



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE
E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO - FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROGRAMAS E
PROJETOS EDUCACIONAIS**

LÉZIO DA SILVA MIRANDA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO
MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES DO FUNDO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE**

**Brasília – DF
2008**

LÉZIO DA SILVA MIRANDA

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO
MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES DO FUNDO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE**

Monografia apresentada no curso de Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

**Brasília – DF
2008**

À minha querida família, que me apoiou em
mais uma conquista da vida profissional, razão
permanente de minha motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder força, saúde e perseverança para abraçar esta oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

À minha esposa Célia e aos meus filhos Rodrigo e Raquel, pelo incentivo, colaboração e compreensão presentes durante todo o tempo.

Aos meus pais, pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização desta minha conquista.

Ao orientador, Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres, pela contribuição, atenção e disponibilidade para a realização deste trabalho.

Ao coordenador e aos professores do curso, que contribuíram brilhantemente com informações teóricas, técnicas e empíricas para o aprofundamento de novos conhecimentos.

Aos colegas de curso, que compartilharam seus conhecimentos e experiências proporcionando uma harmoniosa e saudável convivência durante o curso.

Aos servidores do FNDE, que se dispuseram a participar da pesquisa.

Ao FNDE, por oferecer-me a oportunidade de participação no curso de Pós-Graduação e o apoio necessário ao desenvolvimento desta monografia.

Enfim, agradecimentos a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a consolidação deste trabalho.

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende
o que ensina.

Cora Coralina

Aprender é a única coisa de que a mente nunca
se cansa, nunca tem medo e nunca se
arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. A pesquisa bibliográfica evidenciou: as condições de trabalho no atual contexto, sob o impacto das transformações que se aceleram cada vez mais; o papel que as organizações assumem na vida dos indivíduos e as mudanças na administração pública decorrentes da implantação do modelo gerencial, nos anos 90, em função da necessidade de modernização do Estado. Buscou-se fundamentos teóricos com base em estudos e pesquisas de vários autores dessa área: Maslow que expõe a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas; Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores; MacClelland que destaca três categorias (realização, poder e afiliação) e Douglas McGregor que trabalha a Teoria X e Y. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e padronizado do tipo “survey”. Os dados coletados foram tabulados em arquivo eletrônico e a análise descritiva dos dados efetuada com o auxílio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Os resultados obtidos apontam que os fatores: Boa relação com os colegas de trabalho; Competência da chefia imediata; Colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho; Bom relacionamento com a chefia imediata; Estabilidade no trabalho e Estar lotado em setor adequado à sua realização profissional, são os que mais influenciam positivamente no comportamento motivacional dos servidores, sugerindo-se ao FNDE centrar sua atuação para o desenvolvimento dos referidos fatores motivacionais.

Palavras-chave: motivação; organização; pública; teorias motivacionais; comportamento.

ABSTRACT

The present work has as objective to analyze the factors that more influence the motivational behavior of the servers of the National Fund for the Development of Education (FNDE). The literature search revealed: the working conditions in the current context, under the impact of the changes that are faster growing, the role that organizations take the lives of individuals and changes in government resulting from the implementation of the managerial model in the years 90, depending on the need for modernization of the state. We tried to theoretical principles based on studies and research of several authors of this area: it exposes the Maslow's Hierarchy of Needs Theory Human; Herzberg with the Theory of Two Factors; MacClelland that highlights three categories (achievement, affiliation and power) and Douglas McGregor who works the Theory X and Y. The instrument used was a structured and standardized like "survey". The data were tabulated on electronic file and descriptive analysis of the data made using the statistical package SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). The results indicate that the factors: Good relationship with co-workers; immediate competence of leadership, collaboration and cooperation among co-workers, good relationship with the immediate leadership, stability in work and being in crowded sector appropriate to their professional achievement, are the most positive influence on the motivational behavior of servers, suggesting to the FNDE focus its activities for the development of these motivational factors.

Keywords: motivation, organization, public, motivational theories; behavior.

LISTA DE SIGLAS

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

MEC – Ministério da Educação

PROMED – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio

PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissional

FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

SIAFI – Sistema de Administração Financeira do Governo Federal

DOU – Diário Oficial da União

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial.....	17
QUADRO 02 – Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.....	26
QUADRO 03 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	34
QUADRO 04 – Escala de grau de motivação dos servidores.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Distribuição da frequência do Cargo que ocupa.....	42
TABELA 02 - Distribuição da frequência da Gratificação.....	43
TABELA 03 - Distribuição da frequência do Tempo de serviço.....	44
TABELA 04 - Distribuição da frequência por Sexo.....	45
TABELA 05 - Distribuição da frequência por Estado civil.....	45
TABELA 06 - Distribuição da frequência por Faixa etária.....	46
TABELA 07 - Distribuição da frequência do Grau de instrução.....	47
TABELA 08 - Média e desvio padrão das variáveis (Fatores Motivacionais).....	49

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Distribuição dos servidores quanto ao Cargo.....	42
GRÁFICO 02 - Distribuição da Gratificação.....	43
GRÁFICO 03 - Distribuição do Tempo de serviço.....	44
GRÁFICO 04 - Distribuição por Sexo.....	45
GRÁFICO 05 - Distribuição por Estado civil.....	46
GRÁFICO 06 - Distribuição por Faixa etária.....	47
GRÁFICO 07 - Distribuição do Grau de instrução.....	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	15
2.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	21
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	24
2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	24
2.3.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND.....	27
2.3.3 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR.....	28
2.3.4 TEORIA ERC DE CLAYTON ALDERFER.....	31
2.3.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	32
2.3.6 TEORIA DA EQUIDADE.....	34
2.3.7 TEORIA DA EXPECTÂNCIA.....	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	38
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	40
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	40
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES.....	42
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS (FATORES MOTIVACIONAIS).....	48
5 CONCLUSÃO	51
REFERÊNCIAS	53
ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO	54

1 INTRODUÇÃO

A necessidade premente de querer ver, perceber e sentir o grau de motivação da equipe é fundamental para o processo de gestão de pessoas nas organizações. Importa trazer à luz todos os elementos que fomentem melhoras cada vez mais evidentes e tangíveis para o motivo de ação no trabalho, respaldando incessantemente o gerenciamento. Nas últimas décadas o interesse pelo conhecimento do comportamento motivacional humano no trabalho cresceu bastante, criando-se inúmeras teorias, fomentando a discussão do que realmente seria motivação no trabalho. As organizações públicas possuem grandes interesses nos estudos científicos voltados para a satisfação motivacional humana. Isto se justifica pelo fato da relação existente entre o sucesso de qualquer organização depender exclusivamente do desempenho qualitativo dos seus colaboradores diretos, os servidores. Levando-se em consideração que as organizações modificaram de maneira profunda o jeito de entender o papel desempenhado pelos servidores e estes, entretanto, reciclaram as suas idéias em relação ao significado que o trabalho resulta em suas vidas, entendendo que há necessidade de saber quais fatores sejam intrínsecos ou extrínsecos capazes de contribuir para o ambiente organizacional e tendo em vista a luta que as organizações estão vivenciando para se manter ativas neste ambiente produtivo, eficiente e inovador, é notória a necessidade de se estar buscando novos métodos para criar um ambiente de trabalho motivado.

Desse modo, o presente estudo torna-se importante, uma vez que poderá contribuir para o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), por intermédio da definição dos fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores, inserindo-os na busca da qualidade dos serviços, a fim de gerir o que há de mais importante dentro da organização, a sua inteligência, o seu conhecimento, isto é, os seus servidores. Estes quando bem geridos tornam-se o diferencial que alavanca bons resultados, sabe-se que o servidor satisfeito, por ter suas necessidades atendidas; por acreditar em sua organização; por se sentir valorizado e principalmente por se julgar um verdadeiro integrante da equipe organizacional, tende a ser recíproco à organização e desenvolverá com melhor qualidade suas atividades e perseguirá objetivos com mais afinco.

O assunto motivação em ambientes organizacionais guarda uma relação histórica com as melhorias do mundo do trabalho e com a progressiva consideração pelo fator humano nas organizações. Foi a partir das abordagens derivadas da Escola de Relações Humanas, em específico, a partir dos estudos de Abraham Maslow, que passou-se a relevar o homem

complexo como um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, teoricamente, acredita-se que ao buscar ativamente a sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam a sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais.

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas e os novos ambientes de trabalho, têm como conseqüência a necessidade de valorizar os servidores e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Atualmente, observam-se nas pesquisas e nas práticas organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações. A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do servidor no trabalho.

As pessoas formam a base das organizações, deste modo, elas se mantêm ou fracassam de acordo com o desempenho que as pessoas exercem. E para se manter estável neste mercado de eficiência, não mais se admite que exista organizações vencedoras sem funcionários vencedores e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas.

Sendo a motivação no mundo do trabalho uma das características fundamentais para o enfrentamento da complexidade dos novos tempos bem como, uma variável que os gestores não podem ignorar, as organizações, atualmente, preocupam-se com o nível de motivação de seus servidores, não simplesmente pelo fato de que desejam sua satisfação, mas sim, pelo que isto representa em termos de resultados. Por outro lado, os funcionários discutem cada vez mais sobre seus direitos e qualidade de vida. Nesse sentido, as pressões são voltadas para a redução do tempo dedicado ao trabalho ou pelo aumento de vantagens já conseguidas, caracterizando-se, cada vez mais, em situações nas quais o ato de trabalhar começa a perder seu sentido.

As teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o servidor encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio servidor, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois. Embora as novas teorias indiquem a importância de se valorizar os servidores nas organizações, constata-se que pouco se dá atenção a isso e o resultado é que, na prática, os servidores vivenciam atualmente um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho. Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as

conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absentéismo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Faz-se necessário destacar a importância da motivação para os funcionários e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional. Dentro deste contexto, o problema de pesquisa encontra-se relacionado com a seguinte pergunta: Quais são os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)?

Pode-se dizer que os servidores buscam diferentes objetivos motivacionais dependendo do ambiente de trabalho no qual se engajaram, e daí passam a demonstrar para a organização as suas habilidades e talentos cabendo a administração encontrar estratégias que absorvam tais destrezas, resultando num trabalho eficaz e produtivo. Diante deste entendimento, as organizações a cada dia que passa estão presenciando em seus ambientes de trabalho a importância que a motivação exerce para o alcance dos seus objetivos.

Com a contextualização teórica, colocou-se em evidência o objetivo geral de pesquisa que foi analisar os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Presume-se que estes fatores estejam relacionados a algumas variáveis, como realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, salário, benefício, segurança, condição ambiental de trabalho e relacionamento interpessoal.

Quanto ao enfoque metodológico, em virtude da abordagem deste estudo, elegeu-se o método quantitativo de pesquisa, utilizando o levantamento do tipo *Survey*, por meio de um questionário fechado constituído a partir do referencial teórico.

Os dados coletados foram tabulados em arquivo eletrônico e a análise descritiva dos dados efetuada com o auxílio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

De acordo com Bresser Pereira (1998), nos anos 80 a crise do Estado se manifestou claramente por meio da sua face fiscal, da face do modo de intervenção do Estado, da face da forma burocrática pela qual o Estado é administrado e da face política. Essas dimensões estruturam os diversos diagnósticos sobre essa crise, que, por sua vez, são orientadores das ações propostas para sua superação. Nesse sentido, a abordagem neomarxista sugere que a dimensão política do Estado seja recuperada diante das contradições provocadas pela reestruturação do sistema produtivo e dos mercados – globalização, com isso, a superação da crise econômica está relacionada com a superação da crise do Estado. Independentemente da abrangência do Estado (neoliberal ou liberal clássico), a agenda de reforma do aparato do Estado para a superação do modelo de administração pública burocrática vigora em praticamente todos os países, sua densidade e prioridade são estabelecidas em função da agenda dos governos. O significado pejorativo atribuído à burocracia no senso comum representa a abrangência das demandas voltadas para a superação desse modelo.

Segundo Tohá e Solari (1997), a superação da crise do Estado e a condução de sua reforma passam, tanto pela recomposição do equilíbrio entre a ação pública e a operação eficiente do mercado, quanto pela capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescente. A operacionalização dessa estratégia requer a modernização das estruturas de gestão da sociedade e parte do próprio processo de democratização, complementando a estruturação das instituições políticas. Tohá e Solari (1997), relatam que nesse caso, modernização é o processo de constituição de cidadania e de otimização dos recursos públicos. O foco está, por um lado, na satisfação dos usuários, na qualidade dos serviços, na promoção da consulta ao público e na transparência. Por outro lado, procura-se incorporar técnicas de gestão mais avançadas para dotar o funcionamento das organizações públicas de maior eficácia e eficiência. Ainda, segundo os mesmos autores, o modelo burocrático de administração pública constituiu-se a partir de três importantes referenciais teóricos: o modelo de administração científica de Taylor, a concepção de administração pública de Wilson e o modelo de burocracia racional-

legal de Weber. As principais características desse modelo são: organização do trabalho baseada na dicotomia entre o trabalho de concepção e o trabalho de execução; estrutura organizacional hierarquizada; divisão de atribuições políticas e técnicas; utilização de procedimentos normatizados; rigidez dos procedimentos e profissionalização dos recursos humanos. Esse paradigma, vigente até os tempos atuais, mostra-se insuficiente para dar respostas satisfatórias às necessidades da população. É necessário adotar formas alternativas de gestão que possibilitem ao Estado primar pela eficiência, eficácia e efetividade das ações, além de avaliar os processos e resultados, propiciando o reordenamento das ações tempestivamente. Nesse sentido, o modelo gerencial de administração pública torna-se a principal alternativa ao modelo burocrático.

Para Bresser Pereira (1998), a primeira tentativa de implementar, no Brasil, a administração pública gerencial, deu-se em 1967, Governo Castelo Branco – por intermédio do Decreto-Lei nº 200, que promovia uma radical descentralização da administração pública brasileira. O DL 200 promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como a instituição da racionalidade administrativa, planejamento, orçamento, descentralização e controle de resultados como princípios. Em meados da década de 90, com a mudança da condução política do País, entra na agenda do governo a Reforma Administrativa do Estado motivada, principalmente, pela crise econômica e fiscal e, no plano político, por uma profunda crise de governabilidade, que diz respeito à capacidade governamental em criar e assegurar a prevalência de regras universalistas nas transações sociais, políticas e econômicas e penaliza ou, pelo menos, desestimula o comportamento de apropriação indevida dos bens do Estado e uso particular de seus aparelhos por pessoas ou grupos, fortalecendo a idéia de trabalho público para atender ao interesse público. Segundo o mesmo autor, no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1995, propôs-se a reforma administrativa sob a abordagem gerencial. Características da administração pública gerencial:

- Orientada para o cidadão;
- Orientada para obtenção de resultados;
- Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança;
- Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;
- Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Quadro 01 - Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
<ul style="list-style-type: none"> - Concentra-se no processo. - É auto-referente. - Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços. - Satisfaz as demandas dos cidadãos. - Controle de procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta-se para resultados. - Orientada para o cidadão. - Combate o nepotismo e a corrupção. - Não adota procedimentos rígidos. - Definição de indicadores de desempenho. - Utilização de contratos de gestão.

Fonte: Bresser Pereira (1998).

De acordo com Abrucio (1997), o modelo gerencial de administração pública ocupa a lacuna teórica e empírica da desconstrução do modelo burocrático. A referência empírica do modelo gerencial localiza-se inicialmente na Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, mas atualmente suas aplicações encontram-se em toda parte. E a referência teórica é constituída por vários matizes tendo como precursores Osborne e Gaebler. Os críticos do modelo gerencial reconhecem que o modelo burocrático não responde mais às demandas da sociedade contemporânea e que o modelo gerencial estrutura-se captando as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais destacam-se o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos. As experiências existentes na prática do modelo gerencial baseiam-se no pluralismo organizacional sobre bases pós-burocráticas, vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais) de cada nação. Sendo assim, esse modelo vem se forjando nas experiências, criando padrões diferentes, ao mesmo tempo em que possibilita a comparação entre essas experiências e a subtração de seus princípios. Abrucio (1997) apresenta como principais tendências:

- Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não-governamentais;
- Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais;
- Maior autonomia às agências governamentais e horizontalização da estrutura hierárquica;
- Descentralização política;
- Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico;

- Flexibilização das regras que regem a burocracia pública;
- Flexibilização da política de pessoal;
- Profissionalização dos servidores públicos.

Na visão de Bresser Pereira (1998), a partir de experiências internacionais e com uma visão de estado mínimo, desenvolveu e denominou o modelo de reforma administrativa como Administração Pública Gerencial. Também possibilita a sua introdução em substituição à administração burocrática por se dirigir ao cidadão e para resultados. Utiliza como estratégia a descentralização sem controle excessivo do processo, o que dá maior liberdade e criatividade aos executores. Adota como instrumento de gestão, entre outros, o contrato de gestão. Ainda, segundo Bresser Pereira (1998), na lógica gerencial a administração pública avança para além da capacidade reguladora de propriedade e contratos, atender também a necessidade de formular e implementar políticas públicas com participação da sociedade.

Para Tohá e Solari (1997), a modernização do Estado e de seu aparato passa pela superação do modelo burocrático de administração pública. Os 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 à 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.

Segundo Bresser Pereira (2000), as organizações enfrentam dificuldades para implementar mudanças, uma vez que o sistema apresenta determinados entraves ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, a um desempenho eficiente dos serviços por parte dos administradores. Nota-se que, embora o discurso do governo ressalte a importância do modelo gerencial para uma atuação mais efetiva na melhoria da máquina administrativa, a realidade indica a existência de sérios obstáculos que devem ser superados para que tal transição ocorra. Para Bresser Pereira (2000), o desafio maior na administração pública não é a escolha de estratégias e métodos mais adequados, mas sim, criar condições de autonomia para que a administração gerencial possa acontecer.

De acordo com Tohá e Solari (1997), o modelo gerencial de administração pública é orientado por alguns princípios que se aproximam muito daqueles do modelo gerencial para organizações do setor privado. Afirmam ainda, que devido à influência de uma mentalidade de mercado, procurou-se adotar no modelo gerencial técnicas de gestão da administração de

empresas, com o objetivo de dotar de maiores eficácia e eficiência as organizações públicas. Pode-se acrescentar, segundo os mesmos autores, que o papel do gerente público está no centro das tensões que percorrem as organizações públicas, ou seja, entre a política e a burocracia, entre as exigências de flexibilidade e de controle, entre a preocupação de responder às necessidades dos usuários e a limitação da disponibilidade de recursos. Logo, um gerente público para ser um bom gestor, deve conhecer a especificidade do setor, as artimanhas da liderança, dominar técnicas e tecnologias gerenciais e uma grande dose de criatividade e manejo político. Em outras palavras, trata-se de mudar o papel e o perfil dos dirigentes públicos, privilegiando neles suas capacidades gerenciais e de liderança. Da condição de meros administradores dos organismos públicos passam a desempenhar um papel semelhante ao de gerentes, conduzindo as organizações como unidades produtivas.

Com base nesta situação, Tohá e Solari (1997), relataram que foram formuladas estratégias sobre a modernização da gestão pública, no entanto, estas possuem objetivos e prioridades diferentes, centrados na busca de níveis mais elevados de eficiência e eficácia. Para atingir este objetivo, procura-se criar condições equivalentes à racionalidade das empresas privadas sem desconsiderar a especificidade do setor público. A tendência é favorecer uma gerência com mais poder, mais autonomia e mais profissionalismo. Gerentes públicos são todos os funcionários do Estado que tomam ou provocam decisões em relação à alocação dos recursos públicos (humanos, financeiros e institucionais) para atingir determinados objetivos. O gerente público deve ser um bom gestor, conhecer a especificidade do setor público, ter a capacidade de liderança e criatividade. Mas, sobretudo, deve ter uma percepção moderna do serviço público e transmiti-la para as instituições sob sua direção. O papel que os gerentes podem desempenhar na modernização das instituições públicas é insubstituível e seria desejável que os governos lhes atribuíssem um papel de atores nesses processos, pois têm controle e conhecimento privilegiados sobre suas respectivas instituições.

Na visão de Tohá e Solari (1997), a função pública sempre esteve ligada a motivações como a natureza do serviço e o compromisso com o interesse comum. Grandes organizações, rígidas, cadeias de decisão extensas e complexas, limitações de regulamentos e recursos, prejudicam significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes, sendo assim, diferentes estratégias foram discutidas para estimular os servidores, e as soluções propostas com maior frequência foram:

- A criação de incentivos econômicos para o desempenho, tanto individual como coletivo;

- A supressão da antigüidade como fator determinante nas promoções da carreira e sua substituição por critérios competitivos ligados ao desempenho;
- A criação de cargos de nomeação temporária, sujeitos a avaliação e concurso periódicos.

Segundo Tohá e Solari (1997), os sistemas de incentivo econômico têm sido objetos de resistência por uma série de razões: porque criam uma competição desleal entre os servidores; porque desviam as motivações dos objetivos globais para as variáveis específicas ligadas a sua obtenção ou concessão; porque é muito difícil determinar a quem deveriam ser atribuídos; porque seu custo econômico não corresponde à dimensão real das melhorias que estimulam; porque sua aplicação cria conflitos corporativos que, às vezes, acabam por distorcer a própria natureza dos incentivos. Nenhuma dessas objeções parece suficientemente contundente para descartar a aplicação de sistemas de incentivo, o que fica claro é que uma política dirigida para motivar o servidor não pode limitar-se à aplicação de incentivos econômicos, deve ser reforçado como parte do processo de modernização, e para isso é importante estimular iniciativas que valorizam a função pública e medidas de reorganização do trabalho que garantem maior participação, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional aos servidores.

Para Tohá e Solari (1997), o tipo de gestão desejado atualmente requer servidores motivados, 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 da função pública nos seus aspectos profissionais e de rotina de trabalho. Nos últimos tempos, a atenção começa a se deslocar do questionamento da cultura dos servidores para a reestruturação da gestão dos recursos humanos. Tornou-se um componente tão importante quanto à gestão estratégica ou à administração financeira, porém, diferentemente das anteriores, permanece muito mais vulnerável no que se refere à formação e sensibilidade dos profissionais que assumem este tipo de funções. Hoje, torna-se cada vez mais importante a capacidade dos dirigentes públicos de gerenciar pessoal, 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. O que se espera do servidor público é que faça uma revisão do seu compromisso profissional e de trabalho. O cumprimento da lei, dos regulamentos e o respeito às hierarquias parecem ser atributos secundários em relação a outros mais relevantes: o 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.

2.2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial a forma mais utilizada de exercer a motivação consistia no uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Neste período, pode-se observar que a motivação humana começa a surgir com outras vertentes nos ambientes organizacionais, adicionando novos conceitos. Segundo a mesma autora, o fracasso da organização não está na falta de conhecimento técnico, mas sim, na maneira de lidar com as pessoas. As organizações estão valorizando cada vez mais a motivação, que por sua vez, passa a ser vista como o principal combustível para o comprometimento e adequação nas organizações. Relata, ainda, que a motivação para o trabalho surge como um fenômeno complexo, pois se torna necessário levar em consideração a organização como um todo, ou seja, o indivíduo com as suas características e experiências, o trabalho pela sua natureza e restrições e finalmente, a organização com as suas regras, objetivos e o clima. Para Bergamini (1997), a maior motivação é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões. A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa.

Robbins (2002), 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. 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. Esse estímulo pode ser através de metas, pois à medida que o funcionário tem uma meta a ser cumprida, realizará tal tarefa da melhor forma possível. 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. Ainda, de acordo com Robbins (2002), a motivação dos servidores é um assunto que preocupa sempre, não apenas à organização, mas também ao próprio trabalhador. Sabe-se que, entre os fatores que promovem a satisfação no trabalho estão a oportunidade de se fazer o que gosta, o reconhecimento por parte da chefia, as boas condições de trabalho fornecidas pela organização, os benefícios oferecidos e, claro, a remuneração.

Na visão de Robbins (1999), o interesse dos servidores deve ir além do financeiro, eles devem estar regularmente informados sobre a situação da organização e devem ter a oportunidade de exercer influência nela. Quando essas condições são atendidas, os servidores estarão mais satisfeitos com seu trabalho, com sua identificação organizacional e a vir trabalhar mais motivados e, conseqüentemente, ter melhor desempenho no trabalho. Os indivíduos possuem diferentes necessidades, aquilo que age como um reforço para um, pode não o ser para outro. Dessa forma, Robbins (1999), orienta às organizações usarem o conhecimento das diferenças entre os servidores para individualizar os incentivos sobre as quais exerce controle. Algumas das recompensas mais óbvias que as organizações podem usar como incentivo compreendem salário, promoções, autonomia e a oportunidade de participar de determinadas metas e da tomada de decisão.

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. À medida que as necessidades do funcionário são supridas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos ou finalidades, as pessoas trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. 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 funcionários sintam que têm algum poder. Ainda, segundo Bergamini (1997), em muitas empresas é fácil encontrar um grande contingente de funcionários que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Portanto, não experimentam nenhuma satisfação pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. É neste instante 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 possui.

Para Bergamini (1997), alguns pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos

vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente. Isto é chamado de reforçadores de comportamento, quando são administrados prêmios, é reforço positivo. Reforço negativo é caracterizado como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal ação e até extingui-la. Na escola behaviorista há dois conceitos para a compreensão do comportamento humano. O primeiro é o do estímulo que significa qualquer modificação que venha a ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente, tais como o aumento da luminosidade, variações de temperatura, intensidade de sons, dentre outros. O segundo é o da resposta, entendida como a reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos existentes no meio ambiente. Esses estímulos têm o poder de modificar o comportamento do sujeito de forma a fazê-lo buscar adaptar-se às variações ocorridas fora dele. De acordo com Bergamini (1997), os fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem, para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Os efeitos de condicionamento podem ter resultados benéficos, porém com alguns contratempos. No caso de premiações, por exemplo, causam uma reação positiva aos funcionários, por estarem acostumados a receber somente a remuneração mensal, ficam maravilhados com a boa nova. Entretanto, essa reação é de curta duração, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Outro fator relevante são os prêmios oferecidos sob forma de bens palpáveis, pois o bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida, isso implica em altos gastos para a organização.

Na visão de Bergamini (1997), esses sistemas de recompensas são temporários e ineficazes em produzir mudanças duradouras de comportamento e atitudes, assim que retirados os prêmios, os funcionários voltam a ter a mesma postura sem qualquer compromisso definitivo, seja em relação a valores ou às suas ações. A autora afirma, ainda, que o desempenho dos funcionários é de acordo com sua motivação e de acordo com o nível de responsabilidade requerida pela função, quando o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme as expectativas da função, ela está motivada, caso contrário ela está pouco motivada. Bergamini (1997), procurando entender as pessoas que trabalham, ressalta que a motivação no trabalho desde há muito vem sendo um dos tópicos de maior importância e parece que ainda continuará merecendo, no futuro, o mesmo destaque.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Para Robbins (2005), a teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana e foi desenvolvida por Abraham H. Maslow. Segundo Bergamini (1997), os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não. De acordo com Robbins (2002), 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. 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.

Na visão de Robbins (2005), a teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário para a organização, descobrir em qual nível de necessidade encontram-se seus funcionários, para, desta forma conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações. Essa teoria baseia-se em que para cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, podendo ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

- Necessidades fisiológicas: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será

a das necessidades fisiológicas, e o comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio da pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

- **Necessidades de segurança:** Constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, as buscas de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo funcionário está sempre em relação de dependência com a organização, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no funcionário quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da organização.

- **Necessidades sociais:** Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil com relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social e à solidão. A necessidade de dar e de receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

- **Necessidades de estima:** São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração. Incluem ainda o desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

- **Necessidades de auto-realização:** São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Para Robbins (2005), essas necessidades tomam formas e expressões que variam enormemente de pessoa para pessoa. Sua intensidade ou manifestação também são extremamente variadas, obedecendo as diferenças individuais entre as pessoas. As necessidades humanas estão dispostas hierarquicamente, sendo que quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade acima se torna dominante no comportamento da pessoa. O primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica. Na pirâmide das necessidades de Maslow pode-se ainda dividir as necessidades em duas classes: as de baixo nível (satisfeitas externamente) e as de alto nível (satisfeitas internamente).

Quadro 02 - Pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações

Satisfação fora do trabalho	Hierarquia de necessidades	Satisfação no trabalho
Educação Religião Passatempos Crescimento pessoal	Auto realização	Trabalho desafiante Diversidade e autonomia Participação nas decisões Crescimento profissional
Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento da Comunidade	Estima	Reconhecimento Responsabilidade Orgulho e reconhecimento Promoções
Família Amigos Grupos sociais Comunidade	Sociais	Amizade dos colegas Interação com clientes Chefe amigável
Liberdade Proteção contra violência Ausência de poluição Ausência de guerras	Segurança	Trabalho seguro Remuneração e benefícios Permanência no emprego
Comida Água Sexo Sono e repouso	Fisiológicas	Horário de trabalho Intervalo de descanso Conforto físico

Fonte: Chiavenato (1999).

De acordo com Robbins (2005), a teoria de Maslow é suficientemente bem-estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento do administrador, possui uma lógica intuitiva e facilidade de compreensão.

2.3.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE McCLELLAND

Segundo Robbins (2005), as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas como resultado das experiências de cada pessoa. A teoria das necessidades foi desenvolvida por David McClelland e enfatiza três necessidades: realização, poder e afiliação.

- Necessidade de realização: É a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso. Para alguns, o sucesso é prioridade, pois, desta forma estarão buscando, também, a realização pessoal. São pessoas que estão sempre à procura da excelência em tudo que fazem, de forma a fazer melhor do que já foi feito. Não têm seu foco nas recompensas em si, mas sim, na perfeição da execução. Esse impulso é a necessidade de realização.

Na visão de Robbins (2005), o pesquisador McClelland relata que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais por seu objetivo de fazer tudo da melhor forma possível. São pessoas que estão sempre à procura de novos desafios e enxergam problemas como grandes oportunidades de crescimento. Procuram feedback rápido sobre seu desempenho, estabelecendo sempre objetivos ousados, porém atingíveis. Procuram sempre a superação dos obstáculos. As pessoas não gostam de situações fora de sua área 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.

- Necessidade de poder: 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 às pessoas que preferem situações competitivas. Priorizam mais o prestígio e a influência do que a eficácia.

- Necessidade de afiliação: 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.

De acordo com Robbins (2005), os estudos realizados por McClelland revelam que 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.

2.3.3 TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR

Na visão de Robbins (2005), como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações. O comportamento das pessoas tem relação direta com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

TEORIA X

A Teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização deseja, do jeito similar que a administração científica de Taylor, a clássica de Fayol e a burocrática de Weber (ROBBINS, 2005).

As convicções sobre o comportamento humano são:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- Persiste-se a mudanças;
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

A administração segundo a Teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- Responsabilidade pelos recursos da organização;

- Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento);
- Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da organização);
- Remuneração como um meio de recompensa.

TEORIA Y

Robbins (2005) relata que a teoria Y é a moderna concepção de administração, baseia-se na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana e seus principais aspectos são:

- O homem meio não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar;
- As pessoas não são resistentes às necessidades da organização;
- As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- Ele não só aceita responsabilidades, como também as procura;
- As capacidades de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

A Teoria Y desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. A administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- É responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento e responsabilidade;
- Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da organização.

Para Robbins (2005), a Teoria X apregoa um estilo administrativo de fiscalização e controle rígido, o qual limita as capacidades de participação e desenvolvimento de habilidades das pessoas, somente considera o salário como o único estímulo. Estas considerações têm causado que não se utilizem todas as capacidades das pessoas, segundo a Teoria Y, a administração deve liberar potenciais rumo ao auto-desenvolvimento. O estilo administrativo segundo a Teoria Y baseia-se em uma série de medidas inovadoras e humanistas, dentro das quais destaca as seguintes:

- Descentralização das decisões de responsabilidade;
- Ampliação do cargo para maior significado do trabalho;
- Participação nas decisões mais altas e administração consultiva;
- Auto-avaliação do desempenho.

Segundo Robbins (2005), a teoria X e Y classifica os incentivos ou recompensas em duas categorias:

- Os incentivos extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho;
- Os incentivos intrínsecos – inerentes à própria natureza da tarefa, realização do indivíduo no desempenho de seu trabalho.

De acordo com Robbins (2005), na estratégia proposta por Douglas McGregor a administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

2.3.4 TEORIA ERC DE CLAYTON ALDERFER

Robbins (2005) relata que a teoria ERC foi proposta pelo psicólogo Clayton Alderfer e é basicamente uma versão revisada da teoria de Maslow, onde se definem apenas três necessidades humanas.

- Necessidades de existência: quando se referem às preferências básicas, sendo assim equiparadas às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;
- Necessidades de relacionamento: quando se tem o desejo de se manter relações interpessoais. Referem-se à sociabilidade e ao relacionamento social, equiparadas às necessidades sociais e de estima de Maslow;
- Necessidades de crescimento: quando há um desejo interno de desenvolvimento do potencial humano e de crescimento de competência pessoal, equiparadas às necessidades de auto-realização de Maslow.

De acordo com Robbins (2005), enquanto a teoria de Maslow argumenta que o progresso de uma pessoa na hierarquia é o resultado da satisfação das necessidades mais inferiores, a teoria ERC adota o princípio de frustração-regressão, pelo o qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita. Enquanto a hierarquia de Maslow pressupõe uma progressão rígida, a teoria ERC não assume uma hierarquia rígida e nega que apenas quando uma necessidade mais baixa é satisfeita é que se pode migrar para a superior.

Na visão de Robbins (2005), a teoria de Alderfer observa que é possível ter mais de uma necessidade ativa ao mesmo tempo, não assumindo assim, uma hierarquia. Deste modo, as necessidades de nível baixo procuram satisfazer as de nível alto, mas se juntas, podem resultar em fontes motivadoras sendo que a frustração em tentar satisfazer a de nível alto pode diminuir para necessidade de nível baixo. A teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC é relacionada com o conhecimento das diferenças individuais. As variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidade tem para uma pessoa.

2.3.5 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na visão de Robbins (2005), a teoria dos Dois Fatores, denominada também de teoria da motivação-higiene, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg e retrata que a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou o fracasso do mesmo e da organização na qual trabalha. Ainda, segundo Robbins (2005), após análises de seus estudos, Herzberg 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 organização, supervisão, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho.

Segundo o mesmo autor, o estudo realizado por Herzberg concluiu que os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os administradores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação, podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos servidores. 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 como Fatores Higiênicos, que quando atendidas, os servidores não se mostram insatisfeitos. Ao ponto que, quando se trata de motivação dos servidores, a teoria dos Dois Fatores 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 como Fatores Motivacionais.

Na visão de Chiavenato (1999), essa teoria foi utilizada para analisar os diversos fatores que estimulam e identificam, servindo para melhor explicar, o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

- **Fatores Higiênicos:** Estão associados com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos envolvem: salário, políticas e diretrizes da organização, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, os colegas e os subordinados. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho. Herzberg salienta que tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram levados em conta na motivação dos funcionários: o trabalho antigamente era considerado uma atividade desagradável, e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se

necessário o apelo para prêmios e incentivos salariais, liderança democrática, políticas organizacionais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. Para Chiavenato (1999), de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos funcionários, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos funcionários. Por causa dessa influência mais voltada para a insatisfação, Herzberg chama-os de fatores higiênicos, pois são essencialmente profiláticos e preventivos; eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação.

- Fatores Motivacionais: Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o funcionário executa. Assim sendo, estão sob controle do funcionário, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Para Chiavenato (1999), segundo as pesquisas de Herzberg, os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o funcionário realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, contudo, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a única preocupação de atender aos princípios de eficiência e de economia, esvaziando os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isto, perdem o significado psicológico para o indivíduo que os executa e passam a ter um efeito de desmotivação, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a organização nada mais oferece além de um lugar decente para trabalhar.

Quadro 03 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos

FATORES HIGIÊNICOS (previnem a insatisfação)	FATORES MOTIVACIONAIS (geram motivação)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none"> - Condições ambientais de trabalho - Salário e benefícios - Relações com a chefia e colegas - Políticas e diretrizes da organização - Segurança no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - O trabalho em si - Realização pessoal - Reconhecimento profissional - Crescimento individual (progresso) - Responsabilidade

Fonte: Chiavenato (1999).

Segundo Robbins (2005), para proporcionar continuamente motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, também chamado de enriquecimento do cargo. O enriquecimento de tarefas consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada funcionário, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional do cargo. Assim, o enriquecimento de tarefas depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve ser feito de acordo com suas características individuais.

Ainda, segundo o mesmo autor, o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado, e muitas de suas aplicações são úteis para a organização.

2.3.6 TEORIA DA EQUIDADE

De acordo com Robbins (2005), a teoria da equidade foi desenvolvida por J. Stacy Adams e revela que os funcionários contribuem para a organização através do seu trabalho e recebem recompensas da organização. Essa teoria avalia as contribuições em relação às recompensas adquiridas pelo seu trabalho, sendo que sua essência é a comparação feita pelas

peessoas entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas das outras pessoas que trabalham em situação semelhante.

Na visão de Robbins (2005), a teoria da equidade mostra a importância das comparações dentro do trabalho e a identificação de referências quando se procura reestruturar um programa de recompensas. Apesar das suas limitações, essa teoria fornece um modelo simples que ajuda a explicar e a prever atitudes das pessoas com relação às recompensas oferecidas pela organização. Deixa claro que os funcionários não apenas estão acompanhando o seu desempenho e respectiva remuneração, mas sim, em relação ao trabalho, desempenho e remuneração dos demais colegas de trabalho. A teoria da equidade comprova que para a maioria dos funcionários, a motivação é influenciada significativamente não somente pelas recompensas absolutas, como também pelas recompensas relativas.

2.3.7 TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Para Robbins (2005), a teoria da expectativa foi desenvolvida por Vroom em 1964, é uma das teorias mais aceitas a respeito da motivação. A teoria da expectativa argumenta que a tendência para agir de uma certa maneira depende da força da expectativa de que a ação possa ser seguida por algum resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. Ou seja, um funcionário estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas da organização, como bônus, prêmio, promoção, gratificação ou aumento salarial, e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais.

Deste modo, segundo Robbins (2005) a teoria da expectativa aborda três pontos:

- Relação esforço-desempenho: é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho. A pessoa acredita que o trabalho intenso a levará a atingir um bom desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. O indivíduo acredita que o bom desempenho no trabalho trará determinadas recompensas;

- Relação recompensa-metas pessoais: é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo. As recompensas são atrativas porque satisfazem necessidades do indivíduo.

De acordo com Robbins (2005), a lógica da teoria é: as pessoas querem aquilo que elas podem e quando elas o querem. Se uma pessoa deseja uma promoção e percebe que o bom desempenho pode levá-la a ela, certamente trabalhará bastante para alcançar o bom desempenho. Ela estará motivada a trabalhar bastante porque na ponta final está a promoção desejada.

Os três aspectos básicos da teoria da expectância são:

- Expectância: é uma relação entre o esforço despendido e a performance obtida, é a resposta à pergunta: eu vou alcançar uma maior criação (ou criarei melhor) se eu me esforçar mais?. É a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Uma baixa expectância significa que a pessoa sente que não pode atingir o nível necessário de desempenho.

- Instrumentalidade: é a proporção esperada sobre a performance, é a resposta à pergunta: eu vou obter do meu trabalho o que espero se eu fizer mais ou melhor? É a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho alcançado o levará a obter recompensas no trabalho.

- Valência: é o valor atribuído pelo indivíduo a um resultado atendido, é a resposta à pergunta: que prêmio obterei com minha contribuição para o trabalho atual? Uma baixa valência significa que a pessoa dá pouco valor à recompensa.

Na visão de Robbins (2005), a motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil. Por exemplo: um funcionário pode estar desmotivado porque suas boas performances não são reconhecidas por um superior hierárquico.

3 METODOLOGIA

Para Richardson (1989), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos. A pesquisa deve ser planejada e executada em conformidade com as normas estatuídas para cada método de investigação.

Segundo Vergara (2000), as pesquisas são classificadas quanto aos meios e aos fins. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, bibliográfica, devido a necessidade de uma fundamentação através de livros, redes eletrônicas, revistas, isto é, material acessível ao público. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população.

Em virtude da abordagem deste trabalho, elegeu-se o método quantitativo de pesquisa, que traduz em números as informações coletadas com os servidores do FNDE, acerca dos fatores organizacionais que mais influenciam o comportamento motivacional. De acordo com Vergara (2000), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego de técnicas estatísticas e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análises. Optou-se pela pesquisa do tipo *Survey* (levantamento), tendo em vista a necessidade de se usar recursos e técnicas estatísticas. Para Vergara (2000), as pesquisas desse tipo proporcionam o conhecimento direto da realidade, tornando-se livres de interpretações subjetivas. Os levantamentos permitem a quantificação de dados em tabelas e gráficos, possibilitando análises estatísticas e codificação das variáveis.

De acordo com Richardson (1989), a pesquisa quantitativa significa transformar opiniões e informações em números para possibilitar a classificação e análise. Caracteriza-se pelo emprego da quantificação desde a coleta das informações até a análise final por meio de técnicas estatísticas.

A população alvo desta pesquisa foi composta por 449 servidores ativos lotados no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Para determinar o tamanho da amostra, utilizou-se do sistema informatizado “Sample Size Calculator”, nível de confiança 95% e intervalo de confiança 5%. Sendo assim, a amostra deste estudo foi representada por um percentual de 46,10% e foi formada por 208 servidores.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, modificada pelo Decreto-Lei nº 872, de 15 de setembro de 1969, é uma Autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que tem como missão prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação, visando garantir educação de qualidade e acesso garantido a todos os brasileiros. A Autarquia tem como finalidade captar recursos financeiros e canalizá-los para o financiamento de programas e projetos educacionais nas áreas de ensino, pesquisa, alimentação, material escolar e bolsas de estudo, observadas as diretrizes estabelecidas pelo MEC. Desde a sua criação, diversas transformações foram implementadas, direcionando esforços, tanto para promover impacto imediato no desempenho dos programas, projetos e ações educacionais quanto para a melhoria da qualidade de gestão, de modo a adequá-la para atender às mudanças no cenário da política educacional brasileira. Nesse contexto, adotaram-se diversas iniciativas para resolver entraves, melhorar resultados e ampliar recursos das ações de governo voltadas à educação. No âmbito da área administrativa, iniciou-se ampla reforma, focada no fortalecimento institucional e na modernização gerencial que, entre outras medidas, busca redesenhar os processos e o planejamento estratégico e operacional da instituição.

O FNDE tem como valores a transparência, a cidadania, o controle e a inclusão social, a avaliação de resultados e a excelência na gestão. Entre seus principais desafios estão a eficiência na gestão da contribuição social do salário-educação (maior fonte de recursos da educação fundamental), na gestão dos programas finalísticos e nas compras governamentais, além da busca permanente de parcerias estratégicas e do fortalecimento institucional. Os recursos do FNDE são direcionados aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios e Organizações não governamentais para atendimento às escolas públicas de educação básica. A previsão orçamentária para 2007 foi da ordem de R\$ 11,4 bilhões. Esse valor foi obtido por meio da soma de duas receitas: R\$ 4,4 bilhões da cota federal do salário-educação e R\$ 7 bilhões do orçamento da União. Entre as suas ações mais importantes estão o Programa Nacional de Alimentação Escolar, o Programa Nacional do Livro Didático, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, o Programa de Transporte Escolar, o Fundescola, o Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED), o Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP), o Escola Aberta e outros.

O FNDE libera, também, recursos para diversos projetos e ações educacionais, como o Brasil Alfabetizado, a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial, o ensino em áreas remanescentes de quilombos e a educação escolar indígena. Face aos encargos de sua missão, o órgão conta com recursos provenientes do Tesouro Nacional, com ênfase na receita da arrecadação da contribuição social do Salário-Educação. O FNDE assiste aproximadamente 37 milhões de alunos do Ensino Fundamental matriculados em mais de 150 mil escolas públicas brasileiras. As principais formas de atendimento são:

- o repasse das cotas-parte estadual e municipal da contribuição social do Salário-Educação;
- a complementação da parcela federal relativa ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF);
- a transferência automática de recursos voltados à alimentação escolar, ao transporte escolar, à educação de jovens e adultos e à manutenção de escolas;
- a transferência voluntária, por meio de celebração de convênios, para financiamento de programas e projetos educacionais; e
- a aquisição direta e distribuição de livros.

A Autarquia tem seus registros no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), sob o nº 00.378.257/0001-81, bem como na Secretaria da Receita Federal do Brasil e no Sistema de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), sob o código da Unidade Orçamentária nº 26.298 e Unidade Gestora nº 153173, ambos vinculados ao Ministério da Fazenda.

O Regimento Interno da Autarquia, que disciplina o Decreto nº 5.973, de 29/11/2006, encontra-se Publicado no Diário Oficial da União (DOU), de 28/11/2007, por meio da Portaria Ministerial nº 1.133, de 27/11/2007.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) está sediado em Brasília-DF, no Setor Bancário Sul, Quadra 02, Bloco F, Edifício Áurea, CEP 70.070-929, e seu endereço eletrônico é <http://www.fnde.gov.br>.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para a realização da coleta dos dados, o instrumento utilizado foi um questionário fechado, estruturado e padronizado do tipo *Survey* (Anexo 01), constituído a partir do referencial teórico abordado, composto por 30 questões, dividido em duas partes: na primeira, 07 questões relacionadas a dados demográficos e laborais, como categoria funcional, gratificação, tempo de serviço, sexo, estado civil, faixa etária e grau de escolaridade; na segunda parte, foram apresentadas 23 questões objetivando mensurar quais os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do FNDE.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a realização da coleta dos dados, foi feito, inicialmente, um contato com a chefia imediata de cada setor, quando foi explicado o objetivo da pesquisa e seu caráter sigiloso. Foi realizado um pré-teste, com a participação de 10,1% do total da amostra, isto é, 21 servidores, buscando-se saber as dificuldades encontradas. Uma vez não identificado nenhum problema, não houve a necessidade de se fazer modificação nesse instrumento de pesquisa.

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada no período de 15 a 26 de dezembro de 2008. Em geral, os servidores permaneciam em seu próprio ambiente de trabalho e respondiam ao questionário em torno de 10 a 15 minutos.

O grau de motivação dos servidores em cada item foi mensurado através da utilização de uma escala que vai de “nada motivante a extremamente motivante”, conforme abaixo:

Quadro 04 – Escala de grau de motivação dos servidores

1	2	3	4	5
Nada motivante	Pouco motivante	Motivante	Muito Motivante	Extremamente motivante

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, utilizou-se, visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados, a técnica da análise descritiva. Os dados coletados foram tabulados em arquivo eletrônico e a análise descritiva dos dados foi efetuada com o auxílio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Nessa análise, realizou-se a extração de elementos de distribuição de frequência, média, que foram representados sob a forma de tabelas e gráficos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS DOS RESPONDENTES

Foram pesquisados 208 servidores, sendo 113 concursados nível médio e 95 concursados nível superior, os quais fazem parte do quadro de funcionários do FNDE. Optou-se, primeiramente, pela apresentação das informações demográficas acerca dos servidores pesquisados, cujos resultados foram apresentados em parcimônia de comentários por serem auto-explicativos a partir das Tabelas e Gráficos a seguir expostos:

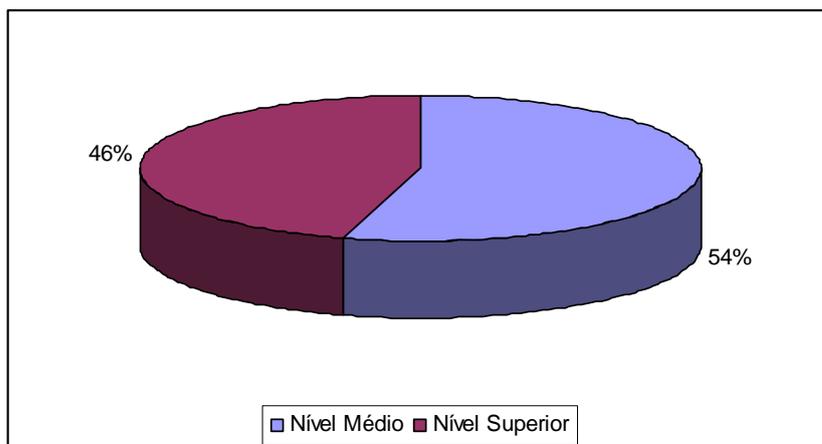
Tabela 01 – Distribuição da frequência do Cargo que ocupa

Cargo	f	%
Nível Médio	113	54
Nível Superior	95	46
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 01 – Distribuição dos servidores quanto ao Cargo



Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Conforme tabela e gráfico acima, constatou-se que dos servidores pesquisados 54% são concursados no nível médio e 46% no nível superior. Ressalta-se que muitos desses servidores concursados no nível médio encontram-se, atualmente, graduados ou pós-graduados.

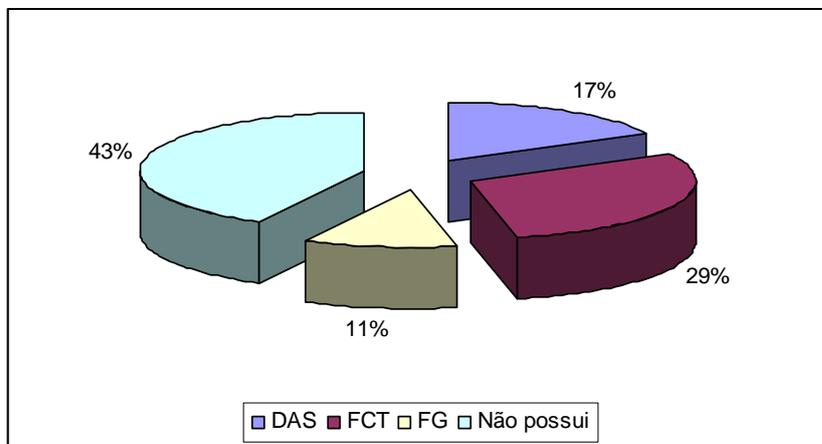
Tabela 02 – Distribuição da frequência da Gratificação

Gratificação	F	%
DAS	36	17,3
FCT	61	29,3
FG	23	11,1
Não possui	88	42,3
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 02 – Distribuição da Gratificação



Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

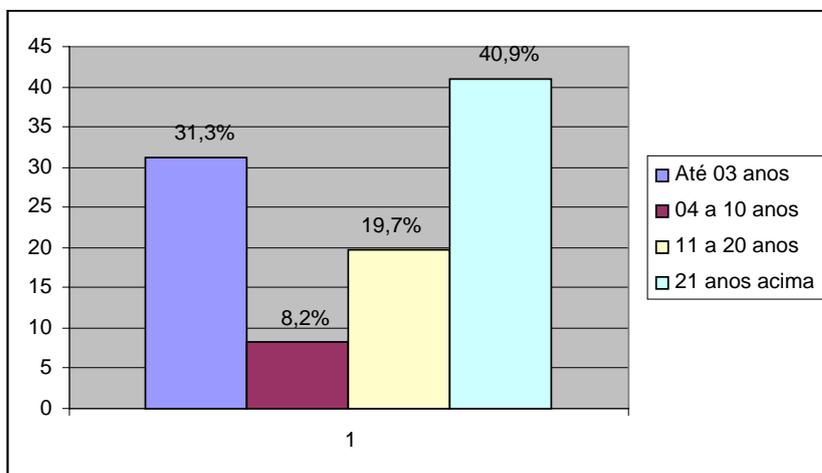
Observou-se que 17% dos servidores usufruem da gratificação DAS enquanto que 29% são contemplados com a gratificação FCT e 11% recebem FG, sendo que todas as gratificações são provenientes de cargo de chefia. A maioria dos servidores do FNDE (43%) não recebem nenhum tipo de gratificação.

Tabela 03 – Distribuição da frequência do Tempo de serviço

Tempo de serviço	F	%
Até 03 anos	65	31,3
04 a 10 anos	17	8,2
11 a 20 anos	41	19,7
21 anos acima	85	40,9
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 03 – Distribuição do Tempo de serviço

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

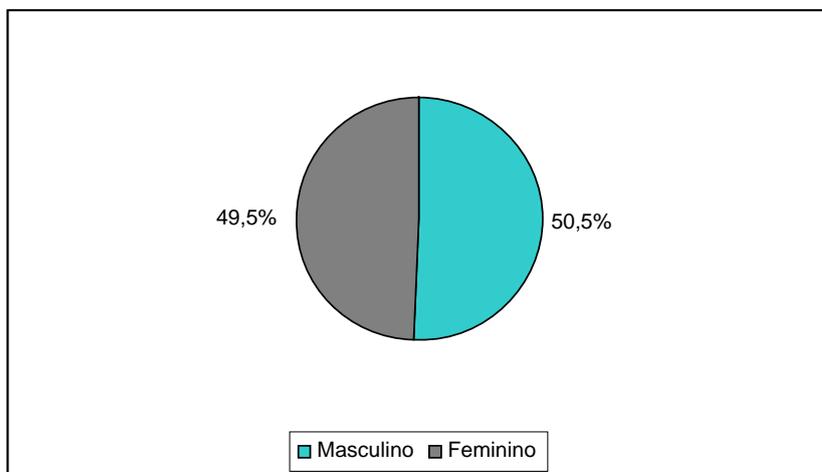
Com relação ao tempo de serviço dos servidores que fizeram parte da amostra da pesquisa, pode-se notar que a maior parte deles, 40,9% possui 21 anos ou mais de trabalho. Em seqüência encontram-se aqueles que possuem até 03 anos de serviço, representando 31,3% dos pesquisados. Outros 19,7% estão no período de 11 a 20 anos de trabalho e apenas 8,2% dos servidores que responderam ao questionário possuem de 04 a 10 anos de serviço.

Tabela 04 – Distribuição da frequência por Sexo

Sexo	F	%
Masculino	105	50,5
Feminino	103	49,5
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 04 – Distribuição por Sexo

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

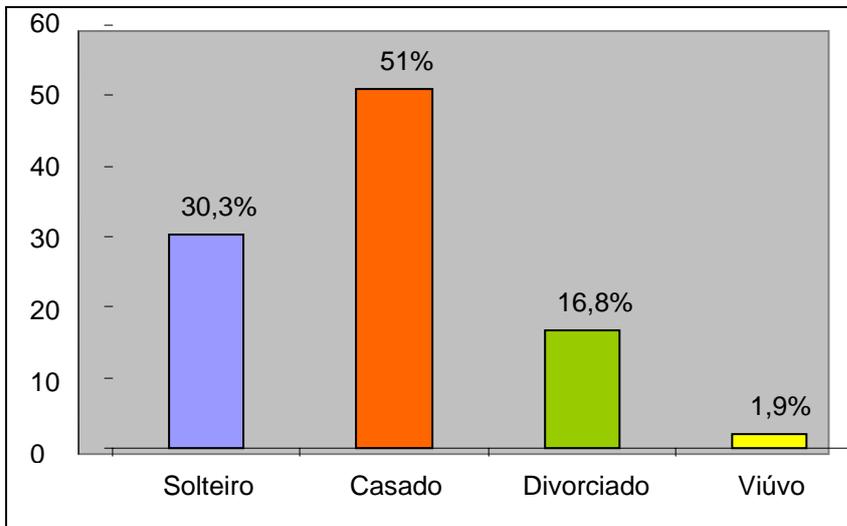
Verificou-se que há um certo equilíbrio no quadro de funcionários do FNDE, sendo 50,5% composto por sexo masculino e 49,5% composto por sexo feminino.

Tabela 05 – Distribuição da frequência por Estado civil

Estado civil	F	%
Solteiro	63	30,3
Casado	106	51,0
Divorciado	35	16,8
Viúvo	4	1,9
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 05 – Distribuição por Estado civil

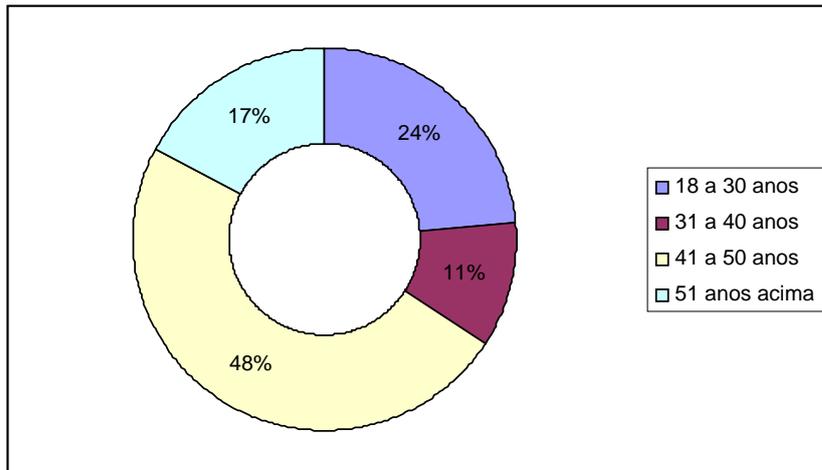
Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).
 Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Em relação ao estado civil, percebeu-se que 51%, ou seja, a maioria dos servidores são casados. Percebeu-se, ainda, que 30,3% são solteiros, 16,8% divorciados e a minoria de 1,9% são viúvos.

Tabela 06 – Distribuição da frequência por Faixa etária

Faixa etária	F	%
18 a 30 anos	49	24
31 a 40 anos	22	11
41 a 50 anos	101	48
51 anos acima	36	17
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).
 Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 06 – Distribuição por Faixa etária

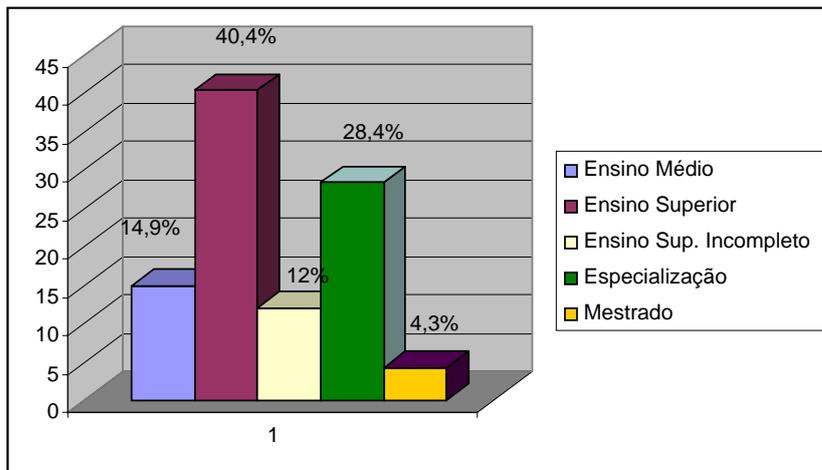
Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).
Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Verificou-se que a maioria dos servidores do FNDE localizam-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, representando um percentual de 48%. Em seqüência encontram-se aqueles que situam-se na faixa de 18 a 30 anos com 24%. Outros 17% estão com 51 anos ou mais e 11% na faixa etária de 31 a 40 anos.

Tabela 07 – Distribuição da freqüência do Grau de instrução

Grau de instrução	F	%
Ensino Médio	31	14,9
Ensino Superior	84	40,4
Ensino Superior Incompleto	25	12,0
Especialização	59	28,4
Mestrado	9	4,3
Total	208	100,0

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).
Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Gráfico 07 – Distribuição do Grau de instrução

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).
 Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Constatou-se quanto ao grau de instrução dos servidores do FNDE, que os servidores pós-graduados (nível mestrado) ocupam 4,3% do percentual e os pós-graduados (nível especialização) 28,4%. A próxima posição em termos percentuais é ocupada pelos servidores que possuem o ensino superior incompleto representando 12%. Com referência ao ensino médio 14,9% dos servidores estão nesta condição. A maior porcentagem é estabelecida pelos servidores que concluíram o ensino superior, neste item, aparecem representados 40,4% dos servidores.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS (FATORES MOTIVACIONAIS)

Representou-se, a partir de então, por meio da tabela abaixo, a média e desvio padrão das respostas obtidas aos questionamentos elaborados para esta pesquisa e, paralelamente à apresentação destes resultados fez-se uma análise dos dados obtidos, visando atingir o objetivo geral de pesquisa que foi analisar os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE).

Tabela 08 - Média e desvio padrão das variáveis (Fatores Motivacionais)

Variável	Média	Desvio padrão
Bom relacionamento com a chefia imediata	3,85	1,03
Competência da chefia imediata	3,88	1,04
Boa relação com os colegas de trabalho	4,23	0,87
Colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho	3,86	0,99
Salário	3,22	1,22
Condições ambientais de trabalho	2,64	1,15
Plano de carreira	2,94	1,26
Programa de capacitação	3,22	1,22
Plano de saúde	2,73	1,36
Benefícios: auxílio creche, alimentação e transporte	2,43	1,30
Carga horária de trabalho	2,76	1,09
Estabilidade no trabalho	3,72	1,08
Políticas administrativas	2,65	1,11
Oportunidade de crescimento	2,97	1,27
Autonomia no trabalho	3,00	1,21
Reconhecimento	3,28	1,33
Participar das decisões em conjunto com a chefia	3,04	1,29
Ser responsável pelas atividades	3,07	1,04
Colegas de trabalho comprometidos com resultado	3,37	1,16
Chefia ouvir e considerar opiniões	3,48	1,27
Ser valorizado pelo trabalho que realiza	3,30	1,38
Estar lotado em setor adequado	3,57	1,31
A organização possibilita um bom futuro profissional	3,18	1,31

Fonte: Elaboração do próprio autor (2008).

Dados retirados do pacote estatístico SPSS.

Observou-se por meio da tabela acima, que dentre as variáveis relacionadas ao comportamento motivacional no trabalho, as respostas dos servidores revelaram média mais acentuada no fator motivacional (Boa relação com os colegas de trabalho) representando uma média de 4,23, o que demonstrou que existe amizade, confiança e sentimento de solidariedade entre aqueles que compartilham do mesmo ambiente de trabalho. O desvio padrão de 0,87 considerado baixo, demonstrou que houve boa aceitação pelos respondentes concernente a este quesito.

Constatou-se, ainda, que os resultados obtidos apontam que os fatores motivacionais a seguir relatados: Competência da chefia imediata, representada por uma média de 3,88; Colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho, com uma média de 3,86; Bom relacionamento com a chefia imediata, média de 3,85; Estabilidade no trabalho, representada por uma média de 3,72; Estar lotado em setor adequado à sua realização profissional, com uma média de 3,57, ou seja, todos esses fatores com média acima de 3,50, são os que mais influenciam positivamente no comportamento motivacional dos servidores do FNDE, os quais demonstraram a existência de capacitação, idoneidade e aptidão da chefia imediata; existência de afeição, benevolência, camaradagem, entendimento e principalmente fraternidade entre os colegas de trabalho; existência de interatividade, confiança, amizade e respeito com a chefia imediata; existência de segurança, firmeza e convicção na estabilidade do emprego; existência de satisfação, contentamento e realização profissional no setor em que atua.

Quanto aos fatores motivacionais com média abaixo de 3,50, verificou-se que são os que menos influenciam o comportamento motivacional dos servidores. Ressalta-se que são variáveis relacionadas ao comportamento motivacional, contudo, as respostas dos servidores revelaram média baixa, ou seja, são fatores considerados pelos respondentes como pouco motivante ou nada motivante.

5 CONCLUSÃO

Optou-se não por uma conclusão tradicional referenciando pausada e individualmente cada capítulo, mas sim, por refletir mais detalhadamente sobre o objeto principal desta pesquisa, os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do FNDE. À medida que se relatam e discutem os resultados da pesquisa aplicada (com base nos questionários respondidos) vai-se delineando as propostas teóricas apresentadas.

A motivação humana, por ser um fenômeno complexo e paradoxal, não pode ser explicada a partir de uma regra geral aplicável a todos os indivíduos. Porém, a partir do estudo dos grandes clássicos e teóricos contemporâneos da motivação, esta foi compreendida enquanto processo que envolve uma força intrínseca ao indivíduo que impulsiona o agir e que recebe influências de fatores externos, que vão desde as condições físicas do ambiente de trabalho, até a questão salarial e os benefícios oferecidos. Percebeu-se, através da pesquisa empírica em comparação ao estudo teórico, que dentre os fatores que mais influenciam a motivação no trabalho destacam-se: as oportunidades de participação nas decisões administrativas; oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento pessoal; o reconhecimento profissional dispensado pela instituição; a adequação das instalações físicas e de aparato tecnológico ao desempenho profissional; valorização do potencial humano e remuneração satisfatória.

Os administradores precisam conhecer as necessidades humanas, os objetivos dos indivíduos, para compreender e utilizarem a motivação como sendo uma ferramenta dentro das organizações, buscando fazer com que se sinta capacitado, e motivado a desempenhar suas funções. Os servidores precisam ser vistos como pessoas que têm expectativas e desejos e não como máquinas que não precisam ser motivadas. O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fator concernente a tudo que se refere ao servidor e o desejo de sucesso na organização. O servidor tem uma capacidade grande de aceitação, interiorizando as metas e valores da organização e considera que seu papel está contribuindo para estas metas, independente de seus objetivos pessoais. Os servidores são motivados por metas específicas, metas desafiadoras e feedback. O envolvimento do servidor no estabelecimento de metas estimula o maior comprometimento com a organização. Tendem a trabalhar com mais afinco em uma tarefa sobre a qual dispõe de mais controle.

Dentre as variáveis relacionadas ao comportamento motivacional no trabalho, destacaram-se os fatores: Boa relação com os colegas de trabalho; Competência da chefia

imediate; Colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho; Bom relacionamento com a chefia imediata; Estabilidade no trabalho; Estar lotado em setor adequado à sua realização profissional, como sendo os que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do FNDE, segundo os índices apurados através da tabulação de respostas e análise dos dados respondidos ao questionário aplicado, sugerindo-se ao FNDE centrar sua atenção para a manutenção e desenvolvimento dos referidos fatores motivacionais.

Concluiu-se ainda, que segundo a mesma apuração e análise dos dados, os demais fatores foram considerados pelos respondentes como pouco motivante ou nada motivante, tendo em vista que a média desses fatores ficou muito baixa, sugerindo-se ao FNDE centrar esforços objetivando melhoria e crescimento na opinião dos servidores concernente aos referidos fatores.

O objetivo principal foi totalmente atingido, pois identificou-se quais os fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores. Desse modo, o presente estudo tornou-se importante, uma vez que poderá contribuir para o FNDE por intermédio da definição desses fatores, inserindo-os na busca da qualidade dos serviços, a fim de gerir o que há de mais importante dentro da organização, a sua inteligência, o seu conhecimento, isto é, os seus servidores. Estes quando bem geridos tornam-se o diferencial que alavanca bons resultados, sabe-se que o servidor satisfeito, por ter suas necessidades atendidas; por acreditar em sua organização; por se sentir valorizado e principalmente por se julgar um verdadeiro integrante da equipe organizacional, tende a ser recíproco à organização e desenvolverá com melhor qualidade suas atividades e perseguirá objetivos com mais afinco.

Espera-se que a presente pesquisa contribua para o trabalho daqueles que integram o corpo de chefia do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), no sentido de ressaltar os objetivos da instituição. Ressalta-se que a percepção obtida através desta pesquisa foi favorável ao desenvolvimento do desempenho dos servidores, restando, a devida interação entre servidores e administração na perspectiva de uma aliança que valorize a realização humana e a conseqüente melhora nos serviços prestados à sociedade, através das metas e objetivos estabelecidos pela instituição FNDE.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP. Brasília, n. 10, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo. Atlas, 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. São Paulo. Editora 34, 1998.

_____. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, n. 4, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. São Paulo. Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. **Modernização do Estado e a gerência pública**. Revista do Serviço Público. Brasília, n. 3, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2000.

QUESTIONÁRIO MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Parte B – Verificação dos fatores que mais influenciam o comportamento motivacional dos servidores do FNDE.

Instruções:

- A seguir, você encontrará uma relação de fatores motivacionais existentes em seu ambiente de trabalho.
- Escolha o ponto da escala abaixo que melhor representa **sua opinião pessoal** e marque um “**X**” no espaço correspondente a cada item, para indicar seu grau de motivação em relação aos fatores motivacionais.

1 = nada motivante	2 = pouco motivante
3 = motivante	4 = muito motivante
	5 = extremamente motivante

FATORES QUE PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	1	2	3	4	5
1. Bom relacionamento com a chefia.					
2. Competência da chefia imediata.					
3. Boa relação com os colegas de trabalho.					
4. Colaboração e cooperação entre os colegas de trabalho.					
5. Salário.					
6. Condições ambientais de trabalho: móveis, equipamentos, limpeza, iluminação, etc.					
7. Plano de carreira.					
8. Programa de capacitação dos servidores.					
9. Plano de saúde.					
10. Benefícios: auxílio creche, auxílio alimentação e auxílio transporte.					
11. Carga horária de trabalho.					
12. Segurança: estabilidade no trabalho.					
13. Políticas administrativas do órgão: comunicação e divulgação interna.					
14. Oportunidade de crescimento profissional.					
15. Autonomia no trabalho.					
16. Reconhecimento pela execução de um bom trabalho.					
17. Participar das decisões em conjunto com a chefia.					
18. Ser responsável pelas atividades do setor.					
19. Colegas de trabalho comprometidos com o resultado obtido.					
20. Chefia imediata ouvir e considerar opiniões.					
21. Ser valorizado pelo trabalho que realiza.					
22. Estar lotado em setor adequado à sua realização profissional.					
23. A organização possibilita um bom futuro profissional.					