



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
DEPARTAMENTO DE AGROTECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DINARA BATISTA JORGE

**PERCEPÇÃO DAS FUNCIONÁRIAS DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA EMPRESA
NOSSA CLÍNICA ACERCA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
TRABALHADOS NA TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG**

MOSSORÓ - RN

2014

DINARA BATISTA JORGE

**PERCEPÇÃO DAS FUNCIONÁRIAS DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA EMPRESA
NOSSA CLÍNICA ACERCA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
TRABALHADOS NA TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA, Departamento de Agrotecnologia e Ciências Sociais para a obtenção do título de Administrador de Empresas.

Orientadora: Prof^a M.Sc. Danielle de Araújo Bispo - UFERSA

MOSSORÓ - RN
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência

J82p	Jorge, Dinara Batista. Percepção das funcionárias da área administrativa da empresa nossa clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na teoria Bifatorial de Herzberg. / Dinara Batista Jorge. -- Mossoró, 2014. 47f.: il. Orientadora: Prof^a. Danielle de Araújo Bispo. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Pró-Reitoria de Graduação. 1. Motivação. 2. Clínica. 3. Satisfação. I. Título.
RN/UFERSA/BCOT /148-14	CDD: 658.314

Bibliotecária: Vanessa Christiane Alves de Souza Borba
CRB-15/452

DINARA BATISTA JORGE

**PERCEPÇÃO DAS FUNCIONÁRIAS DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA
EMPRESA NOSSA CLÍNICA ACERCA DOS FATORES HIGIÊNICOS E
MOTIVACIONAIS TRABALHADOS NA TEORIA BIFATORIAL DE
HERZBERG**

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semiárido – UFERSA,
Departamento de Agrotecnologia e
Ciências Sociais, para a obtenção do
título de Administrador de Empresas.

APROVADA EM: 24 / 02 / 2014

BANCA EXAMINADORA

Profª M.Sc. Danielle de Araújo Bispo

Presidente

Profª Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira

Primeiro Membro

Profª M.Sc. Ana Maria Magalhães Correia

Segundo Membro

Aos meus pais Antônio Jorge e Mirian Batista, que me ensinaram a ser forte, sem perder a doçura, me fazendo acreditar nos meus sonhos. À minha amiga Juliana Carvalho, por sempre me incentivar e não me deixar desistir, e aos amigos distantes que me deram forças para superar minhas dificuldades ao longo deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela ajuda e proteção, pela sua força e presença constante, e por me guiar à conclusão de mais uma preciosa etapa de minha vida.

A meus pais Antônio Jorge Filho e Mirian Batista Jorge, que me ensinaram a viver, e que com muita confiança, dedicação, força e amor, me proporcionaram a realização deste sonho.

A minha orientadora Danielle de Araújo Bispo, pela paciência e sabedoria, por me transmitir confiança e pelos diversos momentos dedicados a mim para que o trabalho fosse realizado com êxito.

A minha amiga de todos esses anos, Juliana Carvalho, por sempre está comigo durante toda a minha vida acadêmica. Aprendemos e crescemos juntas. Construímos um laço de amizade que levarei comigo para sempre.

A diretora da empresa Nossa Clínica Médica, Fábiana Lúcia Albuquerque, por abrir espaço em sua organização para que minha pesquisa fosse realizada com sucesso.

A todos os professores do curso de Administração da UFRSA, por terem contribuído para a minha formação e por serem exemplos na educação. Deixo aqui o meu sincero agradecimento.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação,
abraçar a vida e viver com paixão, perder com
classe e vencer com ousadia, pois o triunfo
pertence a quem se atreve, e a vida é muito
para ser insignificante.”

(Charles Chaplin)

RESUMO

Atualmente, a motivação é de suma importância, não só nas organizações, mas sim na vida de todos. O termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades e vontades e tem sido exaustivamente estudado com fins de aplicar seus resultados nos diferentes ambientes de trabalho. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica, na cidade de Mossoró/RN, acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na Teoria Bifatorial de Herzberg. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde para a coleta de dados foram aplicadas entrevistas direcionadas às 6 funcionárias do setor administrativo da empresa Nossa Clínica, na qual elaborou-se um roteiro constituído de duas partes: a primeira voltada à caracterização dos sujeitos, e a segunda composta de questões abertas, norteadoras do fenômeno investigado. Através das informações obtidas percebeu-se o resultado positivo acerca dos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria Bifatorial de Herzberg, as funcionárias encontram-se não-insatisfeitas e satisfeitas em seu trabalho. Conclui-se que as oportunidades oferecidas pela clínica superam as expectativas das colaboradoras. Portanto, elas apresentam motivação para o trabalho. Existe ainda um mundo desconhecido no vasto campo da motivação humana, mas há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto-realização.

Palavras chaves: motivação, fatores higiênicos, fatores motivacionais

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivadores.....	23
Quadro 2: Caracterização dos sujeitos de pesquisa.....	27
Quadro 3: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “salários e benefícios”.....	31
Quadro 4: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “condições de trabalho”.....	32
Quadro 5: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “políticas da empresa”.....	33
Quadro 6: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “ <i>status</i> ”.....	34
Quadro 7: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “segurança no trabalho”.....	35
Quadro 8: Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “supervisão”.....	36
Quadro 9: Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “responsabilidade”.....	37
Quadro 10: Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “reconhecimento”.....	38
Quadro 11: Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “desafios”.....	38
Quadro 12: Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “realização”.....	39
Quadro 13: Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “crescimento”.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	19
Figura 2: Teoria de McClelland.....	21
Figura 3: Aspectos da teoria dos dois fatores de Herzberg.....	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo geral.....	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ORIGEM DA MOTIVAÇÃO	17
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	18
2.4 TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG – FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS	22
3 METODOLOGIA.....	26
4 ANÁLISE DE DADOS.....	29
4.1 Fatores Higiênicos trabalhados pela gerência.....	29
4.2 Percepção dos funcionários acerca dos fatores higiênicos trabalhados pela gerência.....	32
4.3 Fatores motivacionais dos funcionários.....	37
5 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	45
APÊNDICE A - ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DA NOSSA CLÍNICA	46
APÊNDICE B - ENTREVISTA COM AS FUNCIONÁRIAS DA ÀREA ADMINISTRATIVA DA NOSSA CLÍNICA	47

1 INTRODUÇÃO

A motivação tem sido considerada um fator de suma importância para o trabalho. A literatura que aborda o conteúdo sobre o comportamento humano tem mostrado que, desde a antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer.

A motivação humana apresenta um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos gerentes, psicólogos e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção ao alcance de objetivos (CASTRO, 1996).

Motivação para Robbins (2007) se define como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. É o resultado da interação do indivíduo com a situação, esta relacionado com o esforço em relação a qualquer objetivo. Assim as tendências motivacionais básicas diferem de pessoa para pessoa. Os três elementos chave na definição da motivação são: intensidade, direção e persistência. Assim, a) a intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despense, b) a direção à qualidade do esforço, c) a persistência por quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço em direção a sua meta. O autor acrescenta que a motivação tem sido assunto de inúmeros estudos, e que há uma grande busca por funcionários motivados, tornando essa uma discussão inesgotável.

Já para Zanelli (2004), a motivação é um processo psicológico básico de relativa complexidade por se tratar de um fenômeno não diretamente observado e que auxilia na explicação e na compreensão das diferentes ações e escolhas individuais. Diante das dificuldades de oferecer respostas satisfatórias à explicação da conduta humana, as pesquisas sobre motivação se apresentam cada vez mais associadas a outros conceitos de sentido próximo.

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

Assim, verifica-se muitos conceitos sobre a motivação. Mas independente de qual conceito é mais interessante, a motivação transformou-se em um requisito importante para o homem e sua profissão. E por isso é um assunto de extrema importância na área de Recursos Humanos.

Numerosas teorias têm sido elaboradas para tentar explicar a motivação no trabalho. Inicialmente, as explicações eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não levava em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho. Assim, na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. A partir das limitações do modelo econômico do homem outras teorias motivacionais foram elaboradas, caracterizadas agora pela maior complexidade em relação ao entendimento do homem e por uma abordagem cada vez mais psicossociocultural (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Diante da quantidade/imensidão dessas teorias, este trabalho visa analisar os fatores higiênicos e motivacionais das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica à luz da Teoria dos dois Fatores de Herzberg. Vale salientar que a teoria em questão foi escolhida devido a necessidade de aprofundar-se no assunto, uma vez que há poucos estudos que exploram essa teoria. De antemão, é importante salientar que os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação ou a não-insatisfação no trabalho, enquanto os fatores motivacionais dizem a respeito à satisfação ou não-satisfação no trabalho.

Frederick Herzberg, psicólogo e consultor americano elaborou sua teoria na década de 1960. Em seus estudos procurou conhecer o comportamento humano no ambiente de trabalho analisando os fatores relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores. Segundo Herzberg, havia uma diferença entre satisfação e motivação no trabalho. A satisfação no trabalho garante uma maior estabilidade na organização, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção de uma produtividade estável, além de permitir criar atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação. No trabalho por sua vez, a motivação faz com que o indivíduo torne-se mais responsável com seu trabalho repercutindo consequentemente em um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho (ANTUNES; SANT'ANNA, 1996).

A priori, podemos identificar que a satisfação do trabalho se refere ao nível de contentamento com as relações de chefes e colegas, com o sistema de recompensas e remuneração e com o trabalho realizado; o envolvimento no trabalho tem relação direta com o nível de identificação e de afinidade com o trabalho realizado; e o comprometimento

organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira (ZANELLI, 2004).

Pode-se observar também que a motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais (SILVA, 2011).

É importante compreender e estudar a motivação no trabalho, assim como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento e sua importância no contexto organizacional, pois motivar um trabalhador a cumprir sua tarefa com satisfação não é algo simples que uma organização possa fazer sem receio de errar. A motivação organizacional está longe de ser mero elemento teórico, sendo importante ferramenta no dia a dia das organizações.

Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas corretamente. Sendo assim, indaga-se: **Qual a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na Teoria Bifatorial de Herzberg?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na Teoria Bifatorial de Herzberg.

1.1.2 Objetivos específicos

- Descrever como os fatores higiênicos foram trabalhados pela gerência para não incorrer na insatisfação das funcionárias.
- Analisar qual a percepção das funcionárias da área administrativa acerca dos fatores higiênicos trabalhados pela gerência.
- Analisar qual a percepção das funcionárias da área administrativa acerca dos fatores motivacionais

1.2 JUSTIFICATIVA

Na busca de respostas para se obter um relacionamento estável entre os membros de uma organização, o tema motivação tem sido um dos mais estudado nos últimos tempos por especialistas em recursos humanos e administração. Tanto é que as organizações têm investido em treinamentos para motivar líderes e liderados na busca de abrandar os conflitos e atingir as metas (ARAÚJO, 2008).

Segundo Araújo (2008) nos tempos atuais, existe uma tendência cada vez maior das organizações contratarem profissionais a fim de treinar os seus funcionários, para o exercício da função. Embora práticas favoreçam o desempenho destes funcionários, cabe salientar que a motivação do funcionário no ambiente de trabalho não pode ser imposta ou determinada somente através de treinamentos, pois, a motivação é conquistada também através do relacionamento pessoal entre as pessoas em seu ambiente de trabalho.

Para Bergamini (2008) ter consciência de que cada um possa perseguir determinado objetivo motivacional diz muito. Além disso, as empresas se vêem diante do desafio de necessitar desse potencial produtivo e criativo no interior de cada pessoa, transformando-o em comportamento natural, espontâneo e produtivo.

Mediante isso, pode-se afirmar a grande necessidade de investigar quais fatores podem ser considerados motivadores dentro de uma organização, mais especificamente, dentro da empresa Nossa Clínica que é o objeto de estudo desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será composto por uma breve contextualização do tema motivação no trabalho. Na primeira parte será apresentada a origem da motivação e com isto, será possível tomar conhecimento sobre o conceito e as considerações importantes sobre o objeto de estudo.

2.1 ORIGEM DA MOTIVAÇÃO

Antes da Revolução Industrial, a maneira mais frequentemente usada para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir aquilo que lhe fora solicitado. Menos frequente, mas também usada, era a promessa de recompensas e favores especiais àqueles que desempenhassem algo satisfatório (BERGAMINI, 2008). Como se vê, tanto em um caso como no outro, existiu sempre algo que está fora das pessoas, isto é, punição ou premiação, para se conseguir que elas fizessem aquilo que habitualmente deveriam fazer.

Para Bergamini (2008), com a revolução industrial, foram feitos investimentos cada vez mais pesados na busca de se conseguir aumento de eficiência dos procedimentos industriais. Acreditou-se firmemente que essa maneira de tratar as pessoas traria como resultado recompensadores retornos. Gerentes e administradores, além de buscarem atrair pessoas mais adequadas para o desempenho dos cargos, deveriam ainda conseguir que esses empregados pelos quais eram responsáveis utilizassem a totalidade do seu potencial no trabalho que lhes eram atribuídos.

Muitos autores reconhecem que a revolução industrial, na qual os indivíduos sentiam-se cada vez mais isolados um dos outros determinou uma espécie de difícil anonimato. Nesse ambiente de fracionamento e especialização crescentes, as pessoas já não podiam contar com sentimentos positivos de apoio e estímulo que brotavam das experiências de se sentirem membros participantes de um grupo (BERGAMINI, 2008). Surgia assim a necessidade de fazer os estudos e pesquisas sobre a motivação humana no ambiente de trabalho.

Atualmente os estudos sobre motivação apontam que o grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. Por isso, faz-se necessário investigar e analisar os fatores responsáveis pela motivação dos funcionários, considerando ser esta motivação um componente significativo dentro da organização.

Ainda de acordo com Carvalho (2004), vários estudiosos construíram teorias para explicar o fator fundamental que faz as pessoas adotarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objetivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação. Na mesma linha de pensamento, Antunes (1996, p. 49) diz que a motivação " [...] se refere ao estado em que o trabalhador se sente com disposição ou vontade para trabalhar produtivamente". Para que isto aconteça, a motivação no trabalho precisa ser avaliada, levando-se em consideração a autonomia no mesmo, o pagamento, as condições oferecidas, a carga horária e outros fatores.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Refletindo o estágio de desenvolvimento da Psicologia como ciência, proliferou-se nos estudos da motivação uma grande quantidade de teorias, sendo secundarizadas as tentativas de articulá-las ou de fundamentar umas nas outras. Por consequência, tem-se um campo de estudo fragmentado e marcado pelas divergências. Para Zanelli (2004), as décadas de 1940, 50 e 60 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram estabelecidas: a teoria das necessidades de Maslow (1943), a teoria das necessidades de McClelland (1953), a teoria ERC de Alderfer (1969) e a teoria bifatorial de Herzberg (1959).

Segundo Zanelli (2004), as teorias motivacionais que se sustentam no conceito de necessidades, partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo. Essas teorias, em certo sentido, estariam interessadas em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeariam impulso ou desejo; em outras palavras, a falta ou a carência de algo a ser suprido.

Tamayo e Paschoal (2003) situam o problema da motivação no trabalho como estando, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado. Segundo os autores, muitas teorias tentam explicar a motivação no trabalho, mas são explicações de certo modo simplistas, tanto por se basearem em uma única dimensão como por não levarem em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho. Sendo assim, consideram-se necessárias novas perspectivas e a sua integração com as abordagens tradicionais (modelo integrativo) que possam justamente levar em consideração os diversos aspectos do fenômeno.

A primeira teoria influente nas ciências sociais, a teoria da hierarquia das necessidades, foi desenvolvida por Abraham H. Maslow (1979) e ficou conhecida como Teoria de Maslow. Essa teoria consiste em identificar cinco tipos de necessidades básicas humanas, que seriam a base motivacional de nossas ações. Essas necessidades são: fisiológicas (fome, sede, sono, etc.), de segurança, sociais e/ou de afiliação, de autoestima e de realização. As duas primeiras (fisiológicas e de segurança) são consideradas por Maslow como de ordem inferior; as demais (sociais, autoestima e auto realização) são consideradas como de ordem superior. Elas emergem em ordem hierárquica, à medida que são parcialmente satisfeitas (BERGAMINI, 2008).

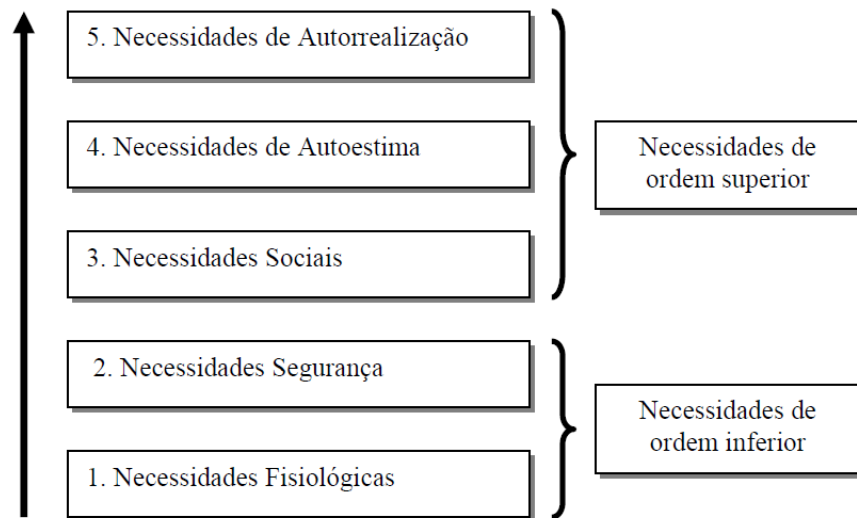
Em meados da década de 40, e durante os anos 50, Abraham Maslow, baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, lança duas premissas consideradas como básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas estejam desempenhando um papel característico de seres que perseguem a satisfação de seus desejos, estando principalmente motivados por atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não podem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão e isso coloca o ser vivo a caminho de poder reaver, mais adiante, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita uma determinada necessidade ou carência, ela perde seu potencial, enquanto força motivadora do comportamento, e seu desaparecimento faz emergir uma nova necessidade (BERGAMINI, 2004).

Bueno (2002) diz que Maslow relacionou claramente a sua teoria com os acontecimentos do mundo e da sua própria vida. Para ele, os elementos pessoais e sociais estavam permanentemente interligados. Além disso, buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada.

Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação.

Assim, para representar graficamente a hierarquia dessa teoria, tem-se utilizado a figura abaixo, baseada em Gondim e Silva (2004) e Muchinsky (1994).

Figura 1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Gondim e Silva (2004, p. 150) e Muchinsky (1994,p.373)

O ponto central da teoria de Maslow reside no aspecto de que a origem de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado na busca da consecução de um determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade (ALVES, 2011).

Já Bergamini (2004) deixa claro que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow teve restrita aceitação, embora, paradoxalmente, tenha sido apoiada em evidências insuficientes da pesquisa empírica. O seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática. Todavia, desde a sua divulgação, há mais de trinta anos, tornou-se uma das teorias mais bem aceitas sobre motivação, principalmente, dentro do referencial da literatura sobre comportamento organizacional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Maslow, segundo Zanelli (2004), no final da década de 1960, Clayton Alderfer redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e as agrupou em três (ERC):

- Existência (**E**), que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança.
- Relacionamento (**R**), que reúne as necessidades sociais e de estima.
- Crescimento (**C**), que equivale à necessidade de auto-realização.

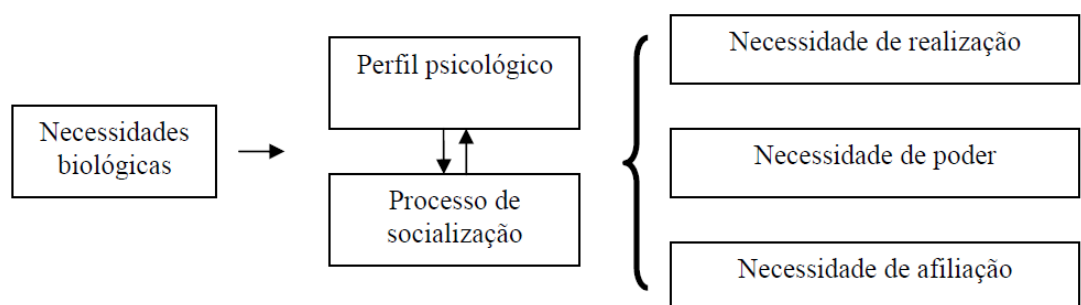
Ao contrário de Maslow, Clayton Alderfer afirmou que a motivação da conduta humana não obedeceria a um sentido progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente. Chamou atenção também para o fato de que duas necessidades poderiam conjuntamente estar influenciando a orientação da ação da pessoa, o que enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades (ZANELLI, 2004).

O fundamento básico desta teoria é que as pessoas podem se mover de uma categoria de necessidade para outra, podendo ir e voltar entre elas e não ter uma ordem formal como Maslow descreveu. Neste caso quando um desejo é alcançado a pessoa passa a sentir um desejo maior por outra necessidade menos concreta (SPECTOR, 2006).

Para Spector (2006) a teoria expõe que há uma relação de frustração e regressão, ocorrendo quando uma necessidade não é satisfeita e o indivíduo passa a sentir uma necessidade inferior devido à frustração gerada. Isto é, ela passa de um desejo menos concreto para um mais concreto, como por exemplo, se uma pessoa não consegue satisfazer uma necessidade de crescimento como passar no vestibular ela pode passar a sentir uma necessidade de relacionamento, como conversar com pessoas que a apoiem.

A literatura traz ainda a teoria de David McClelland, que parte do princípio de que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: de poder, afiliação e realização, na qual se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas. A seguir, a Figura 2 mostra os perfis psicológicos segundo a teoria de McClelland:

Figura 2. Teoria de McClelland



Fonte: Gondim e Silva (2004, p. 151)

Segundo Zanelli (2004), quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a auto realização e a busca de sua autonomia. Quando a

necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias.

A grande contribuição da Teoria de McClelland é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, *turnover* e outras consequências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo (FERREIRA, 2006).

Abordada as principais teorias sobre motivação, a próxima seção trata especificamente da teoria bifatorial de Herzberg, lente teórica escolhida para entender o fenômeno em estudo.

2.4 TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG – FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

A teoria utilizada como base para analisar a motivação das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica, foi a Teoria Bifatorial de Herzberg. Na visão dele, o comportamento das pessoas é fortemente orientado por dois fatores: higiênicos e motivacionais.

Na década de 60, Frederick Herzberg desenvolveu uma pesquisa com engenheiros e contadores de vários países (inclusive comunistas) que tinha por objetivo identificar o que motivava os trabalhadores. Além deles, ele também fez uma investigação junto a supervisores de nível inferior, profissionais liberais do sexo feminino, administradores agrícolas, funcionários de manutenção de hospitais, supervisores industriais e enfermeiras entre outros (SILVA, 2001).

A pergunta básica feita por Herzberg (1968, p.8) para estas pessoas foi “Que ocorrências no trabalho lhes haviam proporcionado extrema satisfação ou extrema insatisfação?”. Também solicitou que descrevessem as condições que as levaram a esse sentimento. O que se descobriu, foi que os fatores que geram satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Diante disso, afirma que o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim

nenhuma satisfação no trabalho. Da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho (SILVA, 2001).

A Teoria da motivação bifatorial foi estabelecida afirmando haver dois conjuntos de fatores que variavam em dois contínuos independentes: o primeiro, seria o dos fatores higiênicos, referentes a fatores externos, que variava da condição de insatisfação a não insatisfação; o segundo conjunto de fatores seria referente a fatores internos, que oscilava da condição de satisfação à não satisfação (ZANELLI, 2004).

Bergamini (2008) diz que a teoria de Herzberg contradiz a teoria de Maslow, pois parte do levantamento de dois tipos diferentes de fatores que são aqueles que trazem satisfação e aqueles que causam insatisfação, como sendo considerados de natureza diferente. Herzberg propõe que os fatores que trazem satisfação, quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência. Herzberg chamou tais fatores de motivacionais e intrínsecos, estando ligados ao próprio indivíduo e seu trabalho. São alguns deles: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento.

A outra classe de fatores, Herzberg chamou de fatores de higiene, que, quando estão presentes, não trazem não-insatisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação. Esses fatores são típicos do meio ambiente e só conseguem prevenir a insatisfação. São alguns deles: Salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, *status*, segurança no trabalho e supervisão. Como pode se notar são todos os valores extrínsecos, isto é, pertencem ao meio ambiente (BERGAMINI, 2008).

Segue abaixo a Figura 3 que representa o que foi explicitado no parágrafo acima.

Figura 3 – Aspectos da teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado em Chiavenato (2000)

Segundo Gil (2009), alguns dos principais fatores de Herzberg são descritos abaixo com o intuito de apresentar seus significados para aprofundamento dessa pesquisa.

Quadro 1 – Fatores higiênicos e motivadores

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não as normas formais (escritas), mas também à regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
<i>Status</i>	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivacionais	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: Gil (2009, p. 208)

Relacionando os fatores higiênicos e motivacionais, é possível compreender que os primeiros precisam necessariamente ser garantidos para que se consiga reduzir ao máximo os sentimentos de insatisfação na situação de trabalho. A satisfação motivacional só ocorrerá a partir do momento em que há percepção e/ou o sentimento de se trabalhar em prol da auto realização. Assim, por exemplo, trabalhos com alto grau de racionalização estariam

proporcionando oportunidades pobres na busca de maiores responsabilidades e de aproveitamento mais amplo das potencialidades do indivíduo, é nesses casos em que os fatores higiênicos adquirem excepcional importância. Quanto menores e mais raras forem as oportunidades de se oferecerem fatores motivadores, maior deverá ser o cuidado com o oferecimento de fatores higiênicos para que o trabalho possa ser considerado como tolerável (BERGAMINI, 1983).

De acordo com Ramos (1990), um dos principais resultados imediatos derivados das contribuições de Herzberg foi o desenvolvimento, em escala apreciável, dos estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional. Até 1959, época em que este autor apresentou sua teoria, poucos esforços tinham sido realizados nesse sentido, o que se explica pelo fato de que, anteriormente, as formulações teóricas sobre motivação se baseavam principalmente em observações clínicas e estudos de laboratório. Herzberg veio preencher esse vazio com seus esforços dirigidos a compreender a importância da motivação no meio organizacional transferindo a tarefa de pesquisar o fenômeno motivacional para a situação real de trabalho. Além disso a teoria bifatorial é divulgada de maneira simples e sistemática, a altura da compreensão da maioria dos integrantes das organizações, formulando ao mesmo tempo, recomendações práticas e específicas dirigidas a melhorar os níveis de satisfação.

Segundo Ferreira (2006) as maiores contribuições da Teoria dos dois Fatores para a compreensão da motivação para o trabalho foram: a possibilidade de o funcionário ter maior autonomia para realização e planejamento de seu trabalho, a valorização dos processos de enriquecimento de cargos e uma abordagem diferenciada sobre papel da remuneração sobre a motivação para trabalho.

Para Robbins (2007), a teoria de Herzberg tem suas limitações. Muitos pesquisadores a consideram falha, pois quando as pessoas apresentam as situações satisfatórias tendem a atribuir esse fato a si e quando apresentam situações não satisfatórias tendem a culpar o ambiente, assim não apresenta sustentação em suas pesquisas.

Outra crítica que a teoria de Herzberg tem recebido, de acordo com Sobral e Peci (2013) é pelo fato do pesquisador não ter considerado as diferenças individuais na motivação, visto que sua pesquisa apresentou os dados de modo agregado. Diante disso, e para não incorrer nessa limitação, essa pesquisa buscou entender um pouco mais sobre o que significava alguns fatores (higiênicos e motivacionais) e entendê-los no âmbito do indivíduo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão fez uso de uma abordagem qualitativa por entender que esse tipo de pesquisa é o que mais se adequa ao fenômeno a ser investigado neste trabalho, qual seja: Analisar a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na Teoria Bifatorial de Herzberg.

A Nossa Clínica, empresa escolhida para esse estudo, fica localizada na cidade de Mossoró/RN e conta com cerca de 60 funcionários, trabalhando em diversos setores. Trata-se de uma organização que está há três anos no mercado e tem como objetivo principal proporcionar aos pacientes um atendimento diferenciado e de qualidade, a mesma atende diversas especialidades médicas contando com profissionais qualificados. A empresa é composta por diversos setores, entre os principais está à recepção, o setor da medicina do trabalho, os atendimentos de médicos, faturamento e o setor financeiro. A organização conta com três diretores e um gerente comercial. Mas, para realizar o referido estudo, utilizou-se às funcionárias do setor administrativo da clínica.

Marques (2006) define pesquisa qualitativa como aquela cujos dados não são passíveis de serem matematizados. Interessa, pois, nessa abordagem apreender as percepções comuns e incomuns presentes na subjetividade das pessoas envolvidas na pesquisa, notadamente na condição objeto sujeito.

Esta pesquisa tem caráter descritivo, uma vez que objetiva mapear os aspectos motivacionais envolvidos no ambiente de trabalho de uma clínica médica. De acordo com Gil (1999), as pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Andrade (2002) complementa esse conceito dizendo que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los.

Para coleta de dados, fez-se uso da entrevista. Gil (1999) define entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação. A entrevista é portanto, uma forma de interação social. Dentre os tipos de entrevistas, optou-se pela estruturada.

Na entrevista estruturada, o investigador tem uma lista de questões ou tópicos para serem preenchidos ou respondidos. Geralmente esse tipo de entrevista é utilizada por pesquisadores iniciantes, que precisam de relativa segurança para coletar os dados. As

questões seguem a ordem prevista no guia e não poderão ser formuladas novas questões no decorrer da entrevista (MATTOS, 2005).

Para a realização das entrevistas, elaborou-se um roteiro (apêndice) constituído de duas partes: a primeira voltada à caracterização dos sujeitos, e a segunda composta de questões abertas, norteadoras do fenômeno investigado. O critério de seleção dos informantes-chave foi fazer parte do quadro de funcionários do setor administrativo da empresa Nossa Clínica.

Ao todo são 6 funcionárias que fazem parte do setor administrativo da clínica, estas foram abordadas em seu horário de trabalho em dias alternados, pois não houve possibilidade de entrevistar todas em um único dia. A entrevista foi realizada através de um gravador, com duração média de 15 minutos à cada entrevistada. Utilizou-se do código F (funcionária) para identificar os sujeitos, assim como estão caracterizados no Quadro 2, descrito abaixo:

Quadro 2 - Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Código	Sexo	Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa
F1	Feminino	Segundo grau completo	Assistente administrativo	1 ano e 10 meses
F2	Feminino	Segundo grau completo	Assistente administrativo	3 anos
F3	Feminino	Superior completo	Assistente administrativo	2 anos e 6 meses
F4	Feminino	Segundo grau completo	Assistente administrativo	1 ano e 5 meses
F5	Feminino	Superior completo	Assistente administrativo	7 meses
F6	Feminino	Segundo grau completo	Assistente administrativo	3 anos

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Também foi feita uma entrevista com a gerência, no intuito de identificar como os fatores higiênicos foram trabalhados pela gerência para não incorrer na insatisfação dos funcionários.

Para análise dos dados, fez-se uso da análise de conteúdo. Para Franco (2005), a análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineamento mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem. Segundo a autora, a análise de conteúdo passou cada vez mais a ser usada para produzir inferências acerca de

dados verbais e/ou simbólicos, mas, obtidos a partir de perguntas e observações de interesse de um determinado pesquisador. Sendo assim, utilizaram-se como categorias de análise os fatores higiênicos e motivadores tratados no referencial teórico.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 Fatores Higiênicos trabalhados pela gerência

O objetivo desta seção é descrever como os fatores higiênicos foram trabalhados pela gerência para não incorrer na insatisfação das funcionárias do setor administrativo da clínica. Para isso, foi realizada uma entrevista com a diretora e proprietária da Nossa Clínica, formada em Direito e pós-graduada em Direitos Humanos. A diretora está desde a fundação da empresa e atua na administração juntamente com o filho e o esposo.

Iniciou-se a entrevista abordando a sua importância para a pesquisa, além de ter explicado brevemente sobre o tema. Também explicou-se que as perguntas eram direcionadas ao setor administrativo da clínica. Primeiramente, pediu-se a entrevistada que falasse sobre como surgiu a Nossa Clínica, e de acordo com ela, a empresa surgiu para suprir uma carência da cidade de Mossoró, como pode se notar pelo trecho que segue:

A Nossa Clínica surgiu da nossa necessidade de atendimento e serviços de qualidade. Quando percebemos, já estávamos nos deslocando para as capitais do Rio Grande do Norte e do Ceará em busca de atendimento médico. Percebemos a carência do mercado e resolvemos investir no seguimento de serviços médicos. Inicialmente, contávamos com apenas 25 salas de atendimento, mas após um ano já havíamos dobrado este número e, hoje, temos ele triplicado. A clínica foi crescendo de acordo com a demanda e com a chegada dos profissionais habilitados para as especialidades. Se no início os exames complementares eram apenas laboratoriais, radiografias, ultrassonografia e de eletrocardiograma e encefalograma, hoje, já realizamos tomografia e ressonância magnética, fora outros exames de menor complexidade que foram sendo agregados no decorrer destes três anos (Diretora - Nossa Clínica. Entrevista, data: 16/01/2014).

Como pode se notar, o crescimento da empresa Nossa Clínica mostra que há mercado para a saúde em Mossoró, consolidando-a como uma organização importante na cidade.

A entrevistada foi interrogada sobre os seguintes fatores higiênicos: salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, *status*, segurança no trabalho e supervisão. Em relação ao fator higiênico “salários e benefícios”, como visto no referencial teórico, segundo Gil (2009), inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário. De acordo com a entrevistada esse fator higiênico é

importante, pois trabalhando com o capital humano, a necessidade de investimento deve ser contínua. Em suas próprias palavras, pode-se perceber:

Já atuamos no seguimento empresarial há mais de 25 anos e, entendemos que o capital humano é o maior patrimônio da empresa, portanto, necessita de investimentos contínuos. Desde o início que diferenciamos os salários da empresa com os da categoria sindical. Para o ano em curso, o nosso planejamento contempla um plano de cargos e salários. (Diretora - Nossa Clínica. Entrevista, data: 16/01/2014)

A partir da citação acima, podemos inferir que os salários pagos às funcionários, foram planejados para serem mais atrativos do que o que estabelece os sindicatos.

Quanto ao fator “condições de trabalho”, como explicitado no referencial teórico, segundo Gil (2009), envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e quantidade de horas de trabalho. De acordo com a entrevistada, esse fator higiênico foi trabalhado da melhor maneira para satisfazer seus funcionários:

Todo o projeto arquitetônico foi projetado sob o prisma ergonômico. Possuímos um ambiente propício para se trabalhar, com máquinas modernas e equipamentos de qualidade. Em relação à quantidade de horas trabalhadas está de acordo com a CLT. Desde outubro de 2013 iniciamos atendimentos aos sábados. Para tanto, conversamos com o nosso pessoal e mobilizamos uma equipe para trabalhar neste dia. São pessoas que estão sendo formadas para assumirem funções de maior responsabilidade na empresa. Sempre que são necessárias mudanças, nós convocamos as equipes, discutimos e decidimos qual a melhor medida a ser tomada. Assim, todos se tornam responsáveis pelo êxito (Diretora - Nossa Clínica. Entrevista, data: 16/01/2014).

De acordo com a citação acima, podemos inferir que as condições de trabalho oferecidas às funcionárias da área administrativa da Nossa Clínica foram projetadas para proporcionar conforto às mesmas.

Em relação ao fator “política da empresa”, como abordado no referencial teórico, segundo Gil (2009), refere-se não as normas formais (escritas), mas também à regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado. De acordo com a entrevistada essa relação entre empregado e empregador é de respeito e com plena acessibilidade. Quanto às normas formais e informais, a mesma comenta que a empresa utiliza das duas normas. No decorrer da entrevista, exemplifica o que se considera uma norma formal por parte da organização: há uma caixa de sugestões que fica disponível para os funcionários na sala de estar. Por fim, a diretora afirma que é muito importante gerar um ambiente de respeito e cordialidade.

No que diz respeito ao fator “*status*”, como visto no referencial teórico, segundo Gil (2009), é identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo. Segundo a entrevistada às funcionárias trabalham em equipe e existe uma iniciativa de se trabalhar com estagiários, mas conforme surge necessidade de ampliar o quadro ou suprir uma vaga, são verificadas as qualificações e habilidades do profissional, o que podemos ver a seguir, na fala da entrevistada:

Conforme sentíamos que a empresa crescia, estabelecemos que fossemos trabalhar com estagiários, pois teríamos mais tempo para observar e formar a nossa equipe, conforme fossem surgindo novos quadros. E quando se faz necessário um profissional que não pode ser aproveitado do quadro de estagiários, realizamos um processo seletivo orientado por um psicólogo e comandado pelo RH. Há um relacionamento de parceria entre os funcionários, existe uma ajuda mútua sempre que necessário, posso dizer que temos uma equipe que trabalha em conjunto (Diretora - Nossa Clínica. Entrevista, data: 16/01/2014).

Em relação ao fator “segurança do trabalho”, como observado no referencial teórico, segundo Gil (2009), refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa. Segundo a entrevistada, esse fator higiênico, dentro do quadro administrativo da Nossa Clínica, é de total confiança. Uma evidência disso, segundo ela, é que a rotatividade no setor administrativo é mínima. Desse modo, pressupõe-se que há uma não-insatisfação no trabalho por parte das funcionárias.

Quanto ao ultimo fator higiênico, “supervisão”, como salientado por Gil (2009), é o grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa. Conforme a entrevistada há uma confiança transmitida ao funcionário para o mesmo tomar decisões, sendo essas em benefício da empresa. Como segue na fala da diretora:

Dentro das atribuições que lhe são competentes, qualquer medida que seja no sentido de melhor atender ao cliente lhe é facultada decisão. Entretanto, comumente, nos reunimos para fechar as atividades rotineiras e repassamos todos os eventos que por ventura mereceram destaque, ou possam resvalar em desgastes, até mesmo para que em uma conversa futura, todos os pontos sejam passíveis de discussão (Diretora - Nossa Clínica. Entrevista, data: 16/01/2014).

Como se pode perceber no trecho acima, existe delegação da gerência para a tomada de decisões por parte das funcionárias, possibilitando a estas, mais controle sobre seu trabalho.

De um modo geral, nota-se que os fatores higiênicos foram trabalhados pela gerência pra incorrer na não-insatisfação das funcionárias. Todavia, foi necessário confrontar os argumentos da gerência com os argumentos das funcionárias da área administrativa da Nossa Clínica para identificar se suas argumentações também incorrem na não-insatisfação no trabalho, como será tratado a seguir.

4.2 Percepção das funcionárias acerca dos fatores higiênicos trabalhados pela gerência

O objetivo dessa seção é analisar qual a percepção das funcionárias da área administrativa da Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos trabalhados pela gerência.

As entrevistadas foram interrogadas sobre os mesmos fatores higiênicos questionados a gerência: salários e benefícios, condições de trabalho, política da empresa, *status*, segurança no trabalho e supervisão.

Sobre o fator higiênico, “salários e benefícios”, que inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário. A percepção das entrevistadas foram semelhantes, como se vê no quadro 3:

Quadro 3 – Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “salários e benefícios”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “salários e benefícios”
F1	Afirmou que o salário pago é adequado e condizente com o cargo no qual ocupa, pois comparado as outras empresas, a Nossa Clínica oferece um bom salário e benefícios gratificantes.
F2	Afirma que está satisfeito com os salários e benefícios que a clínica oferece.
F3	Acredita que sua remuneração está dentro dos padrões, mas que é de natureza de qualquer profissional achar que trabalha mais do que ganha.
F4	Diz que tendo em vista o que o mercado oferece, a remuneração da Nossa Clínica é condizente com a realidade da região.
F5	Argumenta que a remuneração e benefícios oferecidos pela clínica são adequados para seu cargo. Também afirma que não trabalha apenas pela remuneração e sim pela experiência profissional.
F6	Expõe que sua remuneração não é adequada para o cargo que exerce, pois a clínica cresceu em todos os sentidos, então consequentemente aumentou-se o trabalho. A entrevistada acredita que

	poderia ser feito um trabalho de gratificação ou coisa do gênero para incentivar e valorizar o colaborador
--	--

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Ou seja, entende-se que a maioria das entrevistadas (F1, F2, F4 e F5), estão não-insatisfeitas com esse fator higiênico corroborando com a entrevista da diretora. Entretanto já percebe-se que há uma inquietação das funcionárias F3 e F6 sobre esse fator, o que implica dizer que pode estar ocorrendo uma insatisfação das funcionárias, merecendo, portanto, a observação e atuação da gerência para não incorrer nessa situação.

Quando perguntado às funcionárias sobre as “condições de trabalho”, que a clínica oferece, na qual se enquadram as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e quantidade de horas de trabalho, as entrevistadas argumentaram as seguintes respostas, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “condições de trabalho”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “condições de trabalho”
F1	Afirma que supera as suas expectativas, pois em algumas empresas os equipamentos e máquinas de trabalho funcionam em péssimas condições, o que a deixa bastante confortável na Nossa Clínica, por ter ótimas condições de trabalho.
F2	Assegura que a Nossa Clínica oferece não somente um espaço, mas também condições excelentes para qualquer profissional realizar suas tarefas com eficiência.
F3	Relata que o ambiente de trabalho oferece condições boas para se trabalhar e quanto às horas trabalhadas também está dentro de suas expectativas.
F4	Ressalta que a clínica é um ambiente moderno e confortável para se trabalhar e as horas trabalhadas são de acordo com a CLT.
F5	Relata que as condições de trabalho da Nossa Clínica estão acima do esperado.
F6	Diz ter tudo que facilita o seu trabalho e que a clínica oferece toda a comodidade e um ambiente propício para se trabalhar. Também se diz satisfeita, concluindo que as horas trabalhadas estão de acordo com o que esperava.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Portanto, percebe-se que de acordo com a teoria de Herzberg, acerca do fator higiênico, “condições de trabalho”, há uma não-insatisfação de todas as entrevistadas, já que foram obtidas respostas positivas com relação a esse fator higiênico.

Quando questionado sobre a “política da empresa”, que se refere não somente as normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as

relações empregador-empregado, foi questionado às entrevistadas, se a empresa é aberta a receber críticas, opiniões e sugestões. E como funciona a relação entre gerência e funcionários. Segue abaixo no Quadro 5 a explanação das entrevistadas.

Quadro 5 – Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “políticas da empresa”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “políticas da empresa”
F1	Argumenta que a gerência está sempre aberta para opiniões, críticas ou sugestões de seus colaboradores, procurando solucionar os problemas da melhor maneira.
F2	Acredita que a relação entre os funcionários e a gerência é considerada uma relação amigável, há abertura para se opinar, criticar ou dar sugestões que venham a beneficiar a Nossa Clínica.
F3	Explana que a gerência sempre está aberta a receber sugestões, críticas e na maioria das vezes aceita ou implanta a sugestão que o funcionário leva até eles.
F4	Diz que a empresa é aberta a receber sugestões e críticas. Complementando que a empresa costuma ouvir seus colaboradores deixando-o crescer junto ao desenvolvimento da mesma.
F5	Argumenta que a gerência está aberta a receber todo e qualquer tipo de crítica, sugestões e opiniões.
F6	Relata que os gestores são abertos a receber críticas, opiniões e sugestões dos funcionários.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Deste modo, também conclui-se que há uma não-insatisfação de todas as funcionárias acerca desse fator higiênico, ou seja, a gerência tem trabalhado com êxito para que não incorra na insatisfação da equipe.

Ao ser indagado as funcionárias sobre o fator “*status*”, que são identificados por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo. Questionou-se às colaboradoras se elas gostam do cargo que ocupam, e se elas se sentem motivadas com o trabalho que exercem, segue abaixo o argumento de cada uma.

Quadro 6 – Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “*status*”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator “ <i>status</i> ”
F1	Fala que gosta de seu cargo e se considera motivada, embora alguns dias sejam mais corridos que outros, o que gera às vezes um pouco de estresse.
F2	Diz que gosta do que faz e se sente motivada na realização de suas tarefas diárias.
F3	Indaga que gosta de viver a experiência de tomar decisões e de resolver situações complicadas, e que o seu esforço compensa quando vem o reconhecimento por parte da

	diretoria
F4	Diz gostar do cargo que ocupa, pois a mesma sempre quis trabalhar na área de administração.
F5	Questiona que seu cargo é um pouco complexo, mas que gosta bastante por ser um desafio e uma confiança em que lhe foi passado.
F6	Diz que: “quando se trabalha no que gosta, o resto é consequência.”

Fonte: Pesquisa direta (2014).

À vista disso, compreende-se que todas as seis funcionárias se mostraram não-insatisfeitas com relação ao fator “*status*”, todas argumentaram que gostam do cargo no qual ocupam, portanto, infere-se que a gerência têm contribuído para não incorrer na insatisfação de suas colaboradoras.

No quesito “segurança no trabalho”, que se refere não apenas às condições físicas de segurança, mas também a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa, ao ser questionado as funcionárias da área administrativa da clínica, se elas se sentem seguras e confiantes com relação a sua permanência na empresa, houve divergências de respostas, como mostra o Quadro 7, a seguir:

Quadro 7– Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “segurança no trabalho”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator “segurança no trabalho”
F1	Acredita estar desempenhando bem as suas funções, então não há como temer a sua permanência na empresa.
F2	Argumenta que esta na empresa desde sua inauguração e que vem desempenhando sua função da melhor maneira possível, a mesma acredita estar agradando seus superiores com seu trabalho.
F3	Mostrou imparcialidade ao dizer que em uma empresa privada há sempre esses questionamentos, se estamos seguros e confiantes. Porém, quando se realiza um trabalho com compromisso, respeito e qualidade, o profissional transmite a empresa que ele está ali para somar e crescer juntos.
F4	Relata saber de sua capacidade profissional, mas por ser empregada, está à disposição do seu empregador.
F5	Ressalta que não se sente segura na clínica, mais se considera confiante. Confiança em prestar o serviço, mostrar competência, buscar soluções para alguma situação, com isso vou mostrando que realmente quero continuar na empresa.
F6	Argumenta falando que ninguém é insubstituível, portanto outras pessoas podem fazer o seu trabalho, mas que está sempre procurando executar seu trabalho com eficiência, no intuito de fazer a diferença.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Ou seja, entende-se que há uma não-insatisfação desse fator higiênico apenas em F1, F2 e F3, pois afirmam estar confiantes em sua permanência na empresa. Já para o restante (F4, F5 e F6), pode-se perceber uma insatisfação com relação a esse fator, causando preocupação para a gerência, pois é um fator que realmente precisa ser trabalhado para que não venha a incorrer na insatisfação total das funcionárias.

Em relação ao último dos fatores higiênicos, a “supervisão”, que se trata do grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa, foi questionado às funcionárias, até que ponto elas têm autonomia na realização do seu trabalho. Segue no Quadro 8 a sequência de respostas.

Quadro 8– Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “supervisão”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator higiênico “supervisão”
F1	Ressalta que as atitudes não podem ser tomadas de qualquer jeito, portanto, primeiramente devem ser planejadas e repassadas para a gerência e só depois concluída.
F2	Afirma haver uma liberdade em comunicar aos superiores e sempre prezar pelo lado da empresa.
F3	Argumenta que procura manter um limite, mas que possui liberdade para cumprir suas atividades, porém, há tomadas de decisões muito complexas, onde se percebe que só os seus superiores podem decidir.
F4	Diz que todas as decisões são tomadas sempre comunicando a gerência, explana que não é interessante agir sozinho quando na verdade há uma equipe e a comunicação é muito importante na tomada de decisões.
F5	Relata que todas as atividades que realiza têm a comunicação com a gerência, por exemplo: qualquer documento importante que sai ou entra do seu setor é comunicado a gerência.
F6	Afirma que sua autonomia é parcial, porque trabalha com finanças e esse setor pode ser considerado o “coração da empresa”, portanto entende-se que quase tudo que se venha a fazer, deve-se comunicar a gerência.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Sendo assim, de acordo com a percepção das funcionárias a respeito desse fator higiênico, como visto no quadro acima, conclui-se que há uma não-insatisfação de todas as entrevistadas, pois os argumentos das funcionárias apontam que são compatíveis com a entrevista feita com a diretora acerca desse mesmo fator.

4.3 Fatores motivacionais das funcionárias

O objetivo dessa seção foi identificar quais fatores motivacionais dos funcionários da área administrativa da Nossa Clínica têm contribuído para sua satisfação ou não no trabalho. Para isso, na entrevista questionou-se os seguintes fatores motivacionais: responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização e crescimento.

A respeito do fator motivacional, “responsabilidade”, na qual é considerado o sentimento de responsabilidade pelo trabalho que se executa, independentemente de qualquer coerção exterior. Questionou-se às funcionárias, quais suas obrigações e deveres no ambiente de trabalho e como elas se sentem em relação a isso. Assim, segue abaixo no Quadro 9, o argumento de cada uma.

Quadro 9– Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “responsabilidade”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “responsabilidade”
F1	Diz que é obrigação ter compromisso e responsabilidade frente às tarefas que lhe são designadas, complementa afirmando se sentir capaz e procurar sempre manter a organização para que o seu trabalho transcorra de forma eficiente.
F2	Relata que procura executar da melhor maneira suas atividades diárias, que são precisamente com planos de saúde. Complementa que também procura ser sempre organizada e manter limpo o seu ambiente de trabalho.
F3	Afirma executar da maneira mais eficiente as atividades diárias e gostar do que faz.
F4	Confirma possuir responsabilidade na execução das tarefas e ressalta dizendo que a harmonia no ambiente de trabalho facilita as execuções das atividades.
F5	Argumenta que procura executar seu trabalho da melhor maneira possível, podendo assim passar confiança para seus superiores. Também afirma que há uma preocupação em aprender as atividades com rapidez, para que sempre que necessário, auxiliar ou fazer.
F6	Vê como tarefas diárias a serem cumpridas e diz que gosta do que faz.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Desse modo, de acordo com as respostas das colaboradoras, pode-se perceber que há satisfação no trabalho em relação ao fator, “responsabilidade”, de modo que todas as entrevistadas se dizem comprometidas a executar o seu trabalho da melhor maneira e se mostram satisfeitas no que faz.

Quando indagado sobre “reconhecimento”, no qual diz respeito ao reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores, foi questionado se

as funcionárias se sentem reconhecidas pelos seus superiores com relação ao seu desempenho no trabalho. Segue no Quadro 10, a explanação das entrevistadas:

Quadro 10– Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “reconhecimento”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “reconhecimento”
F1	Afirma se sentir reconhecida em relação a elogios, afirmou receber com frequência.
F2	Diz que costuma receber elogios de seus superiores sempre que é realizado tarefas corretamente e com eficácia.
F3	Afirma que os seus superiores sempre estão reconhecendo o seu esforço e o compromisso que o mesmo tem com as realizações das tarefas.
F4	Relata que recebe críticas construtivas e isso faz parte do crescimento profissional.
F5	Argumenta que um “muito obrigado”, “você fez um bom trabalho”, sempre é motivante para qualquer colaborador.
F6	Explana dizendo que tudo que se faz, merece reconhecimento.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Sendo assim, conclui-se através das falas das entrevistadas que há reconhecimento de seus superiores com o trabalho que as funcionárias executam. Portanto, é perceptível o sentimento de motivação em todas as entrevistadas, acerca desse fator higiênico, “reconhecimento”.

Quando se trata de “desafios”, que se define como disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis, foi perguntado às funcionárias se elas se sentem motivadas a realizar tarefas consideradas difíceis e se estão abertas a novos desafios dentro da Nossa Clínica. Deste modo, segue no Quadro 11, a percepção das colaboradoras com relação a esse fator motivacional.

Quadro 11– Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “desafios”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “desafios”
F1	Diz está sempre aberta aos desafios e afirma se sentir motivada a realizar as tarefas mais complicadas.
F2	Relata que sempre está disposta a realização de novas tarefas dentro da empresa.
F3	Argumenta que se sente motivada, porque sabe que ao final da realização da tarefa, irá ser reconhecida.
F4	Ressalta que sempre está aberta a executar novas tarefas, explicando que o novo assusta, mais que está na empresa para aprender.
F5	Expõe que quando a mesma tem alguma dificuldade ou não sabe como realizar algo, recebe as instruções de como fazer e a quem procurar.

F6	Diz que desde que chegou a função de assistente administrativo, há sempre algo de novo para se trabalhar, se projetar e se adequar.
----	---

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Tendo como base as respostas das entrevistadas, pode-se argumentar que existe uma motivação de todas as funcionárias com relação a esse fator motivacional, já que todas se mostram motivadas a realizar tarefas consideradas difíceis, estando abertas a novos desafios dentro da clínica.

Com relação ao fator motivacional “realização”, no qual significa percepção de que o trabalho está adequado às expectativas, foi questionado às colaboradoras se elas se sentem realizadas trabalhando na Nossa Clínica, a maioria disse que sim, como mostra o Quadro 12 a seguir:

Quadro 12– percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “realização”.

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “realização”
F1	Em suas próprias palavras: “Acho que quando você faz seu trabalho com dedicação e profissionalismo, ele supera sim as nossas expectativas”.
F2	Discorre que além de ser motivante, supera os seus próprios limites.
F3	Argumenta que procura sempre buscar novos conhecimentos que venham a facilitar seu desempenho no dia-a-dia.
F4	Ressalta que vem se conhecendo profissionalmente e isso motiva.
F5	Diverge das outras opiniões, a mesma não se sente realizada, usando o argumento de que apesar de seu trabalho superar todas as expectativas, como motivação ou estrutura do ambiente organizacional, é uma rotina que é nova e ao mesmo tempo repetitiva.
F6	Afirma que seu trabalho sempre surge algo de novo e o que surge sempre gera expectativas e maior motivação.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Portanto, acerca do fator motivacional, “realização”, conclui-se através da percepção das funcionárias que há satisfação, pois de acordo com as falas, todas se mostraram motivadas trabalhando na Nossa Clínica.

Quando questionado sobre “crescimento”, ou seja, sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas, nesse requisito foi investigado se as funcionárias conseguiram crescer enquanto profissional dentro da clínica e se as mesmas

acreditam em oportunidade de crescimento dentro da empresa. Assim sendo, segue no quadro 13 a percepção das entrevistadas com relação a esse fator motivacional.

Quadro 13– Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “crescimento”

Entrevistadas	Percepção das entrevistadas a respeito do fator motivacional “crescimento”
F1	Afirma que quando a mente está aberta às novas possibilidades, se pensa em crescer, seja na Nossa Clínica ou em qualquer empresa.
F2	Discorre que a empresa oferece oportunidades de crescimento para seus colaboradores.
F3	Relata que iniciou suas atividades na clínica como estagiária. Complementa que hoje percebe a sua evolução e crescimento, e o quanto aproveitou as oportunidades que lhe foram oferecidas.
F4	Diz que está aberta a oportunidades, e está sempre querendo evoluir.
F5	Relata que entrou na clínica como recepcionista e hoje está como assistente administrativo. Sempre enfrentando novos desafios.
F6	Acredita que conseguiu crescer como profissional dentro da empresa e que no projeto de crescimento da organização, estará participando de maneira objetiva.

Fonte: Pesquisa direta (2014).

Dessa forma, compreende-se a presença de satisfação em todas as funcionárias entrevistadas, acerca do fator motivacional, “crescimento”, deixando a entender que a clínica oferece oportunidades de crescimento para seus colaboradores.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais trabalhados na Teoria Bifatorial de Herzberg, e o mesmo foi atingido.

Como visto, os fatores higiênicos trabalhados pela gerência foram planejados de uma forma eficiente para que não incorresse na insatisfação das colaboradoras. Quando as respostas da gerência foram confrontadas com as respostas das funcionárias, é razoável concluir que não se pode falar em insatisfação dos funcionários da Nossa Clínica, já que a maioria das respostas foram positivas. Logo constatou-se a não-insatisfação das colaboradoras. Entende-se que isso é muito bom para a gerência, que conseguiu ter êxito ao oferecer as suas funcionárias as condições necessárias para que não se sintam não-insatisfeitas; e também para as funcionárias, uma vez que previne a insatisfação e consequentemente a desmotivação.

Obviamente que fatores higiênicos como salário e segurança no trabalho não obtiveram somente respostas positivas porque refletem a condição capitalista na qual todos estão imersos. Se existem fatores higiênicos que mereçam atenção da Nossa Clínica, são esses.

Já em relação aos fatores motivacionais pode-se concluir das falas das entrevistadas que a satisfação do trabalho está presente, pois as oportunidades oferecidas pela clínica superam as expectativas das colaboradoras. Portanto, conclui-se que apresentam motivação para o trabalho.

Portanto, a percepção das funcionárias da área administrativa da empresa Nossa Clínica acerca dos fatores higiênicos e motivacionais obteve resultados positivos, ou seja, existe não-insatisfação e satisfação para o trabalho ao mesmo tempo.

Como limitações do presente estudo, enquadram-se os seguintes aspectos: a pouca experiência como pesquisadora, principalmente durante as entrevistas, o que ocasionou que alguns dados não fossem mais bem explorados; e não ter acesso a obra original de Herzberg, pois não se encontrou a obra em português na internet.

Mesmo diante dessas limitações, acredita-se que o referido trabalho será de grande valia para o campo acadêmico, pois pode incitar outros estudantes a entender na prática como esses fatores são trabalhados pelas empresas. Portanto, terá contribuição para os alunos e interessados no tema motivação tendo em vista que a pesquisa demonstrou dados e informações relevantes para o aprimoramento do estudo. Este trabalho também possui

contribuição prática para a empresa Nossa Clínica, que terá um diagnóstico em relação à satisfação/insatisfação das funcionárias da área administrativa.

REFERÊNCIAS

- ALVES, F. A. **Motivação para o trabalho:** um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal – RN. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2011.
- ANDRADE, M. M de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANTUNES, A. V.; SANT'ANNA L. R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro.** Revista Brasileira de Enfermagem. v.49.n.3.1996. p. 425-34.
- ARAÚJO, E. O. **A influência da liderança na motivação da equipe.** 2008. Disponível em <http://www.artigocientifico.tebas.kinghost.net/artigos/?mnu=1&smnu=5&artigo=2721> Acesso em: 25 nov. 2013
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo –USP. São Paulo, 1983
- BUENO, M. 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. 2002. Sem paginação.
- CARVALHO G. R. P.; BATISTA A. A. V.; VIEIRA M. J.; CARDOSO N. C. S.; P. **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro.** Revista da Escola de Enfermagem da USP. v. 39. n. 1. 2005. p. 85-91
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** In: Teoria Comportamental. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CASTRO, A .P. de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas.** São Paulo, Campus, 4ª Reimpressão, 1996.

FERREIRA, A. et al. **Teorias de motivação**: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: XIII SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru (SP). **Anais...** Bauru (SP): UENF, 2006. Sem paginação.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. Brasília, 2ª edição; Líber Livros Editora, 2005.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Ed. Atlas S.A, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação para o trabalho. In: ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed. 2004. p. 145-176.

MARQUES, H. R. et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. 2ª Ed. Campo Grande:UCDB, 2006. 130 p.

MATTOS, P.; LINCOLN, C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**.v. 39. n. 4. Jul.-Ago.2005. p. 824-847.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Aplicada ao Trabalho**: uma Introdução a psicología industrial e organizacional. 1994. p. 367-412.

RAMOS, P. J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia-USP, São Paulo, 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson education do Brasil 2007.

SILVA J. N. A. da. Satisfação no trabalho:um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**. v.6, n.1. 2001. p. 47-57.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista administração contemporânea. v.7, n.4. 2003, p. 33-54.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A GERÊNCIA DA NOSSA CLÍNICA

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO

Grau de escolaridade:

Sexo:

Cargo:

Como surgiu a Nossa Clínica? Me fale sobre a história da empresa.

QUESTÕES DE PESQUISA

- 1- Explane como funciona a política de salários e benefícios da área administrativa da Nossa Clínica.
- 2- Como as condições de trabalho da Nossa Clínica foram pensadas ou são trabalhadas para os funcionários? (envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e também a quantidade de horas trabalhadas)
- 3- Como é a relação entre gerência e funcionário? Me fale como funciona esse relacionamento.
- 4- Como os funcionários são alocados para determinados cargos? Que critérios são usados para estabelecer essa divisão de trabalho? Explique-me como isso funciona.
- 5- Existe uma alta rotatividade dos funcionários da área administrativa da Nossa Clínica? Se sim/não, me fale sobre isso.
- 6- Até que ponto o funcionário tem autonomia na realização do seu trabalho? (o que ele pode fazer sem comunicar a gerência? O que ele deve comunicar a gerência antes de tomar uma atitude?) explique-me como isso funciona.

APÊNDICE B - ENTREVISTA COM AS FUNCIONÁRIAS DA ÁREA ADMINISTRATIVA DA NOSSA CLÍNICA

IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS

Sexo:

Cargo:

Está na empresa há quanto tempo?

Qual seu grau de Escolaridade?

QUESTÕES DE PESQUISA

- 1- Você acha que sua remuneração é adequada para o trabalho que você faz? Se sim/não, explique-me porque.
- 2- Em relação às condições de trabalho (envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e também a quantidade de horas trabalhadas) que a Nossa Clínica oferece, o que você acha? Supera suas expectativas? Como você se sente em relação a isso?
- 3- Como é a relação entre a gerência e os funcionários? A empresa é aberta a receber críticas, opiniões e sugestões dos funcionários? Me fale como isso funciona.
- 4- Fale sobre o cargo que você ocupa, gosta? Não gosta? Se sente motivado a realizar tarefas do seu cargo?
- 5- Você se sente seguro e confiante com relação a sua permanência na empresa? Se sim/não, explique-me porque.
- 6- Até que ponto você tem autonomia na realização do seu trabalho? (o que você pode fazer sem comunicar a gerência? O que você deve comunicar a gerência antes de tomar uma atitude?).

- 7- Quais são suas obrigações e deveres no ambiente de trabalho? Como você se sente em relação a elas? Gosta? Procura sempre executar da melhor maneira?
- 8- Você se sente reconhecido pelos seus superiores com relação ao seu desempenho no trabalho? Costuma receber elogios com frequência? Explique-me como isso funciona.
- 9- Você se sente motivado a realizar tarefas consideradas difíceis? Está aberto a novos desafios dentro da Nossa Clínica? Me fale sobre isso.
- 10- Você se sente realizado trabalhando na Nossa Clínica? Seu trabalho supera suas expectativas, é motivante? Porquê? Fale-me sobre isso.
- 11- Você acha que você conseguiu crescer enquanto profissional dentro da empresa? Acredita em oportunidade de crescimento dentro da Nossa Clínica? Se sim/não, explique-me porque.