

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

JOSÉ MARIA CALDEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E IMPLICAÇÃO NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM SÃO
JOSÉ DOS CAMPOS-SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA-PR
2013

JOSÉ MARIA CALDEIRA

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E IMPLICAÇÃO NO CLIMA
ORGANIZACIONAL DA PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM SÃO
JOSÉ DOS CAMPOS-SP**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientadora: Profa. Hilda Alberton de Carvalho

CURITIBA
2013

DEDICATÓRIA

Às pessoas que pela oportunidade, disciplina, satisfação e fé em Deus buscam conhecimentos, que as tornarão melhores individual e coletivamente.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me revestiu de fé, perseverança e dedicação para alcançar mais esse objetivo.

A minha esposa e filha, pela paciência, companheirismo e amor.

A minha mãe (*in memoriam*) que me ensinou os primeiros passos da vida.

À minha orientadora professora Dra. Hilda Alberton pela disponibilidade, interesse e prestabilidade.

Agradeço também aos pesquisadores e docentes que no decorrer do curso prestaram excelente serviço.

Agradeço às tutoras (es), presenciais e a distância pelo auxílio constante no decorrer do curso.

Por fim, sou grato a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização desta monografia.

RESUMO

CALDEIRA, José Maria. Motivação no trabalho e implicação no clima organizacional da Procuradoria da República em São José dos Campos-SP. 2013. 117 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013

Abordando o tema “Motivação no Trabalho”, esta pesquisa analisa, através de um diagnóstico no ambiente laboral, a motivação e a qualidade de vida no trabalho dos servidores e suas implicações no clima organizacional e na gestão estratégica da Procuradoria da República em São José dos Campos-SP (PRM/SJC). Discute os conceitos de motivação, bem como seu diferencial competitivo para organizações públicas e salienta os benefícios ao órgão de se manter pessoas satisfeitas e motivadas no trabalho. Complementado por uma pesquisa de campo, com amostra composta por servidores efetivos, lotados em distintos setores, o estudo identifica, por meio de aplicação de um questionário, divergências entre os conceitos de motivação e as práticas presentes na rotina de trabalho, comprometedoras da motivação e da qualidade de vida no trabalho na PRM/SJC. Analisa os resultados, discute os obstáculos que dificultam o alcance da motivação e apresenta recomendações e ações para superá-los, com base na literatura pertinente ao tema.

Assim, o objetivo geral é o de identificar e contextualizar os fatores presentes na rotina de trabalho dos mencionados servidores que comprometem sua motivação e qualidade de vida no trabalho, analisando-os qualitativa e quantitativamente, à luz da literatura e do referencial teórico.

Do exposto, a título de considerações finais, algumas recomendações se fizeram necessárias, no sentido de melhorar os conceitos de motivação e QVT adotados pela PRM/SJC, como mecanismos de promoção da motivação e da qualidade de vida no trabalho para seus servidores. O estudo aponta que, para motivação no trabalho, são necessárias atividades que levem ao aprendizado, desenvolvimento e realização profissional, bem como ao enriquecimento das tarefas. Por outro lado as condições de trabalho e as relações de poder estabelecidas internamente podem ser fatores desmotivadores quando se traduzem em posturas autoritárias e ações que reduzem a autonomia e o reconhecimento profissional.

Palavras-chave: Procuradoria da República em São José dos Campos. Motivação. Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Reconhecimento.

ABSTRACT

CALDEIRA, José Maria. Work motivation and implication in organizational climate in São José dos Campos-SP's Attorney's. 2013. 117 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013

Addressing the theme “Motivation at work”, this research analyzes, through diagnosis in the workplace, the motivation and quality of life of the public servants and their implications on the organizational climate and strategic management of Attorney's office of Republic in São José dos Campos-SP (PRM/SJC). Discusses the concepts of motivation, as well as its competitive differential for the public organizations and accentuate the benefits to the public agency of keep people satisfied and motivated at work. Complementing for a field research, with a sample of effective servers, crowded of distinct sectors, the review identify, via the application of a questionnaire, divergence between concepts of motivation and the present practices in the routine work, compromising of motivation and quality of life at work in PRM/SJC. Analyze the results, debate of obstacles that hinder the achievement of motivation and presents recommendations and actions to overcome them, based on literature relating to this topic.

Therefore, the overall goal is identify and contextualize the present factors in the routine at work of the mentioned servants that compromise its motivation and quality of life at work, analyzing them qualitatively and quantitatively, according to the literature and theoretical referential.

Given the above, the article concludes, some recommendations were necessary in order to make the concepts of motivation and QVT adopted by PRM / SJC, in fact, a mechanism to promote motivation and quality of work life for its servers. The study points that, for the motivation at work, it's necessary activities that lead to learning, developing and professional realization, as well as the enrichment of the tasks.

On the other hand the working conditions and power relations can be established internally when demotivating factors translate into authoritarian attitudes and actions that reduce the autonomy and professional recognition.

Keywords: Attorney's of São José dos Campos. Motivation. Organizational climate. Quality of life at work. Recognition.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O ciclo Motivacional.....	22
FIGURA 2 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	25
FIGURA 3 – Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg.....	28
FIGURA 4-- Organograma do Ministério Público da União.....	44
FIGURA 5 -Organograma da Procuradoria da República em São José dos Campos.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PRM/SJC	Procuradoria da República no município de São José dos Campos
QVT	Qualidade de vida no trabalho
ARH	Administração de Recursos Humanos
GP	Gestão de Pessoas
MPF	Ministério Público Federal
MPU	Ministério Público da União

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Níveis de insatisfação a não insatisfação.....	56
GRÁFICO 2: Níveis de satisfação a não satisfação.....	57
GRÁFICO 3: Estrutura e Ambiente Físico.....	58
GRÁFICO 4: Remuneração.....	60
GRÁFICO 5: Relacionamento no Trabalho.....	62
GRÁFICO 6: Imagem da Instituição	64
GRÁFICO 7: Comunicação.....	67
GRÁFICO 8: Segurança Profissional.....	69
GRÁFICO 9: Qualidade de vida no trabalho.....	71
GRÁFICO 10: Realização e reconhecimento pessoal – parte I.....	73
GRÁFICO 11: Realização e reconhecimento pessoal – parte II.....	76
GRÁFICO 12: Responsabilidade e comprometimento.....	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos servidores respondentes.....	48
QUADRO 2 – Resultado das respostas ao questionário.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa.....	13
1.2 Objetivo geral	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Procedimentos Metodológicos	15
1.4 Estrutura do trabalho	15
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 Gestão de Pessoas.....	16
2.1.1 Cultura Organizacional.....	16
2.1.2 Comportamento Organizacional.....	17
2.1.3 Clima Organizacional	18
2.2 A motivação nas organizações: evolução e conceitos	20
2.2.1 O Ciclo Motivacional	21
2.3 Principais Teorias da Motivação	23
2.3.1 Teorias de Conteúdo.....	23
2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades	24
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores.....	26
2.3.4 Teoria ERC	29
2.3.5 Teoria das Necessidades de McClelland	30
2.4 Teorias de Processo	31
2.4.1 Teoria do Estabelecimento de Objetivos.....	32
2.4.2 Teoria do Reforço.....	33
2.4.3 Teoria da Equidade.....	36
2.4.4 Teoria da Expectância	37
2.4.5 Teoria X e Y	39
3. A PROCURADORIA DA REPÚBLICA NO MUN. DE S. J. C.....	41
4. METODOLOGIA	44
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	44
4.2 Procedimentos da Pesquisa	45
4.3 Coleta de dados.....	45
4.4 Processamento de dados	46
4.5 Caracterização da amostra	46
5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	50
5.1 Discussão dos resultados	51
5.1.1 Análise dos dados em função da Teoria Bifatorial de Herzberg.....	52
5.2 Análise das variáveis em função das diversas teorias de motivação.....	54
5.2.1 Análise do grupo: ambiente e estrutura física	54
5.2.2 Análise do grupo: remuneração.....	56
5.2.3 Análise do grupo: relacionamento no trabalho.....	58
5.2.4 Análise do grupo: imagem da instituição	60
5.2.5 Análise do grupo: comunicação	62
5.3 Análise do grupo: segurança profissional.....	64
5.3.1 Análise do grupo: qualidade de vida no trabalho	68
5.3.2 Análise do grupo: realização e reconhecimento pessoal	70
5.3.3 Análise do grupo: responsabilidade e comprometimento	75
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	87

1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações contemporâneas, por que passa a humanidade, causaram profundas mudanças e forte impacto nas organizações e suas relações sociais e trabalhistas.

As novas tecnologias do conhecimento e da informação imprimiram uma velocidade espantosa às organizações, com rápida modificação de cenários, imposição de novos desafios e quebra de paradigmas, obrigando-as à flexibilidade e a adaptações quanto às novas tendências necessárias à sustentabilidade.

“Percebendo a importância dos aspectos conceituais e intangíveis do capital intelectual e as capacidades para lidar com os novos modelos de gestão e processos, bem como com as inovações tecnológicas, as organizações passaram a investir mais no capital humano” (CHIAVENATO, 2010, p. 7).

Assim, houve a necessidade de se buscar novas formas de gestão mais descentralizadas, fluidas e flexíveis, alinhando os esforços individuais aos objetivos organizacionais, com a finalidade de alcançar melhores resultados.

Nessa perspectiva, segundo Chiavenato (1999), os colaboradores, até então vistos como recursos, passaram a ser tratados como talentos e parceiros no negócio; a qualidade de vida e a motivação dos funcionários ganharam importância na cultura e no clima organizacional, bem como uma maior preocupação com o ambiente de trabalho agradável e adequado ao cumprimento das metas institucionais.

Quanto às organizações públicas, alicerçadas em alto grau de regulamentação e mecanismos burocráticos desestimuladores de flexibilidade, essas mudanças têm acontecido de forma lenta, na percepção de muitos autores.

Constata Pires e Macedo (2006), a ingerência de alguns gestores públicos e a dificuldade de resolver problemas organizacionais tais como: clientelismo, corporativismo, interferência política, descontinuidade administrativa, vazios tecnológicos, deterioração das instalações e investimento incipiente na capacitação dos servidores têm desmotivado os colaboradores, com a conseqüente oferta de serviços de baixa qualidade.

Os servidores públicos, por vezes, vivenciam a estagnação de suas carreiras, seja pela rigidez burocrática, pela falta de oportunidades e desafios, falta de capacitação ou pela inexistência de incentivos organizacionais, enfrentando problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima de desânimo, insatisfação e desmotivação.

Dessa forma, a motivação no trabalho, em organizações públicas, tornou-se uma preocupação latente e vem se tornando cada vez mais crucial para um bom clima organizacional e o alcance das metas institucionais.

Pressupõe-se a partir da compreensão da literatura sobre motivação que, quando complementado por planejamento, competências necessárias e apoio organizacional com a disponibilidade de recursos, servidores públicos motivados tendem a apresentar as seguintes características: menor índice de erros, absenteísmo e rotatividade; maior criatividade, produtividade e melhor atendimento aos clientes-cidadãos. Tais pressupostos levam à possibilidade de as organizações reterem talentos, ganhar o reconhecimento e melhorar o comprometimento dos servidores, alinhando-os com as ações estratégicas da instituição. Isso pode resultar em eficiência, eficácia e racionalidade no trato com o dinheiro público e, principalmente, uma melhor prestação de serviço à sociedade.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal analisar, através de um diagnóstico no ambiente laboral, a motivação dos servidores na Procuradoria da República em São José dos Campos e suas implicações no clima organizacional, salientando sua importância como diferencial para o órgão.

Tendo como tema a análise da motivação no trabalho dos servidores da PRM/SJC e sua implicação no clima organizacional, tem-se na presente pesquisa a pretensão de debruçar-se sobre o seguinte problema: como aprimorar a motivação e a qualidade de vida dos servidores e melhorar o clima organizacional na instituição, visando à satisfação de seus colaboradores e o alcance dos objetivos estratégicos?

1.1 Justificativa

A Procuradoria da República em São José dos Campos tem como missão promover a realização da justiça a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito. Portanto, o cidadão é o seu principal cliente, e este exige a satisfação de suas necessidades e demandas, bem como excelência no atendimento. Essa condição impõe uma boa qualidade de vida no trabalho, implicando em forte motivação de seus colaboradores, aspectos inerentes a um clima organizacional alinhado ao planejamento estratégico (<http://www.mpf.mp.br/>).

Segundo Bergamini (1997) é possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores satisficentes para essas necessidades.

Luz (1996) afirma que "o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho".

Do exposto, abstrai-se que a motivação no trabalho favorece o clima organizacional, que alinha o planejamento estratégico às expectativas da organização pública, resultando nos fins precípuos que é a racionalidade no trato com o dinheiro público e uma melhor prestação de serviço à sociedade, com o atendimento de suas demandas.

Nesse sentido, a relevância desta pesquisa está na possibilidade de que seus resultados possam, efetivamente, servir de parâmetro para a elaboração e implementação de ações que visem à satisfação e motivação dos servidores da PRM/SJC.

1.2 Objetivo Geral

Identificar as situações e pontos críticos que a desmotivação no trabalho produz no clima organizacional da instituição e como esta desmotivação pode influenciar o comportamento dos servidores na consecução de suas tarefas.

1.2.1 Objetivos específicos

- Verificar a dimensão ocupacional, organizacional e psicossocial dos servidores da PRM/SJC.
- Mapear os pontos principais da instituição como liderança, pessoas, conhecimentos, processos, tecnologia e sistemas.
- Elaborar conhecimentos e propostas focando os pontos críticos a serem trabalhados e um plano de ação estratégico visando à motivação e qualidade de vida no trabalho dos servidores.

1.3 Procedimentos metodológicos

A metodologia aplicada é a de Estudo de Caso, através do qual serão demonstrados os resultados e a viabilidade da aplicação dos conceitos de motivação no trabalho na instituição.

Quanto ao tipo de pesquisa, esta será a qualitativo-quantitativa.

Quanto ao modelo, será a descritiva, tendo como objetivo principal a descrição do perfil, comportamento e opinião dos servidores da PRM/SJC relacionados à motivação e condições de trabalho, utilizando técnicas de coleta de dados padronizadas.

Os dados serão coletados por meio de um questionário aplicado aos servidores públicos, com várias perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

A análise dos dados se dará através de tabelas e gráficos com porcentagem das respostas obtidas, ponderando os fatores positivos e negativos.

O embasamento teórico terá como enfoque o estudo sobre Motivação nas Organizações apresentado por Chiavenato (1999) et al. e as teorias da motivação de autores como Maslow, Hersberg, utilizando o teste de qualidade de vida no trabalho adaptado, de Dolan (apud GARBIN, 2011) como parte do instrumento de avaliação.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos.

No capítulo 1 são apresentadas as considerações iniciais, a delimitação do tema de pesquisa, a situação problemática, a justificativa e finalmente os objetivos.

Já no capítulo 2 é evidenciada toda revisão da literatura concernente à gestão de pessoas, clima organizacional e motivação no trabalho com os conceitos inerentes à pesquisa.

No terceiro capítulo é desenvolvida a caracterização da Procuradoria da República no Município de São José dos Campos - SP, com os dados da organização e sua estrutura.

Na sequência, o capítulo 4 identifica os procedimentos metodológicos adotados para estudo de caso, etapas do trabalho, população-alvo e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

O capítulo 5 aborda a análise dos resultados contendo a interpretação dos dados de cada afirmativa do questionário referente ao perfil dos servidores, fatores motivacionais e fatores higiênicos.

O capítulo 6 apresenta a conclusão, sugestões para a organização, relações do trabalho com o curso realizado, limitações da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, será apresentada a literatura, com breve exposição das diversas teorias de autores relacionadas à Gestão de Pessoas, Cultura, Comportamento e Clima Organizacional, pela sua pertinência com o tema e uma exposição mais aprofundada das teorias sobre a motivação no trabalho.

2.1 Gestão de Pessoas

As transformações ocorridas com a globalização enfatizam a competitividade nas organizações, tornando-se preciosos o conhecimento e a informação. Com isso, buscam-se novas formas de gestão mais descentralizada, fluida e flexível, com o intuito de aperfeiçoar o desempenho e alcançar melhores resultados.

Nessa perspectiva, as pessoas passam a ser o bem mais precioso de uma organização, como bem observa Chiavenato:

A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. (CHIAVENATO 1999, p. 32)

Na lição de Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”. A gestão de pessoas diz respeito à cultura da organização, bem como a estrutura organizacional, tecnologia adotada, processos internos e outros.

Não por acaso, conhecimento, informação e colaboradores motivados, passaram a ser a tônica da nova gestão de pessoas.

Com esse novo enfoque, descortina-se uma nova perspectiva para que as organizações implementem ações buscando conhecer, potencializar, integrar e subsidiar o capital humano para que ele seja um desafio, uma vantagem competitiva diante da globalização mundial, CHIAVENATO (2004).

Assim, de acordo com vários autores, motivar os colaboradores passou a ser uma estratégia das organizações modernas para transformar essa motivação em ganhos.

2.1.1 Cultura Organizacional

As organizações têm suas próprias regras, história, identidade e sua cultura.

Conforme conceitua Robbins (2005, p. 375): “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”

Ainda de acordo com Robbins (2005 p. 378), a cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização.

Em primeiro lugar, ela tem o papel de definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social.

Prossegue Robbins:

a cultura ajuda a manter a estrutura coesa, fornecendo os padrões adequados à perpetuação da organização. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Como sugere Schein (1994, p. 32) apud Chiavenato (2006, p. 100):

A cultura organizacional é um padrão de aspectos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Práticas de gestão de pessoas como seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento e promoções asseguram que os colaboradores se ajustem à cultura, reforçando-a e renovando-a. Afinal a cultura não é estanque.

Robbins (2005) adverte que a cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, sendo as mais consagradas: as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Afirma também que a força e o conteúdo da cultura de uma organização têm influência sobre o clima e o comportamento ético de seus membros.

Do exposto, depreende-se que a cultura organizacional tem forte ligação com a motivação, à medida que desenvolve um clima propício à emoção pelo trabalho e apego à organização.

2.1.2 Comportamento Organizacional

A maneira como as pessoas se comporta e executa suas atividades dentro das organizações depende, em grande parte, das políticas e diretrizes que as corporações desenvolvem, principalmente a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades.

Conforme preceitua Robbins:

“O estudo do comportamento organizacional pode melhorar o desempenho da empresa ao mostrar para os administradores como as atitudes e o comportamento

dos funcionários estão associados à satisfação dos clientes, já que o fim precípua de qualquer instituição é o atendimento das demandas de seus clientes”. (ROBBINS, 2005, p.16)

O autor adverte ainda, que a empresa precisa criar uma cultura pró-cliente. O Conhecimento do comportamento organizacional pode oferecer uma orientação significativa para a criação de tais culturas - aquelas nas quais os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos a atender às necessidades dos clientes e dispostos a agradá-los.

Mais uma vez, enfatiza-se a motivação como pressuposto para se alcançar tais objetivos, visto que o comportamento do colaborador pode ser moldado com práticas motivacionais que despertem maior sentimento de pertencimento à instituição e apego ao que faz, produzindo mais e melhor.

2.1.3 Clima Organizacional

Clima organizacional diz respeito à relação entre os indivíduos que pertencem à cultura, aos conhecimentos e às operações de uma organização. Assim, além de possuir relação direta com a motivação e satisfação, o clima organizacional é percebido por todos os membros dessa organização, influenciando seus comportamentos.

Chiavenato faz uma breve descrição do clima organizacional:

Clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está, intimamente, relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores, do modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos, fornecedores, etc. (CHIAVENATO, 1999 p.93)

(CHIAVENATO 2008 p. 229), cita: “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes”.

Para Souza (1978), o clima organizacional envolve, entre outros, a cultura organizacional, a percepção dos membros, o grau de motivação e a satisfação dos indivíduos, sendo, portanto, um indicador de liderança e de satisfação da equipe.

Não obstante, em uma organização há o convívio de pessoas com vários interesses, sejam profissionais ou individuais. Cada uma possui valores e conceitos distintos, não sendo possível que todas aceitem ou reajam de igual forma em relação às normas, políticas, costumes e cultura da organização (CARVALHO; MELO, 2008). Alguns indivíduos

percebem uma dada situação agradável e motivadora, outros, em circunstâncias idênticas, terão uma percepção negativa, porque entendem que tal situação vai de encontro às suas necessidades e motivação. Isso implica que dentro de um mesmo ambiente de trabalho interagirão pessoas com diferentes necessidades e aspirações, e por consequência, o clima será afetado por situações iguais, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos ao mesmo tempo.

O clima tem uma relação direta com os líderes. Robbins (2005) entende que a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é quem, geralmente, oferece a direção para o alcance dos objetivos. O bom líder sabe atuar nos momentos de tensão e conflitos, motivando seus liderados de forma que a cooperação e a interação sejam canalizadas para os objetivos da instituição.

Com relação às organizações públicas, estas possuem traços e práticas distintas que são importantes no entendimento do comportamento dos servidores e consequentemente do clima da instituição.

As instituições públicas brasileiras dispõem de atributos distintos das demais organizações, pois possuem características burocráticas, cargos hierárquicos e, principalmente, trabalho realizado de forma sistemática. Nessas instituições, a descontinuidade administrativa; a interferência política; o despreparo para resolver problemas organizacionais, gerenciais e estratégicos; o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho e na motivação dos colaboradores, RODRIGUEZ (1983).

Outra situação muito comum nas organizações pública, observada por alguns autores é a dificuldade de transpor as rotinas estabelecidas e alterar o planejamento em virtude da rigidez burocrática. Essa dificuldade de adaptação a situações emergentes inibe a criatividade e a inovação, pois, em princípio, a criatividade e a inovação emergem espontaneamente dentro dos processos organizacionais, provocando alterações constantes no planejamento ANDRADE (2001).

O clima organizacional possui alta relevância para a motivação do servidor, pois se constitui em uma mistura de condições que vão desde as econômicas, culturais e estruturais, passando pelas oportunidades de participação, significado do trabalho, treinamento e desenvolvimento da equipe, estilo de liderança, avaliação e remuneração, entre outros aspectos, todos ligados aos instintos motivacionais.

2.2 A motivação nas organizações: evolução e conceitos

Analisando a evolução da motivação nas organizações, Bergamini (1997) entende que antes da Revolução Industrial, as punições eram a maneira de se motivar as pessoas, consistindo-se em um ambiente de medo. Segundo a autora, pressupondo que as organizações são anteriores à Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho seja um fato recente.

No início do século XX, as abordagens tradicionais de administração de pessoas, centradas em princípios rígidos e tidas como universais preconizavam o foco na tarefa, o controle sobre os trabalhadores, a estrutura organizacional e a hierarquia. Nesse contexto, acreditava-se que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação BERGAMINI (1997).

Esse controle excessivo “linearizou” as pessoas como se fossem únicas. Os administradores da época não perceberam que cada pessoa possui sua própria personalidade e que o controle excessivo falharia ao se pretender dirigir as pessoas, de forma despersonalizada BERGAMINI (1997).

Em um momento posterior, percebeu-se que as pessoas não eram apenas “peças de uma máquina”, mas indivíduos que se relacionavam socialmente, que tinham expectativas e desejos. Esse modelo pressupunha que a melhor maneira de motivar os empregados seria enfatizando seu comportamento social, fazendo com que sentissem sua utilidade e importância no trabalho. Essa foi a contribuição da Escola de Relações Humanas, que se consolidou na metade do século XX (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Bergamini (1997), entre os anos 1970/1980 surgiu a Administração de Recursos Humanos (ARH). Adaptando conceitos das diferentes abordagens anteriores, essa perspectiva enfatizou os processos e os recursos organizacionais e classificou os fenômenos organizacionais e individuais como multicausais. Nesse modelo, as pessoas eram consideradas recursos como qualquer outro dentro da organização.

A abordagem da Gestão de Pessoas (GP) surgiu mais recentemente pela necessidade de se acompanhar as transformações advindas da globalização.

Embora baseada em alguns princípios da ARH, a GP teve suas práticas melhoradas para atender às novas exigências do mercado. O foco passou a ser em resultados e não mais em processos. As pessoas passaram a ser vistas como talentos e parceiras no negócio.

Nessa abordagem, percebeu-se que cada pessoa trás suas próprias motivações. Bergamini (1997) afirma que os seres humanos possuem distintas necessidades e motivações

intrínsecas, ou seja, internas a cada indivíduo e que ninguém pode motivar outra pessoa. Porém, conhecendo-se as necessidades do outro, é possível criar condições ou meios para que o outro se sinta motivado.

Continua a mesma autora, sua motivação agora não está restrita somente a recompensas materiais, mas também em vantagens implícitas como reconhecimento, desenvolvimento de seus talentos, entre outros. Portanto, aos gestores cabe, através de ferramentas apropriadas, harmonizar tais motivações e manter a sinergia motivacional dos colaboradores.

Nesse sentido autores como Ambrose e Kulik relatam que:

A motivação começou a estar associada a vários outros conceitos, tais como, satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, ajustamento no trabalho, reforço, necessidade, desenho de cargo, crença, valores, metas, expectativas e, mais recentemente, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes (Ambrose e Hulik apud GONDIM e SILVA, 2004, p.146).

Motivação, de acordo com Robbins (2005, p. 132) “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. O mesmo autor ainda define a intensidade como o esforço despendido, gerando resultados favoráveis, quando direcionado. O tipo de esforço que se deve buscar é o que vai em direção aos objetivos da organização. A persistência diz respeito a quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço. Indivíduos motivados mantêm-se em sua tarefa até atingir seus objetivos.

É do entendimento de Daft que:

Um problema para várias empresas são funcionários desmotivados trabalhando o mínimo necessário e fazendo com que a qualidade dos produtos sofra e a empresa perca sua vantagem competitiva. O segredo para o sucesso nas organizações são funcionários motivados, entusiasmados e o desafio é manter essa motivação consistente com as metas organizacionais (DAFT, 2005, p.398);

Uma definição para motivação é o desejo de se esforçar rumo a objetivos organizacionais específicos para satisfazer necessidades individuais, com a interdependência de três fatores: a direção, a força e a duração do comportamento. Esses três elementos podem ser chamados também de esforço, objetivos organizacionais e necessidades individuais CHIAVENATO, (1999).

2.2.1 O Ciclo Motivacional

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. Essa motivação possui níveis diferentes, que variam de pessoa para pessoa, em função do momento e da situação. Considerando essa motivação para o trabalho, pode-se dizer que ela é

a junção de esforço, objetivos organizacionais e necessidades individuais por parte de um indivíduo, objetivando alcançar metas organizacionais. CHIAVENATO (1999).

Bergamini afirma que:

Existe uma ligação entre os impulsos (que levam as pessoas às ações) e a motivação, pois é através dos impulsos que os seres vivos restabelecem o equilíbrio. [...] que os objetivos motivacionais, ou fatores de satisfação não disparam a conduta motivacional, mas o desequilíbrio orgânico ou psicológico que faz o ser humano sair à busca daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes naquele momento. Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência. [...] fazendo assim com que a necessidade se transforme em motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação, isto é, quanto mais satisfeita a necessidade menos motivada a pessoa estará para satisfazê-la. (BERGAMINI, 1997, p.89)

O organismo humano trabalha em equilíbrio. Quando esse equilíbrio se rompe por uma necessidade, surge uma tensão até a sua satisfação, formando fases alternadas que se repetem. O impulso leva o indivíduo a localizar objetivos, que se satisfeitos, reduzirá a tensão. Em outras palavras, ao surgir uma necessidade, busca-se sua satisfação, atingida esta necessidade, o equilíbrio voltará. (CHIAVENATO, 2008, p. 234).

Conforme se depreende da (figura 1), o mesmo autor ensina que:

O ciclo motivacional é uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio. Assim, funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir essa tensão, eles fazem esforços, esperando alcançar algo. Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem-sucedido, conduz à satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. (CHIAVENATO, 1999, p.592).

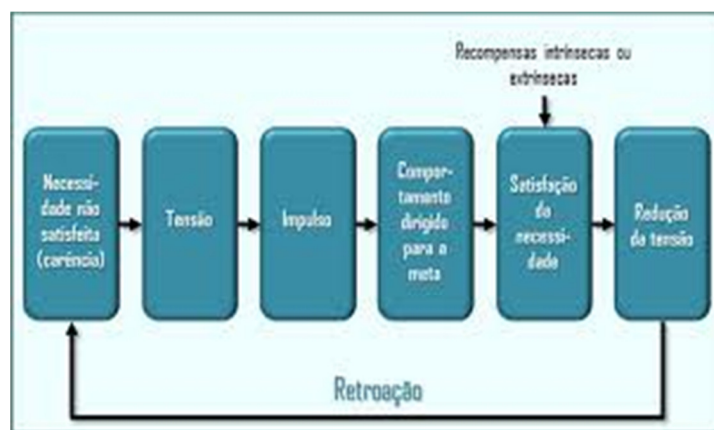


Figura 1: O ciclo motivacional
Fonte: extraído de Chiavenato (1999, p. 593)

As pessoas podem ter várias necessidades ao mesmo tempo. Nesse caso, a necessidade mais proeminente dominará sobre as menos proeminentes. Quando essa necessidade se tornar menos valorizada, outras surgirão como mais importante para aquele momento. Além disso, ao surgir uma necessidade, as pessoas tentarão de várias formas solucioná-las ou satisfazê-las.

Veja o que afirma autores como Hersey e Blanchard:

Às vezes segue-se uma redução da intensidade da necessidade, mas isso não ocorre sempre de imediato. Antes a pessoa poderá assumir um comportamento de luta alternativa, isto é, poderá tentar vencer o obstáculo por tentativa-e-erro. Experimentará vários comportamentos, até encontrar um que alcance o objetivo ou reduza a tensão criada pelo bloqueio. Inicialmente, esse comportamento alternativo poderá ser bastante racional. Talvez a pessoa faça várias tentativas na direção 1 antes de ir para a direção 3, onde finalmente percebe alguma possibilidade de sucesso e realização do objetivo (HERSEY e BLANCHARD, 2004, p. 20)

Autores como Hersey e Blanchard (2004) entendem que as necessidades não satisfeitas poderão levar à frustração. Caso isso ocorra haverá mais tensão o que poderá desencadear uma agressividade, chegando a comportamentos destrutivos.

Portanto, as necessidades, por serem cíclicas, sempre surgirão em um momento ou outro. A sinergia dos interesses organizacionais e individuais bem direcionada e a percepção dessas tensões com o tratamento adequado impulsionam as pessoas a se esforçarem na solução dessas necessidades.

2.3 Principais teorias da motivação

As teorias motivacionais abordadas neste trabalho são divididas, segundo alguns autores como Chiavenato (1999) et al. em duas correntes: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo dizem respeito ao que está no indivíduo ou ambiente em que vive. As teorias de processo relacionam-se aos processos cognitivos que influenciam as pessoas. Melhor explicando, as teorias de conteúdo propiciam uma visão geral das necessidades humanas e ajudam o administrador a entender o que as pessoas desejam, ou o que satisfará suas necessidades. Essa corrente, segundo Bergamini (1997), preocupa-se em inventariar as necessidades individuais comuns aos seres humanos. Já as teorias de processo tentam explicar como funciona o mecanismo da motivação ou nas palavras de Bergamini (1997 p. 77), “o objetivo a ser atingido é desvendar como se dá o comportamento de busca na direção desses objetivos”.

As diferentes teorias não se anulam; antes, complementam-se e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano, tendo em vista sua natural complexidade, (BERGAMINI 1997).

2.3.1 Teorias de Conteúdo

Sobre as teorias de conteúdo, destacam-se as relacionadas com as necessidades humanas ou das necessidades. Gondim e Silva (2004) dão conta de que essas teorias foram formuladas entre os anos 1940/1960. As principais teorias dessa corrente foram: Teoria das necessidades de Maslow; das necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland; da

existência, relacionamento e crescimento (ERC) de Alderfer e a teoria bifatorial de Herzberg. Os autores, afirmam:

Essas teorias baseiam-se em premissas de que uma força gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo. Essas teorias, em certo sentido, estariam interessadas em desvendar os aspectos individuais, biológicos e psicológicos que desencadeariam impulso ou desejo; em outras palavras, a falta ou a carência de algo a ser suprido (GONDIM e SILVA, 2004, p. 150).

2.3.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Como afirma Hobbins (2005) e em conformidade com a comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg (figura 2), ligada às necessidades humanas voltadas ao trabalho, a mais conhecida teoria sobre motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo esse autor, no interior de cada ser humano existem cinco categorias de necessidades dispostas de forma hierárquica:

- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades físicas.
- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto-realização: inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

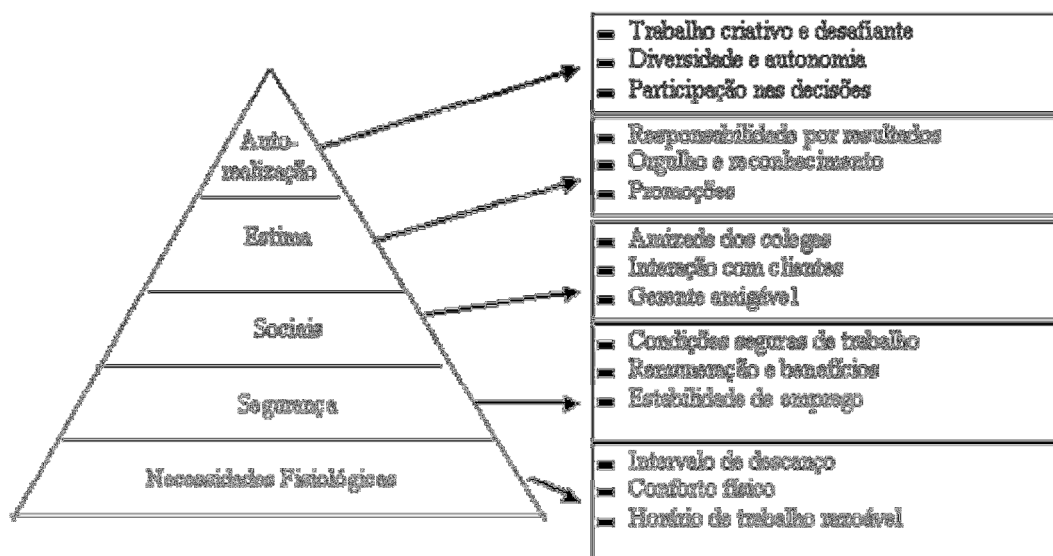


Figura 2: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Chiavenato (2008, p. 234)

A figura 2 baseada nas necessidades de Maslow e adaptada por Chiavenato (2008), com ênfase na motivação para o trabalho, demonstra que há uma hierarquia nas necessidades humanas, de forma que não há que se falar em uma necessidade superior, sem que a anterior esteja satisfeita, ou seja, se o indivíduo sente desconforto físico no ambiente de trabalho, não será uma melhor remuneração que o satisfará. Segundo esse mesmo autor, é preciso conhecer o nível da hierarquia em que a pessoa está focando, para que se possa motivá-la. Nesse ponto cabe ao gestor público ter a sensibilidade de perceber em cada servidor, suas necessidades, naquele momento e conduzir suas ações, visando à satisfação daquelas necessidades.

Maximiano em conformidade com o entendimento de Chiavenato complementa:

As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes das de nível elevado [...]. Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora [...]. O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de auto-estima [...]. Há técnicas de administração que satisfazem às necessidades fisiológicas e de segurança, sendo que as demais deverão ser trabalhadas para que sejam satisfeitas. (MAXIMIANO, 2011, p.232)

Outro esclarecimento que faz Chiavenato (1999) e sempre no contexto de trabalho é que as necessidades de Maslow podem ser divididas em duas: necessidade de baixo nível em que figuram as fisiológicas e de segurança e as necessidades de alto nível figurando as demais. As necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente e as menos elevadas, externamente. Todavia nem sempre o ciclo motivacional se completa. Por exemplo, quando se está em um nível superior das necessidades e aparece outra necessidade de nível inferior, isso fará com que o indivíduo deixe, temporariamente, aquela necessidade de nível superior para satisfazer primeiramente a de nível inferior. É o caso, por exemplo, de um servidor estar no nível mais alto da hierarquia das necessidades e, inesperadamente, surge um problema de saúde, ou uma atitude de seu superior que o atinge em sua intimidade, isso, provavelmente o fará se voltar para essas necessidades mais prementes.

Quanto às necessidades fisiológicas, Chiavenato (2011) entende que elas têm predominância sobre as demais necessidades. Ou seja, as pessoas darão pouca importância às outras necessidades, se estas não forem atendidas. Em organizações públicas, por exemplo, o servidor, quando tiver latente uma necessidade fisiológica, poderá se preocupar com a carga horária excessiva, conforto físico, ergonomia, etc.

As necessidades de segurança são aquelas direcionadas à estabilidade, proteção, manutenção do emprego, entre outras GIL (2001). Servidores públicos, nesse caso poderão ter como necessidade: remuneração digna e segurança no trabalho.

As necessidades sociais segundo Gondim e Silva (2004) dizem respeito à sensação de pertencimento, aceitação, afeição, etc. Quando as demais necessidades, abaixo desta, estão satisfeitas, as pessoas poderão buscar situações que exijam relacionamentos, seja com colegas, com os superiores, com a família, etc.

Estima é uma necessidade humana voltada para si mesma. É como a pessoa se auto-avalia e se vê. Nesse estágio a pessoa deseja respeito pelos outros e por si mesma. Representa esforços para ser reconhecida e útil (HAMPTON, 2005).

Das necessidades enumeradas por Maslow, a mais elevada é a de auto-realização. Essa fase, segundo Chiavenato (2008) envolve o trabalho criativo, diversidade de tarefas, autonomia, participação nas decisões, independência, autocontrole, competência e plena utilização dos talentos individuais.

Para Chiavenato (2000), as pessoas que atingem esse nível, as recompensas intrínsecas são mais valorizadas que as extrínsecas. Entende o autor que enquanto as últimas deixam de motivar as pessoas à medida que são satisfeitas, as primeiras, tornam-se cada vez mais importantes, incentivando-as a se envolverem mais na satisfação dessas necessidades.

Hampton faz a seguinte observação quanto à necessidade de auto-realização:

Talvez uma necessidade ativa de auto-realização entre os funcionários seja um desafio motivacional mais complexo e sutil para os administradores do que o desafio apresentado por todas as outras necessidades de menor nível. Fazer com que o trabalho seja fonte de satisfação das necessidades afetivas e de estima já parece por si só, difícil; mas fazer com que o trabalho sacie diferentes formas de necessidades sentidas por um conjunto diversificado de indivíduos auto-realizados (e ainda conseguir que a tarefa organizacional seja completada) poderá ser impossível, especialmente quando a atividade desses indivíduos é intrinsecamente fixa e rotineira. Mas, quando o trabalho dos subordinados implica criatividade, o administrador pode ver sua tarefa muito facilitada (HAMPTON, 2005, p. 56).

Na visão de vários autores, essa situação colocada por Hampton é corrente em algumas organizações públicas, que na maioria das vezes possuem atividades fixas e corriqueiras, trazendo aos gestores uma grande dificuldade em transformar esse trabalho em fonte de prazer.

Entre as críticas de alguns autores sobre a teoria de Maslow destacam-se duas: evidências restritas de base empírica e a de que podem ser satisfeitas mais de uma necessidade ao mesmo tempo.

2.3.3 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais

A teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg cuida da motivação para o trabalho e pode ser facilmente utilizada pelos gestores. Herzberg propôs os fatores Higiênicos

ou extrínsecos relacionados ao contexto do trabalho e os fatores motivacionais ou intrínsecos relacionados ao conteúdo do trabalho (CHIAVENATO 1999).

Os fatores higiênicos, conforme Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 1999, p.239), relacionam-se ao ambiente de trabalho. “A insatisfação neste caso, está adstrita às condições físicas e ambientais e a aspectos como: remuneração, benefícios sociais, tipo de gerência, relacionamentos, políticas e diretrizes da instituição, clima organizacional, entre outros”.

Esses fatores higiênicos não podem ser controlados pelos colaboradores e não fornecem base para a motivação. Por isso podem ser fonte de insatisfação. Gil (2001) entende que esses fatores não motivam, porém, sua falta cria insatisfação ou desequilibra o ambiente.

Para Herzberg e conforme a (figura 3):

A satisfação no trabalho é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes que vai da insatisfação a não-insatisfação quanto aos fatores higiênicos e da não-satisfação à satisfação quanto aos fatores motivacionais. Atualmente essa idéia está simplificada: fatores higiênicos estão associados à satisfação e fatores motivacionais à motivação. (Herzberg, 1959, apud MAXIMIANO, 2011 p. 269)

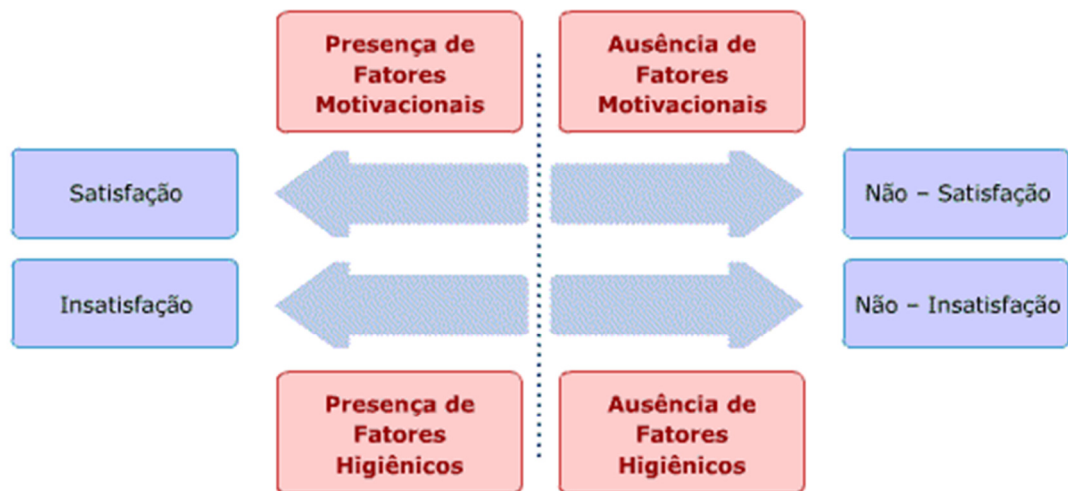


Figura 3: Satisfação e insatisfação, segundo Herzberg
Fonte: extraído de Maximiano (2011, p. 269)

Portanto, os gestores públicos devem ter em mente que os motivos de insatisfação ou higiênicos devem, na medida do possível, ser eliminados, mas não necessariamente, trarão satisfação aos servidores, pois são preventivos. Quando ótimos, conseguem evitar a insatisfação das pessoas, quando precários, provocam a insatisfação. Hampton (2005) tem um exemplo interessante: o saneamento ajuda a prevenir a saúde, um bom ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação e a deterioração do desempenho.

Os fatores higiênicos, segundo Chiavenato (2008), apenas evitam a insatisfação, sem, contudo, provocar a satisfação. Têm o efeito de amenizar uma situação, sem atacar suas

causas, ou seja, é uma solução temporária, paliativa. Por exemplo, a aprovação de um aumento salarial deixará os servidores satisfeitos, mas por pouco tempo. Porém, quanto mais contentes os colaboradores estiverem com seus salários, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto.

Os fatores motivacionais ou intrínsecos ficam claramente definidos nas necessidades de alto nível da hierarquia de Maslow CHIAVENATO (2000). Eles estão relacionados com o conteúdo do trabalho e envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e realização pessoal. Esses fatores, por serem intrínsecos, estão sob o controle das pessoas. Aos gestores cabe a harmonização desses fatores com a realização do trabalho, fazendo com que este, seja fonte de inspiração, com possibilidade de se exercitar habilidades, aptidões e a criatividade individual.

Com relação aos fatores motivadores Chiavenato aponta que:

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e de oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o “significado psicológico” para a pessoa que as executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de fatores higiênicos. (CHIAVENATO, 2008, p. 240).

Bergamini (1997) enfatiza que o desrespeito à individualidade motivacional não somente precipita um clima generalizado de frustração, como também se propõe como alicerce sobre o qual estão postas as bases da rigidez organizacional. À medida que o atendimento das expectativas intrínsecas do indivíduo se torne viável, tal rigidez deve ceder lugar à atitude criativa inerente a indivíduos motivados.

Essa é uma percepção corrente para muitos autores, inclusive relacionada a organizações públicas, fincadas em critérios rígidos e, por isso mesmo, com grande dificuldade de adaptação a situações novas e emergentes, que exigem criatividade e flexibilidade.

Caso os gestores queiram melhorar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si e aumentar a capacidade dos servidores trazendo mais responsabilidade e reconhecimento HAMPTON (2005).

Sobre a questão do enriquecimento do trabalho, Maximiano (2011) afirma que essa técnica é uma aplicação da teoria dos dois fatores, também proposta por Herzberg, consistente no incremento de fatores motivacionais aos cargos e tarefas. Por essa técnica, as tarefas devem ser ampliadas, aumentando sua variedade, de modo a quebrar a monotonia inerente aos cargos limitados e rígidos. Essa ampliação pode se dar pela delegação de atribuições,

incorporação de tarefas correlatas ou aquisição de novas habilidades. Além da ampliação de tarefas o enriquecimento do trabalho permite o aumento dos poderes de decisão do trabalhador, o que traz motivação e maior participação em todos os níveis da instituição.

Esclarece Robbins (2005) que o enriquecimento das tarefas aumenta o grau em que um trabalhador controla o planejamento, a execução e a avaliação de seu trabalho. Essa prática é interessante, pois além de aumentar sua liberdade e independência, amplia sua responsabilidade e oferece uma retroalimentação para sua própria avaliação e correção de seu desempenho.

A implicação da Teoria dos dois fatores para os gestores, segundo Daft (2005) consiste em saber que a promoção de fatores higiênicos poderá eliminar a insatisfação dos servidores, mas não levará à motivação para a realização a níveis mais elevados. De outro modo, os fatores intrínsecos, como motivadores poderosos que são, poderão promover a satisfação e realização dos servidores com trabalhos desafiantes, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal.

2.3.4 Teoria ERC

Alderfer (1969, apud CHIAVENATO, 1999, p. 598) propôs a teoria ERC, na qual procurou simplificar a teoria de Maslow para submetê-la à pesquisa empírica. Difere da teoria de Maslow em três aspectos:

- Redução das cinco necessidades em três (existência, relacionamento e crescimento).
- Adota o princípio da frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não puder ser satisfeita.
- Assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.

Existência compreende as necessidades básicas fisiológicas e de segurança de Maslow, Maximiano (2011).

Relacionamento é o desejo de manter relações interpessoais. Pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow, ROBBINS (2005).

Crescimento é a necessidade ou desejo intrínseco de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e auto-realização, CHIAVENATO (1999).

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas acrescenta um aprimoramento à ideia da hierarquia das necessidades ao considerar a possibilidade de interposição de mais de uma necessidade ao mesmo tempo e a questão da frustração-regressão já explicada.

2.3.5 Teoria das necessidades de McClelland

Essa teoria, também chamada de necessidades aprendidas enfoca três necessidades: realização, poder e afiliação e são assim definidas, de acordo com ROBBINS (2005):

- Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, a lutar pelo sucesso. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, estabelece metas para sua realização, assume riscos calculados.
- Necessidade de poder: pessoas com essa necessidade procuram cargos que tenham poder, refletem um desejo de controlar ou influenciar os outros, vencendo-os pela argumentação. O valor material não é o mais importante, mas o que se consegue fazer com o poder.
- Necessidade de afiliação: as pessoas que possuem essa necessidade valorizam as relações humanas, possuem habilidades interpessoais, valorizam mais o relacionamento do que a realização das tarefas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 599), “essas três necessidades são aprendidas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa” Por conta disso as pessoas desenvolvem padrões singulares de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

McClelland entende que:

As pessoas com necessidade de poder têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização. (McClelland, 1961, apud MAXIMIANO, 2011, p.266).

Um estudo na AT & T feito por McClelland, (1961 apud DAFT, 2005, p. 322) destacou que as necessidades de realização podem ser satisfeitas através da própria tarefa, mas as necessidades de poder só podem ser satisfeitas com a ascensão para um nível no qual a pessoa tenha poder sobre os outros.

Em seu desejo de realização, as pessoas, segundo Robbins (2005), buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Sentem necessidade de fazer algo

melhor, de modo mais eficiente, porém evitam tarefas muito fáceis ou muito difíceis, pois têm dificuldades com situações fora do controle, ou seja, preferem desafios médios.

Corroborando com Robbins, Daft (2005) afirma que as pessoas com alta necessidade para realização correm riscos sensíveis, tendem a ser empreendedoras, têm prazer em realizar alguma coisa melhor que as outras.

Ainda de acordo com Daft (2005), as pessoas com alta necessidade de afiliação são “integradoras” possuem habilidades pessoais, são capazes de estabelecer um relacionamento positivo de trabalho com os demais e têm facilidade em coordenar o trabalho de diversos departamentos em uma organização.

Concluindo, as teorias de conteúdo enfocam as necessidades básicas que motivam as pessoas a se comportarem de determinada maneira. Essas teorias ajudam os gestores a entenderem o que motiva as pessoas, dando-lhes condições de organizar o trabalho com foco nas necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, enfatizar os comportamentos apropriados à organização.

2.4 Teoria de Processo

Chiavenato (2008) entende que, diferentemente das teorias baseadas nas necessidades humanas que propõem uma estrutura hierárquica de necessidades padronizadas e comuns a todas as pessoas, as pesquisas têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de distintas maneiras diante da situação em que se encontram. Tanto as diferenças individuais como as situacionais devem ser consideradas em toda a abordagem motivacional.

Um exemplo bastante elucidativo de individualidade e subjetividade é o trecho seguinte, nas palavras de Bergamini:

Quando se trata de compreender a motivação das pessoas, tudo se passa como se elas tivessem nascido no centro de uma sala com quatro paredes, nas quais existem quatro janelas que olham para o mundo exterior. Como o cenário visto por essas janelas posicionadas em direções diferentes não é o mesmo, quando essas pessoas se voltam para o centro da sala e tentam descrever, umas às outras, aquilo que viram do mundo, parece que estão falando de quatro mundos diferentes que nada têm a ver entre si. Cada uma descreveu, então, um mundo que lhe é peculiar, pois as lentes de percepção que foram utilizadas levam-nas a ressaltar certos traços do meio ambiente valorizados pelas necessidades que lhes são próprias e estão ligadas a sua personalidade ou ao seu estilo motivacional (BERGAMINI, 2005, p. 121).

Chiavenato (1999) aponta que enquanto as teorias de conteúdo se preocupavam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e encerrado. As principais

teorias de processo são: teoria da equidade e da expectativa. Porém o autor propõe, primeiramente, a revisão da teoria do estabelecimento dos objetivos e a teoria do reforço, importantes para a compreensão das teorias de processo.

2.4.1 Teoria do estabelecimento de objetivos

Estabelecer objetivos constitui-se em fonte de motivação para o trabalho. É o que afirma Edwin Locke, (1968, apud CHIAVENATO, 1999, p. 600). Um objetivo informa ao trabalhador o que precisa ser feito e quanto esforço necessitará para alcançá-lo. As evidências confirmaram que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho mais do que os objetivos fáceis e que a retroalimentação é fundamental nesse processo.

Robbins (2005, p. 141) compactua da visão desse autor ao afirmar que “os objetivos difíceis produzem melhores resultados do que objetivos fáceis ou metas genéricas tais como: “faça o melhor que puder””. Continua o autor:

A teoria da fixação por objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isto acontece, geralmente, quando os objetivos são difíceis e se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas. (ROBBINS, 2005, p.141)

Autores como Gondim e Silva (2004), entendem que esses objetivos e metas podem ser fáceis ou difíceis, específicos ou gerais, claros ou obscuros. Afirmam ainda que as metas colocadas de forma clara e específica constituem os fatores que mais fortemente motivam o comportamento humano no trabalho. No entanto, essas metas além de ser especificadas devem ter um grau razoável de dificuldade, pois somente assim as pessoas terão desafios em realizá-las e as valorizarão. Metas muito fáceis subestimam as competências da pessoa e metas muito difíceis dificultam sua relação com o desempenho, sendo necessário um ajuste entre as habilidades pessoais e o grau de dificuldade. Em ambos os casos poderá haver comprometimento do desempenho.

A possibilidade de participar no estabelecimento das metas pode aumentar sua aceitação por parte dos colaboradores. Quando há essa participação, ainda que as metas sejam difíceis, a pessoa tende a aceitá-las melhor, pelo maior comprometimento com as escolhas das quais participou, (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com Robbins (2005, p. 142), não há evidências de que a participação coletiva na definição das metas seja melhor ou pior do que sua definição pelos superiores, “a

principal vantagem da participação parece ser a aceitação do objetivo como uma meta desejada para se atingir”.

A retroalimentação motiva as pessoas a buscar um melhor desempenho, pois permite saber como está indo em seus esforços. Proporciona também informação sobre o progresso e identifica discrepâncias nas metas estabelecidas. A retroalimentação funciona como um guia para o comportamento. A externa diz respeito àquela gerada pelo superior. A retroalimentação interna é a que permite que o próprio indivíduo monitore seu progresso. Segundo Robbins (2005) esta última forma de monitoramento tem se mostrado um instrumento motivador mais eficiente do que a retroalimentação externa.

A capacitação e a auto-eficácia permitem à pessoa desempenhar com confiança seu trabalho. A auto-eficácia se refere à convicção de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa. Acredita-se que pessoas com baixa auto-eficácia têm maior chance de desistir de seus esforços em situações mais difíceis, enquanto que aquelas com elevado auto-eficácia tentam vencer o desafio com maior afinco CHIAVENATO (1999).

A conclusão é que a formulação de metas difíceis e específicas é uma força motivadora, pois estimula e impulsiona os participantes para o seu alcance.

De acordo com Edwin Locke, (1968, apud CHIAVENATO, 1999, p. 602), os quatro métodos principais para motivar as pessoas são:

- Dinheiro, aplicado junto com os demais itens.
- Estabelecimento de objetivos.
- Participação na tomada de decisões e no estabelecimento de objetivos.
- Redesenho de cargos com maior desafio e responsabilidade.

Uma conclusão definida por Robbins (2005) é a de que as intenções, quando propostas com objetivos específicos e difíceis e sob as condições adequadas podem conduzir à melhoria do desempenho, tornando-se uma força motivacional poderosa.

2.4.2 Teoria do reforço

A teoria do reforço vinculada ao behaviorismo (estudo do comportamento baseado em experimentação em laboratórios com animais) é uma contrapartida à teoria da fixação de objetivos (teoria cognitiva). A teoria do reforço é uma teoria comportamental, que enfatiza o reforço como condicionante do comportamento. Para os teóricos do behaviorismo, o

comportamento é induzido pelo meio ambiente e não pelos eventos cognitivos, ignorando o estado interno do indivíduo CHIAVENATO (1999).

Bergamini (1997, p. 39) afirma que “tais pesquisadores pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada de vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente”.

Essa teoria tem base na lei do efeito, criada por Thorndke, (1911, apud Chiavenato, 1999, p. 603) segundo a qual um comportamento que resulte em uma situação agradável tende a se repetir, sendo o contrário, quando o comportamento resultar em algo desagradável. Baseado na lei do efeito, Skinner (1948, apud Chiavenato, 1999, p. 603) popularizou o conceito de condicionamento operante, que é a aplicação da lei do efeito ao controle do comportamento para manipular suas ações. Trata-se de um mecanismo de aprendizagem de um novo comportamento.

Segundo Maximiano (2011), por essa teoria, o comportamento é reforçado por suas próprias consequências (chamadas reforço). A repetição ou comportamento é chamado de condicionamento operante. Nesse condicionamento a resposta a um mecanismo fica mais constante, à medida que se fortalece esse mecanismo.

Alguns autores, segundo Chiavenato (1999), propõem a modificação do comportamento organizacional com a utilização constante dos princípios do reforço visando a um comportamento desejável e desencorajando os comportamentos indesejáveis no trabalho. Para tanto, três estratégias são propostas: estímulos reforçadores; punição e extinção.

Os reforçadores, de acordo com Maximiano podem ser positivos ou negativos, dependendo da situação:

São estímulos ou recompensas que produzem satisfação, que fazem o comportamento repetir-se. Da mesma forma, os comportamentos que produzem efeitos desagradáveis, ou não produzem efeitos desejáveis, tendem a ser evitados. Esse efeito de reforço positivo depende também de a recompensa representar valor. (MAXIMIANO, 2011, p.256)

Destaca Robbins (2005, p. 143) que “a tendência de repetição do comportamento é influenciada pelo reforço, ou pela falta do reforço, resultante das consequências de tal comportamento”. Um exemplo de reforço positivo é o administrador que está sempre atento às tendências e novidades na área de administração, visando seu aprendizado, crescimento e a possibilidade de colocá-las em prática no seu trabalho. Seu reconhecimento, como consequência agradável, aumentará a probabilidade de o comportamento se repetir.

Segundo Daft (2005), a aprendizagem pelo afastamento, também chamada de reforço negativo constitui-se na retirada de uma consequência desagradável, logo após um comportamento desejado. Por exemplo, se um supervisor para de chamar a atenção de um subordinado, por que este deixou de se comportar indevidamente, essa atitude do supervisor, se percebida pelo subordinado, poderá encorajá-lo a não incorrer no comportamento reprovado, visto que seu novo comportamento não mais obteve reprovação.

A punição de acordo com Chiavenato (1999) é a imposição de resultados desagradáveis ao funcionário, que poderá ser uma perda de benefício, repreensão, demissão, entre tantas e tem a pretensão de diminuir ou eliminar um comportamento indesejável. Como exemplo, um funcionário que deixa de receber um prêmio por um baixo desempenho em suas tarefas, caracteriza uma punição, que poderá ter como resultado, um maior esforço para que na próxima avaliação possa recebê-lo, ou não.

A extinção de acordo com Daft (2005) é a suspensão ou interrupção de uma recompensa positiva, dando a entender que o comportamento não é mais desejado. Maximiano (2011) afirma que quando o comportamento não é reforçado, sua tendência é a extinção. Um exemplo, segundo Chiavenato (1999), pode ser a aprovação social de um funcionário faltoso, em que o administrador aconselha seus subordinados a não lhe dar mais tal aprovação, fazendo com que não haja ligação entre a aprovação social do funcionário e suas ausências no serviço. Nos comportamentos que envolvem a extinção não há recompensas.

Sob a perspectiva ética das condições de trabalho, as teorias do reforço são discutíveis, e em alguns casos tratadas como técnicas de manipulação, BERGAMINI (1997). Segundo essa autora, essas teorias usam reforçadores extrínsecos às pessoas, não podendo dessa forma, ser compreendidas como motivação. São fatores de manutenção higiênicos, como os apontados por Herzberg. O comportamento das pessoas, nesse contexto, é controlado pelas variáveis ambientais.

Prossegue Bergamini:

Em tais circunstâncias, seria inexato admitir que as pessoas estivessem sendo motivadas por outras. O mais adequado seria admitir que elas estejam sendo colocadas em movimento por meio da construção de um sistema de hábitos anteriormente convencionados como aceitáveis pelo sujeito condicionador. À medida que se perde de vista a motivação intrínseca, está se favorecendo um meio poderoso de alienação. (BERGAMINI, 1997, p.50)

Apesar das críticas, a teoria do reforço é muito utilizada, propiciando aos gestores ferramentas para trabalhar o comportamento humano e moldá-lo às expectativas das organizações.

2.4.3 Teoria da equidade

Essa teoria, desenvolvida por Adams (1963, apud MAXIMIANO, 2011, p. 258) “possui foco na percepção dos indivíduos de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos, ou seja, há que se ter equilíbrio entre esforço e recompensas”. O autor afirma ainda que as premissas da teoria estabelecem que as pessoas sempre fazem comparações entre seus esforços e recompensas com os esforços e recompensas dos outros.

As comparações são feitas pelos empregados, por quatro pontos de referência, de acordo com Robbins (2005): A própria pessoa com suas experiências em outra posição dentro da mesma empresa; a própria pessoa com suas experiências em uma situação fora de sua empresa atual; outra pessoa ou grupo de pessoas na mesma organização e outra pessoa ou grupo de pessoas em organizações diferentes.

Daft (2005) argumenta que as pessoas perceberão o tratamento como justo se receberem remuneração igual a que outros recebam por contribuição similar, mas não dispensam comparações como status, títulos de cargos, localização da sala, vaga de estacionamento, tamanho da mesa, ergonomia dos móveis, etc. Entende o mesmo autor: as pessoas avaliam a equidade por uma proporção de entradas e resultados. As entradas incluem o conhecimento, a experiência, o esforço e a habilidade. Os resultados incluem a remuneração, o reconhecimento e os benefícios.

A inequidade ocorre quando as proporções entre entradas e resultados estão desequilibradas, como no seguinte exemplo: uma pessoa com alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado recém-chegado, porém, menos qualificado ou essa mesma pessoa assume tarefas ou cargos inferiores à sua capacitação. Na direção oposta, caso um funcionário se perceba recebendo mais do que os outros, ele pode se sentir compungido a corrigir a situação trabalhando mais ou obtendo mais qualificação ou até considerando rebaixar seu salário. Assim, a inequidade percebida cria tensões entre os indivíduos, motivando-os ao equilíbrio. Daft (2005).

No entendimento de Maximiano, a percepção da inequidade pode produzir seis tipos de comportamentos:

1. Alteração no esforço exercido. (quando uma pessoa deixa de se esforçar ou de ser pontual, por acreditar que não produz a recompensa esperada).

2. Alteração nos resultados produzidos. (a pessoa pode aumentar a quantidade de trabalho ou processos, mas diminui a qualidade).
 3. Distorção da autopercepção. (a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia ou fez a escolha errada da carreira).
 4. Distorção da percepção de outros. (a pessoa pensa que um colega tem um cargo indesejável, ou que não requer tantas qualificações como o seu).
 5. Escolha de outra referência. (a pessoa sente-se inferiorizada comparando-se com o colega que se tornou presidente, e procura pensar em um colega em situação inferior).
 6. Abandono da situação presente. (a pessoa deixa o emprego ou a profissão).
- (MAXIMIANO, 2011, p.258)

A implicação dessa teoria para os gestores, de acordo com Daft (2005) é que os empregados avaliam de fato a equidade percebida de suas recompensas em comparação com a dos outros. Um aumento de salário ou uma promoção não terá efeito motivador se for percebido como injusto em relação aos demais empregados, assim como os servidores de uma instituição não ficarão motivados, quando vê discrepâncias entre sua remuneração e a remuneração de outra instituição similar.

2.4.4 Teoria da expectativa

A teoria da expectativa baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados. Essa teoria, associada aos trabalhos de Vroom (1981, apud DAFT, 2005, p.323) sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação a sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas.

O mesmo autor afirma que diferentemente da teoria das necessidades, essa teoria é contingencial, pois tenta definir não tipos de necessidades ou recompensas, mas as necessidades existentes e que podem ser diferentes para cada indivíduo. Por exemplo, um funcionário poderá desejar uma promoção com níveis de responsabilidade maior, outro poderá ter propensão para um bom relacionamento com os colegas. Dessa forma a primeira pessoa se esforçará por uma promoção e a segunda, por uma posição na equipe que a manterá associada ao grupo.

Quando o indivíduo percebe a relação entre esforço, desempenho e a atratividade das recompensas vinculadas aos distintos níveis de desempenho poderá haver maior motivação para o trabalho, ou seja, o esforço depende do resultado que se deseja alcançar CHIAVENATO (1999).

Nas palavras do autor:

Esse modelo considera a hipótese de que a motivação é um processo que orienta opções de comportamentos diferentes à medida que caminha por objetivos intermediários em direção a objetivos finais. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes

dos comportamentos escolhido. Esses resultados podem ser frequentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins. (CHIAVENATO, 2008, p 237).

Para Maximiano (2011), três relações são focalizadas na teoria da expectativa:

- Relação entre esforço e desempenho: é a noção do indivíduo de que um esforço pessoal o levará ao desempenho. Segundo Vroom, a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui alto valor leva a pessoa a realizar esforços mais intensos. Inversamente, a crença de que é possível alcançar um resultado indesejável leva a pessoa a diminuir o esforço. Do mesmo modo, a ideia de que é impossível ou difícil alcançar uma recompensa, com pouco valor para o indivíduo, provavelmente, não terá influência na sua motivação e no seu esforço.
- Relação entre desempenho e recompensa: é a percepção de que o bom desempenho o levará ao alcance dos resultados esperados.
- Relação entre recompensas e objetivos pessoais: é a noção do quanto a recompensa poderá satisfazer os objetivos ou necessidades individuais e a atratividade que essas recompensas têm para o indivíduo. Se uma pessoa acredita que um grande esforço tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar tanto, pois não percebe a relação entre investimento pessoal e retorno.

Os três aspectos básicos dessa teoria, segundo Chiavenato (1999) são:

- Expectância: é o que o indivíduo espera pela aplicação de seu esforço no trabalho. A expectância será igual a zero, quando a pessoa sentir que é impossível atingir o desempenho desejado; será igual a um, se a pessoa estiver certa do alcance do desempenho. Baixa expectância diz respeito à percepção pela pessoa de que não atingirá o nível necessário de desempenho.
- Instrumentalidade: é o que o indivíduo espera de certo desempenho alcançado que o levará às recompensas do trabalho. É uma relação causal entre resultado intermediário e resultado final. A instrumentalidade varia de um a zero. Um é a certeza da obtenção da recompensa pelo desempenho. Zero é a certeza de que não há chance de o desempenho alcançar a recompensa. Baixa instrumentalidade implica em desconfiança de que o esforço para o desempenho alcançará a recompensa.

- Valência: é o desejo da pessoa, o valor atribuído pelo indivíduo às recompensas do trabalho. A valência varia de -1 (recompensa indesejável) até +1 (recompensa desejável). Baixa valência implica em pouco valor à recompensa.

Pela teoria da expectativa o nível de motivação de uma pessoa é contingente em relação às valências que cada pessoa percebe e a instrumentalidade que acredita ter o seu comportamento ou desempenho no trabalho.

Assim, Vroom (1981, apud, Chiavenato, 1999, p. 608) propôs uma equação em que motivação é igual a expectativa multiplicada pela instrumentalidade multiplicada pela valência ($M = E \times I \times V$). Por essa equação o apelo motivacional de um trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima de zero.

Robbins (2005) afirma que muitos trabalhadores acreditam que a relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho é fraca. O motivo é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está, de alguma forma, ligada a fatores como a antiguidade, capacidade de cooperação ou “bajulação” do chefe, os funcionários, melhores capacitados se sentem desmotivados.

O mesmo Robbins (2005, p. 149) enfatiza que as recompensas devem ser adequadas às necessidades de cada indivíduo, ou seja, deve haver uma relação entre recompensas e objetivos pessoais. “Muitos gestores pressupõem, erroneamente, que todos os funcionários querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas”. Segundo o autor, o desempenho envolve a interação entre capacidade motivação e disponibilidade de recursos. Se um desses fatores for negligenciado, o desempenho poderá ser afetado negativamente. Por isso as organizações devem disponibilizar recursos de apoio, pois o sucesso em um trabalho é facilitado ou obstruído pela existência ou não desses recursos.

Finalizando, Daft (2005) complementa que a responsabilidade dos gestores é ajudar os colaboradores a encontrar suas necessidades e, ao mesmo tempo, atingir as metas organizacionais. Devem tentar achar uma vinculação entre os conhecimentos e habilidades de um subordinado e a demanda de trabalho.

2.4.5 Teoria X e Y

Para finalizar o referencial teórico, fez-se necessário incluir a teoria de McGregor, por sua pertinência com o tema.

McGregor (1960, apud, Robbins, 2005, p. 133) propôs duas visões diferentes do ser humano em ambiente de trabalho: uma basicamente negativa, a Teoria X; e outra basicamente positiva, a Teoria Y.

Sobre a teoria X foram propostas quatro premissas:

1. Os funcionários tentarão evitar o trabalho, por não gostar dele.
2. Por que não gostam de trabalhar, precisam ser controlados ou ameaçados com punição para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal, sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contrapartida a essas visões negativas, foram propostas quatro premissas positivas, atribuídas à teoria Y.

1. O trabalho pode ser tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. Ao se comprometerem com os objetivos traçados, as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras não é privilégio somente de quem está em posição hierarquicamente superior, mas pode ser encontrada em qualquer pessoa.

Robbins (2005) faz uma analogia das teorias de McGregor com a teoria das necessidades de Maslow em que as necessidades de nível mais baixo relacionam-se com a teoria X ou dominam esses indivíduos. Na teoria Y são as necessidades de nível mais alto que prevalecem nos indivíduos. O mesmo autor afirma que McGregor, por acreditar mais nas premissas de teoria Y, propôs ideias para maximizar a motivação dos funcionários como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras, aumento da responsabilidade e bom relacionamento grupal. Porém não existem evidências da validade taxativa de ambas as teorias, pois elas podem ser apropriadas em uma dada situação.

3. A PROCURADORIA DA REPÚBLICA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

O Ministério Público é uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Tem autonomia na estrutura do Estado: não pode ser extinto ou ter atribuições repassadas à outra instituição. Seus membros têm liberdade para atuar segundo suas convicções, com base na lei. São as chamadas “autonomia institucional” e “independência funcional” do Ministério Público, asseguradas pela Constituição.

As atribuições e os instrumentos de atuação do Ministério Público estão previstos no artigo 129 da Constituição Federal, dentro do capítulo "Das funções essenciais à Justiça", disponível em: (www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). As funções e atribuições do Ministério Público da União estão dispostas na Lei Complementar nº 75/93, disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm.

O MPF tem como missão: promover a realização da Justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito. Como visão: ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção e como valores: autonomia institucional, compromisso, transparência, ética, independência funcional, unidade, iniciativa e efetividade, disponível em: www.mpf.mp.br.

Para um melhor entendimento, a PRM/SJC deve ser analisada em um contexto mais amplo e a partir de sua raiz.

O Ministério Público Federal (MPF) integra o Ministério Público da União (MPU), que compreende também o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

Por sua vez, o MPF possui sedes em todos os Estados e no Distrito Federal, denominadas Procuradoria da República (PR). As PRs em cada Estado possuem unidades, chamadas de Procuradoria da República nos Municípios.

O Procurador-Geral da República é o chefe da Procuradoria-Geral da República e também do MPU, com abrangência em todo o território nacional.

A PRM/SJC foi criada em 1987 e está localizada na Av. Nove de Julho, 765, 5º andar, no Jardim Apolo, disponível em: www.prsp.mpf.mp.br/prmsjcampos.

Sua atividade finalística é o atendimento das demandas da sociedade no que diz respeito aos direitos previstos na Constituição Federal e ao Estado Democrático de Direito,

atuando em processos judiciais e administrativos, sempre alicerçada na ética, na probidade, na imparcialidade e na responsabilidade socioambiental.

O quadro de colaboradores da PRM/SJC constitui-se de três Procuradores da República e trinta e cinco servidores públicos concursados, que dão suporte a todas as atividades da Procuradoria, sejam administrativas ou processuais.

A Procuradoria da República no Município de São José dos Campos, como instituição pública, pode ser considerada uma estrutura burocrática funcional, com características de especialização, formalização e padronização, baseada na departamentalização funcional com os processos decisórios centralizados em poucas pessoas.

As tarefas estão divididas na estrutura organizacional dentro de um contexto envolvendo as atividades da área fim (jurídica) e da área meio (administrativas).

Essas atividades com suas respectivas atribuições enfatizam as várias especialidades de baixa ou média especialização organizadas em padrões horizontais e agrupadas em cargos de Técnico Administrativo e Analistas.

As atividades pertinentes ao poder decisório organizadas em alto grau de especialização vertical estão localizadas nos cargos de hierarquia superior.

Embora a PRM/SJC esteja calcada em um modelo burocrático, nota-se uma tendência de modernização após a implantação, a partir de 2011, do primeiro planejamento estratégico, com a possibilidade de adaptar processos de trabalhos em estruturas de equipe, visando à inovação, flexibilidade de ações e de poder decisório. Portanto, no atual contexto seus servidores lidam com uma ambigüidade no exercício de suas atividades: postura gerencial e organização burocrática.

Informações obtidas em: <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/escritorio-de-projetos>.

O Ministério Público da União está estruturado conforme a Figura 4, Organograma do MPU, a seguir:

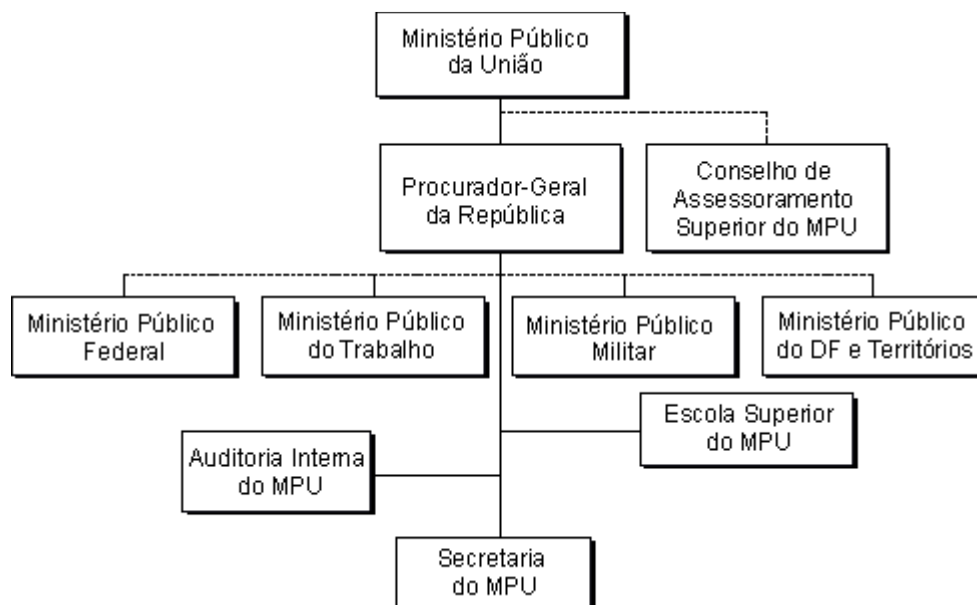


Figura 4: Organograma do MPU

Fonte: <http://www.mpu.gov.br/navegacao/institucional/organograma>

O organograma da Procuradoria da República no Município de São José dos Campos apresenta-se da seguinte forma:

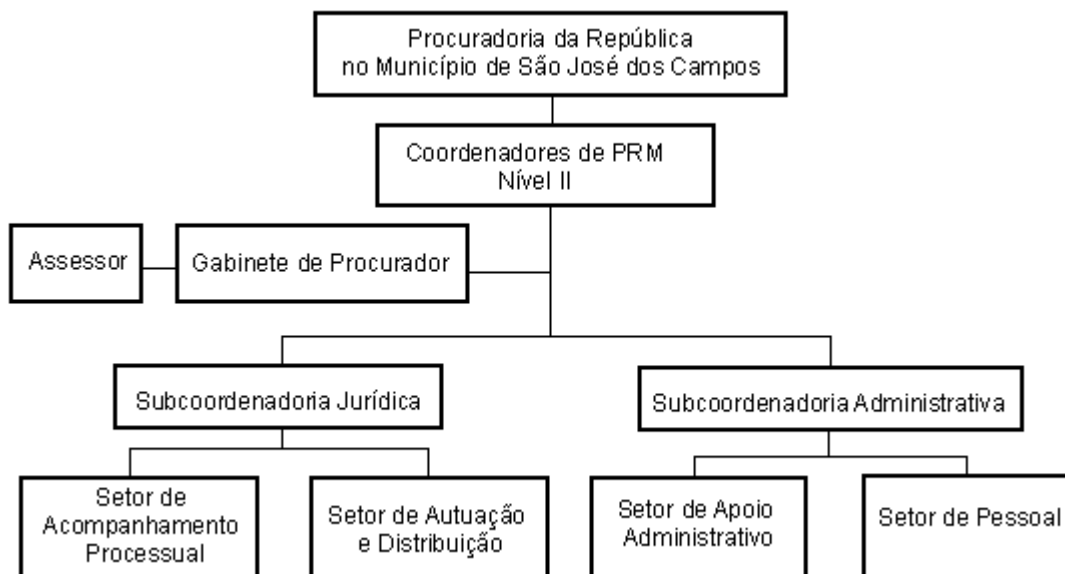


Figura 5: Organograma da Procuradoria da República em São José dos Campos

Fonte <http://www.prsp.mpf.gov.br/prmsjcampos/organograma>

4. METODOLOGIA

Este capítulo discorre sobre a caracterização da pesquisa, tais como a descrição da população e da amostra de respondentes, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos utilizados na coleta e o processamento dos dados. De acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 155), “a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

4.1 Caracterização da pesquisa

Conforme os objetivos estabelecidos, a presente pesquisa pretende identificar e descrever os fatores que influenciam na motivação dos servidores da PRM/SJC.

Para tanto a abordagem utilizada será, quanto ao método, a pesquisa qualitativa complementada pela pesquisa quantitativa.

“A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (GOLDENBERG, 1997, p. 34). Essa pesquisa busca compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes, tendo o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. O método qualitativo justifica-se pela preocupação em conhecer como se manifesta a motivação das pessoas no trabalho.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados. “Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados” (FONSECA, 2002, p. 20). A pesquisa quantitativa justifica-se pela necessidade de saber quantas pessoas de uma dada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

Quanto à natureza, essa pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (2009, p. 42) “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou determinado fenômeno”. A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, tendo como objetivo

principal a descrição do perfil, comportamento e opinião dos servidores da PRM/SJC relacionados à motivação e condições de trabalho, utilizando técnicas de coleta de dados padronizadas.

Quanto aos procedimentos da pesquisa, trata-se de um estudo de caso, com o auxílio da pesquisa bibliográfica. Gil (2007) entende que o estudo de caso é uma investigação empírica e aborda, de forma profunda, um ou poucos objetos de pesquisa, tentando entender a realidade de uma pessoa, um grupo de pessoas de uma ou mais organizações. No estudo de caso há pouco ou nenhum controle da situação estudada, assim como grande profundidade e pouca amplitude. A unidade de análise e o caso estudado justificam a utilização desse procedimento, pois se trata de um caso único, posto que diz respeito, exclusivamente, aos servidores da PRM/SJC, podendo as informações obtidas serem aplicadas na própria instituição. Ressalta-se que o presente estudo de caso limita-se aos objetivos propostos no problema de pesquisa.

O mesmo autor define a pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros e artigos científicos.

4.2 Procedimentos da pesquisa

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa bibliográfica baseada na análise da literatura pertinente ao tema e a aplicação de um questionário com vinte e seis perguntas fechadas e uma aberta, cujo modelo encontra-se em apêndice.

Adotou-se a escala de Likert no questionário com 5 itens: “discordo totalmente”; “discordo parcialmente”; “não concordo nem discordo”; “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”. Esta escala, segundo Baker (2005), requer que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

Gil (2007, p. 128) define o questionário como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivos o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses expectativas, situações vivenciadas, etc”.

4.3 Coleta de dados

A fim de se validar o instrumento de pesquisa, foi aplicado um pré-teste do questionário a seis servidores, sendo três técnicos administrativos e três analistas, três do sexo feminino e três do sexo masculino. Não sendo necessárias alterações, o questionário foi

mantido originariamente. Para viabilizar as respostas em tempo hábil e a redução de custos, utilizou-se o correio eletrônico institucional, meio pelo qual, todos os servidores têm acesso.

Depois de autorizada sua aplicação, a pesquisa sobre motivação no trabalho e implicação no clima organizacional da PRM/SJC foi realizada entre os dias 24 e 28 de outubro, por meio de um questionário consistente em 26 perguntas fechadas e uma aberta.

As perguntas foram elaboradas considerando a satisfação/insatisfação, descritas na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, conforme os seguintes fatores higiênicos e motivacionais: estrutura e ambiente físico; remuneração; relacionamento no trabalho; imagem da instituição; comunicação; segurança profissional; qualidade de vida no trabalho; realização e reconhecimento pessoal; responsabilidade e comprometimento.

O embasamento teórico teve como enfoque o estudo sobre Motivação nas Organizações apresentado por Chiavenato (1999) et al. e as várias teorias da motivação já citadas, utilizando o teste de qualidade de vida no trabalho adaptado, de Dolan (apud GARBIN, 2011, p.60) como parte do instrumento de avaliação.

4.4 Processamento dos dados

A análise quantitativa dos dados deu-se através de tabelas e gráficos com porcentagem das respostas obtidas, ponderando os fatores positivos e negativos. Tendo em vista a abordagem qualitativa utilizada nessa pesquisa, seus resultados foram discutidos também qualitativamente. Para Chizzotti (1991, p. 79), “a abordagem qualitativa pressupõe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo do objeto e a subjetividade do sujeito”.

Dos trinta e cinco servidores da PRM/SJC, vinte e seis responderam ao questionário. Excluíram-se os estagiários por não terem vínculo efetivo. Os dados coletados permitiram a análise de aspectos sobre a dimensão ocupacional, organizacional e psicossocial dos colaboradores, sendo possível também caracterizar a amostra por critérios de sexo, idade, grau de instrução, cargo e tempo de serviço, critérios importantes na compreensão da motivação no trabalho.

4.5 Caracterização da amostra

Sobre universo e amostra, Silva (2001, p. 32) define como população ou universo da pesquisa “a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo. Já a amostra, é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou plano”.

Assim, o universo dessa pesquisa consistiu em 35 servidores da Procuradoria da República em São José dos Campos, considerando todos os ativos. Dado o baixo número de servidores, consideraram-se como amostra todos os colaboradores respondentes, conforme se observa no Quadro 1, Perfil dos servidores pesquisados:

Caracterização da amostra

Critério	Tipo	Quantidade apurada	Percentual (%)	Total de servidores
Sexo	Masculino	14	54	26
	Feminino	12	46	
Idade	Abaixo de 25 anos	0	0	26
	Entre 26 e 30 anos	3	12	
	Entre 31 e 35 anos	4	15	
	Entre 36 e 40 anos	4	15	
	Entre 41 e 45 anos	4	15	
	Acima de 46 anos	11	43	
Grau de Instrução	2º grau	1	4	26
	Superior	12	46	
	Pós-graduação	12	46	
	Mestrado	1	4	
	Doutorado	0	0	
Cargo	Técnico administrativo	22	85	26
	Analista	4	15	
Tempo de serviço	1 – 5 anos	8	31	26
	6 – 10 anos	10	38	
	11 – 15 anos	1	4	
	16 – 20 anos	7	27	
	21 – 35 anos	0	0	

Quadro 1: perfil dos servidores respondentes

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Conforme o quadro 1, os resultados e informações coletadas permitiram a identificação do perfil dos servidores respondentes nos aspectos de gênero, idade, instrução, cargo e tempo de serviço. Afirma Maximiano (2011) que as pessoas entram para as organizações com determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no

trabalho, sendo as mais preponderantes as biográficas como idade, sexo, características de personalidade, sua estrutura emocional, seus valores e atitudes e sua capacitação.

Frise-se que é de suma importância o conhecimento pelo gestor público dessas variáveis, pois além da individualidade humana, as preferências motivacionais podem ter variações por grupo, idade, sexo, etc. Bergamini (1997) enfatiza que o desrespeito à individualidade motivacional precipita um clima generalizado de frustração, tornando-se alicerce para a rigidez corporativa.

Assim quanto ao gênero verificou-se equilíbrio com leve preponderância de pessoas do sexo masculino, perfazendo 54% do total.

Quanto à faixa etária, prevaleceram as pessoas com 46 anos ou mais. Observa-se que as demais estão em uma média entre 26 a 45 anos. Percebe-se pela idade, bom nível de maturidade e experiência de vida dos respondentes. Segundo Chiavenato (1999, p. 599), “as necessidades de realização, poder e afiliação de McClelland são aprendidas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa”. Por conta disso as pessoas desenvolvem padrões singulares de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

O grau de instrução reflete esse amadurecimento e experiência de vida, com o predomínio do nível superior ou pós-graduação, com exceção a uma pessoa que informou ter o mestrado e outra possuir somente o nível médio. Importante ressaltar que a maioria está lotada em cargos de nível médio, o que subentende uma mão-de-obra valorizada, não estacionária.

A pesquisa informa que o maior número de servidores (85%) estão lotados no cargo de técnico administrativo, mesmo tendo uma escolaridade superior ao exigido. Apenas 15% responderam ser analistas. Há nesse caso, clara omissão ou lacuna a ser preenchida pela gestão estratégica quanto a políticas que valorizem o conhecimento e habilidades individuais, especialmente com o aproveitamento dessas competências, independentemente do cargo.

Conforme a pesquisa, 38% dos respondentes possuem entre 6 e 10 anos de serviços prestados. 31% estão entre 1 e 5 anos e 27% estão entre 16 e 20 anos. Embora se perceba a renovação do quadro com 31% de novos entrantes, verificou-se que há certo desejo de permanecer na instituição por parte de alguns servidores. Ficou claro que há pessoas em vários estágios quanto ao tempo de serviço. De acordo com a Teoria das necessidades de Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em 5 categorias. As pessoas com necessidades de nível mais baixo (fisiológicas e segurança) possuem preocupações e

motivações diferentes daquelas com nível de necessidades mais elevadas. Por exemplo, servidores em estágio probatório, provavelmente, estarão preocupados em superar essa fase. Ao contrário, servidores estáveis poderão estar motivados para necessidades mais elevadas. Implica dizer que os gestores deverão preocupar-se com as necessidades do servidor em cada fase de seu labor, com adoção de políticas que contemplem todos os estágios de trabalho.

Pelo perfil dos servidores predominam-se as seguintes características: pessoas do sexo masculino; idade acima de 46 anos; grau de instrução entre superior e pós-graduação; cargo técnico administrativo e tempo de serviço entre 6 e 10 anos.

5. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após análise das teorias sobre motivação, das peculiaridades da administração pública, análise do perfil dos servidores e da aplicação do questionário elaborou-se o quadro 2 com a distribuição quantitativa em porcentagem quanto à percepção dos colaboradores sobre o nível de satisfação/insatisfação relacionado aos dois fatores de Herzberg.

Distribuição quantitativa em porcentagem quanto à percepção dos servidores sobre o nível de satisfação/insatisfação relacionado aos dois fatores de Herzberg

	ESTRUTURA E AMBIENTE FÍSICO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
01	A estrutura, os equipamentos utilizados e o ambiente físico estão adequados à realização do meu trabalho.	0%	7,7%	0%	30,8%	61,5%
02	A carga horária e as tarefas são distribuídas de forma equânime.	3,8%	7,7%	7,7%	30,8%	50%
	<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>	<i>1,9%</i>	<i>7,7%</i>	<i>3,8%</i>	<i>30,8%</i>	<i>55,7%</i>
	REMUNERAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
03	A remuneração e os benefícios recebidos correspondem à complexidade do cargo que ocupo.	19,2%	27%	11,5%	23%	19,2%
04	Minha remuneração é compatível com a de outros órgãos públicos com atribuições equivalentes.	38,4%	30,8%	7,7%	15,5%	7,7%
	<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>	<i>28,8%</i>	<i>28,9%</i>	<i>9,6%</i>	<i>19,2%</i>	<i>13,4%</i>
	RELACIONAMENTO NO TRABALHO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
05	Relaciono-me bem no trabalho com os colegas e com os superiores.	0%	7,7%	3,8%	38,4%	50%
06	Não há diferenciação no tratamento entre superiores e subordinados.	15,5%	30,8%	7,7%	38,4%	7,7%
07	Existe cooperação e respeito entre os pares e a equipe.	0%	11,5%	19,2%	38,4%	30,8%
	<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>	<i>5,2%</i>	<i>16,6%</i>	<i>10,2%</i>	<i>38,4%</i>	<i>36,1%</i>
	IMAGEM DA INSTITUIÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
08	A cultura, o clima e os valores da instituição, contidos no planejamento estratégico, favorecem o trabalho em equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação.	7,7%	27%	15,5%	34,6%	15,5%
09	Na PRM/SJC, a gestão é participativa.	27%	11,5%	15,5%	34,6%	11,5%
10	Sinto orgulho por trabalhar em uma instituição reconhecida pelo público externo e que reconhece seus colaboradores.	7,7%	15,5%	11,5%	50%	15,5%
	<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>	<i>14,1%</i>	<i>18%</i>	<i>14,1%</i>	<i>39,7%</i>	<i>14,1%</i>
	COMUNICAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
11	A comunicação interna é eficiente, os objetivos e a missão do órgão são claros.	7,7%	23%	15,5%	30,8%	23%
12	Sou sempre informado (a) sobre assuntos que me afetam, inclusive sobre meu desempenho.	0%	38,4%	19,2%	15,5%	27%
	<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>	<i>3,8%</i>	<i>30,7%</i>	<i>17,3%</i>	<i>23,1%</i>	<i>25%</i>
	SEGURANÇA PROFISSIONAL	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

13	Sinto-me seguro (a) na função que exerço.	0%	11,5%	7,7%	23%	57,7%
14	Pretendo continuar trabalhando no MPF.	11,5%	15,5%	15,5%	23%	34,6%
<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>		<i>5,7%</i>	<i>13,5%</i>	<i>11,6%</i>	<i>23%</i>	<i>92,3%</i>
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
15	A instituição demonstra preocupação com meu bem-estar.	15,5%	19,2%	15,5%	46%	3,8%
16	Estou satisfeito (a) com minha qualidade de vida no trabalho, pois consigo trabalhar bem e com prazer, assim como equilibrar o trabalho e a vida particular.	7,7%	19,2%	15,5%	34,6%	23%
<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>		<i>11,6%</i>	<i>19,2%</i>	<i>15,5%</i>	<i>40,3%</i>	<i>13,4%</i>
REALIZAÇÃO E RECONHECIMENTO PESSOAL		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
17	A PRM/SJC oferece oportunidade para o meu crescimento pessoal e profissional.	15,5%	19,2%	23%	30,8%	11,5%
18	A administração identifica, reconhece e recompensa os melhores colaboradores.	27%	19,2%	46%	3,8%	3,8%
19	O mérito e não a antiguidade é o principal critério para assumir posto de comando.	23%	27%	30,8%	11,5%	7,7%
20	As pessoas que questionam ou propõem soluções são valorizadas.	3,8%	30,8%	27%	27%	11,5%
21	Meu trabalho é interessante, me dá prazer e encontro grandes desafios nele, por isso, sinto-me realizado (a).	3,8%	27%	19,2%	38,4%	11,5%
22	A avaliação de desempenho me motiva, pois realmente minhas competências e habilidades são aferidas.	27%	7,7%	23%	27%	15,5%
23	Gostaria de ser avaliado também por meus pares, subordinados e superiores.	15,5%	7,7%	23%	15,5%	38,4%
<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>		<i>16,5%</i>	<i>19,8%</i>	<i>27,4%</i>	<i>22%</i>	<i>14,3%</i>
RESPONSABILIDADE E COMPROMETIMENTO		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
24	Sinto-me responsável pelas atividades que realizo e encorajado (a) a assumir novas responsabilidades e a tomar decisões.	3,8%	3,8%	11,5%	50%	30,8%
25	Sou convidado (a) a participar diretamente nos processos decisórios de meu grupo de trabalho.	11,5%	27%	15,5%	19,2%	27%
26	Conheço e comprometo-me com a missão e os objetivos da instituição.	0%	3,8%	11,5%	30,8%	53,8%
<i>Média do Nível de Satisfação por Variável</i>		<i>5,1%</i>	<i>11,5%</i>	<i>12,8%</i>	<i>33,3%</i>	<i>37,2%</i>

Quadro 02: Resultado das respostas ao questionário
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Com o auxílio da planilha eletrônica, as respostas obtidas de cada afirmativa foram tabuladas e analisadas estatisticamente. Tal procedimento, alicerçado no referencial teórico, viabilizou a interpretação dos dados coletados com a identificação do nível de satisfação e motivação dos servidores da PRM/SJC.

5.1 Discussão dos dados

Fez-se a discussão dos dados em função das várias teorias estudadas, porém, para se ter uma noção geral do contexto, iniciou-se a discussão com a Teoria dos Dois Fatores de

Heszbreg, sendo que as variáveis de 01 a 16 tratam dos fatores higiênicos e as variáveis de 17 a 26 cuidam dos fatores motivacionais.

5.1.1 Análise dos dados em função da Teoria Bifatorial de Herzberg

Os princípios dessa teoria, como vistos, foram estabelecidos com base na satisfação e insatisfação no trabalho. Segundo esse autor, os fatores que levam à satisfação no trabalho (motivacionais) são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação (higiênicos). O centro da escala (neutro) indica que os servidores não estão satisfeitos nem insatisfeitos.

Dessa forma, adotou-se como medida para se saber o grau de motivação, a diferença entre os níveis de satisfação e insatisfação dos respondentes em cada fator.

Quanto aos fatores higiênicos, considerou-se para efeito de insatisfação a soma dos níveis “discordo totalmente” e “discordo parcialmente”. Para efeito de não insatisfação considerou-se a soma dos níveis “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. O nível neutro apontou aqueles servidores que estão em dúvida sobre a questão, apáticos ou despreocupados quanto àquele item específico.

Adotou-se idêntica sistemática quanto aos fatores motivacionais no quesito satisfação.

Assim a partir dos conhecimentos sobre essa teoria foi possível separar esses fatores em dois: higiênicos e motivacionais considerando também a posição neutra em cada um deles, bem como se apuraram seus níveis de insatisfação e satisfação conforme o gráfico 01 e 02.

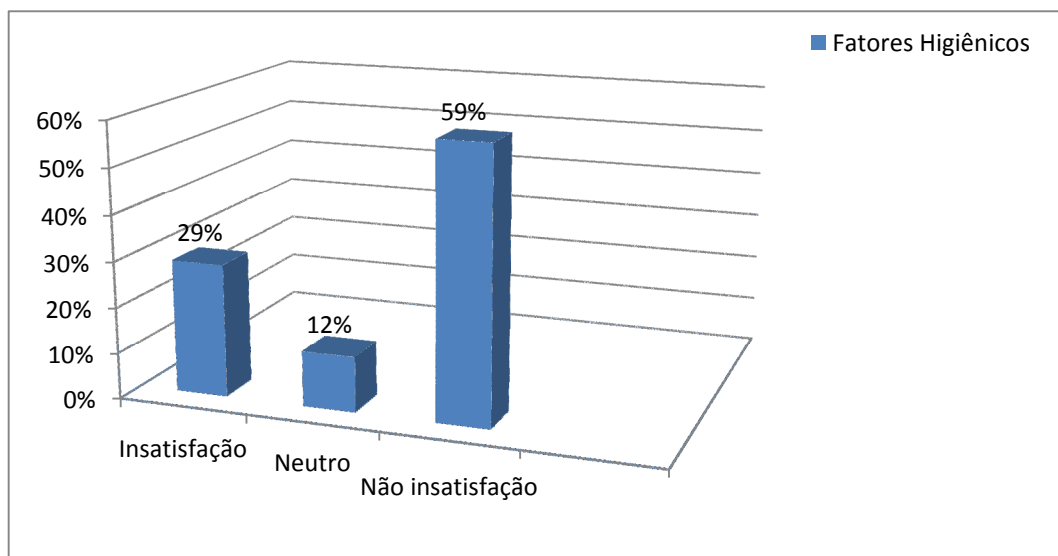


Gráfico 01: Níveis de insatisfação a não insatisfação
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

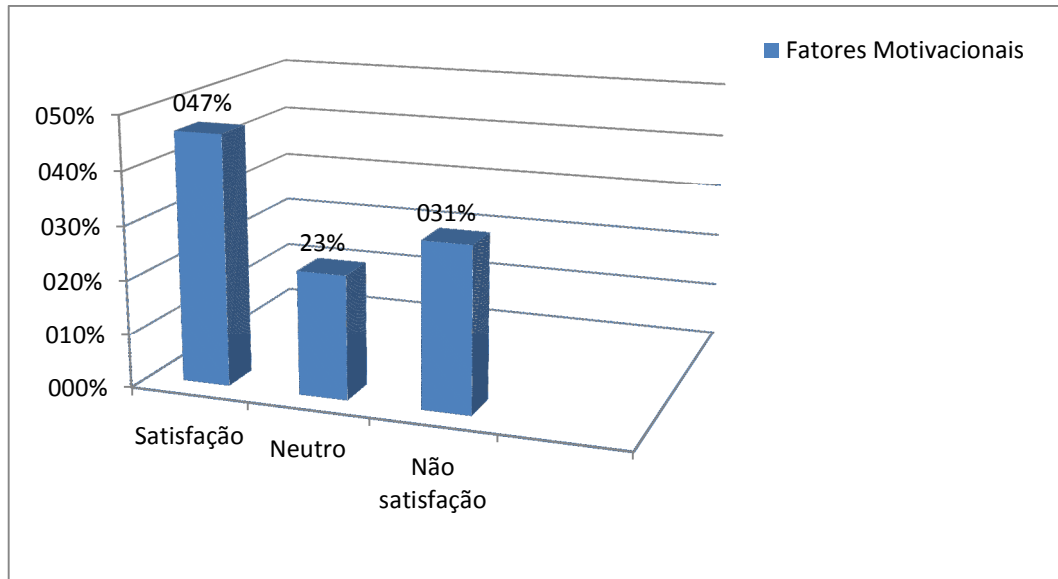


Gráfico 02: Níveis de satisfação a não satisfação
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

No gráfico 01 que trata da insatisfação e do contexto do trabalho, verifica-se clara preponderância da não insatisfação, alcançando 59% dos respondentes. Indica que, de modo geral, há na instituição bons fatores higiênicos como condições de trabalho, relações interpessoais, segurança profissional, etc., que ajudam a eliminar a insatisfação, proporcionando um relativo clima de não insatisfação.

Porém, uma situação ótima seria essa constatação aproximar-se de 100% de não insatisfação. Como se observou, 29% dos servidores encontram-se insatisfeitos e 12% estão indecisos ou neutros. Nesse caso há muito por se fazer, como será exposto oportunamente.

O gráfico 02 informa a preferência quanto aos fatores motivacionais ou a satisfação, relacionados ao conteúdo do trabalho. Embora 46% mostraram-se satisfeitos, nota-se alta taxa de não satisfação (30,5%), assim como se percebe um bom número de pessoas que se mostraram neutras (23%) em relação aos fatores motivacionais, indicando necessidade de políticas motivacionais.

Segundo Daft (2005), os fatores motivadores relacionam-se às necessidades de alto nível na teoria de Maslow, incluem a realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento. De acordo com essa teoria, as condições ambientais, por si sós, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. É necessário satisfação com o trabalho e a possibilidade de desenvolvimento de aptidões, conhecimentos e habilidades.

Embora se devam perseguir índices máximos e o equilíbrio entre a motivação extrínseca e intrínseca, esta última merece atenção especial, posto que induz a um melhor aproveitamento das competências individuais em prol da administração, ao alinhar esses conhecimentos e habilidades de servidores motivados aos objetivos estratégicos.

Assim do ponto de vista da pesquisa, a motivação extrínseca pode ser melhorada, porém a motivação intrínseca na PRM/SJC é bastante preocupante para os gestores e carece de ações e políticas que contemplem essa motivação, como se verá posteriormente.

5.2 Análise das variáveis à luz das diversas teorias da motivação

Conforme visto no referencial teórico, dividiram-se as várias teorias em teorias de conteúdo e de processo. As primeiras preocupam-se em inventariar as necessidades individuais comuns aos seres humanos. As teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e encerrado.

5.2.1 Análise do grupo: Ambiente e Estrutura Física

As variáveis 1 e 2 do quadro 2 relacionam-se com o grupo: “ambiente e estrutura física”, abordando temas como equipamentos utilizados, estrutura física, ambiente adequado à realização do trabalho, carga horária e distribuição equânime das tarefas, entre outros.

O gráfico 3 expõe os vários pontos de vistas informados sobre essas variáveis.

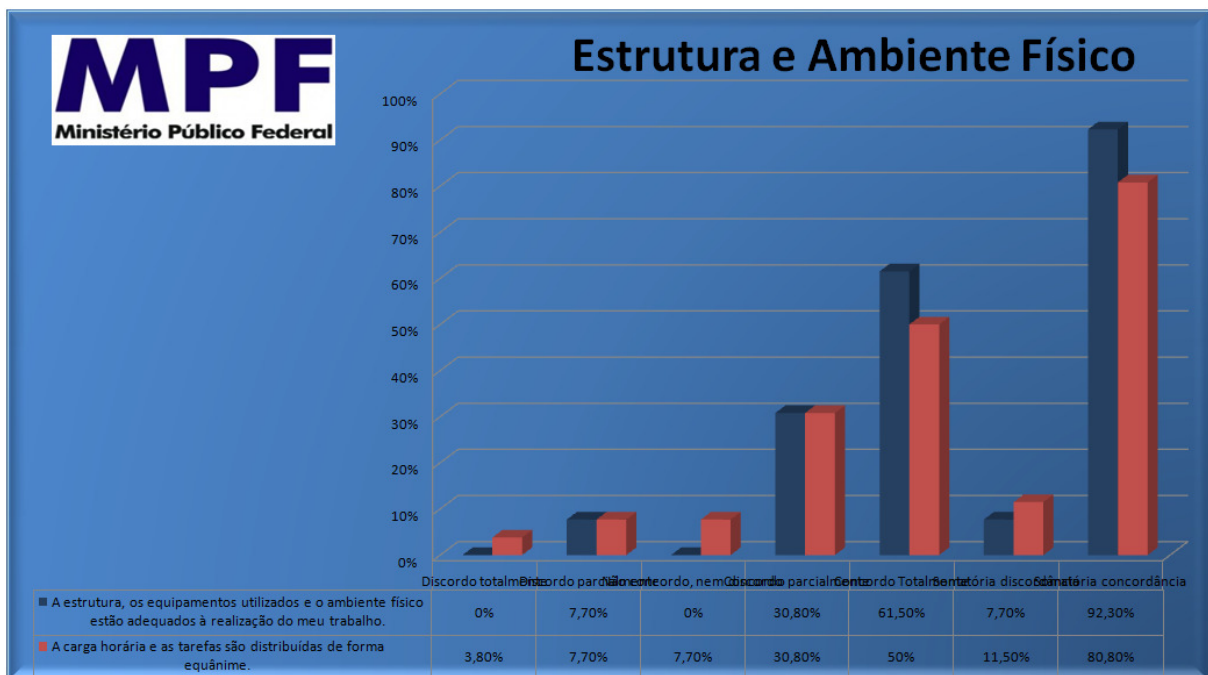


Gráfico 3: Estrutura e Ambiente Físico

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

O contexto e o momento nos quais se percebem os objetos ou eventos ao nosso redor e outros fatores situacionais como a iluminação, localização e temperatura são relevantes, pois influenciam a percepção do observador. O ambiente de trabalho será bom quando tiver condições favoráveis, colegas colaboradores, regras e procedimentos toleráveis, informação suficiente para tomar decisões e tempo adequado para fazer o trabalho DAFT (2005).

Na amostra constituída de 26 servidores, 16 e 8 deles respectivamente apontaram concordância total e parcial com os equipamentos utilizados, a estrutura física e ambiente adequado à realização do trabalho. Já 13 e 8 servidores concordaram total e parcialmente com a carga horária e justa distribuição das tarefas.

Assim notou-se uma percepção positiva, por parte dos servidores, quanto ao grupo: “ambiente e estrutura física” com a concordância total e parcial na média de 55,7% e 30,8%, respectivamente. Há leve intranquilidade relacionada à média de 7,7% de servidores que discordam parcialmente da proposição das duas variáveis em comento, assim como 7,7% deles são neutros quanto à carga horária e distribuição das tarefas.

As variáveis desse grupo vão ao encontro das necessidades fisiológicas prescritas na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Chiavenato (2008) e de acordo com essa teoria, as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar e possuem predominância sobre as demais. Se o indivíduo sente desconforto físico no ambiente de trabalho, ou se a carga horária é excessiva, não será o atendimento de suas necessidades sociais que o satisfará. Segundo esse mesmo autor, é preciso conhecer o nível da hierarquia em que a pessoa está focando, para que se possa motivá-la. Não pactua do mesmo entendimento Alderfer com sua teoria ERC, o qual entende que mais de uma necessidade podem aflorar ao mesmo tempo nos indivíduos.

As variáveis desse grupo classificam-se quanto à teoria bifatorial em higiênicas ou extrínsecas. Conforme Chiavenato (1999) a insatisfação neste caso, está relacionada às condições físicas e ambientais e a aspectos como: remuneração, benefícios sociais, tipo de líder, relacionamentos, políticas e diretrizes da instituição, clima organizacional, entre outros. Esses fatores higiênicos por não serem controlados pelos colaboradores podem ser fonte de insatisfação, pois não fornecem base para a motivação. Gil (2001) entende que esses fatores não motivam, porém, sua falta cria insatisfação ou desequilibra o ambiente.

A teoria da equidade consiste na percepção dos indivíduos de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Daft (2005) argumenta que as pessoas perceberão o tratamento como justo se receberem remuneração igual a que outros recebam

por contribuição similar, mas não dispensam comparações como status, títulos de cargos, localização da sala, vaga de estacionamento, tamanho da mesa, ergonomia dos móveis, etc. Assim do ponto de vista dos servidores, tratamentos como: mobiliários e equipamentos diferenciados, exclusividade quanto a salas e estacionamento e má distribuição das tarefas podem ser percebidos como injustos ou tratamento desigual. Maximiano (2011) entende que a inequidade pode gerar resultados como: alteração no esforço exercido e nos resultados; distorção da autopercepção e da percepção dos outros; escolha de outra referência e abandono da situação.

Nesse ponto é preciso sensibilidade do gestor público para perceber em cada servidor, suas necessidades, naquele momento e conduzir suas ações, visando à satisfação daquelas necessidades.

5.2.2 Análise do grupo: Remuneração

Tendo como tema a remuneração, as variáveis 3 e 4 (remuneração e benefícios) e (compatibilidade da remuneração com outros órgãos públicos com atribuições equivalentes) foram percebidas como muito negativas pelos servidores, com sua distribuição conforme o gráfico 4.

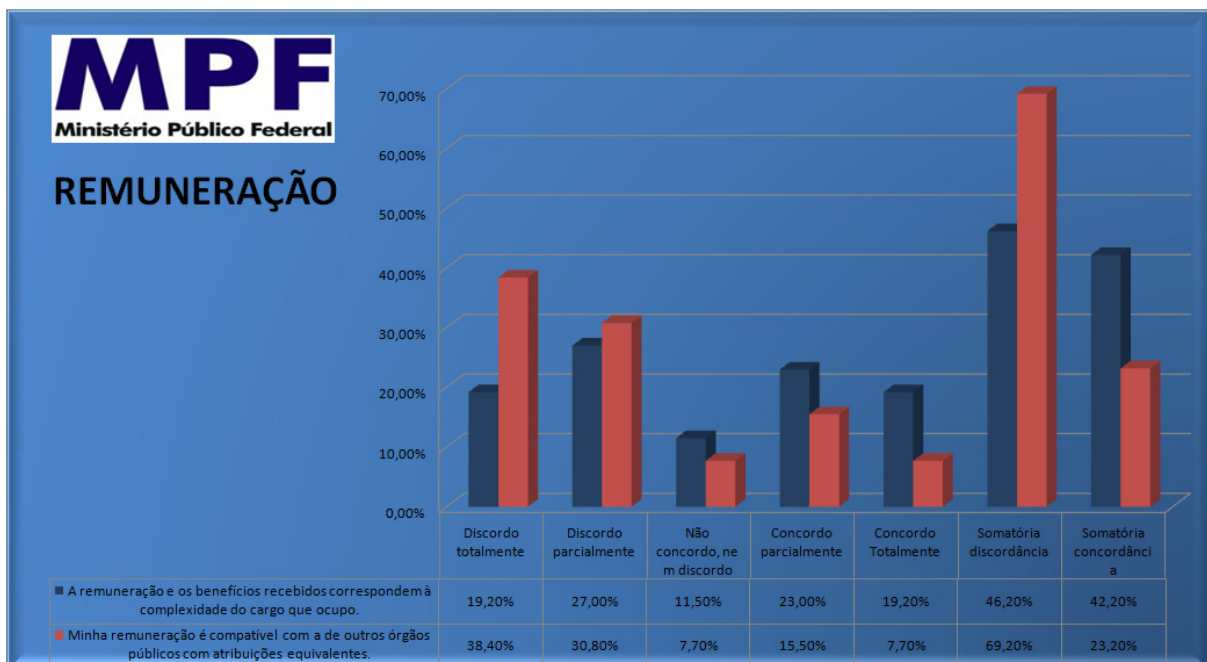


Gráfico 4: Remuneração

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Pode-se afirmar que houve um empate técnico com relação à 3ª variável, ou seja, parte dos servidores (42%) concorda que sua remuneração é compatível com a complexidade do

cargo ocupado, enquanto 46% deles discordam. Por outro lado 12% se abstiveram em opinar favorável ou contrariamente.

Quanto à 4ª variável, o sentimento de discordância é sensível, na qual 69% dos respondentes entendem haver incompatibilidade entre sua remuneração e a remuneração de outros órgãos públicos com atribuições equivalentes. Nesse caso verifica-se clara sensação de injustiça percebida pelos servidores. Essa situação remete à teoria da equidade, à qual estabelece a igualdade e a proporcionalidade entre esforço e recompensas. Daft (2005) sustenta que as pessoas perceberão o tratamento como injusto se receberem remuneração diferente da que outros recebam por contribuição similar.

Pela teoria ERC de Alderfer a remuneração e os benefícios estão ligados às necessidades de existência que compreendem a necessidade de segurança na hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo a teoria dos dois fatores, embora se trate de motivação extrínseca, é necessário equilíbrio entre os fatores extrínsecos e intrínsecos. Haverá desequilíbrio se a instituição oferecer responsabilidade, crescimento e realização pessoal ao servidor e remuneração incompatível com suas tarefas.

Pelo perfil dos servidores traçado no quadro 1, verifica-se excelente nível intelectual e de formação. Além disso, os concursos do MPU são bem concorridos e considerados de alto nível, selecionando servidores com grau de conhecimento elevado. Portanto é natural que os que conseguem adentrar nos quadros da instituição possuam forte expectativa, não somente em conseguir a vaga, como manter sua boa remuneração. Corrobora com essa descrição a teoria da expectativa, que é a relação entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados. Quando o indivíduo percebe a relação entre esforço, desempenho e a atratividade das recompensas vinculadas aos distintos níveis de desempenho, isso aumentará sua motivação. Nessa mesma linha do concurso, a teoria dos objetivos informa que a formulação de metas difíceis e específicas é uma força motivadora, pois estimula e impulsiona os participantes para o seu alcance.

Conforme os preceitos da teoria do reforço, o comportamento é reforçado por suas próprias consequências, ou seja, à medida que se percebe o reconhecimento pela remuneração digna e justa, o indivíduo tenderá a persistir no comportamento de alinhar-se com as estratégias do órgão. Robbins (2005) afirma que a remuneração e os benefícios visam compensar a lealdade, estimular a aprendizagem de novas habilidades e motivar as pessoas a assumir maiores responsabilidades dentro da organização.

O equilíbrio organizacional pressupõe trocas justas entre entradas e resultados, dando origem a um contrato psicológico ou de reciprocidade que se estende além do contrato formal.

Este contrato é constituído de expectativas mútuas, que se manterá equilibrado se não houver quebra, por qualquer das partes.

Pelas teorias expostas, não é compreensível, nem desejável que a gestão estratégica ou governança trate essas variáveis com menor rigor que as demais variáveis.

5.2.3 Análise do grupo: Relacionamento no trabalho

Constitui-se o grupo 3 de variáveis que tratam do (relacionamento entre colegas e superiores); (cooperação e respeito entre os pares e a equipe) e (diferenciação no tratamento entre superiores e subordinados). O gráfico 5 aponta as preferências:

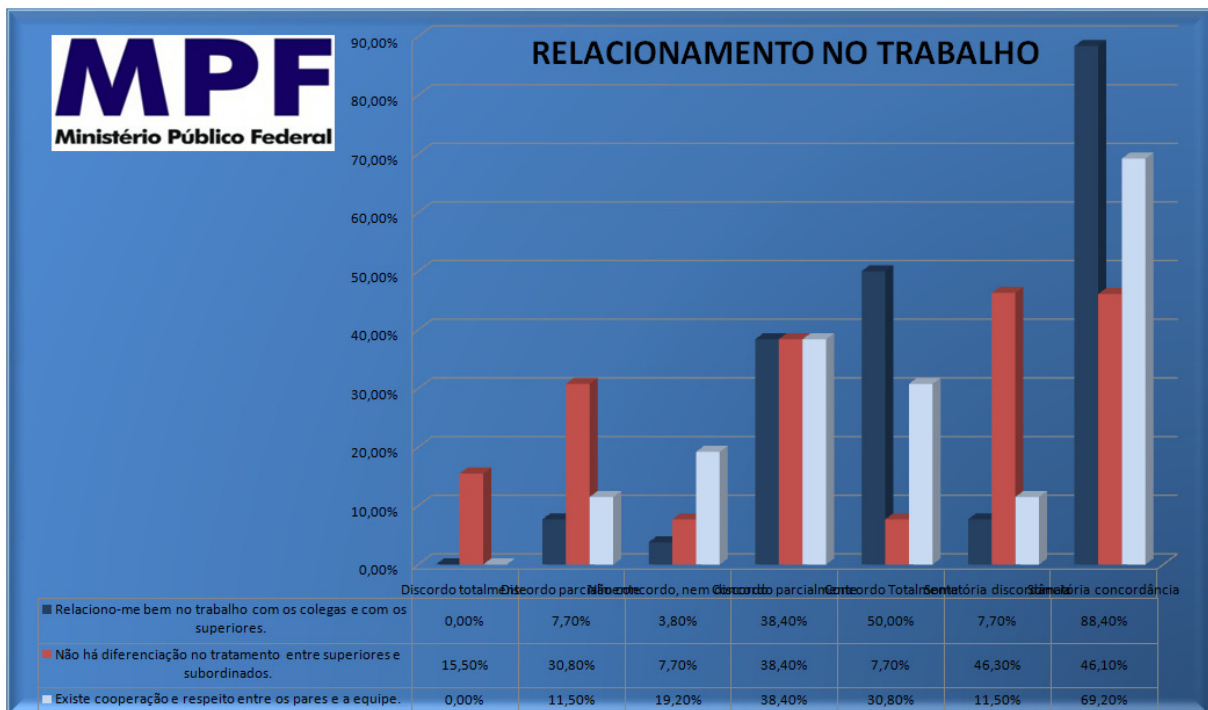


Gráfico 5: Relacionamento no Trabalho
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

As pessoas, de acordo com Robbins (2005) possuem diferenças individuais quanto à inteligência, personalidade, habilidades, ambição, motivações valores, prioridades e expectativas, implicando em visões distintas por parte de cada uma e dos gestores sobre cada indivíduo. Outro sentimento que não deve ser ignorado são as emoções, pois proporcionam indicações importantes para a compreensão do comportamento dos servidores. As alegrias e aborrecimentos influenciam o desempenho e a motivação para o trabalho. Estereótipos, que intimidam e ofendem as pessoas, também devem ser evitados.

O sucesso de gestores competentes em resolver conflitos depende de sua capacidade em identificar os elementos emocionais e ajudar as partes conflitantes a trabalhar suas emoções. O bom líder, afirma Robbins (2005), é o que sabe atuar nos momentos de tensão e conflitos, motivando seus liderados de forma que a cooperação e a interação sejam canalizadas para os objetivos da instituição.

Quanto ao relacionamento entre colegas e superiores, nota-se excelente índice de aprovação, chegando a 88%. Discordam parcialmente 7,7% e mostraram-se neutros 3,8%. Embora baixa, uma das causas dessa neutralidade pode ser a apatia ou dificuldade em integrar-se a um grupo social compreensivo e vivificante. Neste caso cabe intervenção dos gestores no sentido de criar um clima inclusivo e favorável a todos.

A variável cooperação e respeito entre os pares também apresenta boa percepção, obtendo 69%. A discordância foi da ordem de 11%, com 19% neutros. Quanto a estes últimos, os gestores devem atentar para os motivos da discordância e neutralidade. O desempenho e a motivação do servidor tendem a aumentar quando há cooperação, respeito e a coincidência de seus próprios valores com os da organização. HOBINS (2005).

Quando inquiridos sobre diferenciação no tratamento entre superiores e subordinados houve empate (46%) entre os que concordam e os que não concordam. Neutros foram 8%.

Esse quadro deve atrair melhor atenção por parte dos gestores. No entendimento de Chiavenato (2008) a justiça organizacional é uma percepção geral do que é justo no local de trabalho. Os funcionários percebem como justa sua corporação, quando crêem que há equidade nos resultados recebidos. Pela teoria da equidade os colaboradores avaliam de fato a equidade percebida (tratamento isonômico). Assim a forte noção de que não há tratamento igualitário entre subordinado e superior, ou que uns são tratados de forma diferenciada, poderá comprometer o clima organizacional e a motivação dos servidores. Ademais, de acordo com essa teoria os servidores, dependendo de seus sentimentos, poderão alterar seu esforço; distorcer os resultados; escolher outra referência ou trocar de instituição.

Três teorias servem de base para o relacionamento no trabalho. A teoria de MacClelland, também chamada de necessidades aprendidas com a necessidade de afiliação. A teoria ERC de Alderfer com a premissa voltada ao relacionamento e por fim a teoria de Maslow com as necessidades sociais. Essas teorias referem-se ao relacionamento humano e suas necessidades. As pessoas que possuem as necessidades de (afiliação ou relacionamento ou sociais) valorizam as relações humanas. De acordo com Daft (2005), essas pessoas são “integradoras” possuem habilidades pessoais, são capazes de estabelecer um relacionamento

positivo de trabalho com os demais e têm facilidade em coordenar o trabalho de diversos departamentos em uma organização.

Do ponto de vista dos gestores, Hobbins (2005) enfatiza que a gestão da diversidade deve ser um compromisso contínuo, presente em todos os níveis da organização. Equipes diversificadas produzem soluções mais criativas e inovadoras, alcançando maior qualidade na tomada de decisão, implicando em maior desempenho nas instituições.

Concluindo, para muitos servidores, o convívio entre os pares é uma oportunidade de satisfação da necessidade de interação social. Não surpreende que respeito, tratamento isonômico, colegas amigáveis e cooperativos sejam causa de satisfação com o trabalho.

5.2.4 Análise do grupo: Imagem da Instituição

As variáveis 8, 9 e 10 cuidam da imagem da instituição. O grupo consiste de temas como: (cultura, clima e valores da instituição, planejamento estratégico, trabalho em equipe, confiança no indivíduo, visão de longo prazo, iniciativa e inovação); (gestão participativa) e (orgulho e reconhecimento dos colaboradores). Veja-se o gráfico 6:

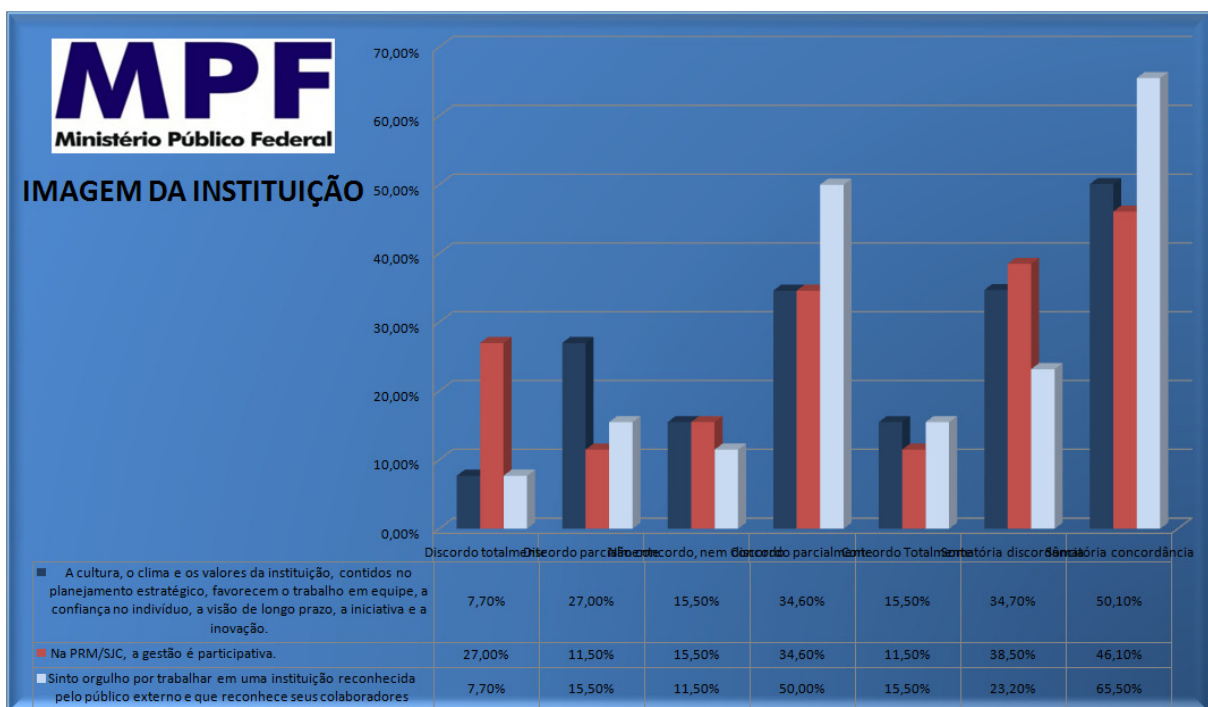


Gráfico 6: Imagem da Instituição

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Pelo gráfico, nota-se que a opinião dos servidores pendeu mais para a aprovação do que pela reprovação quanto à variável 8, com uma aprovação de 50%, reprovação de 35% e

15% não demonstrando preferência. Embora a maioria tenha concordado com a assertiva, 35% discordaram, constituindo-se motivo de atenção.

Chiavenato (2008) afirma que na cultura organizacional aspectos ocultos como percepções, sentimentos e atitudes são difíceis de compreender, interpretar, como também de mudar. Algumas culturas são conservadoras, outras, adaptativas e flexíveis, sendo que algumas organizações já ultrapassaram a cultura de comando e obediência e a substituíram por uma cultura de liderança. Com isso, as relações entre líderes e subordinados passam a ser cada vez mais diretas, igualitárias e menos burocráticas e formais.

O mesmo autor afirma que o clima organizacional será favorável quando proporcionar satisfação das necessidades pessoais dos servidores. Será desfavorável quando trazer frustração daquelas necessidades. Parte das variáveis que influenciam o clima depende do gestor ou do líder tais como: condições de participação das pessoas; significado do trabalho; inovação pela adoção de novas práticas dentro de um contexto dinâmico; estilo de liderança; escolha; preparo; avaliação e remuneração da equipe. Assim, enquanto o gestor ou líder dispõe de poucas ferramentas para modificar a cultura organizacional, ele possui muitas formas para intervir no clima.

As questões da variável 8 tendem a melhorar, por conta da implantação do planejamento estratégico na instituição a partir de 2011 e a conseqüente gestão estratégica. Essa perspectiva terá forte influência na cultura e no clima organizacional com a revisão dos vários processos; foco em resultados; sustentabilidade orçamentária; fortalecimento da instituição; desenvolvimento das competências dos membros e servidores; atratividade das carreiras; soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhada com a estratégia, tornando o MPF uma estrutura sistêmica, integrada e ágil.

Os processos relacionados à comunicação, informações gerenciais, sistemas computacionais, segurança institucional, gestão socioambiental, transparência, gestão do conhecimento, tecnologia da informação, gestão orçamentária, relacionamento externo, fortalecimento da atuação jurisdicional, integração, coordenação e regionalização das diversas unidades, estão, gradativamente, sendo postos em prática, através da operacionalização do novo planejamento estratégico, de modo que algumas variáveis relacionadas a este item poderão ter interpretações condizentes com a realidade atual, mas com perspectivas de mudanças em um cenário próximo. Portanto, tem-se que tais processos tendem a melhorar muito o clima organizacional e a imagem da instituição com a efetivação dessas propostas.

Porém quanto à gestão participativa 38% apontaram discordância e 16% não confirmaram discordância ou concordância. Trata-se de questão de suma importância,

segundo Chiavenato (1999), pois na medida em que se abre espaço para a participação, pode ocorrer maior comprometimento e a percepção de que o servidor está sendo recompensado pelo esforço. Além disso, nada melhor que a opinião de quem atua diretamente nos processos e tarefas, em contribuir para sua melhoria, com idéias inovadoras que reduzirão tempo, dinheiro e uma melhor prestação de serviço. Assim, em conformidade com as teorias do reforço e da expectativa, tarefa, indivíduo e organização tendem a se interligar.

De acordo com a Teoria Y, a capacidade de tomar decisões inovadoras não é privilégio somente de quem está em posição hierarquicamente superior, podendo ser encontrada em qualquer pessoa, por isso uma boa gestão participativa é crucial.

Quanto ao orgulho de se trabalhar no MPF, a percepção dos participantes é de que, embora o MPF seja eficiente em assegurar o respeito aos princípios, direitos e garantias do cidadão, carece de maior valorização aos servidores com políticas e ações que realmente reconheçam seu capital intelectual. Segundo a teoria de Maslow, a estima está relacionada com o orgulho, reconhecimento, responsabilidade por resultado e promoções. Neste quesito e de acordo com a décima variável, 65% concordaram com a afirmativa, enquanto 23% discordaram. Não se posicionaram 11%. Essa visão traduz o sentimento implícito sobre o clima organizacional que deverá proporcionar ao servidor uma percepção de pertencimento à PRM/SJC.

O reconhecimento relata Robbins (2005), deve ser compatível com a contribuição de cada indivíduo ou da equipe. A percepção de injustiça pelo não reconhecimento, conforme a teoria da equidade pode desencadear um sentimento coletivo de revolta ou apatia, conduzindo os colaboradores ao desânimo e ao sentimento de que o esforço é inútil.

Portanto a sinergia dos interesses organizacionais e individuais deve ser bem direcionada e essas tensões devem ter tratamento adequado com benefícios a ambos.

5.2.5 Análise do grupo: Comunicação

Em uma organização coabitam dois sistemas de comunicação: o formal e o informal. Ambos são importantes e necessários. A rede informal tem o condão de captar emoções e sentimentos implícitos nos servidores, servindo como subsídio ao gestor no atendimento dessas necessidades. Assim diferentes tipos de informação transitam por distintos meios, com suas respectivas utilidades DAFT (2005).

Segundo Maximiano (2011) o receptor no processo de comunicação seleciona as informações com base em suas necessidades, motivações, experiências, histórico e outras experiências pessoais. Portanto o gestor deve atentar para as barreiras da comunicação que

podem dificultá-la ou distorcê-la como a filtragem, percepção seletiva, sobrecarga de informação, emoções, linguagem utilizada, etc. Em uma força de trabalho cada vez mais diversificada deve-se ter cuidado com estereótipos, que intimidam e ofendem as pessoas, na comunicação. Deve-se também tentar captar os sentimentos e as emoções dos servidores através da comunicação informal, dando-lhes atenção e atendimento, na medida do possível.

Assim de acordo com a pesquisa, duas variáveis (11 e 12) foram propostas tratando respectivamente da eficiência da comunicação e da informação. A variável 11 afirma que (a comunicação interna é eficiente, os objetivos e a missão do órgão são claros) recebendo 54% de aprovação; 30% de reprovação e 16% de neutros.

Já a variável 12 com a afirmação (sou sempre informado sobre assuntos que me afetam, inclusive sobre meu desempenho) obteve um empate técnico entre aprovação (43%) e reprovação (38%), sendo os neutros 19%. Veja o gráfico 7:

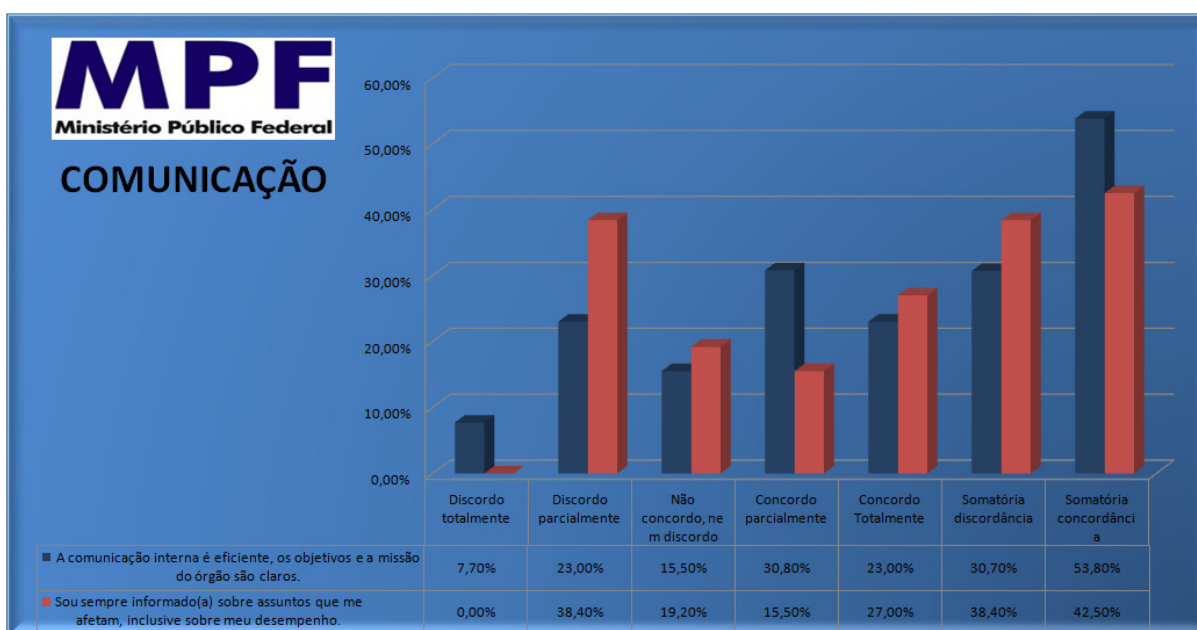


Gráfico 7: Comunicação

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Do exposto e considerando que um resultado ótimo deve se aproximar o máximo de sua utilidade plena, os resultados da variável 11 informam que, embora a administração tenha obtido resultados razoáveis, há uma lacuna a ser preenchida, ou seja, 30% dos respondentes reprovaram a eficiência da comunicação interna, sem contar os 16% que não definiram sua concordância ou discordância. Os resultados demonstram a necessidade de se buscar a melhoria contínua dos processos de comunicação.

Pelos resultados da variável 12, verificou-se uma preocupante taxa de reprovação na ordem de 38%, considerando ainda os neutros em 19%. O retorno ou retroalimentação ao servidor é o que lhe dará base para direcionar-se em relação as suas atividades, corrigindo situações ou persistindo no alcance de metas.

Pela teoria da expectativa, segundo Chiavenato (1999), um indivíduo depende de sua percepção acerca das relações entre esforço e desempenho; entre o desempenho e a recompensa e entre a recompensa e a satisfação. Caso as pessoas não recebam indicadores que mantenham essas relações altas, sua motivação poderá ser reduzida.

A teoria dos objetivos propõe que se estabeleçam metas alimentadas pela comunicação ou retroalimentação da sua evolução. A comunicação eficaz objetiva dar um retorno honesto das informações sobre o desempenho do indivíduo.

A comunicação estratégica é o canal de informação da missão, visão, valores e metas estabelecidas no planejamento estratégico tanto para o público interno como o externo, constituindo-se em importante ferramenta de gestão. Portanto, entre tantas outras utilidades, a comunicação informa os servidores como o seu trabalho impacta e influencia os resultados da organização, proporcionando um alinhamento dos esforços DAFT (2005).

As distorções, ambiguidades e inconsistências na comunicação aumentam a incerteza e têm um impacto negativo sobre a motivação. De acordo com Robbins (2005), quanto menor a incerteza, maior motivação poderá ser alcançada.

5.3 Análise do grupo: Segurança Profissional

Esse grupo possui duas variáveis (13 e 14) que dizem respeito à segurança profissional, conforme gráfico 8:

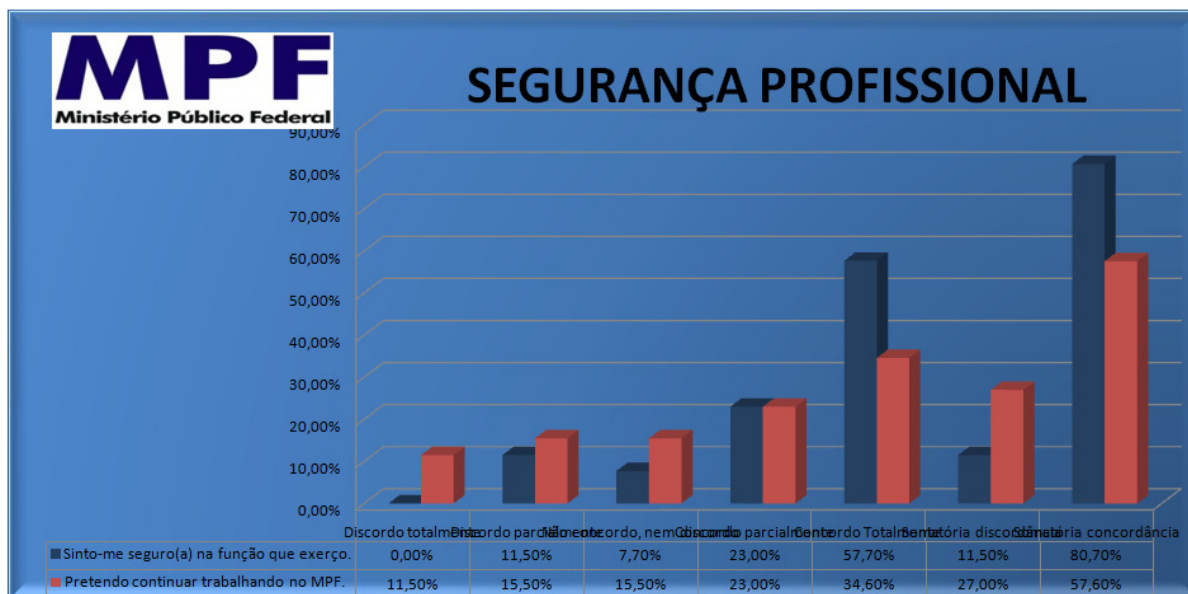


Gráfico 8: Segurança Profissional

Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

A variável 13 cuida da segurança na função exercida, recebendo a concordância maciça de 81% dos servidores, a discordância de 11% e uma neutralidade da ordem de 8%. As possíveis razões para essa boa percepção podem ser atribuídas em função da excelente formação dos servidores da PRM/SJC; níveis ótimos de experiência com as tarefas indicada pelo tempo médio de serviço e por fim treinamento e desenvolvimento disponibilizados pela instituição. Não é demais afirmar que a melhoria contínua deve ser objeto de desejo de qualquer gestor, portanto os 11% que discordam devem ser ouvidos para que exponham suas angústias e desejos quanto à segurança em exercer sua função com a proposição de treinamento e desenvolvimento adequado. A utilização freqüente de pesquisas de opinião oferece aos gestores um valioso retorno dessas percepções.

O item 14 relata a possibilidade de o servidor continuar no MPF. Neste caso 58% pretendem continuar, 27% pretendem sair e 15% preferiram não se definir. Pelas respostas, há neste item, razoável número (27%) de descontentes com a organização, devendo ser causa de averiguação do que está motivando esses servidores a abandonar o órgão.

O comprometimento organizacional, segundo Maximiano (2011) diz respeito ao grau de identificação que o trabalhador tem com a empresa e o desejo de manter-se nela. Entende o mesmo autor haver relação positiva entre produtividade e esse comprometimento. Entretanto o comprometimento instrumental em que um servidor mantém seu vínculo com a instituição, simplesmente porque não encontra alternativa melhor é um indicador digno de atenção.

Hobbins (2005) afirma que funcionários engajados possuem paixão pelo seu trabalho e conexão profunda pela empresa. Os de pouco ou nenhum engajamento fazem apenas o essencial, colocam tempo e não energia no trabalho.

Entende ainda esse autor que quanto à desmotivação e insatisfação no ambiente de trabalho, quatro respostas podem surgir: abandono da empresa; discussão com os superiores na busca de melhorias, inclusive com a intermediação de sindicatos; esperar de maneira otimista a melhoria das condições, incluindo defender a organização das críticas externas ou permitir passivamente a deterioração da situação, com o absenteísmo, redução do empenho e alto índice de erros.

Preocupam não somente o absenteísmo e a rotatividade institucional, mas também a intersetorial. É um indicador de que o tipo de liderança no setor não corresponde às expectativas dos liderados, sendo necessária uma liderança situacional, na qual o líder se comporta em função de situações ou contextos específicos, alternando estilos para se adaptar.

Em conformidade com as teorias da expectativa e dos objetivos, as organizações ao admitirem seus colaboradores, estabelecem entre si objetivos e metas, mesmo que implicitamente. A quebra desse contrato psicológico, por qualquer das partes, implicará em desequilíbrio organizacional, com a propensão de ocorrer uma das quatro respostas mencionadas. Nesse mesmo sentido a teoria do reforço, com o condicionamento operante, infere que as práticas organizacionais, vistas como positivas, reforçarão as atitudes do servidor, no sentido de sua permanência na instituição ou no setor.

Essas condições são percebidas nos fatores higiênicos de Herzberg e nas necessidades de segurança de Maslow. As necessidades de segurança são aquelas direcionadas à estabilidade, proteção, manutenção do emprego, entre outras GIL (2001).

5.3.1 Análise do grupo: Qualidade de Vida no Trabalho

Composto por duas variáveis, esse grupo considera a qualidade de vida no trabalho propostas nos itens 15 e 16, conforme o gráfico 9.

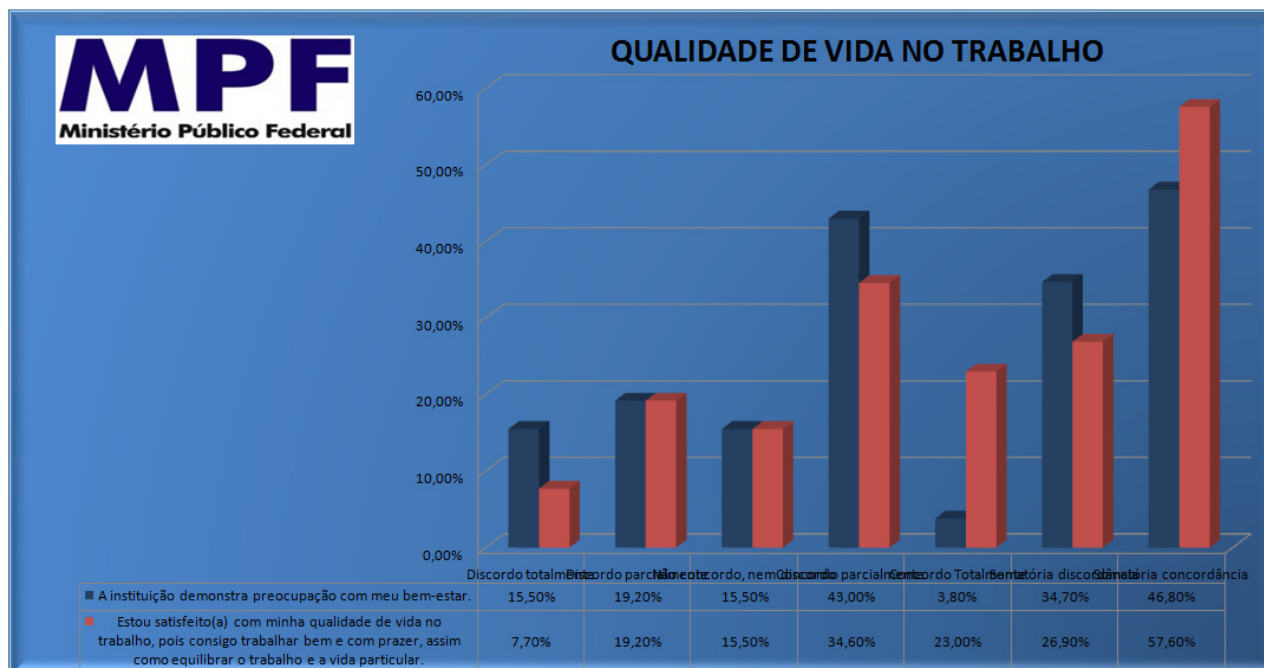


Gráfico 9: Qualidade de vida no trabalho
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

A variável 15 avalia sob a ótica do servidor, a preocupação da instituição com seu bem estar, em que a metade avaliou positivamente, 35% negativamente e 15% não definiram sua avaliação.

O quadro conduz à percepção de que existe alguma falha quanto a esse item, pois 9 entre os 26 respondentes consideraram ruins ou muito ruins. Além disso, 4 estão em dúvida quanto à sua opinião. Aos gestores, neste caso, caberia uma análise mais profunda sobre as causas dessa desmotivação.

A percepção de suporte organizacional, de acordo com Daft (2005) é o quanto os funcionários acreditam que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem estar. As pesquisas mostram que as pessoas percebem o apoio de suas empresas quando os benefícios são considerados justos e decididos em conjunto e quando seus superiores são vistos como apoiadores em problemas como: saúde, pessoal, familiar ou econômico.

A preocupação, por exemplo, com a saúde dos servidores, desde a prevenção de doenças às atividades físicas, passando pela alimentação saudável, utilização de técnicas de relaxamento e caminhadas ecológicas traz grandes benefícios e melhor sensação de bem estar. Orientações quanto a práticas e ações visando à inclusão social, à diversidade e sobre consumo e investimento pessoal são fatores que também demonstram o quanto a corporação está preocupada consigo mesma, com seus colaboradores e o público externo.

Quanto ao item 16 do quadro 2, a pesquisa apontou resultados melhores que o item 15 com a concordância da ordem de 58%, discordância de 27% e neutralidade de 15%.

Atribui-se a satisfação dos servidores com a QVT à boa aprovação em itens como estrutura e ambiente físico; relacionamento no trabalho; estabilidade no emprego; horários flexíveis; possibilidade de trabalhar em várias cidades brasileiras e jornada de 35 horas semanais, ficando o servidor de sobreaviso para sua complementação.

Para garantir a permanência de bons servidores e mantê-los satisfeitos e motivados, esse nível de flexibilidade, de acordo com Maximiano (2011), poderá ser aumentado com a instituição do trabalho remoto, para serviços que possibilitem essa modalidade como o de análises, perícias entre outros. Há inclusive a possibilidade de instituir parte dos dias trabalhados na instituição e outra parte com o trabalho a distância.

Ainda de acordo com o mesmo autor, outra possibilidade é o compartilhamento de tarefas em que duas pessoas dividam entre si um cargo, trabalhando em períodos distintos ou o dia todo em períodos alternados. O compartilhamento das tarefas permite que a organização se beneficie dos talentos de mais de uma pessoa em um mesmo cargo, possibilitando também, contratar pessoas não disponíveis em tempo integral para o serviço. Além disso, os servidores poderiam utilizar o tempo para outros interesses como família, estudo, esportes, religião, lazer etc.

De acordo com a teoria da expectativa, a motivação será alta na medida em que as recompensas recebidas pelo bom desempenho satisfizerem as necessidades dominantes coerentes com as metas individuais. Assim, segundo Maximiano (2011) caso as metas individuais incluam tais benefícios, haverá maior motivação quando estes benefícios satisfizerem as necessidades de bem estar e qualidade de vida dos colaboradores. Pela teoria do reforço, as recompensas ou benefícios recebidos reforçam o desempenho individual. Conforme a teoria da equidade, as pessoas comparam a relação entre suas entradas e os resultados obtidos. Tais recompensas ou benefícios vão ao encontro dos fatores higiênicos de Herzberg e das necessidades de segurança de Maslow.

5.3.2 Análise do grupo: Realização e Reconhecimento Pessoal

Este grupo, concernente à motivação intrínseca, possui em suas variáveis, conceitos sobre oportunidades de crescimento; reconhecimento e recompensas; meritocracia; competências e habilidades; valorização; trabalho desafiante e avaliação de desempenho. De um modo geral como já exposto, a PRM/SJC possui lacunas a serem preenchidas quanto à motivação intrínseca, a qual será mais bem explicada.

A variável “oportunidades para o crescimento”, segundo a pesquisa, obteve aprovação de 42%, reprovação de 35%, com um índice de neutralidade em 23%. Evidencia-se nesse critério alta inconformidade, bem como um número alto de servidores que não se definiram entre aprovação e reprovação.

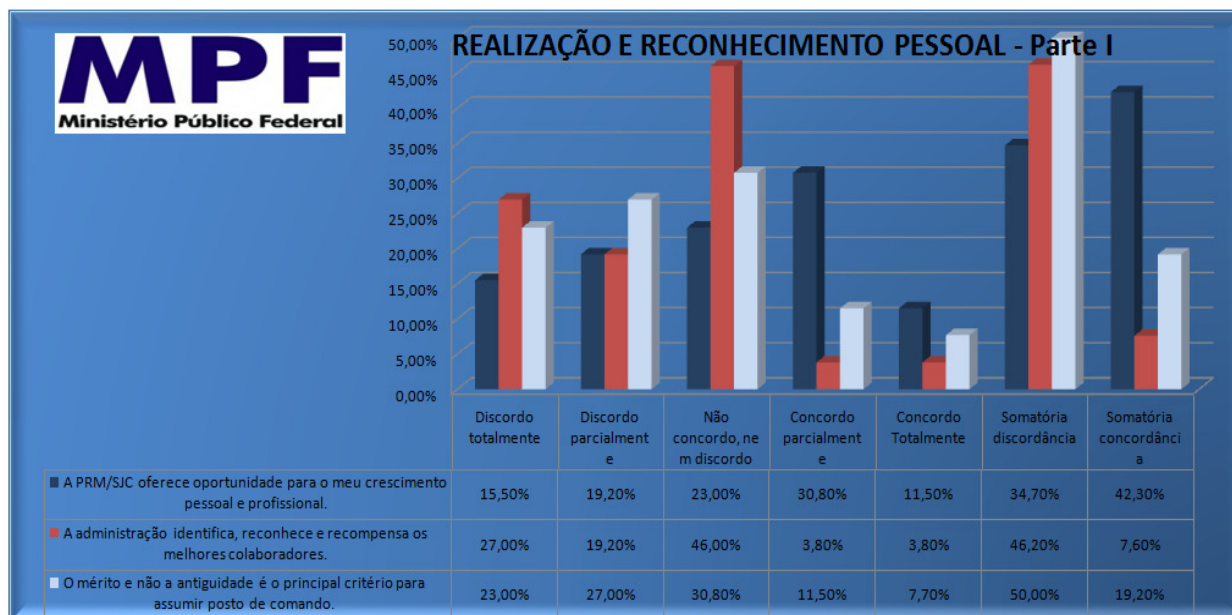


Gráfico 10: Realização e reconhecimento pessoal – parte I
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

Chiavenato (2008) propõe que a possibilidade de ascensão profissional é um dos indicadores que estimula os colaboradores a agregar valor à organização. O próprio autor afirma que as organizações possuem talentos, porém muitos por falta de oportunidade, com o passar do tempo, tornam-se pessoas desmotivadas, descomprometidas e frustradas.

A teoria da expectativa ajuda a entender por que alguns servidores públicos sentem-se desmotivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o essencial para continuarem empregados. Ao entrarem no serviço público, cheios de objetivos e expectativas quanto ao crescimento pessoal, deparam-se com um sistema rígido de projeção pessoal e tarefas empobrecidas, tornando-se frustrados e desmotivados.

Daft (2005) aponta que os fatores intrínsecos, como motivadores poderosos que são, poderão promover a satisfação e realização dos servidores com trabalhos desafiantes, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal.

Nesse contexto, os indivíduos devem ser valorizados pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, assim como as organizações devem proporcionar meios de aperfeiçoamento desses atributos, com a implementação de treinamento e desenvolvimento,

através da educação corporativa. Faz-se necessária uma política consistente de motivação e gestão do conhecimento, valorizando e respeitando as especificidades dos colaboradores.

O item 18 “a administração identifica, reconhece e recompensa os melhores colaboradores” foi o mais negativamente avaliado. Dos 26 respondentes, apenas 2 estavam conformados com a variável, 12 inconformados e 12 nem conformados nem inconformados.

Nas teorias da motivação o ser humano sente a necessidade de ter seu trabalho reconhecido, como nas necessidades de estima de Maslow. Bergamini (1997) afirma que a motivação não se restringe a recompensas materiais, mas também em vantagens implícitas como reconhecimento e desenvolvimento de talentos.

Para Robbins (2005) as recompensas são extrínsecas na forma de remuneração e benefícios e intrínsecas na forma de programas de reconhecimentos. Esses programas podem institucionalizar-se em modelos, nos quais os funcionários são encorajados a certos comportamentos para a conquista do reconhecimento com reciprocidade de resultados. Por exemplo, como que por um contrato informal, certas competências são desejadas pela administração e estimuladas através de recompensas financeiras ou não.

Embora a injustiça não seja percebida de igual forma por todos, os números da pesquisa saltam aos olhos, implicando em forte sentimento de injustiça. Robbins (2005) adverte que os gestores deveriam perceber que os funcionários são sensíveis à injustiça. Além disso, é necessário reconhecer suas necessidades pessoais, fazer do desempenho, das contribuições ao trabalho e das idéias apresentadas indicadores para seu reconhecimento, recompensando-os com incentivos financeiros, mas principalmente não financeiros, dado que a motivação intrínseca é mais eficaz e duradoura.

Caso os gestores queiram melhorar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si e aumentar a capacidade dos servidores trazendo mais responsabilidade e reconhecimento HAMPTON (2005).

Gondin e Silva (2004) entendem que a realização do empregado, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

O item 19 “o mérito e não a antiguidade é o principal critério para assumir posto de comando”, foi outra variável negativamente avaliada. Apenas 19% concordaram, enquanto 50% discordaram e outros 31% optaram por não definir seu entendimento.

No serviço público brasileiro, segundo Chiavenato (2011), o estabelecimento de graduações ou hierarquias dificulta o reconhecimento pelo mérito individual. A antiguidade

ainda é, em muitos casos, o principal critério para a distribuição de funções comissionadas. Dessa forma, alguns servidores ocupam postos de comando sem as competências necessárias, enquanto outros com perfil mais adequado são preteridos. Com isso perde o órgão que não aproveita seus melhores talentos; desmotiva o servidor melhor qualificado que não obtém o reconhecimento de seu potencial e perde a sociedade que deixa de usufruir de um serviço mais qualificado. Entretanto, maior tempo de serviço pode gerar maior experiência que, unida à competência individual, tende a resultados organizacionais promissores.

Na gestão por competências a avaliação é feita com base nas entregas e nos resultados e não por sua posição hierárquica na instituição ou cargo ocupado. A gestão de competências segundo Maximiano (2011) tem sido empregada nas organizações como importante ferramenta por incentivar a criação de soluções agregadoras de valor aos seus produtos e ou serviços, através da inovação e aprendizagem organizacionais. Assim não faz sentido o critério exclusivo da antiguidade para assumir funções de confiança. Os gestores devem estabelecer com os colaboradores e demais áreas da organização uma sintonia, no sentido de alinhar as competências individuais às estratégias e objetivos organizacionais, unindo a capacidade à oportunidade.

As discrepâncias de desempenho podem ser atribuídas à falta de conhecimentos, habilidades e atitudes ou barreiras organizacionais para o desempenho adequado. Um programa de capacitação pressupõe o mapeamento de competências tanto organizacionais como individuais para que os projetos sejam pertinentes e contribuam de fato para o alcance dos objetivos organizacionais, CHIAVENATO (1999).

Como visto, segundo Vroom (1981, apud Chiavenato, 1999, p. 607), a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação a sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas. Sua tendência para agir depende da expectativa do resultado e da atração desse resultado. Assim caso o servidor esteja atraído para postos de comando vinculado a competências, despenderá esforços para atingir seus objetivos.

A variável 20 alude à valorização das pessoas que questionam e propõem soluções. Tecnicamente empatadas, as concordâncias obtiveram 38%, as discordâncias atingiram a marca de 35%, enquanto 27% não têm opinião formada, ou não se definiram.



Gráfico 11: Realização e reconhecimento pessoal – parte II
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

As novas relações laborais no mundo corporativo implicam em um ambiente em que os colaboradores possam participar de forma mais expressiva de todas as etapas do processo decisivo e no estabelecimento de objetivos e metas. Robbins (2005) entende que uma das vantagens da participação é a aceitação do objetivo como uma meta desejável para se alcançar, pois as pessoas tendem a se comprometer mais com metas das quais participam.

Segundo a teoria do reforço a não valorização (não reforço) de um servidor participativo, que propõe soluções poderá desmotivá-lo, guardando para si idéias brilhantes para administração.

Como já explanado, a gestão participativa incentiva maior comprometimento e sensação de pertencimento à equipe. Além disso, a percepção do servidor de que está sendo recompensado pela sua participação e esforço aumenta sua motivação tanto extrínseca quanto intrínseca. Para a organização, essa situação se traduz em ganhos ao reter em seus quadros pessoas talentosas e participativas que vão agregar valor aos processos.

“Meu trabalho é interessante, me dá prazer e encontro grandes desafios nele, por isso sinto-me realizado”. Este é o tema da variável 21, que teve aprovação de 50% da amostra, reprovação 31%, com 19% neutros.

Os estudos de autores como Herzberg, Adams e Vroom apontam o valor de se compreender o próprio trabalho como fonte de prazer e de motivação. Conforme Maximiano (2011), pesquisas recentes em planejamento do trabalho corroboram com os autores mencionados afirmando que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode

aumentar ou reduzir a motivação. O trabalho pode ser gratificante quando exige uma variedade de habilidades, a identidade da tarefa, autonomia, retroalimentação e significância. Estas características, se percebidas pelo indivíduo como importantes, tornam-se um forte motivador, produzindo recompensas intrínsecas. Quanto maior a presença desses estados psicológicos, maior serão a motivação, o desempenho e a satisfação do servidor, ROBBINS (2005).

O mesmo autor afirma que as relações entre as dimensões do trabalho e os resultados são moderadas pela necessidade individual de crescimento, ou seja, pelo desejo de auto-estima e de auto-realização. Sendo assim, quando seu trabalho é enriquecido, os indivíduos com alta necessidade de crescimento respondem positivamente a esses estados psicológicos.

Tarefas repetitivas, com baixa autonomia e variedade reduzida, possivelmente, desencadearão desmotivação nos servidores que têm necessidade de crescimento. Para tanto, autores como Chiavenato (1999) defendem que os gestores devem lançar mão de procedimentos como o rodízio de tarefas quando há excesso de rotina: expansão horizontal das tarefas na qual o servidor se responsabilizaria por outras tarefas similares ao processo e o enriquecimento das tarefas: expansão vertical das funções com um grau maior de controle, planejamento, execução e avaliação de suas tarefas.

Várias teorias confirmam a possibilidade de se influenciar positivamente a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade. Dentre elas a teoria dos dois fatores, ao afirmar que os fatores intrínsecos do trabalho como a realização, a responsabilidade e o crescimento, podem motivar os indivíduos. CHIAVENATO (2008).

O estabelecimento de metas é outra teoria que complementa a variável 21. Autores como Gondim e Silva (2004) afirmam que as metas colocadas de forma clara e específica constituem os fatores que mais fortemente motivam o comportamento humano no trabalho. No entanto, essas metas além de ser especificadas devem ter um grau razoável de dificuldade, pois somente assim as pessoas terão desafios em realizá-las e as valorizarão.

Segundo a teoria de Vroom (1981, apud Chiavenato, 1999, p. 609), a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui alto valor leva a pessoa a realizar esforços mais intensos.

Conforme visto, os gestores possuem muitas ferramentas à disposição para alterar esse quadro. Reconhecer as diferenças, utilizar os objetivos com retroalimentação, dar margem à participação das decisões que afetam os servidores, vincular as recompensas ao desempenho e aplicar a justiça organizacional, certamente trarão bons resultados.

A variável 22 está assim expressa: “a avaliação de desempenho me motiva, pois realmente minhas competências e habilidades são aferidas”. Essa assertiva recebeu 42% de aprovação; 35% de reprovação e 23% preferiram não se definir.

O objetivo da avaliação de desempenho é promover o desenvolvimento e o desempenho organizacional e individual.

A mensuração do desempenho e a definição de metas têm contribuído para um melhor desempenho nas organizações. Entretanto, em algumas organizações públicas, a subjetividade, a leniência (incapacidade de diferenciar desempenhos avaliando todos positivamente) e o efeito Halo (considera-se apenas um aspecto do liderado e deixa esse único aspecto, positivo ou negativo encobrir os demais) têm dado causas a muitas dúvidas sobre a efetividade dessas avaliações. Chiavenato (2008) entende que critérios claros e objetivos, metas negociadas entre as partes e comunicação eficaz, podem alterar esse quadro. O autor afirma ainda que a avaliação de desempenho objetiva: definir o grau de contribuição de cada funcionário; a necessidade de treinamento; promover o conhecimento e desenvolvimento; identificar novos talentos e definir promoção, remuneração, remanejamento, atribuição de novas responsabilidades e dispensa.

As premissas da teoria da expectativa indicam que, para que o indivíduo se sinta motivado, é necessária ligação entre o seu desempenho e as recompensas. Caso essas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho, provavelmente as pessoas reduzirão seu esforço. Robbins (2005) afirma que haverá uma sensação de fragilidade na relação entre desempenho e recompensa, na medida em que as organizações desvirtuem seus sistemas de recompensas, recompensando fatores que fogem aos critérios de competência. Com isso, os funcionários mais capacitados se sentirão desmotivados.

Segundo Vroom (1981, apud Chiavenato, 1999, p. 607), a crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui alto valor leva a pessoa a realizar esforços mais intensos. Assim a retroalimentação com informações claras e precisas visa motivar as pessoas a buscar um melhor desempenho, pois permite saber como está indo em seus esforços, informa sobre o progresso e identifica discrepâncias entre o serviço feito e o por fazer.

Pelas respostas, nota-se descontentamento dos servidores quanto a real aferição de suas competências. A avaliação de desempenho, se bem utilizada, será excelente ferramenta de suporte ao gestor na tomada de decisão de ações voltadas ao colaborador, no sentido de gerir suas competências. Nesse caso, a implantação da gestão do desempenho com critérios justos, com objetivos e metas estabelecidas consensualmente entre as partes e retorno honesto sobre o desempenho podem resolver a situação.

A variável 23 tem a seguinte descrição “gostaria de ser avaliado também por meus pares, subordinados e superiores”. Nesse caso 23% dos servidores reprovaram a idéia. Gostaram da idéia 54%, sendo que 23% deixaram de se posicionar.

A avaliação 360° inclui, além da auto-avaliação, a avaliação dos pares, subordinados e superiores, sendo possível a avaliação por equipes, ou setores. Neste caso, as equipes que se inter-relacionam se avaliam também. A avaliação 360° possui outras vantagens como: possibilidade de vários pontos de vistas sobre o desempenho; visão abrangente dos pontos fortes e fracos da equipe ou do indivíduo e dar voz a quem não tem.

Segundo a teoria da expectativa, quando o indivíduo percebe a relação entre esforço, desempenho e a atratividade das recompensas vinculadas aos distintos níveis de desempenho poderá haver maior motivação para o trabalho.

Passou de 50% a preferência dos respondentes por essa forma de avaliação, podendo o gestor utilizar dessa pesquisa como justificativa para se implantar tal modelo de avaliação.

Concluindo a gestão de desempenho possui ferramentas, que se bem utilizadas, podem promover o conhecimento e o desenvolvimento tanto individual quanto corporativo.

5.3.3 Análise do grupo: Responsabilidade e Comprometimento

Estão compreendidas neste grupo de análise as variáveis 24, 25 e 26.

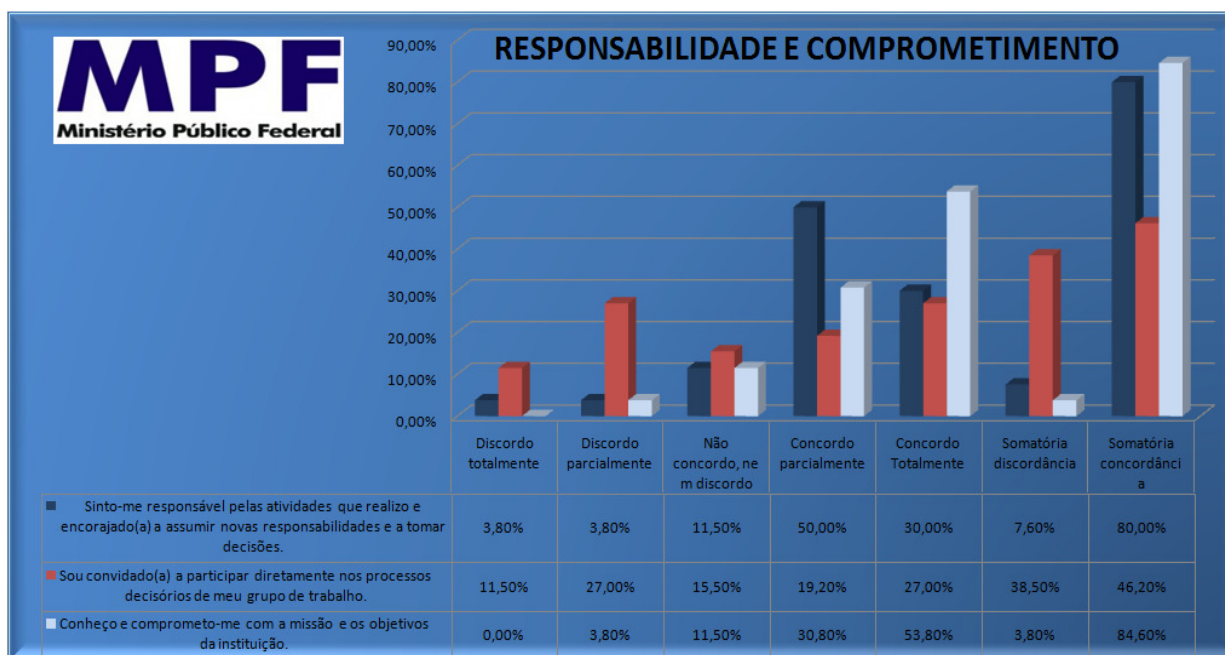


Gráfico 12: Responsabilidade e comprometimento
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do resultado da pesquisa

A variável 24 contém a seguinte assertiva “sinto-me responsável pelas atividades que realizo e encorajado a assumir novas responsabilidades e a tomar decisões”. A quase unanimidade apontou concordância com esse fator. Apenas 8% discordaram e 11% não se definiram.

O perfil dos servidores evidenciado no quadro 1, provavelmente explica essa concordância. Como se viu, a boa maturidade, grau de conhecimento, tempo de serviço, podem ser fatores que dão suporte ao colaborador para ser responsável, assumir novas responsabilidades e tomar decisões, além disso, a boa estrutura e ambiente físico e o bom relacionamento no trabalho, também ajudam nesses quesitos. Chiavenato (1999) tem esse mesmo entendimento ao afirmar que a capacitação, a auto-eficácia e o suporte organizacional permitem à pessoa desempenhar com confiança seu trabalho. A auto-eficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar uma determinada tarefa.

Porém, por poucos que sejam os descontentes, não deve o gestor ignorá-los. Antes deve reunir-se com eles e ouvi-los quanto as suas angústias ou dúvidas, inclusive solicitando sua opinião. Tal atitude poderá produzir bons resultados com soluções simples, sem contar o estímulo à participação e uma sensação de que estão tendo voz dentro da instituição.

Quanto à variável 25, consistente em avaliar a participação nos processos decisórios do grupo, obteve uma aprovação baixa (46%). Como reprovação, obteve 38% e neutros na ordem de 16%.

Esse item já foi comentado na variável 09, tendo os respondentes a mesma percepção, ou seja, a gestão participativa na PRM/SJC deixa clara uma lacuna a preencher, fazendo-se necessária a implementação de princípios democráticos de participação e envolvimento.

Os estudos de McGregor apontam que a teoria Y é coerente com a gestão participativa, enquanto a Teoria X está mais próxima do estilo tradicional autocrático de gerir pessoas. Considerando a teoria dos dois fatores, a participação pode oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, com o aumento das oportunidades de crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho. Esses programas de envolvimento participativo também são compatíveis com a teoria ERC e a do reforço, porque estimulam a necessidade de realização ROBBINS (2005).

Por último, analisou-se a variável 26, que trata do comprometimento com a missão e os objetivos da instituição. Esse item apresentou resultados de aprovação na ordem de 85%, reprovação 4% e neutros 11%, obtendo a segunda maior aprovação das 26 variáveis analisadas.

Embora, na percepção dos respondentes, as dimensões: “imagem da instituição”, “reconhecimento e realização pessoal”, “comunicação” e “remuneração” não tenham tido excelente avaliação, verificou-se profunda fidelidade dos servidores ao órgão. Uma justificativa para isso pode estar na missão e objetivos da PRM/SJC.

Uma instituição que tem como missão “promover a realização da justiça a bem da sociedade e em defesa do estado democrático de direito” e como visão “ser reconhecida, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção”, tende a ressaltar a motivação intrínseca de seus colaboradores. Missão e objetivos tão nobres facilitam o comprometimento e a fidelidade, pois trazem o reconhecimento da sociedade.

Finalizando a análise da pesquisa, infere-se que os estudos da motivação e do comportamento organizacional em suas dimensões organizacional, ocupacional e psicossocial proporcionam desafios e oportunidades para os gestores públicos no entendimento das diferenças e percepção dos valores de cada servidor, com a possibilidade de melhorar o clima organizacional e a motivação dos colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atual conjuntura as pessoas são fundamentais na organização e suas competências individuais são o elo entre ambos. Portanto, as pessoas devem ser constantemente geridas, absorvendo-se o máximo de seus conhecimentos, habilidades e atitudes MAXIMIANO (2011).

O estudo do comportamento e da motivação humana permite afirmar que o relacionamento entre as pessoas e organizações é caracterizado por trocas e reciprocidades. Percepções individuais positivas desses aspectos estão ligadas ao comprometimento com o trabalho e a motivação. O estudo das teorias da motivação também permite afirmar que cada ser humano é único em suas preferências e motivação.

O curso de pós-graduação em gestão pública propiciou conhecimentos para a consecução desse trabalho contidos em matérias como “Metodologia de Estudo e de Pesquisa”, “Elaboração e Avaliação de Projetos”, “Gestão Democrática e Participativa”, ente outros.

A presente pesquisa limitou-se à PRM/SJC e trouxe uma visão sobre a motivação dos seus servidores. Analisaram-se as dimensões ocupacional, organizacional e psicossocial, sobre às quais se teceram comentários em face das várias teorias e doravante sugestões.

A estrutura e o ambiente físico foram avaliados positivamente. De fato, na visão dos respondentes, inclusive deste autor, que faz parte do quadro de servidores da instituição, há bons motivos para essa avaliação. A PRM/SJC tem o privilégio de estar localizada em área nobre da cidade e em frente a uma área verde, servida por transporte coletivo, com fácil acesso. Possui boa estrutura física com espaços razoáveis, mobiliários contemporâneos com boa ergonomia e garagem. Os equipamentos de informática são relativamente modernos, com boa capacidade de dados. A PRM/SJC possui carga horária razoável com flexibilidade de horários e razoável sensação de justiça na distribuição das tarefas.

Em relação aos sistemas, houve reclamações sobre inconsistências do sistema “*Único*” e dificuldades na operacionalização do sistema “*Benner*”. O uso de tecnologia desalinhada aos propósitos da corporação pode trazer consequências desagradáveis, quando inconsistentes ou incoerentes com seus objetivos. Assim, sugere-se verificar tais inconsistências e dificuldades, substituindo os sistemas ou disponibilizando treinamento para sua melhor operacionalização.

A remuneração, segundo a pesquisa, não obteve boa aprovação. Esse sentimento se confirma, tendo em vista a defasagem salarial, com vários anos sem reposição. Essa sensação

se agrava quando se compara a remuneração da instituição com a de outras instituições com atribuições equivalentes. Assim a recomendação é para que se institua uma política remuneratória que contemple reajuste salarial anual, com data-base definida e se restitua o equilíbrio remuneratório comparado a instituições com tarefas equivalentes.

Outra boa avaliação dos respondentes foi quanto ao relacionamento no trabalho, com exceção à diferenciação no tratamento entre superiores e subordinados.

Festas comemorativas e confraternizações são bem exploradas na PRM/SJC, contudo, a sofisticação pode encarecê-las, com a possível exclusão de alguns servidores. Festas simples e constantes podem obter melhores resultados e aderência.

Houve sugestão de se verificar as qualidades natas dos servidores como de canto, música, dança, instrumentos musicais, como violão, violino e instituir um dia específico para essas apresentações.

Sugere-se também, a criação de um programa “conhecendo o colega de trabalho”, em que, mensalmente, um servidor falará sobre si, suas preferências, trajetória de vida, percepção sobre os demais colegas e sobre a instituição, bem como, que mudanças gostaria de ver implantadas no órgão.

Os resultados da pesquisa revelaram lacunas na gestão participativa. A interdependência dos setores na PRM/SJC e os variados assuntos que afetam os servidores impõem uma melhor gestão participativa e democrática em assuntos de seu interesse. Sugere-se a realização constante de pesquisa de opinião utilizando meios como: enquete, reuniões, intranet entre outros. Essa ação, além de um valioso retorno das percepções de seus liderados, trará vantagem para o líder, ao dividir as responsabilidades pelos resultados, assim como aos servidores aumentando seu comprometimento com o estatuído, sem prejuízo da recompensa intrínseca.

Outra sugestão na mesma linha é a de se criar grupos intersetores para gerir os vários processos existentes como de comunicação, gestão dos conflitos, gestão da QVT, entre outros com a aplicação do ciclo PDCA em todos esses processos, proporcionando diagnósticos constantes e ações visando à melhoria contínua.

A diferenciação no relacionamento entre superiores e subordinados e a baixa participação devem ser vistas como preocupante pelo gestor. Sugere-se que se façam reuniões constantes para que todos exponham seus pontos de vistas com o estabelecimento de critérios negociados visando ao tratamento isonômico e participação efetiva.

A pesquisa revelou uma imagem razoável da PRM/SJC. Considerando-se que o clima organizacional tem relação direta com a percepção dos servidores sobre a imagem da

instituição e quanto ao seu desempenho, satisfação e motivação é possível inferir que a Procuradoria está na direção certa, principalmente, com a expectativa de novos rumos com a implantação do planejamento estratégico em vigor. A operacionalização dos novos processos, certamente melhorará o clima e a imagem da instituição com a efetivação dessas propostas.

Porém, como contribuição para melhorar a imagem da instituição e, visando um melhor atendimento das demandas da sociedade, sugere-se a implantação de um sistema de captação de correspondências externo em cada unidade do MPF, com a instalação de um dispositivo, como uma caixa de correio, em que os clientes/cidadãos possam depositar suas correspondências direcionadas à instituição em qualquer tempo, inclusive em fins de semana, feriados e recessos. Seria uma espécie de “MPF 24hs”. Nesse mesmo sentido, uma excelente oportunidade de o MPF melhorar seu relacionamento com o cidadão seria a instalação de um posto avançado nos Poupatempos para oferecer serviços como protocolo e recebimento de documentos, terminal de consulta processual e informações.

Sugere-se também, parcerias com os Procons e *sites* de reclamação solicitando a remessa das reclamações dos cidadãos nos casos de competência da instituição, com a devida satisfação aos reclamantes e a aplicação de termos de conduta ou ação civil pública nos casos pertinentes.

Como forma de mensurar a aceitação do cliente/cidadão, recomenda-se em cada unidade a instalação de um sistema de avaliação, como nos poupatempos, em que o cidadão avalia o serviço recebido eletronicamente.

No tocante à comunicação, a pesquisa apontou descontentamentos. Os resultados demonstram a necessidade de se buscar a melhoria contínua dos processos de comunicação.

Todos os meios possíveis de comunicação devem ser utilizados, porém com critério. As mensagens institucionais no correio eletrônico poderiam ser sinalizadas com uma cor específica, separando-as das demais, combatendo a sobrecarga de informação e evitando sua leitura desnecessária.

Considerando as várias unidades do MPF em vários pontos do país, recomenda-se o uso de telefonia VOIP, que trará economia e agregará valor à gestão da comunicação.

Um tipo de comunicação muito motivadora é o elogio ou retroalimentação pelo líder, através de um bilhete deixado na mesa de seus liderados ou conversa em particular com seus subordinados sobre assuntos diversos, dando-lhe maior atenção. Isso demonstra consideração e apoio pelo líder. Assuntos afetos aos servidores devem ser imediatamente comunicados pelos diversos meios, inclusive quanto ao seu desempenho.

Sugere-se disponibilizar uma caixa para sugestões. Pessoas tímidas serão estimuladas a dar sua opinião com sugestões interessantes de melhoria em todos os processos.

O excesso de informação no mural não contribui para a comunicação. Sugere-se informação em texto curto e cores vibrantes com seu complemento indicado em endereço eletrônico para os que efetivamente têm interesse na informação. Esta deve ter tempo razoável de exposição e alternância tanto de informação quanto de posição no mural.

Recomenda-se também criar um canal audiovisual de comunicação externa com conteúdo institucional sobre a missão, visão e valores da instituição, inclusive com informações sobre os procedimentos internos direcionados ao público externo. Esse canal poderia ser estendido aos Procons, Poupatempos, rodoviárias, aeroportos, metrô, enfim, nos lugares de grande circulação de cidadãos.

Bons níveis de aprovação se verificaram quanto à segurança profissional, no entanto percebeu-se que alguns não pretendem ficar no órgão. Para estes, é o caso de se analisar exatamente em que consiste sua desmotivação. Se de ordem extrínseca, deve-se rever a política remuneratória e os benefícios oferecidos. Se a desmotivação se revelar de ordem intrínseca, seria o caso de se trabalhar fatores como enriquecimento e diversidade das tarefas, autonomia, participação nas decisões, independência, autocontrole, plena utilização dos talentos individuais, reconhecimento, responsabilidade e oportunidade de crescimento.

Embora o perfil dos servidores contribua para sua segurança na função exercida, alguns deixaram evidenciar insegurança nesse item. Assim sugere-se o mapeamento dessa lacuna, com a proposição de treinamento e capacitação específicos. A segurança adquirida trará benefícios como melhor desempenho e a possibilidade de aumentar a motivação.

A qualidade de vida no trabalho foi outra dimensão avaliada positivamente, porém com leve preocupação quanto ao item “bem estar dos servidores”. Nesse caso, houve sugestões na pesquisa de implantação de (programa de prevenção a doenças) com atividades físicas no ambiente de trabalho e técnicas de relaxamento com um espaço para ginástica laboral.

Foram sugeridos também programas abordando a alimentação saudável, promoção de caminhadas ecológicas, práticas e ações visando à inclusão social, à diversidade e sobre consumo e investimento pessoal.

Quanto a programas de inclusão social e à diversidade, recomenda-se a formação de grupos de interesse com a dispensa de alguns dias no ano para a realização de trabalho voluntário. Isso trará maior coesão ao grupo e maior reconhecimento pela sociedade.

O programa de saúde oferecido pela PRM/SJC “*Plan Assiste*” recebeu críticas, pela pouca receptividade de profissionais da saúde e a consequente dificuldade de atendimento com especialistas. Houve críticas também quanto à proporcionalidade da contribuição ao mencionado programa entre membros e servidores. Assim sugere-se a formulação de proposta com alteração dos níveis de contribuição ao programa de saúde, como também o credenciamento de mais profissionais da saúde. Interessante também constituir comissão de servidores para tratar desse assunto na PRM/SJC com a participação do sindicato.

No tocante à prevenção da saúde dos servidores seria interessante a PRM/SJC disponibilizar equipamento medidor de peso, massa corpórea e pressão arterial, bem como de aparelho para medir glicemia, visto que a maioria possui idade igual ou superior a 46 anos e propensos a doenças cardiovasculares ou inerentes à idade.

A PRM/SJC oferece bons benefícios. A boa avaliação das dimensões “estrutura e ambiente físico”, “relacionamentos” e “segurança profissional”, somadas ao horário flexível, possibilidade de remoção para várias cidades brasileiras, semana de 35 horas, com o servidor em disponibilidade nas demais horas, indicam uma boa qualidade de vida no trabalho, viabilizando o equilíbrio entre a vida particular e um trabalho prazeroso.

Porém, para reforçar a permanência de bons servidores, sugere-se maior flexibilidade no trabalho com a instituição do trabalho a distância para serviços que possibilitem essa modalidade como o de análises, perícias entre outros, inclusive com a possibilidade de instituir parte dos dias trabalhados na instituição e outra parte com o trabalho a distância.

Outra recomendação é o compartilhamento de cargo entre duas pessoas, às quais poderão trabalhar em períodos distintos no mesmo cargo ou trabalhar o dia todo em períodos alternados. Existe ainda a possibilidade de se instituir esse programa por tempo determinado e por meio período, assim, caso o servidor tenha algum projeto, mas não disponha de tempo, poderá utilizar essa modalidade por prazo certo e após terminar seu projeto, retomar suas atividades em período integral. O compartilhamento das tarefas permite que a organização se beneficie dos talentos de mais de uma pessoa em um mesmo cargo, possibilitando contratar pessoas que não estariam disponíveis em tempo integral para o serviço. Além disso, os servidores que tiverem esse interesse poderiam utilizar o tempo para outros fins como família, estudo, esportes, igrejas, lazer, viagens etc.

Recomenda-se também a criação de uma lista de interesse de lotação, facilitando aos que têm interesse em trabalhar em outro setor na unidade.

O sentimento de realização e reconhecimento pessoal dos servidores obteve avaliação abaixo do normal.

Nesse caso, além das sugestões colocadas, sugere-se a implantação de programas de reconhecimentos, que poderão renovar a motivação intrínseca dos servidores tais como: reforço da educação corporativa; estabelecimento de metas e participação nos processos decisórios; delegação de responsabilidades; enriquecimento do trabalho com maior controle, planejamento, execução e avaliação pelo servidor; gestão do desempenho com avaliação 360º; remoção vinculada às competências e remuneração por competências, vinculando as recompensas ao desempenho.

Faz-se necessária uma política consistente de motivação e gestão do conhecimento, valorizando e respeitando as especificidades dos colaboradores. Assim sugere-se que a discricionariedade da administração seja suprimida, ainda que implicitamente, quando o servidor fizer jus à licença capacitação e solicitá-la para essa finalidade.

A criação de um banco de talentos, com foco nas competências permitiria aos gestores conhecer melhor as habilidades e potencialidades dos colaboradores. O Banco de Talentos formaria um mapa estratégico das competências voltadas às necessidades organizacionais. Um cadastro para recrutamento interno seria criado, no qual o servidor disponibiliza e atualiza, de acordo com seus interesses, seu currículo pessoal e uma ficha de intenções na carreira profissional. Estes dados poderão ser utilizados no processo de recrutamento interno e gerenciamento de carreira.

Por último, a responsabilidade e o comprometimento foram bem avaliados, enfatizando-se a propositura de treinamento para os que sentem alguma insegurança. Ratifica-se a necessidade de maior participação e reconhecimento pelo comprometimento dos servidores com a missão e objetivos da PRM/SJC.

A atratividade de órgãos públicos de excelência, de acordo com Chiavenato (2008), passa pelo respeito, valorização e cuidados com seus servidores, com a retenção de seus talentos e incentivos à participação com vistas ao desenvolvimento profissional, pessoal, a cidadania e o comprometimento com as metas organizacionais. Uma instituição com missão e valores tão nobres como os do MPF, não pode prescindir de bons recursos materiais e organizacionais, sobretudo de pessoas satisfeitas e motivadas com seu trabalho.

REFERÊNCIAS

ADAMS, (1963, apud Maximiano, 2011, p. 258).

ALDERFER, C. P. (1969, apud Chiavenato, 1999, p. 598).

AMBROSE, M. L. & KULIK. (1999 apud GONDIM e SILVA, 2004, p. 146).

ANDRADE, J. A. **O Processo de Inovação nas Organizações Públicas:** integrando conceitos às práticas. XXV ENAMPAD, Campinas, 2001.

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental:** A administração verde. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal. 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em 01 de outubro de 2013.

CARVALHO, M. M. de; QUELHAS, O. L. G. **Processo de mudança organizacional em instituição pública brasileira.** A opinião dos funcionários e as ações decorrentes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Idalberto. **Recursos humanos das organizações: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 1991.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo: Thomson, 2005.

DOLAN, S.L. (2006 apud GARBIN, 2011, p. 81).

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GARBIN, Tânia Rossi. **Psicologia organizacional: foco na administração pública**. Ouro Preto: UFOP, 2011.

GIL, Antonio C.. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Gil. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 2004.

HERZBERG Frederick I. (1959, apud Maximiano, 2011 p.269)

_____, Frederick (1966, apud Chiavenato, 1999, p.239).

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, Atlas S.A., 1992.

LEGISLAÇÃO. **Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993**. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm. Acesso em 12 de outubro de 2013.

LOCKE E., (1968, apud Chiavenato, 1999, p. 600).

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAXIMIANO, Antonio. C. **A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCLELLAND, (1961 apud Maximiano 2011, p. 266).

_____, (1961 apud Daft 2005, p. 322).

MCGREGOR, (1960, apud, Robbins, 2005, p. 133).

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria – Geral da República. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/>. Acesso em 22 out. 2013.

MODERNIZAÇÃO. Disponível em: <http://www.modernizacao.mpf.mp.br/escritorio-de-projetos>. Acesso em 25 de outubro de 2013.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006.

PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Disponível em: www.prsp.mpf.mp.br/prmsjcampos. Acesso em 22 de outubro de 2013

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre administração universitária**. Salvador: Gráfica Universitária da UFBA, 1983.

SCHEIN, E. H. (1984, apud CHIAVENATO, 2006, p. 100).

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SKINNER, (1948, apud Chiavenato, 1999, p. 603).

THORNDKE, (1911, apud Chiavenato, 1999, p. 603).

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM, (1981, apud Daft, 2005, p.323).

APÊNDICE

APÊNDICE A – Solicitação de participação na pesquisa

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Pesquisa sobre a motivação no trabalho e sua implicação no clima organizacional

Prezados (as) colegas, esta pesquisa tem por finalidade fornecer base técnica à monografia desse subscritor para obtenção do título de Especialista no curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, bem como produzir conhecimentos e subsídios para resolução de questões relacionadas à motivação do servidor.

Os dados coletados serão analisados e suas conclusões, certamente trarão à luz, necessidades e anseios intrínsecos e extrínsecos, os quais poderão servir de base a possíveis soluções por parte da administração. Poderão ainda contribuir na geração de conhecimentos para a área de gestão de pessoas, com sua aplicação prática, mormente, no que diz respeito à motivação dos servidores.

As informações serão analisadas desconsiderando-se sua identificação, visando ao sigilo e anonimato da pesquisa.

Sua isenção e sinceridade ao responder esse questionário contribuirão para retratar a real situação da instituição, trazendo maior credibilidade à análise e às propostas de melhoria.

Sugere-se não imprimir a pesquisa, mas encaminhá-la, após respondida, por e-mail.

Obrigado por sua colaboração.

José Maria Caldeira

Pós-graduando em Gestão Pública

e-mail: jmcaldeira@prsp.mpf.gov.br

APÊNDICE B – Questionário da pesquisa

QUESTIONÁRIO

As questões abaixo consistem em afirmações. Marque em cada uma, conforme a escala, a que melhor define sua opinião				
1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente

Nº	QUESTÕES	ESCALA				
		1	2	3	4	5

Estrutura e Ambiente Físico

1	A estrutura, os equipamentos utilizados e o ambiente físico estão adequados à realização do meu trabalho.	
2	A carga horária e as tarefas são distribuídas de forma equânime.	

Remuneração

3	A remuneração e os benefícios recebidos correspondem à complexidade do cargo que ocupo.	
4	Minha remuneração é compatível com a de outros órgãos públicos com atribuições equivalentes.	

Relacionamentos no trabalho

5	Relaciono-me bem no trabalho com os colegas e com os superiores.	
6	Não há diferenciação no tratamento entre superiores e subordinados.	
7	Existe cooperação e respeito entre os pares e a equipe.	

Imagem da instituição

8	A cultura, o clima e os valores da instituição, contidos no planejamento estratégico, favorecem o trabalho em equipe, a confiança no indivíduo, a visão de longo prazo, a iniciativa e a inovação.	
9	Na PRM/SJC, a gestão é participativa.	
10	Sinto orgulho por trabalhar em uma instituição reconhecida pelo público externo e que reconhece seus colaboradores.	

Comunicação

11	A comunicação interna é eficiente, os objetivos e a missão do órgão são claros.	
12	Sou sempre informado (a) sobre assuntos que me afetam, inclusive sobre meu desempenho.	

Segurança Profissional

13	Sinto-me seguro (a) na função que exerço.	
14	Pretendo continuar trabalhando no MPF.	

Qualidade de vida no trabalho

15	A instituição demonstra preocupação com meu bem-estar.	
16	Estou satisfeito (a) com minha qualidade de vida no trabalho, pois consigo trabalhar bem e com prazer, assim como equilibrar o trabalho e a vida particular.	

Realização e reconhecimento profissional

17	A PRM/SJC oferece oportunidade para o meu crescimento pessoal e profissional.	
18	A administração identifica, reconhece e recompensa os melhores colaboradores.	
19	O mérito e não a antiguidade é o principal critério para assumir posto de comando.	
20	As pessoas que questionam ou propõem soluções são valorizadas.	
21	Meu trabalho é interessante, me dá prazer e encontro grandes desafios nele, por isso, sinto-me realizado (a).	
22	A avaliação de desempenho me motiva, pois realmente minhas competências e habilidades são aferidas.	
23	Gostaria de ser avaliado também por meus pares, subordinados e superiores.	

Responsabilidade e comprometimento

24	Sinto-me responsável pelas atividades que realizo e encorajado (a) a assumir novas responsabilidades e a tomar decisões.	
25	Sou convidado (a) a participar diretamente nos processos decisórios de meu grupo de trabalho.	
26	Conheço e comprometo-me com a missão e os objetivos da instituição	

27 Aponte sugestões que podem melhorar sua motivação no trabalho.

APÊNDICE C – Caracterização da amostra

Por favor, marque com um X os seus dados											
1. Sexo						2. Idade					
Masculino	////		Feminino	////		...25	26-30	31-35	35-40	41-45	46...
3. Grau de instrução						4. Cargo					
	2º grau						Técnico Administrativo				
	Superior						Analista				
	Pós-graduação					5. Tempo de Serviço					
	Mestrado										
	Doutorado						1-5 anos				
							6-10 anos				
							11-15 anos				
							16-20 anos				
							21-35 anos				
							Acima de 35 anos				