem, pois os aprovados no concurso realizado em 2009 foram pessoas jovens, isto mostra que os jovens estão cada vez mais buscando independência financeira e estabilidade profissional.

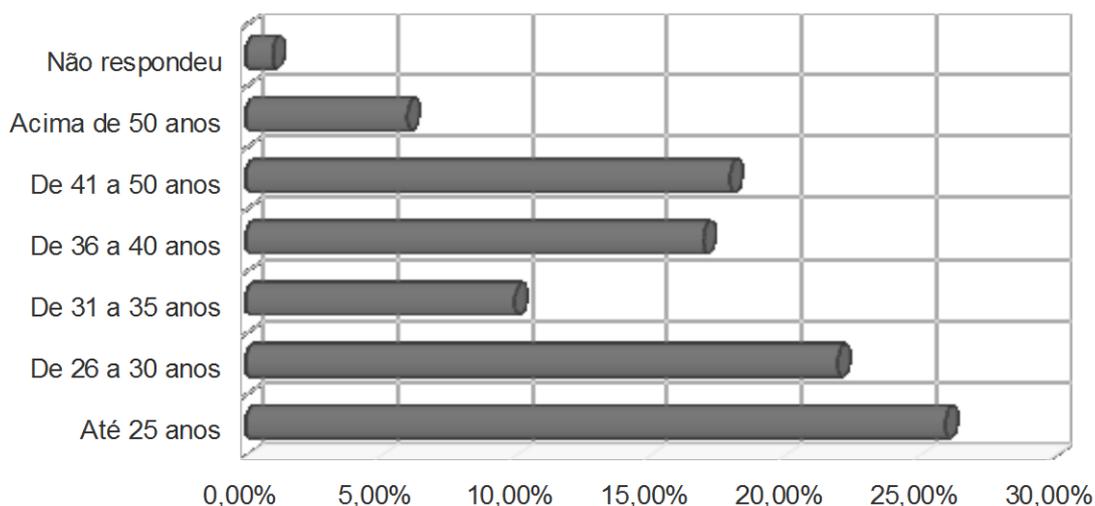


Figura 3: Idade dos pesquisados.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Escolaridade

Como mostra o gráfico abaixo a maioria dos entrevistados (40) possui 2º grau completo, sendo que apenas 1 possui somente o 1º grau completo, 19 estão

cursando o ensino superior, 12 possuem ensino superior completo, 7 possuem especialização, 1 possui doutorado e 4 não responderam.

A maioria possui somente ensino médio completo, pelo motivo de a maioria ser jovens e o número de cargos criados para o hospital são cargos de ensino médio.

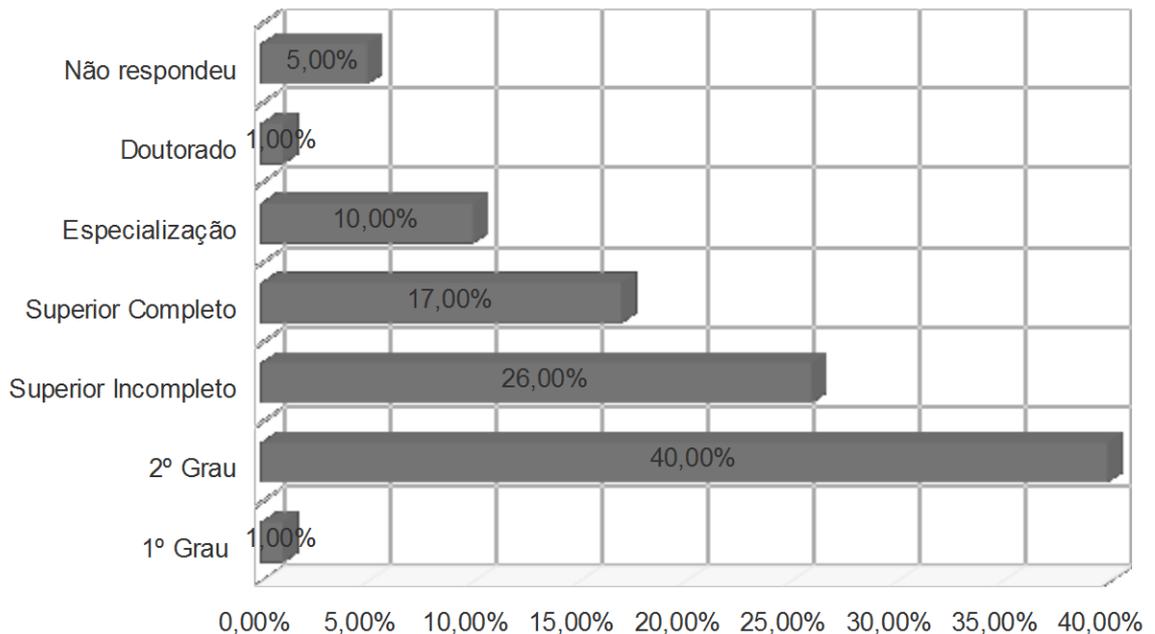


Figura 4: Escolaridade dos pesquisados.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 Área de atuação

Dos entrevistados, 39% trabalham na área da enfermagem (enfermeiros e técnicos em enfermagem), 32% nos serviços de apoio (cozinha, lavanderia, farmácia, recepção, almoxarifado, sanificação, manutenção, radiologia,), 26% na área administrativa e 3% não responderam.

A maioria dos entrevistados trabalha na área da enfermagem, pois é a área com maior número de colaboradores no Hospital.

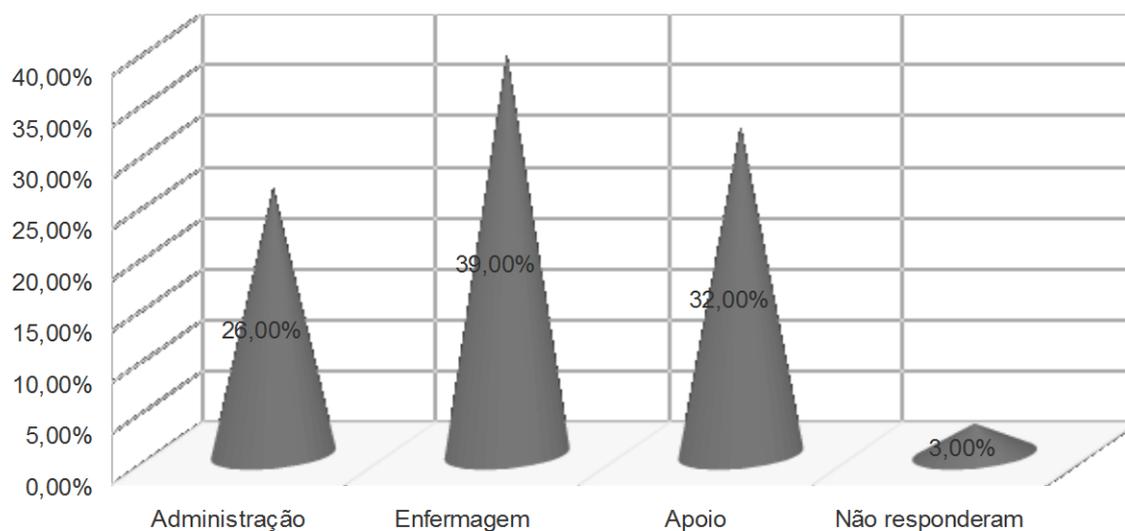


Figura 5: Área de atuação dos pesquisados.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 Tempo de cargo

O questionário revelou que 82% dos entrevistados possuem até 5 anos de cargo, isso se deve pelo fato de ter ocorrido o primeiro concurso público na Autarquia em 2009, onde as primeiras nomeações ocorreram em janeiro de 2010; 4% possuem de 6 a 10 anos, 4% de 11 a 20 anos, esses 8% que possuem de 6 a 20 anos de cargo são servidores terceirizados; 6% de 20 a 30 anos, 3% possuem mais de 30 anos, esses 9% que possuem mais de 20 anos de cargo, são os servidores regidos pelo regime da CLT, todos admitidos antes de outubro de 1988, data da criação da Constituição da República Federativa do Brasil, quando era permitida a admissão em órgão público sem concurso público; e 1% não respondeu; como mostra o gráfico abaixo:

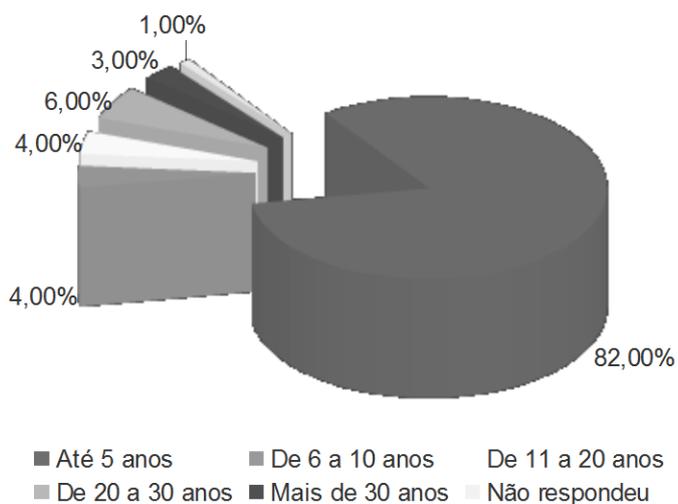


Figura 6: Tempo de cargo dos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa.

4.6 Fatores que mais motivam

Com base no questionário respondido e de acordo com o gráfico 6, o que mais motiva os servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos é o bom relacionamento com colegas e superiores, em seguida esta o salário, os benefícios como o vale alimentação e vale transporte, depois o setor em que trabalha depois o reconhecimento, a forma com que é administrado o Hospital tem grande importância para a motivação dos servidores, em seguida vem à forma com que os superiores coordenam as atividades, depois receber as informações diretamente a respeito das tarefas a desempenhar, logo em seguida vem à liberdade de expressar suas opiniões juntamente com a carga horária, e por último vem o fator treinamento, conforme mostra o gráfico 6.

O bom relacionamento no trabalho faz com que os servidores desenvolvam melhor suas atividades. Como dizia Oliveira (2008):

“... o homem como ser social, possa desenvolver uma concepção mais abrangente de si mesmo, visando facilitar as interações sócio-profissionais, ou seja, seu mundo pessoal com seu mundo laboral, e, com isso, venha vislumbrar perspectivas de ampliar seu espaço de aceitação, participação e relacionamentos dentro de uma organização para que com isso suas necessidades de motivação e sua própria satisfação estejam em sintonia com o perfil de objetivos e metas de crescimento da instituição onde atua.

Meclelland (1995 apud, COELHO, Et Al) na sua teoria fala de três necessidades de caráter secundário e adquirido socialmente: poder, afiliação e realização, onde a necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros.

Como dizia Moretti, não se pode verificar a qualidade de vida no trabalho sem levar em conta a dimensão da “remuneração” e o indicador desta tem de ser proporcional ao que se faz no trabalho.

Os benefícios são remuneração indireta, Aquino (1979, p. 192, apud Moretti) diz que “no Brasil a assistência médica constitui o benefício de melhor aceitação, seguido pela ajuda à refeição e transporte.”

Na teoria dos dois fatores de Herzberg:

“... os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais.” (PERIARD 2011).

Pode-se dizer que o fator que mais motiva os servidores do Hospital é o relacionamento, mas todos os fatores perguntados no questionário tiveram importante pontuação, concluindo-se que todos são importantes fatores motivacionais para o grupo.

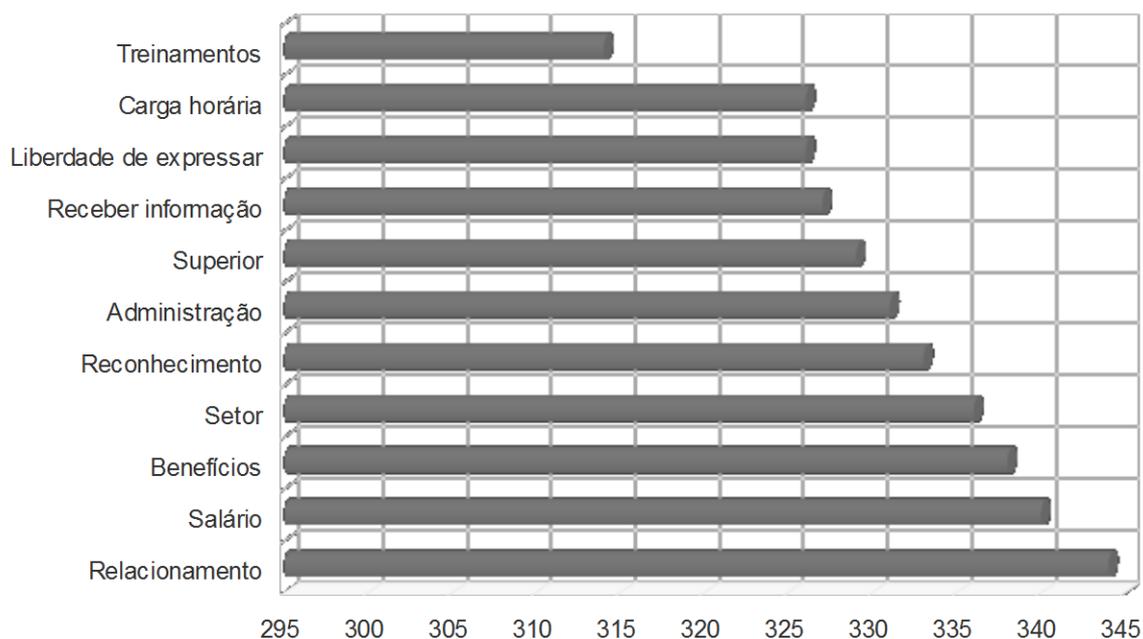


Figura 7: Fatores que mais motivam os servidores do Hospital.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.7 Características presentes nos líderes

As características presentes nos líderes do Hospital Beneficente Dr. César Santos são: a flexibilidade, 51 pontos; a competência, 46 pontos; conhecimento, 44 pontos; disciplina, 43 pontos; boa comunicação, 43 pontos; ética, 41 pontos; sinceridade, 30 pontos; iniciativa, 39 pontos; controle, 36 pontos; adaptam seus liderados as novas tarefas, 36 pontos; possuem habilidades de influenciar o grupo para a consecução de objetivos comuns, 28 pontos; democrático, 27 pontos; ordenam e exigem obediência, 27 pontos; impõem suas idéias, 20 pontos; são liberais, 18 pontos; autoritarismo, 16 pontos e rigidez, 11 pontos, como mostra o gráfico abaixo:

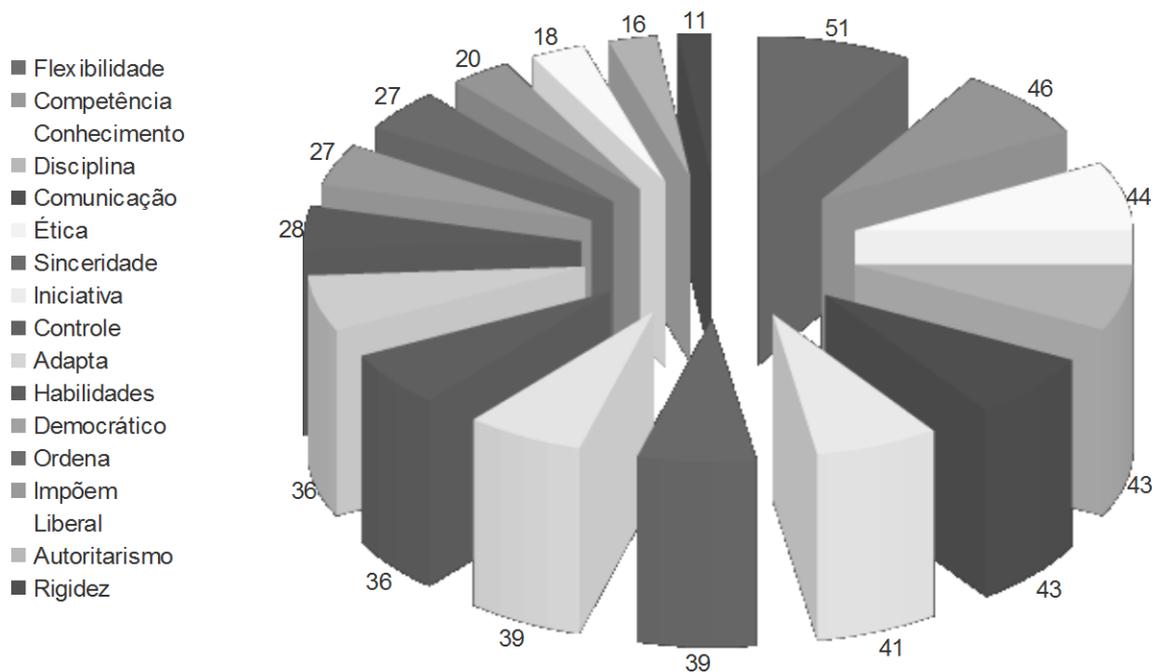


Figura 8: Características dos líderes
Fonte: Dados da pesquisa.

4.8 Ações que os líderes fazem para motivar seus liderados

As ações que os líderes do Hospital fazem para estimular seus liderados são: confiam no seu trabalho e em você, 55 pontos; é tolerante quando precisa se ausentar, 53 pontos; são responsáveis, 52 pontos; reconhecem o trabalho executado, 40 pontos; mantêm a palavra, 40 pontos e sabe delegar as funções, 34 pontos, como podemos ver no gráfico 8.

Confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. (ROBBINS, 2005).

Como dizia Robbins (2007 apud ET Al 2007), a confiança é fundamental nos líderes:

A confiança é a pedra fundamental da liderança. Ela é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista. Expectativa positiva assume o conhecimento e a familiaridade entre as

partes. Maneira oportunista se refere ao risco. Existem algumas dimensões básicas que fundamentam o conceito de confiança: integridade, competência, consistência, lealdade e abertura. A integridade se refere à honestidade e à confiabilidade. A competência engloba as habilidades e os conhecimentos técnicos e interpessoais do indivíduo. A consistência está relacionada à segurança, à previsibilidade e capacidade de julgamento que uma pessoa demonstra nas situações. A lealdade é a disposição de proteger e defender outra pessoa. A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação. A honestidade é apontada consistentemente como a principal característica admirada em um líder. Pode-se dizer que há três tipos de confiança nas relações organizacionais: com base na intimidação, no conhecimento e na identificação (quando existe uma conexão emocional entre as partes). Princípios básicos da confiança: desconfiança destrói a confiança, confiança gera confiança, o crescimento muitas vezes mascara a desconfiança, a redução de pessoal (downsizing) testa o mais alto grau de confiança, a confiança aumenta a coesão, a desconfiança destrói o grupo, a desconfiança geralmente reduz a produtividade. (ROBBINS, 2007, p. 276).

Confiança, tolerância, responsabilidade, reconhecer o trabalho feito pelos liderados, manter a palavra na tomada da decisão e saber delegar funções, são características importantes no processo de liderança, elas podem aumentar a motivação dos liderados criando um ambiente tranquilo e saudável para o desenvolvimento do trabalho melhorando assim o alcance das metas e objetivos da organização.

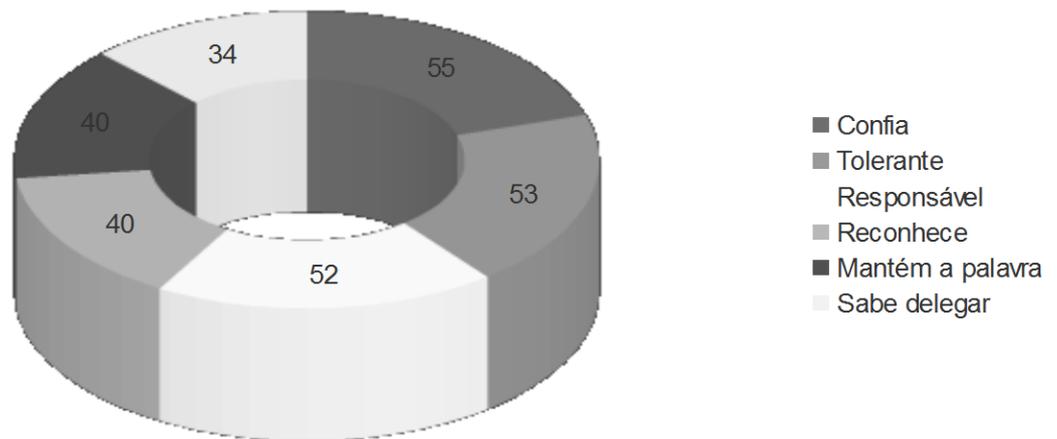


Figura 9: Ações que os líderes fazem para estimular seus liderados.
Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados das duas perguntas acima, nota-se que no Hospital Beneficente Dr. César Santos, predomina o estilo de liderança democrática.

Para MOREIRA (2009), o líder democrático é voltado para as pessoas,

Figura do povo, pelo povo, e para com o povo, considerando sempre participação do grupo, estimulando e orientando. Acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Compartilha as decisões, propõe abertura para o desenvolvimento do trabalho e alcance de objetivos. No momento de elogiar ou criticar, o faz de forma impessoal, sendo objetivo e considerando a equipe o centro das decisões, gerando interação, participação, trabalho, colaboração e entusiasmo.

A liderança democrática é voltada para as pessoas, o líder possui uma boa comunicação, sabendo dar opiniões para o grupo para que consigam alcançar os objetivos propostos juntos, sabe ouvir aceitando as sugestões dos liderados e motivando-os para a participação nas decisões. O líder é passível de confiança, é otimista, eficaz e confia nos seus liderados.

4.9 Sugestões para melhorar o grau de motivação

Os respondentes da pesquisa deixaram algumas sugestões para melhorar a motivação dos servidores, apresentadas a seguir:

- 38% sugeriram a criação do Plano de Carreira e adequação da lei da autarquia (Lei Complementar 205/2008 – Criação dos cargos e estatuto dos servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos) com a Lei Complementar 203/2008 – Estatuto dos servidores municipais de Passo Fundo; sendo que o Hospital é a única instituição pública municipal de Passo Fundo que tem estatuto próprio e não possui plano de carreira, motivo que vem sendo apontado pelo Tribunal de Contas do Estado do RS desde 2008.

- 16% querem a diminuição da carga horária que atualmente é de 44 horas semanais, sendo que os demais órgãos públicos de passo Fundo (prefeitura, outras autarquias, fundação, câmara municipal) são de 35 horas semanais.

- 11% afirmam que um programa de treinamento seria um bom motivador, hoje no hospital não existe treinamento para os servidores.

- 10% querem uma melhor infra-estrutura.

- 5% querem uma melhor refeição que é servida para os servidores que trabalham no turno da noite e para aqueles que trabalham na escala 12 X 36.

- 5% querem mais cooperação entre os colegas e superiores.

- 4% querem que o hospital disponibilize uniforme, atualmente o hospital não fornece uniforme, mas exige que a enfermagem use jaleco branco, sendo que eles têm de comprar.

- 3% preferem que seja melhorada a comunicação.

- 1% quer a nomeação de mais servidores, pois ainda existem vagas disponíveis e o concurso tem validade até julho de 2013.

- 1% quer um melhor relacionamento entre colegas.

- 1% acredita que mais flexibilidade aumentaria sua motivação.

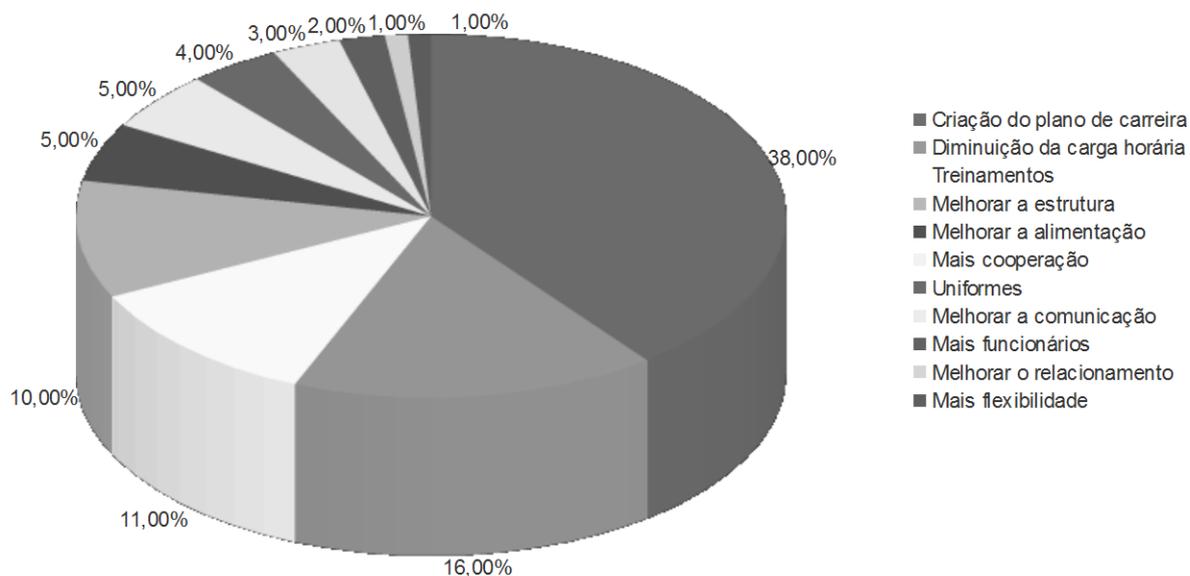


Figura 10: Sugestões para melhorar a motivação dos servidores do Hospital.
Fonte: Dados da pesquisa.

Respondendo a pergunta de pesquisa e o objetivo geral do presente trabalho, o líder deve incentivar a motivação de seus liderados. As organizações possuem objetivos, os colaboradores têm objetivos e o líder está no meio da organização e dos colaboradores, desempenhando papel fundamental no processo de motivação; como o líder sabe quais os objetivos da empresa e o dos colaboradores, ele deve saber conduzir a situação para que ambos atinjam os objetivos. Se a liderança for eficaz, a organização terá colaboradores comprometidos, buscando dar o melhor de si, estarão motivados para desempenhar seu trabalho. Quando os colaboradores têm uma liderança presente, a equipe sente-se mais estimulada, valorizada, e com isso a equipe produz mais e melhor. A liderança deve conhecer e respeitar as necessidades dos liderados.

Segundo MARCHETTI (2004 apud MORAES), a motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade e motivar outras pessoas.

O líder é responsável pelos objetivos e metas das organizações e por isso, ele deve influenciar e promover a motivação em seus liderados. Líderes motivados conseguem com mais facilidade comprometer os colaboradores com a organização.

A condição emocional e as atitudes do líder afetam de fato o estado de espírito de seus liderados e, portando seu desempenho. (GOLEMAN, 2002. Pg., 18 apud SOUZA 2006, pg. 5).

Para NETO (2002, pg. 8), motivação e liderança andam juntas:

Liderança e motivação, a partir de agora, formam par indissociável. Os estudos anteriores pavimentaram a estrada, e as teorias mais recentes deixam claro que não se pode falar de uma sem a outra. Se não for para trabalhar a questão motivacional, para que servem os líderes. Apontar rumos? Qualquer indivíduo com um mínimo de visão pode fazê-lo. Coordenar esforços? Qualquer *chefe* o consegue. Criticar e indicar soluções? Todo torcedor julga-se um bom técnico para seu time.

Quanto á motivação, sem um líder que a trabalhe, talvez permaneça como uma eterna promessa, um potencial nunca realizado. Sendo uma gema preciosa, o líder seria o minerador que, com tirocínio, escavadeira e paciência, saberia localizá-la, desenterrá-la e polir.

A dinâmica motivacional e a eficácia da liderança estão unidas na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. (NOGUEIRA ET AL 1992).

Para BERGAMINI (1994, p. 57 apud STEFANO ET AL) “[...] quanto mais se aprofunda o estudo da liderança e da motivação humana relacionada com o trabalho, mais se percebe que esses dois temas se cruzam com frequência cada vez maior. Já se esta chegando a um momento no qual falar de um assunto implica , necessariamente, abordar o outro também.”

A motivação é o resultado da atuação da liderança. Motivação e liderança são muito importantes para o bom desempenho dos colaboradores na organização, trazendo bons resultados para a empresa. São processos ligados, entender o processo de motivação dos liderados, ajuda no desenvolvimento do líder e devem estar voltadas para a satisfação, o desenvolvimento e o bem estar dos colaboradores dentro da organização.

5 CONCLUSÃO

A partir dos resultados observados, concluem-se que os fatores que mais motivam os servidores do Hospital Beneficente Dr. César Santos, é o bom relacionamento com colegas e superiores, seguido pelo salário, benefícios como o vale alimentação e vale transporte, o setor em que trabalham, o reconhecimento, a forma como é administrado o hospital, a forma com que os superiores coordenam as atividades, receber informações diretamente a respeito das tarefas a desempenhar, a liberdade de expressar suas opiniões, juntamente com o carga horária, e treinamentos. O fator que obteve maior pontuação foi “o bom relacionamento com colegas e superiores”, fato esse que traz harmonia para o ambiente de trabalho e os servidores sente mais prazer em desempenhar suas atividades; o segundo fator com maior pontuação foi “salário”, que é embasado na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, pois é através do dinheiro que conseguimos realizar as necessidades fisiológicas (fome, sede, moradia, vestuário). Todos os fatores perguntados na pesquisa tiveram uma pontuação elevada, concluindo que todos são fatores motivacionais e que as lideranças do hospital devem estar atentas a eles para melhor influenciar a motivação dos liderados.

O estilo de liderança que mais predomina no Hospital Beneficente Dr. César Santos, é a liderança democrática, este estilo de liderança é marcado pela presença de um líder motivador, que confia nos seus liderados, fazem a equipe participar do processo de tomada de decisão, são comunicativos; a liderança democrática inspira liderança, é responsável, eficaz e otimista. Acredita-se que este estilo de liderança é o mais eficaz, mas deve-se tomar cuidado, pois se a equipe for composta por colaboradores inexperientes este estilo de liderança pode se tornar ineficaz.

As características apresentadas pelos líderes do Hospital beneficente Dr. César Santos mais marcantes são: a flexibilidade, a competência, a disciplina, a boa comunicação, a ética, a sinceridade. Os líderes confiam nos liderados, são tolerantes, responsáveis, reconhecem o trabalho executado pela equipe, mantém a palavra e sabem delegar as funções.

Dentre as sugestões que mais foi pedido pelos respondentes da pesquisa, esta a criação do Plano de carreira e adequação da lei da autarquia com o Estatuto

dos Servidores Municipais de Passo Fundo (38%), essa sugestão mostra o desejo dos servidores pela busca do reconhecimento, da auto-realização, fatores defendidos pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Diminuição da carga horária, treinamentos, melhorar a estrutura do hospital, melhorar as refeições servidas, mais cooperação entre colegas e superiores, fornecimento de uniformes, melhorar a comunicação, nomeação de mais servidores, melhorar o relacionamento e mais flexibilidade são outras sugestões para aumentar a motivação, sugeridas pelos respondentes da pesquisa.

Motivação e liderança andam juntas, é papel do líder incentivar seus liderados para a busca da realização dos objetivos, tanto os da organização como os pessoais de cada colaborador, sendo ferramentas para o desenvolvimento pessoal e organizacional. O colaborador deve entender que o crescimento da organização é também o seu crescimento, e cabe ao líder fazer com que seus liderados entendam essa variável. O líder deve ter a capacidade de influenciar os colaboradores, já que a motivação é um processo intrínseco e os estímulos vindos da liderança são capazes de influenciar na motivação dos liderados.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. Administração de Recursos humanos: uma introdução. In: Moretti, Silvinha. *Qualidade de vida no trabalho X Auto realização humana*. Disponível em <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

BARRETO, Maria Beatriz B, ET Al. *A comunicação do líder como fator motivacional*. In MARTINS, 2002. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055724.PDF>>, acesso em 02 de fevereiro de 2012.

BERGAMINI, Cecília,W. *Liderança a Administração dos Sentidos*. In: NOGUEIRA, E.; MARTINS, M.F. *A importância dos aspectos de motivação e liderança na implantação de programas de Gestão de Qualidade*. São Paulo, SP, 1997.

_____. *Liderança administração do sentido*. Apud STEFANO, Silvio Roberto. *Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes*, disponível em <<http://web01.unicentro.br/revistas/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/605/741>>, acesso em 13 de fevereiro de 2012.

BERGUE, Sandro T. *Comportamento Organizacional*. Florianópolis: UFSC, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. In: Munch, Elaine. *Motivação e liderança no trabalho*. Florianópolis. 2007.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição. São Paulo. Mc Graw-Hill do Brasil. 1983.

GODEFROY, Christian H. Como se tornar um líder. Disponível em <<http://www.clube-positivo.com/biblioteca/pdf/lider.pdf>>, acesso em 11 de fevereiro de 2012.

GOLEMAN, Daniel. *O poder da inteligência emocional*. Apud SOUZA, Clélia Maria Diniz Carvalho. *O líder e sua influencia na motivação da equipe*. 2006. Recife.

IKEDA, Daisaku. GOUVÊA, R. *A revolução humana*. Apud TOFOLI, Eduardo DC. Diagnósticos dos acidentes de trânsito nas rodovias da 14ª Delegacia da Polícia Rodoviária Federal. Carazinho. 2007.

MAY, Paulo Roberto. *Capítulo III - Fundamentos Teóricos*. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/may/cap3.htm>>, acesso em 02 de fevereiro de 2012.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. *A organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais*. Apud MORAES, Simone Alano. *Motivação e liderança*. Bagé, 2004.

MECCLELLAND, D. *Studies im Motivation*. In: COELHO, Denys el Al. *Fatores de motivação dos servidores de uma instituição pública de Ensino Superior*. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos06/650_Motivacao_Seget.pdf>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

MEDEIROS, Alexander R. et AL. *Liderança*. 2000. <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm>>, acesso em 09 de dezembro de 2011.

MOREIRA, Armando T. *Liderança e ética nas empresas: a influência do líder na saúde mental da equipe*. Campinas. 2009. Disponível em <<http://www.recantodasletras.com.br/trabalhosacademicos/1385295>>, acesso em 12 de fevereiro de 2012.

MORETTI, Silvinha. *Qualidade de vida no trabalho X Auto realização humana*. Disponível em <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

NETO, José Lourenço de Souza. *Liderança e motivação – práticas novas, propósitos antigos*. Minas Gerais. 2002, disponível em <<http://kmol.online.pt/teses/net02.pdf> >, acesso em 13 de fevereiro de 2012.

NOGUEIRA, Edemílson ET AL. *A importância dos aspectos de motivação e de liderança na implantação de programas de gestão da qualidade*. São Paulo, 1997, disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4205.PDF>, acesso em 13 de fevereiro de 2012.

OLIVEIRA, Luis Eduardo B. *Necessidades motivacionais de bibliotecários: Estudo de caso em uma unidade pública de informação*. 2008, disponível em < <http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/necessidades-motivacionais-bibliotecarios-estudo-caso-.htm>>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

PERIARD, Gustavo. *Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*. 2011, disponível em < <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11^o edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Comportamento Organizacional*. 2007. In BARRETO, Maria Beatriz B. ET AL. A comunicação do líder como fator motivacional. 2007. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055724.PDF>>, acesso em 22 de janeiro de 2012.

SERRANO, Daniel Portilho. *A Teoria de MC Gregor (X e Y)*. 2000. Disponível em < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria%20de%20Mcgregor.htm>> , acesso em 05 de dezembro de 2011.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lelis. *Douglas McGregor – as teorias X e Y e a motivação de servidores públicos*. 2010. Disponível em < http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3565>, acesso em 09 de dezembro de 2011.

VROOM, Victor H. *Work and Motivation*. 1964, In MUNCH, Elaine. *Motivação e Liderança no trabalho*. Florianópolis. 2007.

APÊNDICE A - Questionário

Questionário:

Prezado colega:

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar o que mais motiva os servidores do Hospital e descobrir qual o estilo de liderança predominante.

Ao responder o questionário, quando falar em líder, considere seu chefe imediato.

1. Perfil:

Sexo:

masculino

feminino

Idade:

até 25 anos

36 a 40 anos

de 26 a 30 anos

41 a 50 anos

31 a 35 anos

Acima de 50 anos

Escolaridade:

1º grau incompleto

Superior completo

1º grau completo

Especialização

2º grau

Mestrado

Superior incompleto

Doutorado

Área de atuação:

Administrativo

Enfermagem

Serviços de apoio

Tempo de cargo:

Até 5 anos

20 a 30 anos

6 a 10 anos

mais de 30 anos

11 a 20 anos

2. Avalie os fatores abaixo com relação ao grau de importância para a sua motivação para o trabalho.

(Sendo 5 “muito importante” e 1 “nada importante”):

a. Salário:

5 4 3 2 1

b. Benefícios (vale alimentação, vale transporte):

5 4 3 2 1

c. Carga horária:

5 4 3 2 1

d. *Bom relacionamento com colegas e superiores:*

5 4 3 2 1

e. *Forma de administração do Hospital:*

5 4 3 2 1

f. *Reconhecimento:*

5 4 3 2 1

g. *Forma como seu superior coordena as atividades:*

5 4 3 2 1

h. *Liberdade de expressar suas opiniões:*

5 4 3 2 1

i. *Receber informações diretamente a respeito das tarefas a desempenhar:*

5 4 3 2 1

j. *Treinamento:*

5 4 3 2 1

k. *Setor em que trabalha:*

5 4 3 2 1

3. Assinale as características presentes em seu líder:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ética | <input type="checkbox"/> Disciplina |
| <input type="checkbox"/> Sinceridade | <input type="checkbox"/> Controle |
| <input type="checkbox"/> Rigidez | <input type="checkbox"/> Democrático |
| <input type="checkbox"/> Autoritarismo | <input type="checkbox"/> Tem iniciativa |
| <input type="checkbox"/> Competência | <input type="checkbox"/> É liberal |
| <input type="checkbox"/> Conhecimento | <input type="checkbox"/> Tem boa comunicação |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidade | <input type="checkbox"/> Ordena e exige obediência |
| <input type="checkbox"/> Adapta os seus liderados as novas tarefas | |
| <input type="checkbox"/> Impõem suas idéias | |
| <input type="checkbox"/> Possui habilidades de influenciar o grupo para a consecução de objetivos comuns. | |

4. Assinale as ações que seu líder faz para estimular seus liderados:

- Reconhece o trabalho executado.
- É tolerante quando precisa se ausentar.
- Confia no seu trabalho e em você.
- Sabe delegar as funções.
- É responsável.
- Mantém a palavra.

5. Deixe suas sugestões do que possa melhorar sua motivação:

Obrigada!