



Universidade de Brasília - UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação - FACE
Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA
Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais do FNDE

VALDECY MENDES MUNIZ

Análise quanto ao aspecto motivacional do Servidor Público Federal,
no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Brasília – DF

2008

**Análise quanto ao aspecto motivacional do Servidor Público Federal,
no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais do FNDE.

Orientador: Cláudio V. Torres

**Brasília – DF
2008**

AGRADECIMENTOS

Aos Professores Marcus Vinícius e Claudio Torres pela atenção, sabedoria, paciência e todo o apoio para a realização deste trabalho.

Aos colegas que colaboraram com as informações necessárias a este estudo.

Aos meus familiares pela compreensão nos momentos em que não pude estar presente, pois estava a me dedicar aos estudos e a realização desta monografia.

Em especial aos meus queridos filhos Luciano, Juliana e Tiago, pelo amor que tenho a vocês e se tudo que tenho e faço sempre dedicarei e será em função de vocês. E agora a minha bebê Ana Júlia, que veio para me fortalecer, ainda mais, me deu nova vida, saúde, vontade de lutar e razão para vencer. Ao meu esposo, Américo, que sempre esteve ao meu lado e torcendo por mim. Vocês foram e serão sempre a força que preciso para nunca desistir e sempre lutar pelo meu ideal.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo detectar e demonstrar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos servidores, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação poderá trazer para a Instituição. Pretende-se avaliar não somente os fatores, mas principalmente detectar possíveis falhas existentes no processo organizacional como um todo. Propor ações que possam de alguma forma, contribuir para a melhoria do clima organizacional da empresa, amenizando ou eliminando as falhas encontradas em função da necessidade de aprimorar relacionamentos entre Administração e servidores, e necessidade de atuação mais participativa dos diversos segmentos existentes na instituição, melhorando, desta forma, a interação na organização que passa ser o foco desse estudo. O trabalho utilizou uma abordagem adotada nas Teorias Motivacionais, que tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho do ser humano. A pesquisa utilizou ainda a técnica dos grupos focais para observar os processos de interação humana que contribuem para a formação de opinião, o compartilhamento de idéias e a tomada de consciência em relação ao tema em estudo. Assim, foram avaliados os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e concluído que valores como sensibilidade, cooperação/comprometimento, efetividade, auto conhecimento e valorização têm que ser melhor trabalhados e não podem ser esquecidos dentro da Autarquia pois são fatores influentes e que tem profundas implicações nos resultados esperados pela instituição, podendo acarretar em conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Motivação no trabalho; Comprometimento Organizacional; Influências do Comportamento;

Abstract

This research had the objective to detect and to demonstrate to the motivational aspects in the work environment, evaluating the level of motivation of the servers, as well as the positive or negative results that the motivation will be able to bring for the Institution. It is intended to not only evaluate these factors, but mainly to detect possible existing imperfections in the organizational process as a whole. To consider actions that can of some form, to contribute for

the improvement of the organizational climate of the company, brightening up or eliminating the imperfections found in function of the necessity to improve relationships between Administration and servers, and necessity of participative performance of the diverse existing segments in the institution, improving, in such a way, the interaction in the organization that passes to be the focus of this study. The work used a boarding adopted in the Motivational Theories, that deal with the propeller forces of the individual for the work and are normally associates to the productivity and the performance of the human being. The research still used the technique of the focal groups to observe the interaction processes human being that contribute for the formation of opinion, the sharing of ideas and the taking of conscience in relation to the subject in study. Thus, the factors had been evaluated that more influence the motivational behavior of the servers of Deep the National one of Development of the Education and concluded that values as sensitivity, cooperation/ commitment, effectiveness, auto knowledge and valuation have that more good to be worked and they cannot be forgotten inside the Autarchy therefore are influential factors and that has deep implications in the results waited for the institution, being able to cause consequences undesirable how much to the productivity and the organizational objectives.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 07 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 09 |
| 2.1. MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 09 |
| 2.2. A IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DE MOTIVAÇÃO | 12 |
| 2.3. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO | 15 |
| 2.4. A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO | 19 |
| 2.5. TEORIAS MOTIVACIONAIS | 22 |
| 3. METODOLOGIA | 29 |
| 3.1. INSTRUMENTO DA COLETA DOS DADOS..... | 29 |
| 3.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA | 32 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 34 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 37 |
| 6. REFERÊNCIAS..... | 41 |
| 7. ANEXOS | 42 |

1. INTRODUÇÃO

Inúmeras teorias já foram desenvolvidas sobre a motivação no ambiente de trabalho. Grande parte dos estudos é sobre o grau de motivação do indivíduo e as variáveis que influenciam o seu comportamento.

A questão da motivação envolve a adaptação do Ser Humano ao trabalho, a adaptação do trabalho ao Ser Humano e a adaptação do Ser Humano ao Ser Humano, sendo esses três aspectos muito importantes para a compreensão do fator humano nas organizações. E cada organização possui características culturais singulares. Assim, o sucesso dos processos motivacionais empregados por estas depende, em grande parte, do entendimento das relações que envolvem o aspecto humano.

Segundo ROBBINS, (1998, p. 109) motivação é definida como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Enquanto a motivação geral está interessada no esforço em direção a qualquer meta, estreitaremos o foco para metas organizacionais a fim de refletir nosso interesse singular em comportamento relacionado ao trabalho. Os três elementos-chave em nossa definição são esforço, metas organizacionais e necessidades.

A motivação é uma energia interior que nos move a uma ação com a finalidade de alcançar um objetivo e realizar nossas vontades, desejos e assim demonstrar o nosso comprometimento com as metas e resultados a serem conquistados. E pelo que isto representa em termos de resultados para as instituições é que muitas empresas preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados. (ROBBINS, 1998)

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. Aos poucos vai-se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer seja. (BERGAMINI, 1997, p. 32)

O presente trabalho demonstrará o resultado de uma pesquisa realizada com servidores públicos oriundos do quadro permanente do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, e avaliar genericamente a motivação do servidor, a importância e qualidade dos serviços desenvolvidos.

O aumento da carga de trabalho que parece compartilhada por muitos em razão da escassez de pessoal ou de “pouca qualificação” da mão-de-obra empregada, a pressão sofrida por

parte da Instituição e de seus usuários (MEC, Secretarias do MEC, Secretarias de Educação, Prefeituras, etc.), a falta de reconhecimento dos superiores e da sociedade - notadamente, no decorrer dos últimos anos, em que os funcionários sofreram fortemente o discurso sobre sua suposta ineficiência, fraca produtividade e sua utilidade, o impacto de discursos de dirigentes e da mídia em geral sobre a ineficiência e incapacidade de a administração pública gerar resultados, e finalmente a falta de ética aliada a corrupção no serviço público, bastante abalada nos últimos tempos, foram os tópicos observados, que levaram a concluir que esses fatores influenciam o fator motivacional dos servidores públicos.

Daí, o intuito deste estudo que foi o de exatamente buscar detectar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos servidores, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação poderá trazer para a Instituição. Pretendeu-se avaliar não somente os fatores, mas principalmente detectar possíveis falhas existentes no processo organizacional como um todo.

Foram abordadas as principais teorias motivacionais encontradas na literatura e, a partir de pesquisa realizada por meio de grupos focais, utilizando 04 grupos, pertencentes a todos os níveis hierárquicos da Instituição FNDE, detectamos o nível de motivação de seus servidores, focamos o problema encontrado, bem como os fatores que podem estar interferindo para o resultado encontrado, buscando assim soluções de mudança desse resultado. Mudanças que certamente resultará em maior eficiência e eficácia para a Autarquia, levando-a a maior efetividade de suas ações e, conseqüentemente, a um maior reconhecimento de seus empregados, ainda porque um baixo nível de motivação entre os seus servidores pode levar a Instituição a obter resultados insatisfatórios e a ser penalizada com ineficiência e resultados inesperados e indesejáveis.

Buscaremos propor algumas ações que possam de alguma forma, contribuir para a melhoria do clima organizacional da empresa, amenizando ou eliminando as falhas encontradas em função da necessidade de aprimorar relacionamentos entre Administração e servidores, e necessidade de atuação mais participativa dos diversos segmentos existentes na instituição, melhorando, desta forma, a interação na organização.

Ao identificar o que vem acontecendo com o mundo do trabalho, que influencia no nível de motivação do servidor (desmotivado, desvalorizado e descomprometido) e quais as causas desses fatores, espera-se proporcionar maior visibilidade ao tema, contribuir para despertar o interesse, ampliar a discussão, possibilitar reflexões sobre o assunto e para introduzir na Autarquia o debate sobre a motivação dos servidores, o que poderá influenciar as políticas de

gestão de pessoas e da Administração do órgão, e poder possibilitar o aumento da motivação, a valorização e o total comprometimento da sua força de trabalho.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A MODERNIZAÇÃO DO ESTADO - Modelo Gerencial de Administração Pública.

Definiu-se a modernização do Estado como um processo de constituição de cidadania e de otimização dos recursos públicos. O ponto central está na satisfação dos usuários, na qualidade dos serviços e na promoção da consulta ao público e da transparência. Por outro lado, procura-se incorporar técnicas de gestão mais avançadas para dotar de maior eficácia e mais eficiência o funcionamento das instituições públicas. (TOHÁ & SOLARI. Modernização do Estado e a Gerência Pública. Revista do Serviço Público Ano 48. Número 3).

Segundo BRESSER PEREIRA E SPINK (1998, p. 33), para se reformar o aparelho do Estado, é fundamental que seu núcleo seja integrado por servidores públicos da maior competência, bem remunerados, e que concebam a ética do serviço público como “o dever de servir ao cidadão”. Nesse chamado núcleo estratégico, tanto a carreira como a estabilidade, aí entendidos de forma mais flexível que o modelo tradicional da administração burocrática, seriam assegurados pela legislação.

Tal reforma foi marcada por grande concentração nas questões referentes à extinção de funções, redução de gastos, cortes de pessoal e mudanças no regime de contratação e gestão do funcionalismo.

Entretanto, se de acordo com os princípios da moderna gestão do trabalho, cuja cartilha seria o norte do novo modelo, o alcance dos objetivos, entre outros, pressupõe a melhoria de competências técnicas e gerenciais, com pessoas motivadas, adequadamente remuneradas e participativas, paradoxalmente não houve uma maior preocupação com a organização do trabalho. Ao contrário, o servidor público viu-se às voltas com questões como a utilização de uma imagem negativa do funcionalismo – admitido pelo então Ministro Bresser-Pereira, (DE PAULA, 2005) – para seduzir a opinião pública e colocá-la contra o chamado modelo burocrático, o alijamento do processo de discussão e de participação da reforma; o tratamento discriminado em relação ao núcleo estratégico, foco maior da política de RH; além do atingimento de direitos pela chamada flexibilização do estatuto da estabilidade.

Na visão de CHANLAT (2002), a utilização do modelo impactou o trabalho em cinco aspectos fundamentais, quais sejam:

a) Aumento do volume de trabalho, conseqüência da redução do número de servidores e das novas exigências;

- b) Queda da percepção do reconhecimento, em razão do discurso dos governantes e da imprensa sobre a ineficiência do setor;
- c) O grau de autonomia, que, ao contrário da elevação prescrita pela reforma, não ocorre na prática, na qual se verifica um elevado controle;
- d) Fragmentação das equipes de trabalho, em razão da prática das novas formas de contrato, das jornadas diferenciadas, da terceirização e outros;
- e) Ameaça de que a ética do serviço público, que força o funcionário a assumir comportamentos impessoais, passe a ser guiada apenas pela ética dos negócios e faça desaparecer a “imparcialidade, o tratamento igualitário e o interesse geral” (CHANLAT, 2002, p. 6).

Na opinião de outros autores, TOHÁ & SOLARI (1997, p. 85), os novos conceitos que acompanham o processo de modernização do Estado são os da flexibilidade, tanto das instituições como da relação entre Estado e seus funcionários, e da inovação permanente nos processos de tomada de decisão e nas formas de produção dos serviços públicos. A atual preocupação com estes temas surge a partir de uma renovada convicção referente a importância do Estado e seu papel nas nossas sociedades. Trata-se de modernizar o Estado para reavivar o serviço público no momento dos desafios da equidade e da competitividade. Requer-se um Estado potente e renovado, nem maior nem mais caro que o atual e, certamente, com uma relação muito mais amigável com os cidadãos.

A gerência pública passa a ser uma peça fundamental nesta nova forma de entender a modernização do Estado. Depois das tentativas mal sucedidas de reforma administrativa, hoje não mais se espera que as normas e os procedimentos garantam automaticamente a dinâmica institucional, mas que proporcionem o marco de referência para que as pessoas encarregadas da direção estabeleçam a referida dinâmica, ou seja, trata-se de mudar o papel e o perfil dos dirigentes públicos, privilegiando neles suas capacidades gerenciais de liderança: Da condição de meros administradores dos organismos públicos passam a desempenhar um papel semelhante ao de gerentes. (TOHÁ & SOLARI, 1997, p. 88)

No processo de modernização administrativa o foco passou a ser centrado na busca de níveis mais elevados de eficiência e eficácia e para atingir esse objetivo, procura-se criar condições equivalentes e racionalidade das empresas privadas sem desconsiderar a especificidade do setor público, devendo, para isso, serem definidos critérios e mecanismos que desempenhem este papel e que sejam coerentes com a realidade do setor público.

Para atender a população temos de conhecê-la, conhecer seus pontos de vista e levá-los em consideração. Está certo que as instituições públicas não têm o objetivo, como é o caso das

privadas, de conquistar a clientela nem de retê-la. A relação é antes no sentido contrário: a administração pública é decorrente da sociedade, vive dos tributos dos cidadãos, independentemente do uso que cada um deles faz dos serviços públicos. Por muito tempo, tomou-se como premissa que o que era público, pelo simples de sê-lo, ia a favor do interesse geral. A visão neoliberal dos últimos anos, e sua crítica ao Estado, não somente questionou a capacidade dos órgãos públicos de satisfazer as necessidades da sociedade civil, mas também criou um novo consenso em torno da postura que afirma justamente o contrário. O objetivo consiste em evitar que administração seja um espaço fechado e auto-referente, criando-se mecanismos que favoreçam a sensibilidade administrativa. Trata-se de conseguir que a administração seja mais compreensiva e clara, mas acessível e amigável; enfim, que os interesses dos cidadãos estejam diariamente no centro da atuação pública. (TOHÁ & SOLARI, 1997, p. 90).

A crítica contra o setor público afetou a imagem e o papel social dos funcionários. Segundo, ainda, TOHÁ & SOLARI “a crítica contra o setor público afetou a imagem e o papel social dos funcionários. Esses enfrentam críticas, expectativas e exigências de uma maneira bastante agressiva, reconhecendo nelas mais um perigo e um ataque do que uma oportunidade. No entanto, as sucessivas mudanças até o momento e no futuro representam, em termos mais amplos, mais um fortalecimento do que um desprezo ao papel dos servidores públicos. O ponto crítico surge no período de transição quando são afetadas as garantias e comodidades do emprego público tradicional, sem ter, ainda, as oportunidades e desafios da nova etapa.”

Os autores concluem que o tipo de gestão desejado atualmente requer funcionários mais qualificados, preparados para trabalhar em equipes e para enfrentar novas situações. Por isso, os processos de fortalecimento da gerência costumam ser acompanhados por um questionamento, às vezes, bastante drástico da função pública nos seus aspectos profissionais e de rotina de trabalho. Daí decorre as inimizades entre os novos gestores públicos e os funcionários, mas o próprio avanço deste conflito se encarregou de clarificar algumas coisas.

- Problemas de incorporação dos funcionários aos novos esquemas de trabalho não dependem principalmente de suas características pessoais, mas dos sistemas atuais de trabalho.
- Independentemente das virtudes dos gerentes, o conhecimento e a experiência dos funcionários são indispensáveis para o bom funcionamento dos organismos públicos.

- As possibilidades de mudanças dentro das instituições públicas não devem partir de uma negação e um descrédito dos recursos humanos, mas, pelo contrário, de uma valorização e atualização da sua função.

Hoje, torna-se cada vez mais importante a capacidade dos dirigentes públicos de gerenciar pessoal, em especial, de promover o trabalho em equipe, de abrir espaços para participação que contribui para a atividade da direção, de promover uma cultura organizacional que valorize o trabalho no setor público e as boas relações de trabalho no contexto da missão específica a ser cumprida.

Os atributos principais que hoje se espera dos funcionários públicos: profissionalismo, a responsabilidade, a autonomia, o espírito crítico, a abertura e a inovação, a preocupação com o público. O compromisso exigido é com o Estado, com a democracia e com a eficiência (o bom aproveitamento dos recursos, a procura da excelência e o aperfeiçoamento permanente).

Os principais problemas discutidos no artigo de TOHÁ E SOLARI (1997) incluem, racionalidade do setor público, racionalidade das empresas privadas; incentivos e motivação dos servidores públicos, rigidez dos procedimentos administrativos; margem de decisão dos gestores; sistemas de acesso a informação; importância da gestão de pessoal e da valorização do trabalho no setor público; papel dos gerentes na modernização das instituições públicas; cargos de carreira, cargos de confiança; mecanismos de recrutamento e retenção e sistemas de capacitação dos servidores públicos.

TOHÁ & SOLARI concluem que, devido às inovações constantes em matéria de gerência pública, não existe hoje um perfil gerencial definitivo como respostas as necessidades do Estado. Pelo contrário, o que se observa é uma crescente complexidade da gestão pública que continuará oscilando entre a política e tecnocracia, entre a maior flexibilidade e as exigências de controle, entre a adoção das técnicas de gestão e a recuperação da tradição administrativa e a cultura da função pública.

2.2. A IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO

Segundo BERGAMINI (1997. p. 24) é notório que o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho tenha, nestas últimas três décadas, atingido níveis excepcionalmente elevados. O problema do comportamento humano nas organizações sempre existiu; contudo, somente no momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com dificuldades tecnológicas por causa das máquinas inteligentes, tampouco com os recursos financeiros devido a uma economia relativamente estável é que se reconhece que o sucesso esperado não tem sido possível atingir. Se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada,

tudo deveria ser melhor e não está sendo. É assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema. Com essa tendência de revalorização, muito se tem pesquisado e escrito sobre o tema da motivação.

Para BERGAMINI (1997) “por muito tempo acreditou-se que, para levar o subordinado a fazer algo, bastava prometer prêmios por desempenho excepcional ou ameaça de punição por comportamentos inadequados. Essa era a conduta de muitas organizações para chegar a resultados mais positivos. O comportamento comum entre chefes e subordinados é pautado por transações em que cargos, posições de poder, salários, prêmios por desempenho são trocados por submissão temporária e aumento de produtividade a curtíssimo prazo. Como resposta a esse tipo de tratamento, que tem suas raízes na motivação extrínseca, também conhecida como condicionamento, os empregados, de maneira geral, mostram-se menos leais e menos comprometidos do que nunca. Conviver ou liderar pessoas motivadas requer habilidades especiais e grande sensibilidade interpessoal, pois a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante. Isso equivale a dizer que a fonte de energia motivacional é interna. No momento atual, as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito.”

Com relação ao estudo da motivação, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses foi-se acumulando nestas últimas três ou quatro décadas. Muitos desses enfoques partiram de estudos que se aproveitaram dos recursos oferecidos pelos métodos quantitativos. O estudo da motivação abrange, em última análise, aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Isso implica conhecer aqueles tipos de escolhas que são feitas, uma vez que tais escolhas seguem a orientação proposta pela individualidade de cada um. (BERGAMINI, 1997. p. 29)

Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere* que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. 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 (BERGAMINI, 1997 p. 31).

STEERS E PORTER (1983, p.4) propõem que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como base a crença de

que certas ações deveriam servir a esse propósito. Para os autores os indivíduos agem da maneira pela qual acreditam que serão levados até o objetivo desejado. O estudo da motivação guarda, no entanto, significativas particularidades que podem complicar o modelo geral que serve de base para descrição dos atos motivacionais em sua concepção mais ampla.

É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Segundo BERGAMINI, aos poucos vai-se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Essa tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que no geral se espera em situação de trabalho. Como foi mencionado, hoje, essa orientação é sustentada por experientes autores ao proporem que “supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder”, como afirma GLASSER (1994, p. 104). Habitadas a serem controladas as pessoas tendem normalmente a perceber o seu supervisor como o poderoso chefe e não como um líder. Só depois que elas conseguem livrar-se desse ambiente coercitivo é que se poderão encontrar trabalhadores realmente motivados.

Outro aspecto que deve ser levado em conta quando se busca a compreensão mais clara do comportamento motivacional é o fato de que ele seja extremamente variado mesmo quando se trata de uma única pessoa. Quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal.

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer o seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça as suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado.

Infelizmente, em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam, portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem

em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto-estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Para LEVY-LEBOYER (1994, p. 43), “o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal ‘motivado’ dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea; não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou condena a ser o pior os preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar”. Isso significa, portanto, que as pessoas, no desenrolar do seu processo motivacional, têm a sua atenção voltada para o desempenho de uma atividade específica e buscam atingir determinado fim, dentro de uma contingência particular.

2.3. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Apanhadas de surpresa pelas rápidas mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, muitas organizações têm procurado implementar mudanças que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, incertezas, turbulências e ameaças às pessoas. É como se a rapidez do desenvolvimento da tecnologia racional tivesse ultrapassado em muito o desenvolvimento da capacidade emocional das pessoas que devem utilizar-se dessa tecnologia. Nesse contexto, a maioria dos trabalhadores sente-se totalmente despreparada para lutar contra a enormidade da transição que está ocorrendo. Todos se têm perguntado a respeito do papel que devem desempenhar no cenário composto pela economia global. As pessoas de forma amarga, perguntam-se quais delas serão as primeiras a ser substituídas pelas máquinas inteligentes ou pelos artefatos produzidos pela automação tecnológica. É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica a respeito daquilo de que se necessita saber sobre a complexidade e sutileza do comportamento motivacional. O confronto com desafios de um mundo crescentemente turbulento será tanto mais vitorioso quanto mais se reconheça que, em primeiro lugar, as pessoas estão lutando pela preservação da própria capacidade de enfrentar tais dificuldades. Ajudá-las a enfrentar essas ameaças e não controlar as suas iniciativas parece ser o grande desafio daqui para diante. (BERGAMINI, 1997. pag. 15)

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; portanto, muitas das competências exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá

dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos e solucionar problemas de forma criativa e inovadora. O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Muitos estudos procuram ainda desvendar tanto para a administração (empregador), como para os trabalhadores (empregados), as causas e conseqüências da (des)motivação no trabalho tentando explorar como e quando ocorrem problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz.

Entender o modo como os indivíduos são motivados é extremamente complexo e em algumas situações pode até sofrer influências do detentor do poder. A dificuldade em se entender o processo motivacional reside no fato de que não há uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos em todas as partes tenham um “moral elevado”, ou seja, deve-se tentar levar em consideração as desigualdades humanas (peculiaridades individuais) quer pareça, ou não, conveniente para o ambiente organizacional.

“Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso organizacional”(BERGAMINI, 1997), entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial. Como bem salientou SCHEIN, a

... cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou à medida que resolveu os seus problemas de adaptação externa e interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas” (SCHEIN 1997, citado em MARRAS, 2000).

Na concepção do autor, fica clara a importância de entender as sinalizações advindas dos grupos de trabalho nas organizações, sejam dos administradores (cúpula, diretores e gerentes), sejam dos trabalhadores. Quando existe o consenso no grupo sobre a cultura vigente na organização, comumente se estabelecem sua identidade, seus valores e o tipo de ambiente de trabalho; quando isto não ocorre, tanto trabalhadores como administradores apresentam ruídos na comunicação e problemas nas relações de poder na organização.

Os problemas advindos da falta ou da má comunicação e da centralização de poder geram um ambiente de competição entre setores e discórdia geral. No modelo japonês de administração, parte-se do pressuposto de que o projeto motivacional demonstre **credibilidade** ao trabalhador, isto é, transparência forte e suficientemente ampla para dar sustentabilidade ao processo, assim como **sintonia** com as necessidades sentidas em todos os níveis, com os valores a serem compartilhados e **respeito**, como um dos componentes principais para a disseminação de um discurso e prática motivacional.

O exemplo do Japão é bem claro neste sentido, pois não se pode obter maior produtividade e qualidade na consecução do trabalho se não houver um ambiente de respeito mútuo e confiança efetiva.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento-chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este, porém, não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores.

Percebe-se que solucionar problemas de (des)motivação no local de trabalho se sobrepõe à adaptação às mudanças ambientais e organizacionais. A resolução de problemas desta ordem pressupõe uma administração dos recursos humanos (leia-se talentos) de forma estratégica. A abordagem estratégica de recursos humanos se deu no início dos anos 1980, devidamente influenciada pelas forças do ambiente e da competição nacional e internacional. A partir deste momento, as funções tradicionais do antigo setor de pessoal se transformam em uma função estratégica na organização, isto é, as políticas de pessoal devem corresponder ao planejamento estratégico da organização; a responsabilidade pelos recursos humanos (trabalhadores) não é mais a única função do gerente de RH, mas, sim, dos gerentes de cada setor; o comprometimento e o exercício de iniciativa são exaltados num contexto no qual supervisores, chefes, coordenadores, gerentes desempenham papel de facilitadores ou de coaches (DAVEL e VERGARA, 2001).

Existem algumas mudanças consideráveis na natureza do trabalho que afetam a gestão das pessoas e que podem ser plenamente exequíveis em organizações responsáveis, quais sejam: a interação entre trabalho e tecnologia (inovação), as mudanças nas definições de cargos, a integração de novas categorias de trabalhadores, a importância crescente da educação contínua, o controle do trabalho pelos consumidores, a transformação nas funções de liderança e supervisão e a passagem de uma abordagem individual para coletiva, de trabalho em equipe (DAVEL e VERGARA, 2001).

Torna-se evidente que a cúpula da empresa e concomitantemente a administração de recursos humanos renovem sua forma de atuação, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e das experiências vividas coletivamente. Não basta entender o mundo dos negócios sem compreender as sutilezas humanas e agir de forma conseqüente. É preciso considerar o ser humano na sua unidade e especificidade, como ser singular, de palavra, desejos e emoções, como um ser que é objeto e sujeito; é preciso estar atento às suas dimensões éticas e culturais, assim como aos elementos de sua subjetividade. Atenta as essas demandas, a organização constrói um ambiente propício à motivação e ao exercício da criatividade. Entende-se que organizações com cultura e valores compatíveis com sua prática são centradas no desenvolvimento das competências de seus colaboradores; conseqüentemente, mostram claramente aos trabalhadores o quanto eles são importantes para a empresa.

O trabalho em equipe é outro elemento de satisfação e comprometimento da atividade ou função exercida pelo colaborador, bem como com a empresa. A ênfase dada ao trabalho em equipes está baseada num princípio organizador e não em modismos gerenciais. Baseia-se em uma crença na importância básica das equipes como meio de executar o trabalho e promover a autonomia e responsabilidade, canalizando idéias e a energia de todos. As equipes, a despeito de suas dificuldades, podem promover um senso de finalidade e pertencimento às pessoas.

Em resumo, o repensar das ações na empresa deve partir dos anseios da cúpula e do compartilhamento desta com seus colaboradores. O raciocínio da administração deveria perpassar a todos, como nos casos em que o ser humano se defronta com situações críticas como em guerras ou conflitos, ou seja, nenhuma ação estratégica pode estar desvinculada do inter-relacionamento, do compartilhamento e da tomada de decisão na hora certa, tanto da parte da administração como dos trabalhadores. Os resultados são os que se conhecem, a derrota ou o sucesso compartilhado.

2.4. A MOTIVAÇÃO E O COMPROMETIMENTO

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo, na década de 50. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários de participar de grupos informais, agradáveis e propícios à resolução de seus problemas.

As conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas.

“De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal.” (AQUINO, 1970. p. 239)

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do empregado de colaborar, de participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não implica apenas a influência do ambiente organizacional, o ambiente externo. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

O homem deve ser considerado em sua complexidade como alguém que pensa, reflete, produz idéias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa.

SCHERMERHORN Jr. Hunt e OSBORN (1999, p.86), destacam que "motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho".

ROBBINS (2004, p.151), por sua vez, conceitua a motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

O indivíduo motivado trabalha para atingir metas organizacionais e pessoais, com habilidade e discernimento inerentes ao seu processo produtivo. É imprescindível que o Administrador entenda o comportamento dos membros de sua equipe, sendo desta forma, mais fácil influenciá-los, objetivando o alcance das metas organizacionais.

Para estimular o desempenho do funcionário, é necessário fazê-lo sentir-se responsável pela atividade a qual foi designado, sabendo que depois de cumprir a referida tarefa, será avaliado pelo seu desempenho. A motivação do indivíduo pode ser estimulada através de metas,

pois à medida que ele tem uma meta a ser cumprida, realizará tal tarefa da melhor forma possível.

A teoria do estabelecimento das metas afirma que as pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade. LOCKE (apud ROBBINS, 2002, p. 162).

Na realidade, os indivíduos são motivados à medida que eles satisfazem suas necessidades pessoais. Portanto, a motivação é o processo que envolve a oportunidade dos funcionários satisfazerem suas necessidades, ativando um comportamento produtivo dentro da organização.

É claro que diferentes teóricos têm diferentes concepções sobre motivação. Não obstante, há acordo geral em que um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado mais inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe, a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento tais como a experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação-ambiente em que encontra, se bem que esses fatores possam influenciar a motivação. MURRAY (ROBBINS, 2002 p. 397).

A motivação dos funcionários é um assunto que preocupa sempre, não apenas a empresa, quanto ao próprio trabalhador. Sabe-se que, entre os fatores que promovem a satisfação ao trabalho está a oportunidade de se fazer o que gosta, o reconhecimento por parte do empregador, as boas condições de trabalho fornecidas pela empresa, os benefícios oferecidos e, claro, a remuneração.

Sabemos que sem motivação não há comprometimento com o trabalho, com a visão e diretrizes de uma organização. E se não há o comprometimento com a visão e as diretrizes, não existe o interesse pelo trabalho.

A motivação é o carro-chefe do sucesso organizacional e as pessoas só se comprometem com o que elas entendem e fazem parte de seus interesses. D'AMORIM (1996, p.112) analisa diferentes definições de satisfação e comprometimento organizacional e destaca o seguinte:

- A satisfação refere-se a "um estado emocional refletindo uma resposta afetiva em relação à situação e trabalho".
- O comprometimento organizacional "tem sido definido como a identificação do indivíduo com a organização, caracterizado pela crença, a aceitação dos valores e

objetivos desta, acompanhado pelo desejo de permanecer como membro e por esforços realizados em benefício da organização".

Percebe-se, conforme as abordagens, que se as organizações oferecerem oportunidades para que seus funcionários possam realizar-se com o que fazem e simultaneamente desenvolver-se profissionalmente, a probabilidade de fidelidade com a empresa onde eles atuam será mais forte. Compreende-se desta, forma que os trabalhadores são diferentes e, portanto, suas motivações não são idênticas. O ambiente de trabalho deve ser avaliado de forma diferenciada. Os trabalhadores se comprometem por motivos diversos com as organizações em que atuam. O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade, e pessoas que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma mesma empresa que tem como principal objetivo à tão necessária lucratividade.

O importante é que todos os empregados entendam, na sua própria linguagem, a visão e a missão da organização em que trabalham, para que possam alinhar os seus objetivos profissionais e pessoais aos objetivos da empresa.

Quando se está comprometido e alinhado aos objetivos da organização, as pessoas se realizam profissional e pessoalmente, concorrendo de forma positiva para o sucesso profissional e da organização em que trabalham. KEITH DAVIS (1998, p.75) comenta:

"São tantas as transformações ocorridas nas organizações, mas ainda assim, existem empresas que não praticam certas ações elementares para a busca de resultados, tais como, reconhecimento, respeito, motivação das pessoas que trabalham para o seu crescimento e enriquecimento. Por isto, devemos insistir em valorizar o seu humano, pois é o grande diferencial de mercado na busca de produtividade e qualidade. As empresas precisam cultivar bons profissionais para terem vantagens no crescimento e fortalecimento dos negócios".

Eficiência e eficácia é exigência imprescindível para a empresa moderna se destacar em um mundo que evolui com elevada velocidade na informação e tecnologia, facilitando consideravelmente a comunicação e processamento dos acontecimentos em tempo real.

Conhecer os interesses dos funcionários e convergir os mesmos, com os interesses da empresa é o grande desafio para os atuais gestores. Quando a organização consegue obter esta percepção ganham todos; os funcionários, porque alcançarão realização profissional e satisfação pessoal com a ajuda das organizações, as organizações porque contarão com empregados

motivados e satisfeitos com os exercícios de seus cargos e defendendo os interesses da empresa. MUCHINSKY (2004, p. 301) destaca que "a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente em relação a seu cargo".

O maior desafio, atualmente, é conseguir atender aos interesses das Organizações atendendo simultaneamente os diversos interesses de seus funcionários.

E para melhores explicações sobre a motivação, o comprometimento, e forças propulsoras do indivíduo para o trabalho, que normalmente estão associadas a produtividade e ao desempenho, conforme você verá adiante, foram formuladas teorias. Três teorias específicas foram desenvolvidas e bem conhecidas, mas depois dessas, outras surgiram.

2.5 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

A sociedade tem caminhado para um crescente processo de massificação de comportamentos e conhecimentos, veiculados através dos meios de comunicação, bem como transmitidos pelas instituições de ensino e pelas próprias organizações, com seus modelos burocráticos de gestão, baseado na hierarquia, no estabelecimento sistemático de regras, na divisão de tarefas e papéis, favorecendo a uniformização.

Porém, por maior que seja a tentativa de padronização, as diferenças de interesses por parte dos empregados dentro de uma organização são várias, em função das diversidades culturais. Mas o objetivo é unânime entre os vários autores; a busca é incessante pela satisfação dos empregados no trabalho.

A Escola das Relações Humanas chamou a atenção para o fato de que empregados desmotivados têm seu rendimento diminuído. Um dos principais desafios para os teóricos da administração tem sido o de fazer com que os empregados se sintam motivados com suas tarefas. Para tanto, vai buscar nas teorias motivacionais o conhecimento que necessitam para aplicar às organizações.

O desempenho das empresas está atrelado à performance de seus profissionais. Comprometimento e motivação são qualidades necessárias aos funcionários que fazem parte de empresas que desejam perpetuar e se destacar no mercado competitivo.

Com o objetivo de melhor interpretar a relação existente entre motivação humana e organizações, foram desenvolvidas várias teorias das quais citaremos as mais utilizadas pelos teóricos da Administração.

2.5.1 - Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da motivação humana de MASLOW é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas Necessidades Fisiológicas, Psicológicas e Sociais.

Assim, pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos três aspectos acima citados.

Para MASLOW (apud Robbins, 2004), o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.

Para MASLOW (apud Robbins, 2004, p. 152) "auto-realizar é a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto desenvolvimento e alcance do próprio potencial". É fazer de cada escolha uma opção de crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza.

A Teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário para empresa, descobrir em qual nível de necessidade encontram-se seus empregados, para, desta forma conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações.

2.5.2 - Teoria X e Teoria Y de McGregor

DOUGLAS MCGREGOR (apud Robbins, 2004, p.153) propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; Teoria X que considera os empregados sob a óptica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gerentes destinam a seus empregados depende da forma como os superiores rotulam seus subordinados.

MCGREGOR (op. cit., 153) lista as quatro premissas negativas da teoria X:

- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
- Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

- Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
- Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
- A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

A forma de o Gerente conduzir seus empregados dependerá do conceito formado em relação à sua equipe de trabalho. Se o rótulo basear-se na Teoria X, os subordinados serão conduzidos de forma autoritária.

2.5.3 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos Dois Fatores, denominada também de teoria da motivação higiene, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Segundo a teoria, a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou o fracasso do mesmo e da empresa na qual trabalha.

Após análises de seus estudos, concluiu que as pessoas que se sentiam bem com seus cargos mostravam uma tendência a atribuir isso a elas mesmas. Por outro lado, quando estavam insatisfeitas, a tendência era citar fatores extrínsecos, como a política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho. Segundo HERZBERG (apud Robbins, 2004, p.155) os dados sugerem que:

Os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação, podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários.

Dessa forma, as condições atreladas ao trabalho, como a qualidade de supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento entre colegas e a segurança no emprego, foram caracterizados por Herzberg como Fatores Higiênicos, que quando atendidas, os empregados não se mostram insatisfeitos.

Quando se trata de motivação dos funcionários, a referida teoria sugere ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. É através destes requisitos que as pessoas se consideram recompensadas, sendo assim classificados por Herzberg como Fatores Motivacionais.

2.5.4 - Teoria das Necessidades, de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe e enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação. Elas são definidas como se segue:

- Necessidade de realização: o impulso de exceder, de sair-se bem em relação a um conjunto de padrões, de lutar pelo sucesso.
- Necessidade de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que eles não teriam se comportado de outro modo.
- Necessidade de afiliação: o desejo por relações interpessoais amigáveis e próximas.

Algumas pessoas têm um impulso forte de ter sucesso. Elas se esforçam pela realização pessoal mais do que pelas recompensas do sucesso em si. Elas têm um desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes. Este impulso é a necessidade de realização. Da pesquisa sobre necessidade de realização, McClelland descobriu que indivíduos altamente realizadores diferenciavam-se dos outros pelo seu desejo de fazer as coisas de forma melhor. Eles procuram situações em que possam alcançar responsabilidade pessoal para encontrar soluções para os problemas, em que possam receber rápido retorno sobre seus desempenhos para que soubessem se estavam melhorando ou não, e em que possam determinar metas moderadamente desafiadoras. Indivíduos altamente realizadores não são jogadores; eles não gostam de ter sucesso por acaso. Preferem o desafio de trabalhar num problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo seu sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado para o acaso ou para as ações de outros. E, sumamente importante, eles evitam o que percebem ser tarefas muito fáceis ou muito difíceis. Eles querem vencer obstáculos, mas querem sentir que seu sucesso (ou fracasso) é devido às suas próprias ações. Isto significa que gostam de tarefas com nível de dificuldade médio.

Indivíduos altamente realizadores têm melhor desempenho quando percebem sua probabilidade de sucesso e quando estimam ter 50% de chance de sucesso. Eles não gostam de jogar com poucas chances de ganhar porque não obtêm satisfação com realizações de sucesso circunstanciais. De forma semelhante, eles não gostam de baixas chances (alta probabilidade de sucesso) porque, assim, não há desafio para suas habilidades. Eles gostam de determinar metas que requeiram algum esforço. Quando há uma chance aproximadamente equivalente de sucesso ou fracasso, existe a oportunidade ótima de experimentar sensações de êxito e satisfação de seus esforços.

A necessidade de poder é o desejo de ter impacto, de ser influente e de controlar os outros. Indivíduos com elevada necessidade de poder apreciam estar “no controle”, lutam para ter influência sobre os outros, preferem ser colocados em situações competitivas e orientadas a status e tendem a ser mais preocupados com prestígio e a ter influência sobre outros do que com um desempenho eficaz.

A terceira necessidade isolada por McClelland é a de afiliação. Esta necessidade recebeu menos atenção dos pesquisadores. Afiliação pode ser comparada aos objetivos de Dale Carnegie – o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com alta motivação de afiliação lutam por amizades, preferem situações de cooperação em vez das de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Respaldados por um extenso número de pesquisas, algumas previsões, razoavelmente bem sustentadas, podem ser feitas com base no relacionamento entre necessidade de realização e desempenho no trabalho. Embora menos pesquisas tenham sido feitas sobre necessidades de poder e afiliação, existem descobertas coerentes aqui, também.

Primeiro, indivíduos com alta necessidade de realização preferem situações de trabalho com responsabilidade pessoal, retorno e um grau intermediário de risco. Quando estas características forem predominantes, os indivíduos altamente realizadores estarão fortemente motivados. A evidência demonstra com constância que, por exemplo, indivíduos altamente realizadores têm sucesso em atividades empreendedoras como dirigir seus próprios negócios e gerenciar uma unidade independente dentro de uma grande organização.

Segundo, uma elevada necessidade de realizar não leva, necessariamente, a ser um bom gerente, sobretudo em grandes organizações. Pessoas com uma necessidade de realização elevada estão interessadas em quão bem elas estão se saindo pessoalmente, e não em influenciar outros a se saírem bem.

Terceira, as necessidades de afiliação e poder tendem a estar relacionadas de perto com o sucesso gerencial. Os melhores gerentes têm elevadas necessidades de poder e baixas necessidades de afiliação. Na verdade, uma motivação de poder elevada pode ser um requisito para a eficácia gerencial. Claro, o que é a causa e o que é o efeito é questionável. O último argumento propõe que, quanto mais alto o nível que um indivíduo sobe numa organização, maior é a motivação de poder do ocupante. Em resultado, posições poderosas seriam o estímulo a uma motivação de poder elevada.

Finalmente, empregados têm sido treinados com sucesso para estimular suas necessidades de realizações. Os treinadores têm sido eficazes ao ensinar indivíduos a pensar em termos de

êxitos, vitória e sucesso e, então, ajudá-los a aprender como *agir* de forma a terem realizações elevadas preferindo situações em que tenham responsabilidade pessoal, retorno e riscos moderados. Assim, se o cargo pedir um realizador, a administração pode selecionar uma pessoa com uma alta necessidade de realização ou desenvolver seu próprio candidato através de treinamento de realizações.

Explicitando melhor essas necessidades, para alguns, o sucesso é prioridade, pois, desta forma estarão buscando, também, a realização pessoal. São pessoas que estão sempre á procura da excelência em tudo o que fazem, de forma a fazer melhor do que já foi feito no passado. Não têm seu foco nas recompensas em si, mas sim, na excelência da execução. Esse impulso é a necessidade de realização. Essas pessoas estão sempre à procura de novos desafios e enxergam problemas como grandes oportunidades de crescimento. Procuram sempre a superação dos obstáculos. Elas não gostam de situações fora de sua seara de controle, nem situações cuja probabilidade do sucesso é facilmente perceptível, pois estas não são consideradas desafiadoras. O objetivo é a conquista da satisfação e realização por seus esforços.

A Necessidade de Poder, conforme McClelland é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas, de fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que não o fariam naturalmente. É o desejo que as pessoas sentem em ter influência sobre os acontecimentos e sobre os indivíduos. É o desejo de coordenar, controlar e influenciar as outras pessoas. São características inerentes as pessoas que preferem situações competitivas. Priorizam mais o prestígio e a influência do que a eficácia.

Necessidade de Afiliação, segundo McClelland é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis. Representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros.. As pessoas que têm esta característica são voltadas mais para os relacionamentos e amizades. A Ênfase de sua atuação não é na competição, mas sim, na cooperação e compreensão entre os colegas.

Segundo estudos realizados por McClelland, os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação. Uma grande motivação pelo poder pode ser considerada um requisito para a eficácia administrativa.

2.5.5 - Teoria da Equidade

Esta teoria foi desenvolvida por J. Stacy Adams se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros. A teoria contempla que os indivíduos estão preocupados não apenas com os valores absolutos das recompensas que recebem por seus

esforços, mas também com a relação destas recompensas com as que outros recebem. Comparam entradas de alguém como esforço, experiência, escolaridade e competência, aos resultados como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outros fatores. Quando, após tal comparação, percebem injustiça em relação às outras pessoas, tornam-se tensas, tendo esta percepção grande influência na motivação.

A teoria em questão deixa claro que os empregados não apenas estão acompanhando o seu desempenho e respectiva remuneração, mas sim, quanto o seu trabalho, desempenho e remuneração valem em relação ao dos demais colegas ou profissionais do mercado.

A Teoria da Equidade comprova que para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente não somente pelas recompensas absolutas, como também pelas recompensas relativas.

2.5.6 - Teoria da Expectância

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a Teoria da Expectância ou Expectativa de Victor Vroom. Esta teoria sustenta que a força da motivação de uma pessoa em desempenhar depende de quanto ela acredita que possa alcançar o que está buscando.

Conforme VROOM (1964) "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito".

O funcionário se sentirá motivado a colocar muito esforço quando ele acredita que o que está fazendo, trará excelentes resultados para a empresa, contribuindo para a sua boa avaliação de desempenho, trazendo com isto, excelentes recompensas organizacionais, tais como: bonificações, aumento de salário ou promoção, atendendo, assim, às suas expectativas e metas pessoais.

A Teoria da Expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo. É a interligação, existente entre o esforço e desempenho de uma determinada tarefa, o desempenho e a recompensa, e finalmente entre recompensa e alcance das metas pessoais. Esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas.

Dentro de um raciocínio sucinto, referentes às diversas teorias existentes, conclui-se que o fato de várias delas ter embasamento científico complica ainda mais na escolha da teoria ideal. Seria mais simples, se após a exposição de todas as teorias, apenas uma tivesse sido validada. Na realidade, elas não competem entre si, bem pelo contrário, muitas delas são complementares e estão inter-relacionadas.

Detalhamos nesse capítulo muitas teorias de motivação. O fato de algumas destas teorias terem sido sustentadas apenas complica o assunto. Segundo ROBBINS quão simples teria sido se, depois de apresentar várias teorias, fosse descoberta apenas uma válida. Porém, essas teorias não estão todas competindo entre si. O fato de uma ser válida não faz com que as outras sejam, automaticamente, invalidadas. Na verdade, muitas das teorias são complementares.

Com base nas teorias aqui detalhadas, e elaboramos este trabalho com o objetivo de, através do levantamento de dados, averiguar em qual das teorias podemos buscar as melhores soluções para reverter o clima organizacional da instituição pesquisada, trazendo maior motivação a seus servidores, resultando desta forma, em maiores índices de produtividade para a Autarquia.

3 – METODOLOGIA

Foram testadas formas para se atingir a motivação dos funcionários, por meio da realização de pesquisa qualitativa, com grupos focais de aproximadamente 10 pessoas cada, sendo 04 grupos, para conhecer a real situação quanto a motivação dos funcionários do FNDE.

A seguir serão apresentadas as definições e procedimentos utilizados para realização deste trabalho. Quanto a classificação, trata-se de uma pesquisa qualitativa, e serão apresentadas as técnicas utilizadas nesta pesquisa e o desenvolvimento da pesquisa com suas peculiaridades e adaptações necessárias.

Teceremos um breve relato do levantamento de dados e modelo de pesquisa a ser aplicado para, em seguida, determinar a amostra, a coleta de dados apresentada, e posteriormente a análise do conteúdo da pesquisa, tudo com base nas teorias de apoio retiradas da literatura.

3.1 - Instrumentos da Coleta de Dados

A pesquisa utilizou a técnica dos grupos focais para observar os processos de interação humana que contribuem para a formação de opinião, o compartilhamento de idéias e a tomada de consciência em relação ao tema em estudo.

Tomemos, então, o grupo focal como um procedimento de coleta de dados no qual o pesquisador tem a possibilidade de ouvir várias pessoas ao mesmo tempo, além de observar as interações características do processo grupal. Tem como objetivo obter uma variedade de informações, sentimentos, experiências, representações de pequenos grupos acerca de um tema determinado (CHIESA; CIAMPONE, 1999; ALZAGA, 1998; NERY, 1997; CANALES; PEINADO, 1995).

Um grupo focal pode-se assim dizer é definido como uma forma de entrevistas com indivíduos com características que os tornem coesos como um coletivo, baseando-se na interação entre os participantes da pesquisa para gerar dados. O foco da análise passa a ser as opiniões surgidas a partir do jogo de influências mútuas que emergem e se desenvolvem no contexto dos grupos humanos. Como dicas de análise a avaliação das palavras utilizadas na discussão e seus significados, a intensidade em que elas são ditas, as posições tomadas pelos integrantes diante de determinados pontos.

MORGAN (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Como técnica, ocupa uma posição intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade. Pode ser caracterizado também como um recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (VEIGA & GONDIM, 2001).

O roteiro utilizado para o grupo focal é bastante amplo, possibilitando aos componentes falar abertamente a respeito de tudo que acha interessante para uma avaliação sobre o seu nível de motivação, de modo geral. Outra técnica utilizada para a coleta de dados foi a observação do pesquisador que desenvolve atividades em um dos setores analisados. Na área de trabalho do pesquisador foi possível observar e avaliar o aspecto motivacional dos servidores, pois esta é composta de razoável quantidade e variada situação/posicionamento dentro dos grupos a serem estudados. Dessa forma, esse estudo foi pautado de técnicas complementares, visando uma melhor descrição do caso e também maior aprofundamento da pesquisa.

Participaram do grupo focal 47 servidores do FNDE pertencentes a diversas áreas da Instituição. Realizamos a seguinte distribuição desses grupos: **Grupo 1** – recém concursados; **Grupo 2** – servidores que possuem Cargos Comissionados/cargos de chefia; **Grupo 3** – servidores com formação superior, mas, enquadrados no Plano de Cargos como técnicos de nível médio; **Grupo 4** – servidores antigos nas diversas situações.

PERFIL DOS GRUPOS

| | Quant. pessoas | Tempo de serviço | Sexo | | Idade | Formação | | Cargos | |
|---------|----------------|------------------|------|------|---------|----------|-----|--------|----|
| | | | Fem | Masc | | Méd | Sup | NM | NS |
| Grupo 1 | 10 | 05 a 08m | 6 | 4 | 21 - 35 | 04 | 06 | 06 | 04 |
| Grupo 2 | 09 | 05 – 15a | 3 | 6 | 38 - 49 | 01 | 08 | 04 | 05 |

| | | | | | | | | | |
|---------|----|----------|---|---|---------|-----|----|----|-----|
| Grupo 3 | 16 | 15 – 40a | 9 | 7 | 42 - 56 | 00 | 16 | 16 | 00 |
| Grupo 4 | 12 | 25 – 40a | 9 | 3 | 48 - 60 | 08* | 04 | 06 | 06* |

* nível médio enquadrado como Arquivista (NS)

No começo da sessão a pesquisadora esclareceu aos participantes que o motivo da pesquisa era sobre a motivação no trabalho, e de investigar os níveis de motivação no âmbito da Autarquia aprofundamento com questões sobre o perfil profissional de cada entrevistado e da formação, e reafirmar a necessidade de documentar a formação dos grupos de discussão. Foi esclarecido com relação aos fatores motivacionais existentes em seu ambiente de trabalho e solicitado que argumentassem sobre a opinião pessoal e do grupo sobre cada tema, indicando o seu grau de motivação em relação aos fatores motivacionais. Em seguida foram especificadas as regras básicas de funcionamento dos grupos focais, a saber: a) deixar, sempre que possível, uma pessoa falar de cada vez, b) evitar discussões paralelas para que todos possam participar, c) dizer livremente o que pensa, d) evitar que apenas um domine a discussão e e) manter a atenção e o discurso na temática em questão. O papel do coordenador era introduzir perguntas e pedir mais esclarecimentos. Optamos por distribuir a cada participante uma caneta e folha de papel ofício, solicitando que respondessem, por escrito, às perguntas uma a cada vez.

Foram abordadas questões do tipo: 1. O que significa estar motivado? 2. Que fatores motivam o ambiente de trabalho? 3. Você se sente valorizado? 4. O seu trabalho é reconhecido? 5. Você recebe orientações para desenvolver o seu trabalho? 6. A sua situação profissional é satisfatória? 7. Você participa de decisões no seu setor de trabalho? 8. Existe um bom clima organizacional? 9. Você se sente comprometido com a Instituição? 10. Está satisfeito com o seu salário?

Foram concedidos dois minutos para resposta. O objetivo principal para a utilização desta técnica é a de preparar os integrantes para refletir individualmente sobre a temática, antes que cada um exponha sua idéia e sofra a influência dos outros participantes, para chegarmos às discussões.

A sessão grupal obedeceu a um roteiro semi-estruturado e seguiu a uma ordem conforme o ritmo da discussão de cada grupo. Os três tópicos básicos que foram introduzidos, a partir de uma pergunta genérica sobre cada um deles: a) A sua motivação no FNDE; b) Comprometimento com o trabalho executado; e c) Reconhecimento/Valorização por parte das

chefias. O tempo dedicado a cada um desses tópicos variou conforme o número de participantes e o seu grau de envolvimento.

As sessões de grupos focais foram gravadas e transcritas e posteriormente submetidas a técnicas de análise de conteúdo, mapeados os argumentos dos entrevistados, de modo que se identifiquem padrões comuns de opiniões, respostas e comentários críticos, assim como estruturas significativas de argumentações em relação ao tema.

Três níveis de análise foram adotados: a) o das respostas individuais a cada um dos tópicos, procurando contextualizar o tema; b) o das interações, em que se procurava destacar a confirmação dos entendimentos e experiências comuns e a contraposição daquelas diferenciadas e c) o do mapeamento dos comentários.

3.2 – Caracterização da Empresa

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada pela Lei nº 5.537/68, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 872/69. Tem como missão o suporte ao desenvolvimento da educação fundamental, com a incorporação de um conjunto de novas ações no âmbito da educação infantil, do ensino fundamental e do ensino médio, bem como nas modalidades de Educação Profissional, Educação de Jovens e Adultos, dentre outros desafios que se apresentam na agenda de políticas públicas do Ministério da Educação.

Suas políticas e ações estão voltadas à redução das desigualdades educacionais, sociais e regionais, por meio de programas, projetos e ações direcionados, principalmente, ao Ensino Fundamental. É o órgão responsável pela captação e distribuição de recursos a tais programas, projetos e ações. Para isso, adotou uma política descentralizada de repasse de recursos que permite aos estados, municípios e escolas desenvolverem suas atividades sem burocracia, além de possibilitar que a comunidade exerça sua cidadania, auxiliando no controle social e fiscalizando a aplicação das verbas.

O FNDE detém, hoje, o segundo maior orçamento entre todas as autarquias do país. São cerca de R\$ 7.296.328.933,87 provenientes do Tesouro Nacional, dos empréstimos do Banco Mundial, das contribuições do Salário-Educação, dentre outros que foram utilizados no exercício de 2004 nas áreas administrativas e no financiamento dos seguintes programas executados pelo órgão:

- **Programa Nacional de Alimentação Escolar** – considerado o maior projeto de alimentação do mundo, com 37 milhões de crianças recebendo, diariamente, a

suplementação alimentar necessária para um bom rendimento escolar, a partir de dezembro de 1998 passou a transferir recursos financeiros às entidades executoras sem a necessidade de celebração de convênio, ajuste, acordo, contrato ou qualquer outro instrumento, por força da Medida Provisória nº 1.784 e suas reedições.

- **Programa Nacional do Livro Didático** – distribui, gratuitamente, livros das disciplinas do currículo básico para escolas públicas do Ensino Fundamental. Além dos livros didáticos, dicionários da Língua Portuguesa e livros didáticos em Braille já fazem parte do Programa. Os investimentos em livros didáticos no período de 1994 a 2001 alcançaram a cifra de R\$ 2,3 bilhões com a aquisição e distribuição de 708,6 milhões de livros didáticos.
- **Programa Nacional Biblioteca da Escola** – lançado em 1997, o programa tem por objetivo viabilizar uma diversificação das fontes de informação utilizadas nas escolas públicas brasileiras, possibilitando a professores e alunos o acesso a obras literárias variadas, de referência e periódicos, necessárias à formação de leitores, além de materiais pedagógicos voltados aos professores.
- **Programa Dinheiro Direto na Escola** – garante condições mínimas de funcionamento às escolas públicas beneficiadas, do Ensino Fundamental e da Educação Especial, incluindo manutenção, conservação e pequenos reparos; aquisição de equipamentos, de material didático-pedagógico e de consumo; e capacitação/aperfeiçoamento de profissionais da educação. A reunião de pais, professores, diretores de escolas e demais profissionais de educação, para decidir sobre a melhor utilização do dinheiro repassado à unidade educacional, tem se tornado um fator que concorre para o processo de conscientização da necessidade de organização social como melhor forma de garantir a inclusão das demandas da coletividade na agenda política e a efetivação do controle social.
- **Programa Nacional de Transporte do Escolar** – consiste no repasse de recursos para compra de veículos destinados ao transporte de alunos das escolas públicas do Ensino Fundamental ou da Educação Especial, residentes prioritariamente no meio rural ou com necessidades educacionais especiais, de modo a garantir o seu acesso e permanência na escola. Os veículos escolares são adquiridos por meio de convênio entre o FNDE e órgãos municipais, além das Organizações Não-Governamentais. O programa apóia a aquisição de veículos automotores de transporte coletivo, com capacidade entre nove e vinte passageiros, ou embarcações a motor, quando o acesso à escola for por via fluvial.

- **Programa Nacional de Saúde do Escolar** – voltado ao atendimento das necessidades de saúde identificadas na população escolar, o programa baseia-se no repasse de recursos para a promoção da saúde dos alunos que estão iniciando o Ensino Fundamental nas escolas públicas. Com o intuito de identificar, prevenir e dar assistência à saúde visual e auditiva dos alunos foram lançadas duas campanhas nacionais, em parceria com órgãos governamentais e não- governamentais: a Campanha Nacional de Reabilitação Visual “Olho no Olho” e a Campanha “Quem Ouve Bem, Aprende Melhor!”.
- **Recomeço – Programa Supletivo** – voltado ao atendimento dos estados e municípios que pretendem ampliar a oferta de vagas da Educação Fundamental pública de jovens, a partir de 15 anos, e adultos. Objetiva, ainda, resgatar para a escola esses alunos que foram, precocemente, excluídos da vida escolar.
- **Programas e Projetos Educacionais** – Vários programas e projetos do FNDE dependem de convênios para serem desenvolvidos – geralmente realizados com as prefeituras municipais. O repasse auxilia na capacitação e formação de professores; na aquisição de material didático-pedagógico; na aquisição de equipamentos e adaptação de escolas da Educação Especial, entre outras ações.

Para desenvolver suas competências, ou seja, executar os diversos programas educacionais, bem como as atividades administrativas o FNDE conta hoje com uma força de trabalho de cerca de 1200 funcionários.

Colaborando com o processo de fortalecimento institucional, recentemente foram implementadas transformações no FNDE que impuseram a necessidade de alterações em sua estrutura regimental, mudanças essas aprovadas pelo Decreto nº 4.626, de 21 de março de 2007, que foi retificado pelo Decreto nº 5.157, de 27 de julho de 2004. Como consequência, em 28 de outubro do mesmo ano foi publicado no Diário Oficial da União, por meio da Portaria Ministerial nº 3.511, o Regimento Interno do FNDE, disciplinando o Decreto nº 5.157.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro tema proposto aos pesquisados indagava sobre a motivação no trabalho, ou seja, que fatores motivavam ou levavam a desmotivação no ambiente do trabalho. As respostas foram bastante distintas para cada grupo. O 1, recém-concursados foram unânimes em afirmar que o ambiente é totalmente favorável à motivação pois recebem apoio e colaboração dos colegas, tem bom relacionamento com os colegas e chefias e as condições ambientais (móveis e equipamentos) são satisfatórias. Esses fatores foram considerados muito motivantes para esse Grupo, conforme algumas respostas que podemos transcrever: "Nunca imaginei trabalhar num

local assim, fui muito bem recebida e estão me ensinando todo o trabalho"; "Em casa ficaram surpresos quando eu disse que tenho um computador e um telefone só pra meu uso"; "os meus colegas de sala são muito atenciosos e me atendem a todo momento que tenho dúvida". "agora tenho salário, plano de saúde e posso fazer cursos e até a fazer outra faculdade". "Motivação significa prazer no que eu faço, aprendizado, bom relacionamento com os colegas, estar feliz no ambiente de trabalho".

Já para os outros grupos, (2,3 e 4) quanto ao item "Motivação no Trabalho" consideram insatisfeitos com esses fatores, que impactaram no nível de Motivação, ver abaixo:

Motivação no Trabalho - 1) Pouco Motivante 2) Motivante 3) Muito Motivante

| Grupos | A | B | C | D | E | Resultado |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 01 - | Muito Motivante | Muito Motivante | Motivante | Motivante | Muito Motivante | Muito motivados |
| 02 - | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco Motivados |
| 03 - | Pouco motivante | Pouco motivante | Pouco motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco motivados |
| 04 - | Pouco Motivante | Pouco motivados |

A- ambiente – apoio e colaboração dos colegas **B-** Relacionamento com os colegas e chefias **C-** Condições ambientais (móveis e equipamentos) **D -** plano de carreira **E –** Benefícios/capacitação.

Os Grupos 2, 3 e 4 relatam certa dificuldade de comunicação com as chefias, demonstrando uma grande insatisfação gerada por problemas internos de relacionamento com chefias e com ocupantes dos cargos das carreiras mais elevadas, reveladas pelas práticas autoritárias e discriminatórias. Tais posturas parecem não favorecer o bom relacionamento entre os demais e prejudicando o apoio e colaboração de colegas para o desenvolvimento de certas tarefas. Pelo contrário, parece haver uma disputa pela proximidade com os ditos "poderosos", que acaba por gerar rivalidade e disputas que, em última análise servem a quem está no poder." Ainda, consideram que já contam com os benefícios, há anos, e nada de novo vem sendo apresentados e oferecidos, tudo se estagnou. Consideram que não existe na Autarquia a

valorização e reconhecimento do servidor, “não é dada oportunidade de crescimento e os servidores não costumam participar de decisões tomadas pela Administração do órgão. Constantemente são trazidas pessoas de fora do órgão para ocupar Cargos, enquanto que na instituição existem servidores capazes tecnicamente e profissionalmente para tais cargos. Remove-se um "Coordenador" de uma área meio para uma área finalística, ou vice-versa, sem qualquer avaliação, é exonerado de uma chefia em uma Diretoria, por não atender ou incompatibilidade com o dirigente e nomeado em outra, sem qualquer preocupação com o desenvolvimento dos trabalhos.”

O segundo tema referiu-se ao Comprometimento com a Organização, e que fatores relacionados ao trabalho a ser desenvolvido pelo servidor elevam o fator motivação. Desse, o Grupo 1 também foi avaliado como Muito Motivados, pois se consideram comprometidos, responsáveis e satisfeitos para executar as atividades que lhes são atribuídas. Enquanto que os demais Grupos (2, 3 e 4) julgam que o nível de comprometimento e de responsabilidade dos servidores é insatisfatório. No Grupo tivemos o seguinte comentário: "os servidores estão sempre esperando por uma gratificação para ser responsável e tomar a iniciativa em algumas decisões, acham que a responsabilidade é sempre do Chefe"; "O servidor só deve se comprometer se receber algo em troca"; e "As gratificações que devem ser dadas para servidores competentes, responsáveis são oferecidas de acordo com a politicagem, e isso tem muito aqui, então pra que se envolver?".

Comprometimento Organizacional - 1) Pouco Motivante 2) Motivante 3) Muito Motivante

| Grupos | A | B | C | D | E | Resultado |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 01 - | Muito Motivante | Muito Motivante | Motivante | Muito Motivante | Motivante | Muito motivados |
| 02 - | Pouco Motivante | Motivante | Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivados |
| 03 - | Pouco Motivante | Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivados |
| 04 - | Motivante | Motivante | Motivante | Motivante | Motivante | Motivados |

A - Colegas de trabalhos comprometidos com o resultado **B** - Responsabilidade com as atividades desenvolvidas
C - Estar lotado em setor adequado à sua realização profissional **D** - Cumpre as orientações recebidas para execução de suas tarefas **E** - Iniciativa para desenvolvimento dos trabalhos.

O terceiro e último tema tratou do Reconhecimento/Valorização do servidor, e também o Grupo 1 teve como resultado estarem Muito Motivados, pois consideram serem iniciantes mas já se sentem valorizados e reconhecidos pelas Chefias e colegas. Nos demais Grupos (2, 3 e 4) não fugindo a regra, consideram-se Pouco Motivados.

Reconhecimento/Valorização - 1) Pouco Motivante 2) Motivante 3) Muito Motivante

| Grupos | A | B | C | D | E | Resultado |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 01 - | Motivante | Motivante | Motivante | Motivante | Motivante | Muito motivados |
| 02 - | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco Motivados |
| 03 - | Pouco Motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco Motivante | Motivante | Pouco motivados |
| 04 - | Pouco Motivante | Pouco Motivados |

A - Salário **B** - Oportunidade de crescimento profissional **C** - Autonomia no trabalho **D** - Reconhecimento pela Execução de bom trabalho **E** - Participar das decisões em conjunto com a Chefia.

A falta de reconhecimento foi uma das observações presentes entre os servidores, que consideram não ser suficientemente reconhecidos pela instituição, e consideraram papel fundamental na motivação para o trabalho. Observam que o bom desempenho não é suficiente para progredir, nem assumir cargos de chefia. “É desanimador, você se dedica ao seu trabalho, quer o seu trabalho perfeito, mas há impedimentos de toda ordem no serviço público, como chefes despreparados, chefes que caem do céu sem conhecer nada, e você continua a ver navios, não te dão oportunidade, nomeiam um ‘chegado’ do Chefe ou do Chefão.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas trabalhando com pessoas motivadas, realmente, apresentam maior produtividade. A pesquisa realizada no âmbito do FNDE teve como objetivo a avaliação do estado motivacional dos seus funcionários.

O Plano de Carreira dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação foi recentemente aprovado pelo Ministério do Planejamento. E parece, o que seria um marco para a motivação de seus servidores, do corpo técnico da Instituição, não passou de enganação, não satisfaz ao que tanto se esperava. Contemplou algumas gratificações, mas não agradou como há anos se esperava. Esses foram os argumentos que justificaram a total desmotivação dos Grupos 2,3 e 4 na questão.

Neste ano, com seus 40 anos de existência, foi realizado o primeiro Concurso Público para compor o quadro de servidores da Autarquia. Esses que agora ingressaram (Grupo 1) estão motivados, pois contam com salários razoáveis e compatíveis com alguns órgãos da Administração, tem plano de saúde, benefícios e cursos de capacitação e aperfeiçoamento, foram bem recebidos na Autarquia, estão desenvolvendo atividades em conformidade com suas qualificações, mas não estão totalmente satisfeitos com a situação atual ou acomodados, pois, continuam se inscrevendo nos concursos públicos e muitos até já foram embora da Autarquia, em busca de melhores salários.

Constatado no Grupo 2 a pressão sofrida para trabalhar em desacordo com regras/técnicas recomendadas, que se verifica quando o servidor é impedido de fazer bem o seu trabalho por pressões ou por métodos incompatíveis, Os chefes, coordenadores e cargos comissionados não visualizam a possibilidade de mudar, de inovar, porque os seus superiores e os seus subordinados não reagem a propostas que poderiam facilitar o trabalho e melhorar o resultado. “Além de travar o trabalho, não se tem o prazer de ver uma coisa nova, funcionar melhor e ser colocada em prática”. “A falta de planejamento gera pressão por prazos, má distribuição das tarefas no tempo, sobrecarga, desorganização dos trabalhos e maus relacionamentos, e isso tudo resultam em insegurança”. Assim, podemos concluir que há desmotivação nesse Grupo de Chefias e Cargos Comissionados em razão do enfrentamento constante de trabalhos não programados, sem planejamento, sem definição de metas e resultados.

Já no Grupo 3 a visão que se tem é que os funcionários já começam a desinvestir no trabalho, e é considerada nesta análise como um Grupo totalmente desmotivado. Não foi possível perceber no Grupo o desinteresse, a acomodação, mas sim uma enorme desmotivação causada especialmente pela falta de perspectiva dentro da Instituição. “Na Administração pública não existem programas de motivação para seus servidores, a não ser por meio de treinamentos, cursos e capacitação, mas sempre voltados para o interesse da Administração. Não existem oportunidades viáveis de ascensão funcional para a nossa situação”. São fatores considerados preponderantes pelo Grupo para a total falta de motivação: segundo um entrevistado: “o

indivíduo passa 03, 04 ou até 05 anos em uma faculdade, conclui o Curso superior e não tem a oportunidade de ser avaliado para a tão sonhada progressão funcional. Daí a possibilidade de depararmos com um grande número de pessoas totalmente desmotivadas, pois já possuem uma formação superior, uma pós-graduação, e até Doutorado, executa uma atividade compatível com sua formação, mas sem nada alterar ou receber em sua avaliação profissional, sem qualquer reconhecimento financeiro ou qualquer diferencial, pois é contratado como técnico de Nível Médio”. São avaliados como desmotivados por falta de reconhecimento/valorização por parte da Administração, que depende de mudanças na legislação de regulamentação, do Ministério do Planejamento/Governo Federal.

Finalmente, no Grupo 4, a conclusão é de que procuram não se desgastar mais com certas coisas. Mas, podemos constatar que não se trata de falta de comprometimento ou a falta de profissionalismo, apenas uma acomodação; “Quando está tudo bem no trabalho, a vida é uma beleza, mesmo com um salário baixo”. Ficam a contar os dias para a tão sonhada aposentadoria, sem mais nenhuma expectativa futura. Podemos avaliar como um Grupo de pessoas razoáveis, incapazes de riscos e desafios, e com grande experiência de trabalho, mas pouco motivados pois não se sentem mais importantes para a instituição. Consideram que não são valorizados pela instituição.

O diagnóstico situacional das causas busca identificar não somente os problemas quanto ao “clima” e a estrutura da organização, mas também seus métodos e processos de trabalho, o que se pode conseguir, em princípio, por meio das fases de levantamento de dados e respectivas críticas. A empresa FNDE aparentemente revela relativo problema de desmotivação entre os seus servidores. A partir disso, devem ser levantadas respostas e verificados fatos sobre como e porque ocorre este problema, para que possam ser buscadas soluções e métodos para solucionar o problema.

Podemos, até então, concluir nesse trabalho que não há organização excelente, dinâmica, em busca de resultados se o componente humano se encontra perdido. Não é suficiente possuir habilidades técnicas e organizacionais. É necessário saber lidar e motivar o ser humano, com respeito, qualidade de vida e novos desafios.

Feitas essas considerações, impõe-se sugerir que a Autarquia se dedique mais as pessoas que a integram, traduzido em medidas concretas em relação às políticas e práticas de gestão de pessoas, fazendo parte dessas medidas um criterioso estudo sobre a avaliação de desempenho de todo o corpo técnico, que envolva uma análise das competências requeridas em todos os níveis da organização, definidos de forma clara e que guardam consonância com as características da

organização, seus valores e práticas,. De igual importância, é o investimento na capacitação de todos os que ocupam postos gerenciais, no sentido de que possam aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, em relação a gestão de pessoas. Considera-se imprescindível a definição participativa de planos e metas, a fim de orientar as ações de todos os segmentos em direção a sua estratégia, de modo a otimizar esforços, reduzir a pessoalidade e o retrabalho.

Finalmente, a pesquisa aponta que o suporte organizacional é fundamental para melhorar o contexto de produção de bens e serviços, tornado o trabalho uma fonte de prazer e de motivação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo : Livraria Pioneira, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- COHEN, Allan; FINK, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Campus 2000
- D'AMORIM, Maria Alice. **Trabalho, Organização e Cultura**. São Paulo: Coletâneas ANPEPP, 1996.
- ROBBINS, P, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo:_Prentice Hall, 2002.
- SCHERMERHORN, Jr., John R.;OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A Crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994
- MUCHINSKY, P. M. **Psicologia aplicada al trabajo**; Tradução de Olga Mai e Maria Luiza Lupardo. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.
- MASLOW, A.H. **Uma teoria da motivação humana**. Rio de Janeiro, 1979
- TOHÁ, Carolina & SOLARI, Ricardo. **Modernização do Estado e a Gerência Pública**. Matéria publicada na Revista do Serviço Público Ano 48. Número 3).
- BRESSER Pereira & SPINK, Peter. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. FGV Editora, 1998.
- CHANLAT, J.F. **O Gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. Apresentado no VII Congresso Internacional Del CIAD. Lisboa, 2002.
- SCHIEIN, Edgar H. **Psicologia de La Organcional**. México, 1993.

ANEXO I

Anexo I - ROTEIRO DA PESQUISA

A presente pesquisa objetiva verificar quais são os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE. Não é preciso se identificar e as respostas serão tratadas confidencialmente e de forma agrupada. Serão analisadas dentro do Grupo pesquisado. A pesquisa focal foi agrupada da seguinte forma:

Grupo 1 - servidores recém-concursados;

Grupo 2 - servidores que ocupam Cargos Comissionados/Chefia/Assessoramento;

Grupo 3 - servidores com formação superior, mas enquadrados no Plano de Carreira no cargo de Técnico de nível médio.

Grupo 4 - servidores antigos nas diversas situações.

| |
|--|
| O que significa estar motivado, para você? R= |
| Você está motivado no FNDE? R= |
| Que fatores influenciam a sua motivação na Organização? R= |
| O que você considera prejudicial à sua motivação no seu ambiente de trabalho? R= |
| Existe colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho do setor onde você atua. Esses são importantes para o seu estado motivacional? R= |
| O que significa ser valorizado, para você? R= |
| Você se sente responsável pelas atividades do setor que você atua? R= |
| Existe reconhecimento dos seus superiores pela execução de um bom trabalho? Isso influencia de que forma para a sua motivação? R= |
| O FNDE executa Programa de capacitação para seus servidores? Isso é importante como fator de motivação? R= |
| A Estrutura Organizacional do FNDE é um fator que afeta sua motivação? R= |
| Você recebe orientações para desenvolver o seu trabalho? Você considera importante como fator de motivação? R= |
| A sua situação profissional no FNDE é satisfatória?E isso é fator de motivação? R= |
| Você está lotado em setor adequado à sua realização profissional? É um fator que influencia sua motivação. R= |
| Você está satisfeito com as atividades que vem desenvolvendo? Isso influencia sua motivação? |

| |
|--|
| <p>Você se sentiria mais motivado desenvolvendo outra atividade, com maior nível de responsabilidade? Novos desafios.</p> <p>R=</p> |
| <p>Uma melhor retribuição salarial é fator que influencia sua motivação? Seria a resposta para a melhoria do seu estado motivacional?</p> <p>R=</p> |
| <p>A sua Chefia imediata ouve suas opiniões? Isso implica em sua motivação?</p> <p>R=</p> |
| <p>O seu trabalho é reconhecido, é valorizado. Isso influencia sua motivação</p> <p>R=</p> |
| <p>Você costuma ser elogiado, ser recompensado. São fatores que influenciam na sua motivação?</p> <p>R=</p> |
| <p>Há um bom clima organizacional no FNDE? E importante para sua maior motivação?</p> <p>R=</p> |
| <p>E na sua área de atuação?Tal fato interfere na sua forma de atuar? Influencia na sua motivação?</p> <p>R=</p> |
| <p>Como você Percebe os resultados alcançados pelo FNDE em função do trabalho que você desenvolve? É importante como fator motivacional?</p> <p>R=</p> |
| |