

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

PEDRO DE LIMA PEREIRA JÚNIOR

**GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO:
o caso do Centro de Educação e Saúde (CES) da Universidade
Federal de Campina Grande (UFCG) na cidade de Cuité - PB**

**JOÃO PESSOA - PB
2012**

PEDRO DE LIMA PEREIRA JÚNIOR

**GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO:
o caso do Centro de Educação e Saúde (CES) da Universidade
Federal de Campina Grande (UFCG) na cidade de Cuité - PB**

Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba e a Universidade Aberta do Brasil sob a Secretaria de Educação a Distância, como um dos requisitos para obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Msc. Maria do Carmo Moura

JOÃO PESSOA - PB
2012

P436g Pereira Júnior, Pedro de Lima.
Gestão pública e motivação [manuscrito]: o caso do Centro de Educação e Saúde (CES) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) na cidade de Cuité - PB./Pedro de Lima Pereira Júnior. - João Pessoa, 2013.
69 f.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2013.

“Orientação: Profa. Ma. Maria do Carmo Moura, DEAC”.

1. Gestão Pública 2. Motivação 3. Trabalho I. Título.

21. ed. CDD 351

PEDRO DE LIMA PEREIRA JÚNIOR

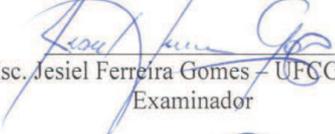
**GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO:
o caso do Centro de Educação e Saúde (CES) da Universidade
Federal de Campina Grande (UFCG) na cidade de Cuité - PB**

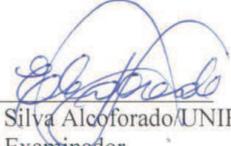
Monografia apresentada a Universidade Estadual da Paraíba e a Universidade Aberta do Brasil sob a Secretaria de Educação a Distância, como um dos requisitos para obtenção do título de especialista em Gestão Pública Municipal.

APROVADA EM: 07 de Julho de 2012

BANCA EXAMINADORA


Profª Mestra Maria do Carmo Moura/UNIPB/FPB/UNIPÊ
Orientadora


Msc. Jesiel Ferreira Gomes - UFCG - CES
Examinador


Profª Mestra Elizabeth da Silva Alcoforado/UNIPB/FPB/UNIPÊ
Examinador

*Dedico este trabalho a Deus, pela sua
extraordinária sabedoria e inesgotável fonte
de amor.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, orientador não só da presente obra, mas de toda a minha vida, autor da minha existência e motivo do meu viver.

Aos meus pais que sempre estiveram comigo, apoiando-me em todos os momentos na realização dos meus sonhos.

A todos os professores deste Curso de Especialização que me conduziram à formação acadêmica.

A todos que contribuíram, inclusive os não mencionados, para o meu sucesso nesta fase da minha vida.

A corrupção é comparada à tuberculose:

“ [...] no início o mal é fácil de curar e difícil de diagnosticar. Mas, com o passar do tempo, não tendo sido nem reconhecida nem medicada, torna-se fácil de diagnosticar e difícil de curar. O mesmo sucede nos assuntos de Estado. Prevendo os males que nascem, o que só é permitido a um sábio, estes são curados rapidamente. Mas quando se permite que cresçam, por não havê-los previsto, todos os reconhecem, porém não há mais remédio.”

Maquiavel

RESUMO

Uma tendência mundial, nos dias de hoje é a busca pela valorização do fator humano nas organizações e no mercado de trabalho. A exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida. A natureza do ser humano é muito complexa, talvez por este motivo, seja apaixonante. Ao mergulharmos nesta complexidade, constatamos a diferença entre vencedores e vencidos, campeões e perdedores, felizes e infelizes. Uma das causas para crises e quedas de faturamento inesperadas, nas organizações, pode estar na falta de MOTIVAÇÃO dos funcionários e até mesmo dos próprios empresários. Muitas vezes perguntamos, mas afinal, o que motiva o ser humano? A motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo, é claro, do foco que olharmos, do nosso grau de dedicação, esforço e da qualidade das nossas ações. A motivação, assim como a liderança, é um ato de simplicidade e cumplicidade com o ser humano, e passa por uma ruptura de paradigmas. É importante que passemos a olhar as pessoas que trabalham na nossa equipe com olhos atentos, com uma visão diferente, preocupados com as suas particularidades. A organização é um todo, formada pelo somatório individual de idéias, sentimentos, sonhos, angústias, expectativas e realizações. É na harmonia dessas emoções que o verdadeiro líder conseguirá a sinfonia perfeita. No CES, percebe-se que há uma motivação mais propiciada pelas condições estruturais e menos pelo relacionamento entre as pessoas na facilitação de uma maior qualidade no gerenciamento de seus trabalhos. Por essas razões, o maior investimento de uma organização deve estar nas pessoas, pois é nelas que está o poder da decisão em fazer ou não fazer, em fazer tudo ou só uma parte, em fazer correto ou mais ou menos, em fazer agora ou depois. Para o CES, é fundamental estar atento ao que demandam seus servidores e trabalhar na implementação de políticas que propiciem o atendimento as demandas elencadas no trabalho.

Palavras-chave: Serviço público – motivação. Motivação. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

A global trend today is to pursue recovery of the human factor in organizations and the labor market. The requirement is the ability to cope and face the adversities of life. The nature of human being is very complex, perhaps for this reason it is exciting. By plunging this complexity, we see the difference between winners and losers, winners and losers, happy and unhappy. One of the causes for crises and fall of unexpected revenue, organizations may be the lack of employee motivation and even the entrepreneurs themselves. Many times we ask, but after all, what motivates human beings? Motivation is an individual process and result of our personal growth. Our development leads us to the desire for greater possibilities in which nothing is trivial and it is useful to a significant growth. The recipe for great results are just the small things, depending, of course, the focus that we look, our level of dedication, effort and the quality of our actions. The motivation and the leadership, is an act of simplicity and complicity with human beings, and goes through a break paradigms. It is important that we move on to look at the people who work in our team with watchful eyes, with a different view, concerned with its particularities. The organization is a whole formed by the sum of individual ideas, feelings, dreams, anxieties, expectations and achievements. It is the harmony of the emotions that the real leader will get the perfect symphony. At CES, we see that there is more motivation offered by structural conditions and less by the relationship between people in facilitating a higher quality in managing their work. For these reasons, the biggest investment of one organization is in the people because that is where is the power of decision to do or not do, do all or only a part in making correct or more or less, or do now after. The ESC is important to be aware that demand for its servers and work to implement policies that provide the service the demands listed in the work

Keywords: Public service - motivation. Motivation. People Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Gênero dos sujeitos pesquisados.....	44
Quadro 2	Idade dos sujeitos pesquisados.....	45
Quadro 3	Renda familiar dos sujeitos pesquisados.....	46
Quadro 4	Estadia dos sujeitos pesquisados.....	47
Quadro 5	Distância dos familiares dos sujeitos pesquisados.....	48
Quadro 6	Tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados.....	49
Quadro 7	Atividade anterior dos sujeitos pesquisados.....	50
Quadro 8	Atuação no cargo dos sujeitos pesquisados.....	51
Quadro 9	Gratificação para os sujeitos pesquisados.....	52
Quadro 10	Atual posição dos sujeitos pesquisados.....	53
Quadro 11	Sentimento no trabalho dos sujeitos pesquisados.....	54
Quadro 12	Entendimento de motivação dos sujeitos pesquisados.....	55
Quadro 13	Visão da motivação dos sujeitos pesquisados.....	56
Quadro 14	Nível de motivação dos sujeitos pesquisados.....	57
Quadro 15	Atuação do CES para motivação dos sujeitos pesquisados.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Gênero dos sujeitos pesquisados.....	44
Gráfico 2	Idade dos sujeitos pesquisados.....	45
Gráfico 3	Renda familiar dos sujeitos pesquisados.....	46
Gráfico 4	Estadia dos sujeitos pesquisados.....	47
Gráfico 5	Distância dos familiares dos sujeitos pesquisados.....	48
Gráfico 6	Tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados.....	49
Gráfico 7	Atividade anterior dos sujeitos pesquisados.....	50
Gráfico 8	Atuação no cargo dos sujeitos pesquisados.....	51
Gráfico 9	Gratificação para os sujeitos pesquisados.....	52
Gráfico 10	Atual posição dos sujeitos pesquisados.....	53
Gráfico 11	Sentimento no trabalho dos sujeitos pesquisados.....	54
Gráfico 12	Entendimento de motivação dos sujeitos pesquisados.....	55
Gráfico 13	Visão da motivação dos sujeitos pesquisados.....	56
Gráfico 14	Nível de motivação dos sujeitos pesquisados.....	57
Gráfico 15	Atuação do CES para motivação dos sujeitos pesquisados.....	58

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Demonstrativo dos cinco fatores mais importantes de motivação no trabalho.....	24
----------	--	----

LISTA DE FIGURA

Figura 1	A hierarquia das necessidades humanas de Maslow.....	29
----------	--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	15
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO.....	22
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	23
2.3 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....	25
2.4 A MOTIVAÇÃO NA CONCEPÇÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO.....	27
2.5 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS.....	27
2.6 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	29
2.7 A TEORIA X E Y DE MCGREGOR.....	33
2.8 VINTE TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO.....	36
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 CAMPO EMPÍRICO.....	41
3.3 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	42
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	42
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO PESQUISADO.....	44
4.2 DO OBJETO DE ESTUDO.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE A – Questionário aplicado.....	67

C

apítulo I - INTRODUÇÃO

As relações no ambiente de trabalho passaram por diversas mudanças nos últimos anos, acentuadas principalmente na década de 80 graças ao amplo desenvolvimento da tecnologia. Essa reforma refletiu diretamente na atuação dos recursos humanos, que ficaram frente a frente com o desafio imposto pela nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos, para alavancar o crescimento da maior riqueza das organizações, as pessoas.

Se atualmente vivemos com facilidades de comunicação quem nem eram sonhadas há apenas trinta e cinco anos (nem a televisão era colorida no Brasil daqueles tempos!), num futuro próximo tanto a distância quanto o tempo serão abolidos graças a investimentos brutais em redes de telecomunicações via satélite. Fechar negócios *real time* com o Japão por teleconferência será um ato banal.

Alguns sintomas são sentidos nitidamente no meio empresarial, mesmo aqui, onde só se despertou para esse novo mundo no início dos anos 90. A entrada de multinacionais, o crescimento da competitividade são sinais claros de que o país entrou na roda viva da globalização.

O primeiro caminho trilhado pelas companhias foi, portanto, investir nos processos para garantir os resultados. Mas, na conta do capital intelectual, os valores realmente produtivos - as pessoas - ficaram em segundo plano. Ainda hoje, grande parte das organizações têm um perfil que dá pouca importância à gestão dos seres humanos.

Viver nessa realidade arcaica faz com que boa parte das organizações ainda convivam com a figura envelhecida do "departamento pessoal", estrutura que ficou à parte das tecnologias que automatizaram atividades burocráticas como folha de pagamento, cálculo salarial, políticas de benefícios e prêmios, planejamento de treinamento, entre tantas outras, abrindo espaço para uma ação estratégica.

Enquanto isso, aqueles que viram as pessoas como diferencial competitivo fizeram do RH a área integradora das estruturas internas e externas da organização e tornaram-se exceções, destacando-se no noticiário. Eles sabem que a chave do sucesso é pensar globalmente e agir localmente.

Para ter esse tipo de ação é necessário mover pessoas, idéias, produtos e informações ao redor do mundo a fim de atender as necessidades de uma mesma região. Isso demanda um aumento da capacidade de aprender para gerenciar diversidades, complexidades e ambigüidades, pois uma organização não é uma carteira de produtos e sim um conjunto de forças, habilidades individuais que são utilizadas para criar novos negócios.

Como atingir essa excelência? Algumas estratégias podem ser traçadas para facilitar o caminho das organizações que querem trilhar um caminho semelhante no futuro. A primeira coisa que se deve descobrir é a sua competência essencial, aquilo que a companhia faz melhor do que seus concorrentes. Esse será o seu diferencial e ele é resultado do conhecimento de todas as pessoas reunidos em uma única força.

Para obter essa sinergia, os profissionais da área de Gestão de Pessoas devem se tornar agentes de contínua transformação, desenhando processos e uma cultura que aumente a capacidade da organização de mudar. O passo inicial para a revolução é identificar falhas operacionais e implantar sistemas de informação descentralizados, orientados a processos, rede de comunicação ampla por intranet e Internet, conectados a fibra ótica e satélites que eliminarão a distância e, conseqüentemente, o tempo entre os contatos humanos.

Depois de acertar a infra-estrutura, é preciso passar a ver a organização como resultado de encontros multidisciplinares. Para chegar a esse estágio, deve-se começar a levantar as habilidades, conhecimentos e competências das pessoas e equipes da organização, descentralizando a coordenação de fato para os gestores.

Com isso, haverá o momento em que o local de trabalho será uma espécie de área de lazer dessas pessoas, pois as atividades produtivas serão colocadas em prática de qualquer ponto do mundo.

A gestão de pessoas em uma organização é, na atualidade, elemento preponderante para investimento dos gestores, pois é na obtenção de profissionais qualificados e motivados que reside à garantia de resultados empresariais. Para Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas pode ser conceituada como sendo:

[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

A adequação de perfis compatíveis com os desafios de uma organização competitiva significa a garantia de níveis de desempenho alinhados às necessidades motivacionais dos seus profissionais com vistas à prestação de serviços compatíveis com a expectativa dos seus clientes.

Para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe, ou seja, para que as pessoas possam produzir resultados, o gerente, outra peça fundamental no meio

empresarial, precisa desempenhar muitas funções ativadoras. Dentre estas funções, sobressai a liderança.

Embora a organização necessite de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança porque é nesse nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da organização e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais funcionários.

A habilidade de liderança não é nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser apreendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho. O líder antes de tudo deve ser fonte de motivação para os seus comandados e ao mesmo tempo se motivar com os desempenhos apresentados por seus membros.

Partimos do princípio de que a motivação exerce determinante influência no mundo do trabalho, principalmente quando este trabalho está voltado para o atendimento de necessidades de clientes que pagam por serviços, ou mesmo, produtos.

Empresas do mundo todo, atualmente, buscam a valorização do fator humano. Essa perspectiva está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida e, por conseguinte, no trabalho.

No serviço público a tendência é seguir essa “moda”, procurando na prática o que já está sendo pesquisado e demonstrado em trabalhos e pesquisas do setor privado. A questão subjetiva do indivíduo é produto de estudos, pesquisas e dificuldades, isso porque a natureza do ser humano é muito complexa e paradoxalmente: estimulante. Tal complexidade demonstra peculiaridades múltiplas, diferentes desfechos (pessoas que venceram outras não, uma que sentem prazer no que fazem, outras não).

No centro desse “problema”, está a MOTIVAÇÃO dos servidores, seja ele de qualquer nível hierárquico. Esse trabalho caminhou por trilhas que demonstraram reflexos desse objeto: a motivação no trabalho, mas especificamente no serviço público federal. Nesse sentido poderíamos perguntar: o que motiva o ser humano? Ou melhor, o que é motivação? Uma das possíveis respostas poderíamos dizer assim: é um processo individual e fruto do nosso crescimento e desenvolvimento pessoal. Ou seja, algo próprio de cada um, o que nos impulsiona, por fim o que nos dá desejo: pequenos detalhes e significados que nos movem para fazer algo.

Os grandes resultados estão, muitas vezes, na soma desses detalhes, dependendo, é claro, do foco que observamos, do grau de dedicação, esforço e da qualidade das nossas ações

em relação ao que fazemos. A motivação, assim como serviço (ao/do) público, é um ato de simplicidade (servir) e cumplicidade (fazer bem) para com o ser humano e passa por uma teia de interatividade e intercomunicação de paradigmas culturais. É importante olharmos a partir de então, o trabalho no serviço público com olhos atentos, pois cada pessoa tem as suas particularidades e isso define a qualidade ou não do serviço final.

Para isso, observemos o ambiente de trabalho como um todo, formado pelo somatório individual de idéias, sentimentos, sonhos, angústias, expectativas e realizações. Somente pela perseguição da harmonia dessas várias emoções é que um verdadeiro líder e administrador dessas contingências, poderá alcançar êxito. Por essas razões, o maior investimento de uma empresa pública ou privada, deve estar nas pessoas, pois é nelas que está o poder da decisão em fazer ou não fazer, em fazer tudo ou só uma parte, etc. É um jogo de competências que define uma equipe, seu desempenho e produção positiva ou negativa em relação ao ambiente de trabalho dos envolvidos.

Desta forma o problema norteador deste trabalho consiste em investigar o nível de motivação dos funcionários que trabalham no Centro de Educação e Saúde (CES), que dispõe de servidores de vínculo recente, menos de quatro anos, em sua maioria, e por isso, é um meio de pesquisa para determinar o nível de motivação possível no setor público, no ambiente que detém várias contingências como devermos demonstrar.

Neste sentido, esperamos com esta pesquisa, proporcionar insumo para o fomento de pesquisas futuras neste ramo do conhecimento, como também permitir à universidade estudada ter em mãos material que a favoreça no desenvolvimento projetos e planos de melhorias no trabalho que atenda a sua clientela interna.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Uma tendência mundial, nos dias de hoje, é a busca pela valorização do fator humano nas organizações e no mercado de trabalho. A exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida, considerando que a natureza do ser humano é muito complexa. Por este motivo, talvez, seja apaixonante mergulharmos nas raízes da complexidade para analisarmos a diferença na concepção de vencedores e vencidos, campeões e perdedores, felizes e infelizes. No campo empresarial, uma das causas para crises

e quedas de faturamento inesperadas, pode estar relacionada a falta de MOTIVAÇÃO dos funcionários e, até mesmo, dos próprios empresários.

Foi neste sentido que surgiu a idéia desse estudo, cujo intuito foi contribuir para a qualificação dos processos que envolvem o atendimento da organização analisando a efetivação de estratégias para a consecução dos processos organizacionais e atender a demanda da sua clientela.

Particularmente, o estudo permitiu construirmos um encadeamento de conhecimentos acerca do tema, somando teoria e prática, ao mesmo tempo em que tivemos a oportunidade de contribuir para o melhoramento da organização em que atuamos profissionalmente.

Sendo o cumprimento de metas e objetivos considerado fator preponderante para o sucesso das instituições, como também fator importante para a manutenção da qualidade das equipes, principalmente das que lidam com atendimento, vimos necessário averiguar a questão: qual o nível de motivação dos servidores do CES da UFCG na cidade de Cuité?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de motivação dos funcionários do CES da UFCG na cidade de Cuité - PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as necessidades, bem como a motivação e a satisfação dos servidores do CES;
- Descrever o perfil dos servidores do CES;
- Elencar sugestões propostas pelos servidores do CES.

C

apítulo II – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação ou seria automatização segundo Castro (1996).

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (BERGAMINI, 1989).

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo a realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se *movimentasse* em *direção* ao *objetivo* pretendido (BERGAMINI *apud* VERGARA, 2003, p. 47). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe *vontade própria* para alcançar o *objetivo*, existe *motivação*. O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta Bergamini (1989).

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal conseqüência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio. (BERGAMINI *apud* VERGARA, 2003, p. 49).

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos.

O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado. (BERGAMINI, 1989, p. 07).

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades.

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação do homem envolve um procedimento cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Segundo Silva (2000, p. 21):

O estudo da motivação é uma busca de explicação para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações. Consideram-se praticamente qualquer ação humana isolada e pergunta-se quais os seus determinantes. Por que as pessoas fazem tal coisa? Por que um estudante cuida do seu cachorro? Por que um psicótico apresenta um ritual de lavar as mãos? Qualquer um que procura respostas para essas perguntas está tentando explicar a motivação.

Contudo, a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são as vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os

motivos são dirigidos por objetivos, fundamentalmente, os motivos ou necessidades são a mola de ação.

Quando se dá o encontro da necessidade com o fator da motivação, podemos dizer que ocorreu o “ato motivacional” e, por conseguinte, venha ao estado de satisfação que foi obtido pela associação dessa necessidade. Neste caso, podemos dizer que a satisfação da necessidade é considerada oposta à motivação, isto, é, quanto mais satisfeita a necessidade, menos motivação a pessoa está para satisfazê-la.

O princípio de divisão do trabalho afirma que se pode alcançar o máximo de eficiência no trabalho, se o mesmo for simplificado e especializado no mais alto grau em toda a extensão que ele é realizado. O conceito é que numa organização, tantos empregados como os administradores trabalharão de forma mais eficiente se executarem tarefas mais especializadas e repetidas sem dispensarem sua atenção e suas energias em tarefas complexas. (SILVA, 2000, p. 27).

Foi realizado um estudo na Paraíba em 1988, que teve o objetivo de analisar os fatores de motivação no trabalho de acordo com a percepção dos trabalhadores e seus respectivos chefes, em duas indústrias, uma sendo do setor têxtil e outra do sisal. A amostra foi composta de 192 sujeitos, sendo 38 chefes e 154 empregados. Para coletar os dados, foi utilizado um questionário contendo questões fechadas, baseadas no estilo Likert com variações de 1 à 5 com ordem decrescente de importância, que foi aplicado tanto aos subordinados, quanto aos seus chefes.

FATORES	EXTREM. IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	+ OU – IMPORTANTES	SEM IMPORTÂNCIA
Convênios com médicos, etc	44%	35%	29%	19%
Progressão salarial	31%	41%	20%	4%
Possibilidade de crescimento	54%	35%	10%	1%
Bom relacionamento com os chefes	38%	42%	18%	2%
Promoção	38%	44%	14%	4%

Tabela 1 – Demonstrativo dos cinco fatores mais importantes de motivação no trabalho.

Os resultados, de acordo com as respostas dadas por ordem de importância pelos empregados, foram os seguintes: em primeiro lugar a possibilidade de crescimento

profissional na organização; numa segunda análise, constatamos algumas mudanças, a possibilidade de crescimento pessoal continuou sendo fator mais importante para os trabalhadores, e o segundo fator mais importante para a motivação, seguido o bom relacionamento com os chefes, com os médicos, dentistas e farmácias. E por último a progressão salarial.

2.3 AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

De acordo com Hoffman (*apud* CASTRO, 1996), hoje a auto-realização no ambiente de trabalho é uma questão estratégica para as organizações. Neste sentido, Abraham Maslow deixou um enorme legado para aqueles que trabalham com a psicologia organizacional, os profissionais de Recursos Humanos e atualmente todos os gerentes e executivos. "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento" (MASLOW, 2000, p. 45).

Estamos na década do gerenciamento de processos e especialmente o meio ambiente se destaca a cada dia à medida que as pessoas, os gestores, comunidades e governos se conscientizam que a vida está acima de tudo e não subordinada a tudo.

Quem iria imaginar que o recrutamento e a retenção de empregados iriam se tornar a maior preocupação da área de RH? A tecnologia não alterou a natureza humana, mas lançou definitivamente uma nova forma para abordagem de temas como produtividade, eficiência, informática, Internet, espírito de equipe, crescimento de organizações e funcionários, temas presentes em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e internacionalizado (CHANLAT, 1996).

Sob muitos aspectos, esses temas são psicológicos por natureza e, portanto, necessitam de soluções e reflexões também psicológicas. Talvez pareça óbvio, mas muitos profissionais estão despertando apenas agora para o fato de que seres humanos não são máquinas destituídas de emoções e que 'desapaixonadamente' deixam de fora o seu próprio interesse. Ao contrário, agem de acordo com valores, atitudes e motivos que têm sua própria lógica - e força - em todos os aspectos da vida econômica, desde o trabalho até o comportamento do consumidor.

E quem, mais do que qualquer outro teórico da psicologia, compreendeu esta realidade? Foi psicólogo norte americano Abraham Maslow, o famoso *guru* gerencial, foi quem liderou conceitos como gerenciamento esclarecido, sinergia, criatividade, hierarquia de necessidades inatas e autorealização. Como a ciência de gerenciamento ganha atenção crescente na Ásia e outras regiões fora da América do Norte e Europa Ocidental e especialmente aqui no Brasil, estes conceitos estão conquistando uma nova e receptiva audiência (HOFFMAN *apud* CASTRO 1996).

O que faz o trabalho de Maslow ainda tão relevante? Num campo freqüentemente influenciado, ele apresentou uma coerente, unificada e compreensiva maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho.

Cientificamente radicada em personalidade, biologia e pesquisa psicológica e social, esta abordagem enfatiza que uma hierarquia inata de necessidades e motivos, envolvendo segurança e proteção, identificação com um grupo (sentimento de pertencer ao grupo), estima e respeito, amor e, finalmente, auto-realização.

Maslow (2000, p. 50), brilhantemente predisse: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento".

Nós entramos num futuro no qual - graças ao crescimento individual do campo de RH, criatividade e inovação, poderão tornar possível para todos a auto-realização no local de trabalho. Sabemos que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldades. O ditado 'Uma organização é feita por suas pessoas' expressa a mais pura realidade, pena que muitos executivos ainda não acreditem.

Se o trabalho for organizado e sistematizado dentro das mais rigorosas técnicas de desenvolvimento de produtos e alta tecnologia e garantia da qualidade associada, será que vai ser realizado como previsto? Não necessariamente. Muitas vezes o trabalho não ocorre como seria desejável, ainda que muito bem organizado e planejado. Vejamos a motivação dentro de uma concepção holística.

2.4 A MOTIVAÇÃO NA CONCEPÇÃO HOLÍSTICA DO SER HUMANO

Conforme afirmam Ulrich; Zenger; Smallwood (2000, p. 23):

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das organizações começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo.

O mundo teve uma mudança abrupta assim que saímos da próspera, agitada e revolucionária década de sessenta e entramos na década de setenta (KONDO, 1991). Inúmeros problemas sociais tinham começado a surgir, sendo que os três mais frequentemente são sempre citados como:

- a) Agitação estudantil.
- b) Responsabilidade civil pelo produto.
- c) Motivação

Todos eles estão relacionados com o aumento do nosso padrão de vida e com o aumento de nosso nível educacional.

Subentende-se que melhorias de padrão de vida e educação constituem uma tendência social desejável, mas nós devemos também estar conscientes de que com isso as possibilidades de ocorrências de problemas sociais do tipo que vimos acima se tornam maiores. Os problemas (2) e (3) acima, os dois mais diretamente envolvidos e relacionados com o controle de qualidade (KONDO, 1991).

Conforme Kondo (1991), o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e o nível educacional das pessoas se elevam. Esta é uma das razões que muitos países com governos autoritários reduziram drasticamente o nível educacional .

2.5 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

A hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Harold Maslow em 1943, quando era professor de Psicologia no Instituto de Tecnologia de Massachusets e da Brandeis University. Ele parte da premissa de que a motivação (que, por sua vez, é o que determina o comportamento observável dos indivíduos) “é em si mesma determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades” (MASLOW, 2000, p. 51). Se um organismo está com sede, ele bebe, provavelmente, se está com fome, ele come e, assim por diante, inversamente, uma vez que a necessidade tenha sido satisfeita, ela não mais determina o comportamento (ao menos, até que ela apareça novamente).

Maslow postula que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si - a necessidade de comer é diferente da necessidade de tornar-se presidente de um país etc... Maslow desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades, que ele considerava exaustivas e mutuamente exclusivas: as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do ego e as necessidades de auto-realização (ou auto-atualização). Veja-se a Figura 1, a respeito.

Além disso, Maslow afirma que essas cinco categorias de necessidades estão dispostas numa hierarquia, desde das necessidades de ordem mais baixas (as necessidades fisiológicas) até aquelas de mais alta ordem (as de auto-realização): esta hierarquia ou ordenação das necessidades determina a prioridade que estará em vigência, no caso de mais um tipo de necessidade, num determinado momento, insatisfeito. Especificamente Maslow indica que o comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita.

A implicação prática da teoria de Maslow é, obviamente, que alguma coisa poderá atuar como motivador para alguém. Podemos dizer que o motivador é um sentido, é algo que impulsiona a pessoa a querer ir em direção a ação.

A escalada da pirâmide (CHIAVENATO, 1999), não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.

Por exemplo, durante muito tempo, a mulher foi pressionada pela sociedade no sentido de que reprimisse suas aspirações profissionais de auto-realização, a fim de dedicar-se à criação de seus filhos, o que já, ainda bem, não se verifica hoje.

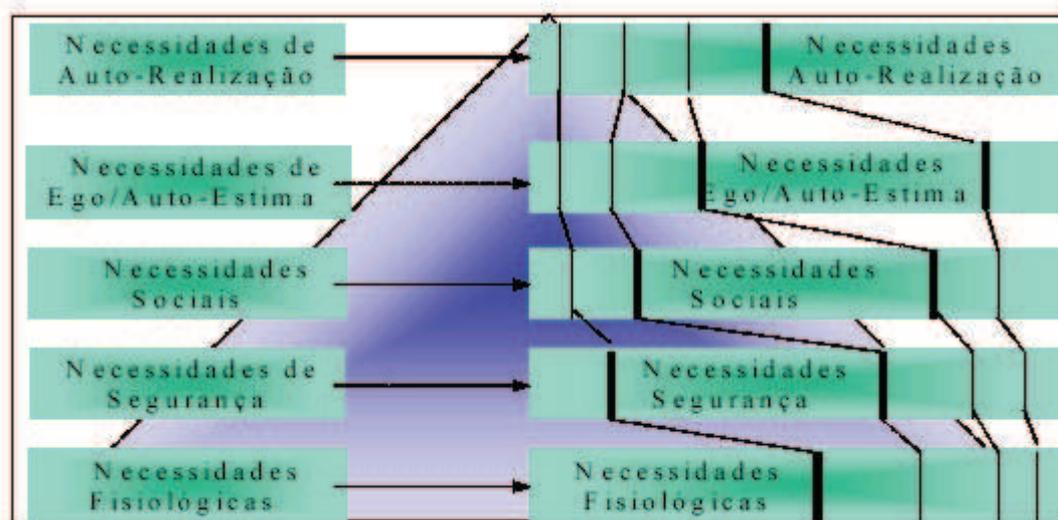


Figura 1 A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Assim, uma reação comportamental é um canal, através do qual várias necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente. Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Apesar de não ter sido comprovada cientificamente, a teoria de Maslow, devido à eficiente estruturação de suas idéias, foi aceita como de grande contribuição para a evolução das técnicas administrativas. Como pontos criticáveis, pode-se citar:

- a difícil articulação operacional para o gerenciamento das necessidades básicas.
- a impossibilidade da padronização do comportamento humano.

2.6 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, Herzberg formulou a teoria dos dois fatores. Para Herzberg (1959, *apud* CASADO, 2002), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores

motivacionais ou intrínsecos. Nos fatores higiênicos destacam-se limpeza do ambiente, iluminação e ruído, salário, benefícios sociais, relação com os colegas e supervisores. São aqueles cuja falta criam profunda insatisfação no trabalhador, mas cuja presença não gera motivação. Estes fatores satisfeitos apenas evitam a insatisfação do empregado. Se os fatores são ruins eles provocam insatisfação dos funcionários. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalharem com mais afinco, porém os deixa satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los.

Nos fatores motivacionais destaca-se a auto-realização na tarefa, o reconhecimento quanto à realização da tarefa, autonomia na tarefa, responsabilidade em relação à tarefa, auto-desenvolvimento e evolução profissional. São aqueles cuja ausência não gera insatisfação, mas um estado de apatia ou indiferença que faz com que o trabalhador produza apenas o necessário, não utilizando sua criatividade e pró-atividade (MAITLAND, 2002).

Herzberg (1959, *apud* CASADO, 2002) mostra que os fatores higiênicos são os causadores das insatisfações no trabalho e, ao contrário, os fatores motivacionais são os responsáveis pelas satisfações. Os fatores de insatisfação (higiênicos) essencialmente descrevem o meio ambiente e servem basicamente para prevenir a insatisfação no trabalho, tendo um efeito pequeno nas atitudes positivas frente a ele. Os fatores de satisfação são chamados de motivacionais por serem eficazes na motivação do indivíduo, estimulando-o a melhorar seu desempenho e esforço. Ou seja, com os fatores higiênicos atendidos, a empresa tem apenas a garantia da não insatisfação dos empregados. Para ter a garantia da satisfação dos mesmos é necessário investir nos fatores motivacionais.

A teoria da motivação de Frederick Herzberg foi formulada com base em um estudo empírico, realizado, inicialmente, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de fabricação de metais, localizados em Pittsburgh.

Após uma revisão e análise de teorias e pensamentos, relacionadas com o comportamento do indivíduo no trabalho, Herzberg levantou a hipótese dos dois fatores". Essa hipótese sugeria que os fatores que produziam satisfação no trabalho são distintos daqueles que produziam a insatisfação. O autor, em sua hipótese, considera que o oposto da satisfação com o trabalho não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação com ele e igualmente o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho.

Os fatores capazes de produzir insatisfação foram denominados pelo autor de higiênicos numa analogia à forma em que o termo é usado na medicina preventiva. Estes fatores, expressam o impulso natural para evitar o sofrimento, causado pelo meio ambiente,

mais os impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas. Os fatores higiênicos são:

- 1 - a política e a administração da empresa;
- 2 - as relações interpessoais com os supervisores;
- 3 - supervisão;
- 4 - condições de trabalho;
- 5 - salários;
- 6 - "status"
- 7 - segurança no trabalho.

Os fatores que produzem satisfação foram chamados de motivadores. Estes fatores relacionam-se com aquela característica humana singular que é a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente (CASADO, 2002).

Os fatores motivadores compreendem:

- 1 - realização;
- 2 - reconhecimento;
- 3 - o próprio trabalho;
- 4 - responsabilidade;
- 5 - progresso ou desenvolvimento.

Herzberg apesar de ver como vitais os benefícios higiênicos, questiona a consumação das necessidades humanas no trabalho em termos totalmente higiênicos. Esta visão unilateral da natureza humana tem conduzido a desastrosas conseqüências de muito maior importância do que os custos monetários diretos destes programas para nossas organizações. Os fatores motivadores enfrentam barreiras e resistências para sua implantação, e o autor vê, como motivo principal, o medo dos gerentes inadequados que não estão preparados para o desafio dos adultos dominantes.

Propõe que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do enriquecimento de cargo. Na proposta do autor, fica explícito que o enriquecimento do cargo propiciará a utilização eficiente do trabalhador. Esta proposição é contrária à racionalização do trabalho com meio para aumentar a eficiência, pensamento este muito divulgado na época.

O termo enriquecimento de cargo supõe enriquecer a tarefa, mas não podemos confundi-lo com o que se denominava de ampliação do cargo, usado por cientistas do

comportamento que acreditavam que o indivíduo teria maior satisfação no trabalho se sua tarefa fosse ampliada, ou seja, fosse aumentada em número de operações.

Herzberg (*apud* CASADO, 2002) diz que "o enriquecimento do cargo" proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior.

Herzberg (*apud* CASADO, 2002) apresenta dez medidas fundamentais para que seja operacionalizado o enriquecimento do cargo, são elas:

1 - Escolher os cargos nos quais o investimento, feito em engenharia industrial, não encareça demais as modificações, as atitudes sejam más, a higiene esteja ficando dispendiosa e a motivação faça no desempenho;

2 - Encarar esses cargos com a convicção de que podem ser modificados;

3 - Fazer um "brainstorm" para elaborar uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos, sem se preocupar com suas viabilidades;

4 - Fazer uma triagem na lista, eliminando sugestões referentes à higiene e não à real motivação;

5 - Fazer outra triagem na lista, eliminando generalidades;

6 - Fazer mais uma triagem na lista, eliminando quaisquer sugestões de rastreamento horizontal, ou seja, que reduz a contribuição do funcionário, ao invés de lhe proporcionar uma oportunidade para se desenvolver no desempenho de suas funções habituais;

7 - Evitar a participação direta de funcionários no enriquecimento de cargos;

8 - Nas primeiras tentativas de enriquecimento de cargos, fazer uma experiência controlada;

9 - Estar preparado para uma queda no desempenho do grupo experimental nas primeiras semanas;

10 - Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrem algumas apreensões e hostilidades para com as mudanças que estão sendo feitas.

O enriquecimento de cargo não é uma ocorrência isolada, mas sim uma função contínua da direção das empresas. Em relação aos recursos a serem aplicados em projeto com vista ao enriquecimento de cargos.

As necessidades humanas apresentadas por Maslow interligam-se ou justificam a visão do trabalhador nos diversos níveis de crescimento, que influenciam o seu agir hoje. Mc Gregor com a sua teoria X - teoria Y, dá o início à modificação das atribuições da tarefa do

indivíduo no trabalho. E, finalmente Herzberg, introduzindo a teoria dos dois fatores, que propõe a motivação do indivíduo com base no enriquecimento do cargo.

2.7 A TEORIA X E Y DE MCGREGOR

McGregor (*apud* MARRAS, 2001, p. 72), complementando a teoria de Maslow sobre a existência de necessidades humanas, publicou a obra ‘O Lado Humano da Empresa’, apresentando a Teoria X e Y, que aborda os relacionamentos entre gerente e trabalhador numa empresa. Segundo esta teoria, há duas posições sobre os empregados de uma empresa: concepções negativas a respeito da natureza do trabalhador (Teoria X) e concepções positivas sobre o trabalhador (Teoria Y).

Segundo Marras (2001), McGregor defendia que os gerentes tipo X acreditavam que as pessoas não gostavam de trabalhar, sendo irresponsáveis e preguiçosos e que, desse modo, esses tipos de indivíduos deviam ser controlados ou ameaçados para que atingissem as suas metas. Segundo essa teoria, os gerentes tipo X não são tão eficazes quanto os gerentes tipo Y, que acreditavam que as pessoas desejavam trabalhar e incentivam esse desejo básico através de confiança e cooperação. Os gerentes tipo Y vêem nos funcionários pessoas que na busca de responsabilidade, sentem-se bem no trabalho e buscam atingir os objetivos que lhe são colocados.

A teoria X se embasa nos seguintes pressupostos:

- a) Os funcionários essencialmente detestam o trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.
- b) Uma vez que os funcionários detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição para que atinjam as metas.
- c) Os funcionários evitarão as responsabilidades e, sempre que possível, procurarão as ordens formais.
- d) A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstrarão pouca ambição.

Já a teoria Y está embasada no seguinte:

a) Os funcionários podem encarar o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso ou o lazer.

b) As pessoas adotarão o autocomando e o autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.

c) A pessoa mediana pode aprender a aceitar e até a buscar a responsabilidade.

d) A capacidade para tomar decisões inovadoras é amplamente disseminada entre a população e não é necessariamente esfera única dos que se encontram em posições gerenciais.

O trabalho, com base na administração científica, atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece "poucas oportunidades de satisfação das necessidades egoístas, principalmente para as pessoas situadas nos níveis inferiores da hierarquia. Entendia o autor por necessidade egoístas aquelas que englobam a auto-estima (auto-respeito e confiança, autonomia, realização, competência e conhecimento) e a própria reputação (*status*, reconhecimento e aprovação).

A não oportunidade de satisfação das necessidades egoístas tem graves conseqüências comportamentais. O indivíduo no trabalho atende, na administração tradicional, apenas as suas necessidades básicas, sistematizadas por Maslow, ficando as necessidades egoístas a serem atendidas fora do local de trabalho. Assim, para muitos assalariados o trabalho é uma forma de punição, o preço a ser pago pelos vários tipos de satisfação obtidas fora do trabalho. Logo a organização não cria uma estrutura e não dá meios para que o indivíduo tenha um bom nível de Qualidade de Vida no Trabalho. Isso faz com que eles comportem-se no trabalho com indolência, passividade, má vontade, em aceitar responsabilidades, resistência à mudança tendência em aderir aos demagogos e exigências exageradas de benefícios econômicos.

No intuito de justificar tais comportamentos humanos e organizacionais. Mc Gregor agrupou todas as idéias relacionadas a indivíduo trabalho, decorrentes da administração científica, e denominou-as de Teoria X. E são apresentadas pelo autor como segue Mc Gregor (*apud* MARRAS, 2001):

1. O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível;

2. Devido a essas características humanas de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais;

3. O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

O autor propõe então uma outra forma de ver o indivíduo na organização e denomina Teoria Y, cujas pressuposições principais são:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso;
2. O controle extremo e a ameaça de punição são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos como os quais se compromete;
3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua consecução;
4. O ser humano aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las;
5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa;
6. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente usadas.

Mcgregor propõe, assim, com a sua Teoria Y, que se ofereça condições ao indivíduo para que as necessidades atendidas só fora do local de trabalho passem também a ser satisfeitas no mesmo. O princípio fundamental derivado da Teoria Y é o da integração: a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançar melhor os seus próprios objetivos, dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa.

Mc Gregor afirma (*apud* MARRAS, 2001, p. 79):

[...]. a menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais.

Quanto a importância atribuída ao salário, McGregor diz que "embora o dinheiro tenha pouco valor para satisfazer muitas das necessidades de nível superior ele pode se tornar foco de interesse se for o único meio disponível " para propiciar alguma satisfação compensatória das necessidades frustradas. A proposta de McGregor explicita que o trabalho

não precisa ser um mal. E a Teoria Y foi a forma encontrada pelo autor para operacionalizar sua proposta que, sem dúvida, constitui-se em um grande avanço para a qualidade de vida no trabalho do indivíduo no trabalho. (MARRAS, 2001).

2.8 VINTE TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO

Resultado de pesquisa feita por Shari Caudon (*apud* VERGARA, 2003, p. 111) junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: ‘Como motivar os entediados empregados de hoje?’ Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses *experts* foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores fatores de motivação.

Não existe uma fórmula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e/ou equipe e do bom senso gerencial.

- a) Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
- b) Dar *feedback* regular aos funcionários.
- c) Solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
- d) Criar canais de comunicação fáceis de usar.
- e) Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
- f) Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
- g) Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito.
- h) Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
- i) Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
- j) Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
- k) Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
- l) Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
- m) Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
- n) Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.

- o) Usar o desempenho como base para promoção.
- p) Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
- q) Enfatizar o compromisso da organização com a manutenção do emprego a longo prazo.
- r) Estimular o sentido de comunidade.
- s) Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
- t) Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

Feitas estas reflexões acerca das experiências históricas nas organizações e das principais correntes que tratam da motivação nas organizações, é possível, então, tecer as seguintes conclusões:

A motivação é um fator intrínseco e acontece apenas nos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow - estima e auto-realização. Salário, condições de trabalho, recreações e lazer não geram motivação, apenas servem para prevenir a insatisfação. É preciso, entretanto, primeiro prevenir a insatisfação para depois gerar a motivação. Atender os fatores higiênicos é, portanto, um aspecto necessário, porém não suficiente, à motivação.

A busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido.

Quando o ser humano encontra um significado importante em seu trabalho, o atendimento dos fatores higiênicos deixa de ser um pré-requisito à motivação. O ser humano é multidimensional e para sentir-se motivado precisa expandir suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho. Para a satisfação da necessidade de estima, dois aspectos são fundamentais: a correta comunicação entre líder e liderado e o reconhecimento das conquistas. A partir destas análises é possível, então, propor o agrupamento dos fatores relacionados à motivação em cinco itens:

1. Busca do sentido: para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba um sentido em seu trabalho.

2. Participação: para sentir-se motivado, é preciso que o trabalhador perceba a possibilidade de expansão de sua dimensão política através de um ambiente aberto, propício à autonomia e adequado aos valores sociais.
3. Educação: para sentir-se motivado é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir seus objetivos.
4. Comunicação: para manter-se motivado, é preciso que se estabeleça entre líderes e liderados uma comunicação que preserve a estima.
5. Reconhecimento: para manter-se motivado, é preciso que o trabalhador sinta-se reconhecido em seus êxitos e conquistas. (MASLOW, 2000, p. 62).

Observa-se que os três primeiros aspectos são fatores de alavancagem da motivação, enquanto que os dois últimos têm seu papel na manutenção da motivação. Percebe-se, ainda, que a motivação só irá acontecer nas organizações se os gerentes se dispuserem a promover um ambiente adequado.

C

apítulo III - METODOLOGIA

A pesquisa científica promove o confronto entre dados, evidências, informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Em geral, isso se faz a partir do estudo de um problema que, ao mesmo tempo, desperta o interesse do pesquisador, delimitando a atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento (LUDKE, 1986).

Optou-se por trabalhar com a abordagem qualitativa, já que para os propósitos da pesquisa o método se mostrou mais adequado, quando este também se revela pertinente à natureza da pesquisa.

Segundo Richardson (1999), existem duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa, as quais se distinguem não só pela sistemática própria de cada um, mas, sobretudo pela forma de abordagem do problema. Com isso, faz-se necessário enfatizar que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

É através da conjunção de fatores sociais e de sua personalidade que o cientista assume suas responsabilidades sociais, podendo, até, estabelecer distinções entre os seres humanos. Os poderes públicos e os próprios pesquisadores impuseram regras para respeitar a integridade das pessoas.

Hoje, facilmente podemos diferenciar as ciências naturais e as ciências humanas, por tratarem de objetos que são muito diferentes e complexos. Nas ciências humanas, raramente os fatos não podem ser considerados como coisas, uma vez que os objetos de estudo pensam, agem e reagem. Assim, a verdade não pode ser absoluta, e o caráter do pensamento verdadeiro, assume dimensões relativas e provisórias.

Por outro lado, em ciências naturais considera-se a validade de um conhecimento através da repetição da experiência, tantas vezes quanto necessário, mantendo as mesmas condições para chegar aos mesmos resultados. Se em ciências naturais a medida das modificações pode facilmente ser definida e quantificada, em ciências humanas isso é quase improvável.

Explicar os fenômenos sociais pelas marcas das ciências naturais é, pois, definir o Positivismo como linha de pensamento na qual as pesquisas se fundamentam. Entretanto, o

Positivismo, mostrou-se enfraquecido, principalmente no transcorrer do século XX. Assim, as ciências humanas, distanciaram-se um pouco em relação à perspectiva positivista que as viu nascer e determinaram o direcionamento principal de seu método de constituição do saber.

A pesquisa em questão trata-se de um Estudo de Caso, no qual pretendemos analisar o nível de motivação dos servidores do CES da UFCG.

Optamos pelo estudo de caso porque objetivamos captar o máximo de informações acerca de nosso objeto de estudo ao mesmo tempo em que percebemos, nesse tipo de pesquisa, as melhores condições de respostas às indagações a pesquisa também caracterizou-se por abordar o caráter descritivo.

De acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 49), a pesquisa descritiva

Observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômeno (variáveis) sem manipula-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano.

Para Minayo (1998, p. 81):

Realmente, o estudo de caso não foi uma classe de pesquisa típica do modelo positivista, tão inclinado à quantificação das informações. Por isso, com o desenvolvimento da investigação qualitativa, o estudo de caso que estava numa situação de transição entre ambos os tipos de investigação, constituiu-se numa expressão importante dessa tendência nova na pesquisa social.

O estudo de caso na pesquisa quantitativa caracteriza-se, fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados que ele apresentava, pelo emprego, de modo geral de uma estatística simples, elementar.

3.2 CAMPO EMPÍRICO

O objeto de nosso estudo será o CES da UFCG, localizado Município de Cuité-PB, cidade cerca de 100 km de Campina Grande. Com população de 20146 habitantes, segundo IBGE 2008.

No Campus existem 38 servidores Técnico-Administrativos que estão divididos em 20 de Nível Superior e 18 de nível médio, todos subdivididos em ambientes de trabalho conforme

necessidade da instituição (Secretaria da Direção, Gerência Administrativo-Financeira, Biblioteca, Unidades de Educação, Laboratórios, entre outras, que serão detalhadas no desenvolvimento desta monografia.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Será considerado como universo de nosso estudo todos os servidores que trabalham no referido Campus, e respectivamente nos seus setores. Para efeito de amostra, consideraremos somente àqueles que trabalharam sem interrupção de Abril de 2011 à abril de 2012, uma vez que houveram redistribuições/entradas e saídas de servidores. Recolheremos questionários de todos os ambientes, o que proporcionará equação de dados entre eles e suas respectivas realidades.

De maneira que teremos como amostra o próprio universo dos sujeitos pesquisados, haja vista ser de fundamental interesse ter-se coletado as informações prestadas por todos esses sujeitos.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Utilizamos, para a coleta de dados, a aplicação de questionário. Para Minayo (1998, p. 89):

[...] é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra 'questionário' refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

Servindo de base para a coleta de dados junto aos servidores do CES e dando informações para as respostas aos nossos objetivos propostos.

C

apítulo IV – ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SUJEITO PESQUISADO

Frente aos dados coletados com o instrumento de coleta de dados (ver apêndice A) foi possível levantar os dados que descrevemos logo abaixo. Antes, faz-se necessário expor que dos 38 participantes, apenas 32 devolveram o instrumento de coleta de dados preenchido, de maneira que teremos, em todos os dados, o índice dos que não responderam mais o índice dos que responderam para somarmos o percentual de 100% de sujeitos participantes.

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	23	60,5%
Feminino	09	23,7%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 1 – gênero dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

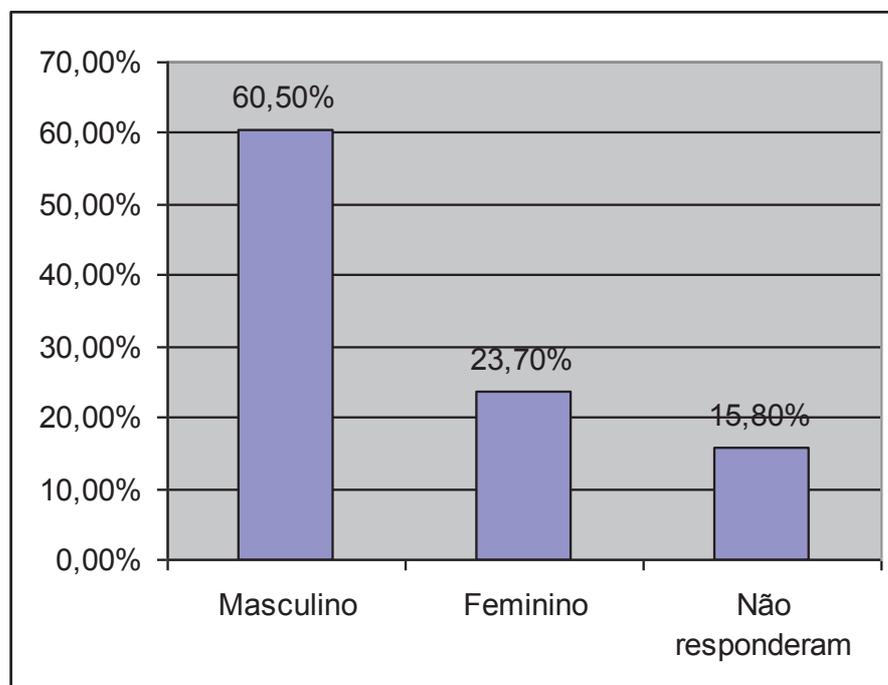


Gráfico 1 – gênero dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

É preponderante a presença do gênero masculino no CES, o que não pode ser considerado como uma preferência, ou mesmo, tendência de contratação, haja vista que o acesso aos cargos são provenientes de concurso público e de livre acesso para todos os gêneros.

Idade	Frequência	Porcentagem
15 – 25 anos	03	7,9%
26 – 36 anos	22	57,9%
37 – 47 anos	05	13,2%
Maior de 48 anos	02	5,2%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 2 – idade dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

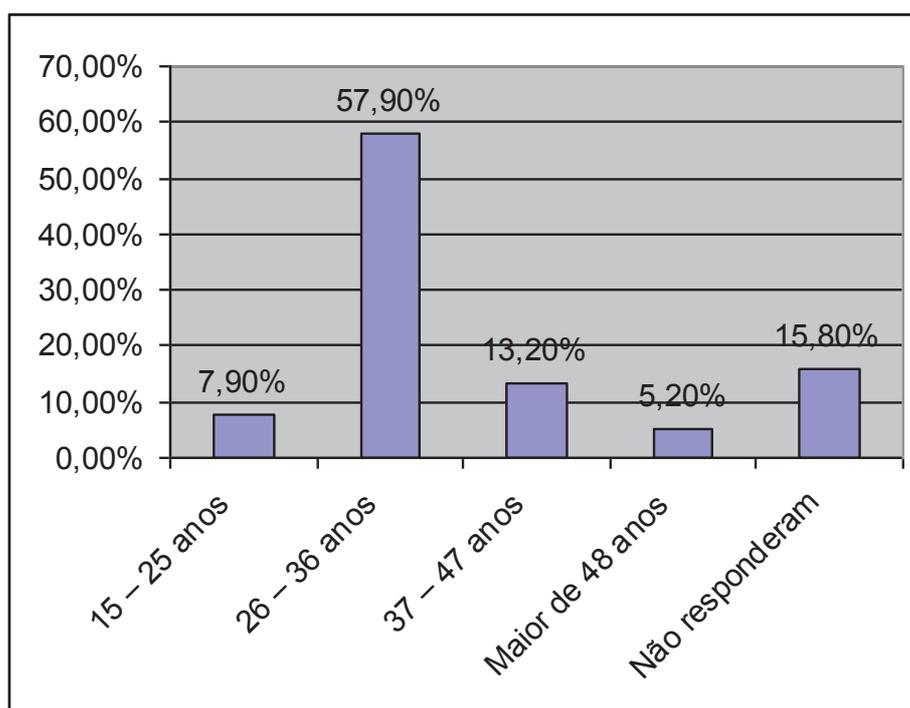


Gráfico 2 – idade dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Há um percentual considerável de pessoas em faixa etária entre 26 e 36 anos, o que demonstra o CES ter em seu quadro pessoas jovens e com disposição para novos

aprendizados e para contribuir para o melhoramento dos processos e gestão dos seus setores de trabalho.

Renda familiar	Frequência	Porcentagem
2 – 3 salários	09	23,7%
Mais de 3 salários	23	60,5%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 3 – renda familiar dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

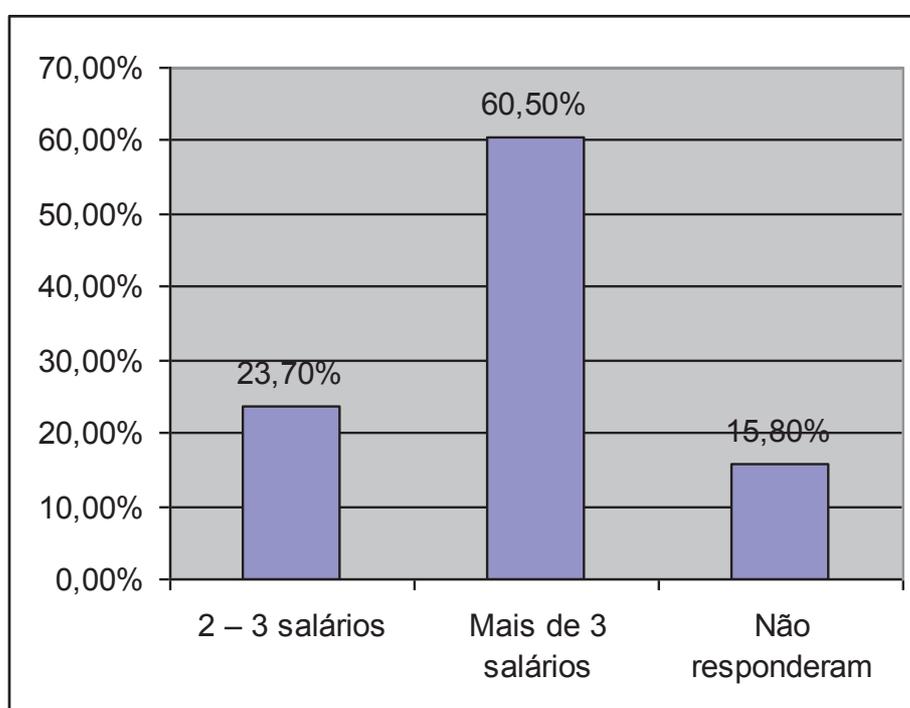


Gráfico 3 – renda familiar dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Ampla maioria é detentora de renda familiar superior a três salários mínimos, o que permite a esses sujeitos a inserção em patamares de consumo e qualidade de vida superiores a maioria das pessoas na sociedade que sobrevivem com um, ou menos de um, salário mínimo mensalmente.

4.2 DO OBJETO DE ESTUDO

Estadia	Freqüência	Porcentagem
Permanente	08	21,1%
Dias de trabalho	24	63,1%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 4 – estadia dos sujeitos pesquisados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

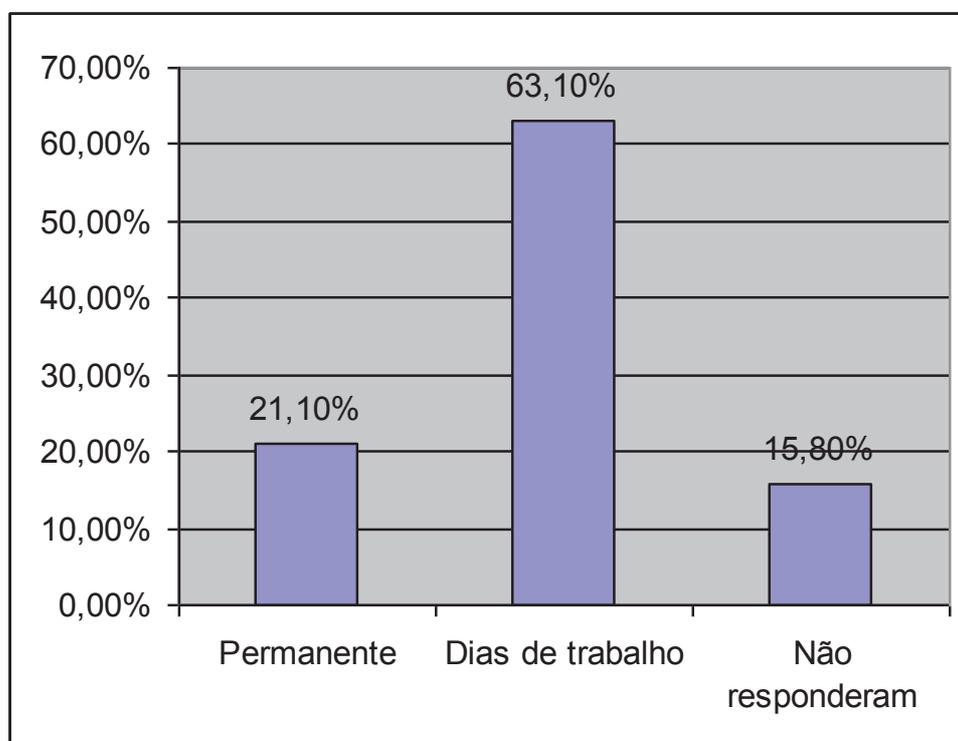


Gráfico 4 – estadia dos sujeitos pesquisados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Este dado merece maior atenção pois tem aspectos particulares que não são evidenciados apenas com a análise da porcentagem apresentada. A cidade de Cuité reúne predicados que são valorosos para considerá-la como sendo uma cidade pacata, com qualidade de vida superior a muitas cidades de maior porte, ausência quase total de violência urbana, maior proximidade com a natureza dentre outros. Contudo há igualmente fatores que desestruturam todo o arcabouço de pontos positivos elencados anteriormente, tais como: falta de estrutura urbana, saúde precária, educação em níveis péssimos, falta de serviços especializados, dentre outros.

De maneira que ao colocarmos na balança esses aspectos, entende-se porque 63,1% dos sujeitos pesquisados permanecem na cidade apenas nos dias de trabalho, não tendo, desta feita, residência fixa permanente na cidade, apenas temporária.

Distância dos familiares	Freqüência	Porcentagem
Sim	12	31,5%
Não	07	18,4%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 5 – distância dos familiares dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

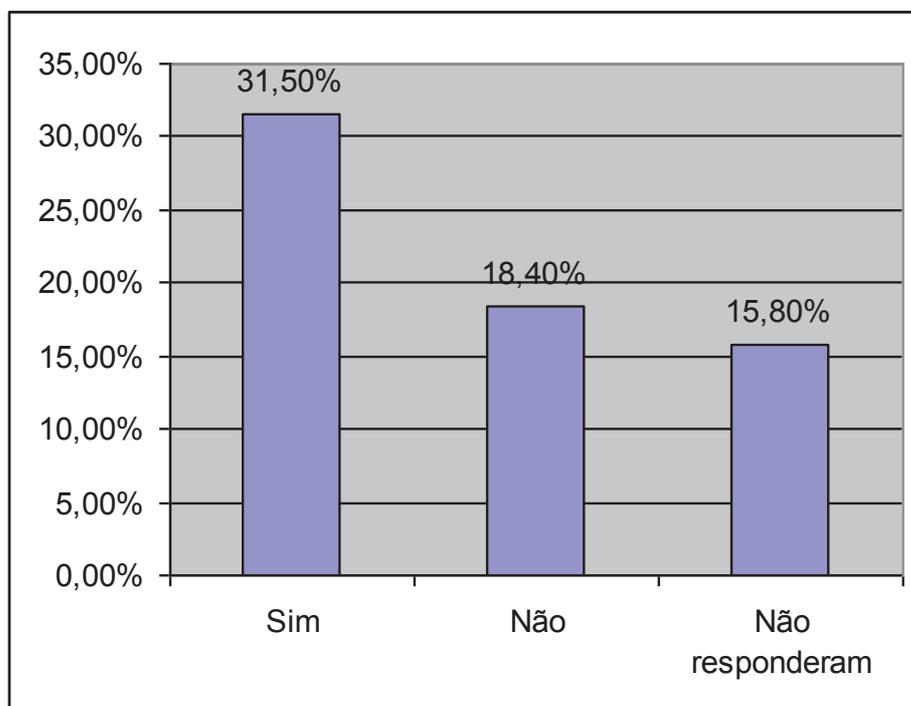


Gráfico 5 – distância dos familiares dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Dos sujeitos pesquisados apenas 19 emitiram opinião para este ponto da pesquisa, na qual indagamos se tendo residência fixa a distância dos familiares era fator decisivo para a motivação ou não. Maioria responderam que sim e destacamos o seguinte comentário:

“A família é um porto seguro que ajuda nas decisões de trabalho”.

Já dos que responderam não, temos como destaque o seguinte comentário:

“A motivação deve estar no ambiente de trabalho”.

Tempo de trabalho	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	03	7,9%
Entre 2 e 3 anos	25	65,8%
3 ou mais anos	04	10,5%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 6 – tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

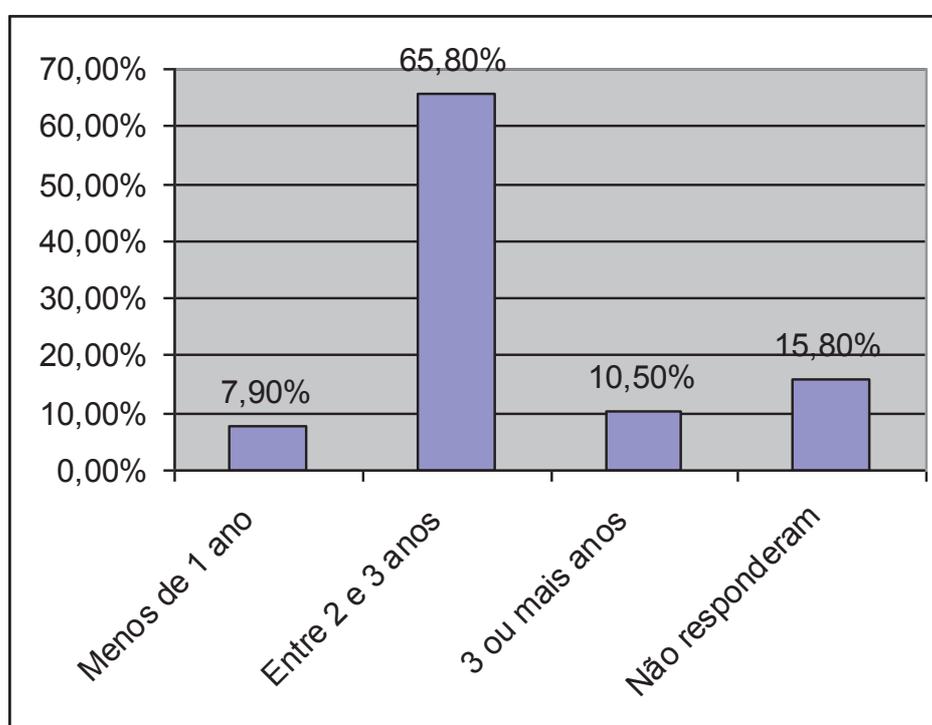


Gráfico 6 – tempo de trabalho dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Assim como na faixa etária, no tempo de serviço prestado ao CES, ampla maioria dos servidores tem pouco tempo de trabalho, mesmo porque o próprio centro caminha para o seu quarto ao de existência. Contudo há uma parcela representativa de servidores que tem três anos ou mais de serviços prestados ao centro, ou seja, estão desde a sua inauguração colaborando para o processo de construção e crescimento do CES.

Atividade anterior	Frequência	Porcentagem
Setor público	14	36,8%
Setor privado	12	31,5%
Autônomo	01	2,7%
Primeira ocupação	05	13,2%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 7 – atividade anterior dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

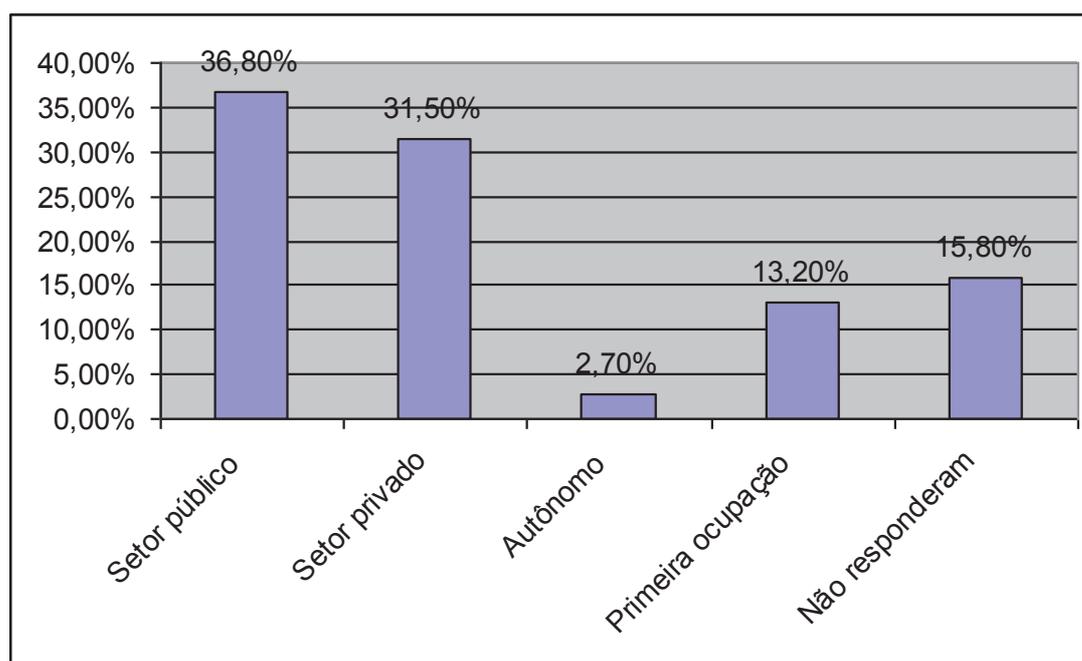


Gráfico 7 – atividade anterior dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Certamente este ponto da pesquisa pode explicar em alguns pontos, o comportamento e atitudes dos servidores do CES no que diz respeito a sua percepção de motivação dentro do ambiente de trabalho. Já que maioria é oriunda do setor público de trabalho trazem consigo os “vícios” ou, na melhor das hipóteses, a adequação de postura de trabalho tão propagadamente pelos usuários do serviço público como um todo que há morosidade na execução do que se precisa.

Parcela muito próxima dos sujeitos pesquisados é proveniente do setor privado, ou seja, são pessoas advindas de ambientes hostis, competitivos e acirrados pela disputa de posição e permanência do cargo em que ocupa, contrastando por demais com os primeiros sujeitos citados.

Assim, neste ambiente misto em que se confrontam a celeridade imposta por pessoas que foram moldadas dentro dos padrões de acirrada competitividade frente a pessoas que estão inseridas dentro de um sistema mais “pacato” de trabalho e com maiores possibilidades de oportunidades de deixar para fazer o que se precisa para momentos em que melhor convier.

É este contexto em que o CES tem os seus servidores inseridos, contudo deverá canalizar as potencialidades e qualidades de seus servidores para a melhor execução e gestão dos processos e das pessoas que compõe este centro.

Atua no cargo para qual fez concurso	Frequência	Porcentagem
Sim	22	57,9%
Não	10	26,3%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 8 – atuação no cargo dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

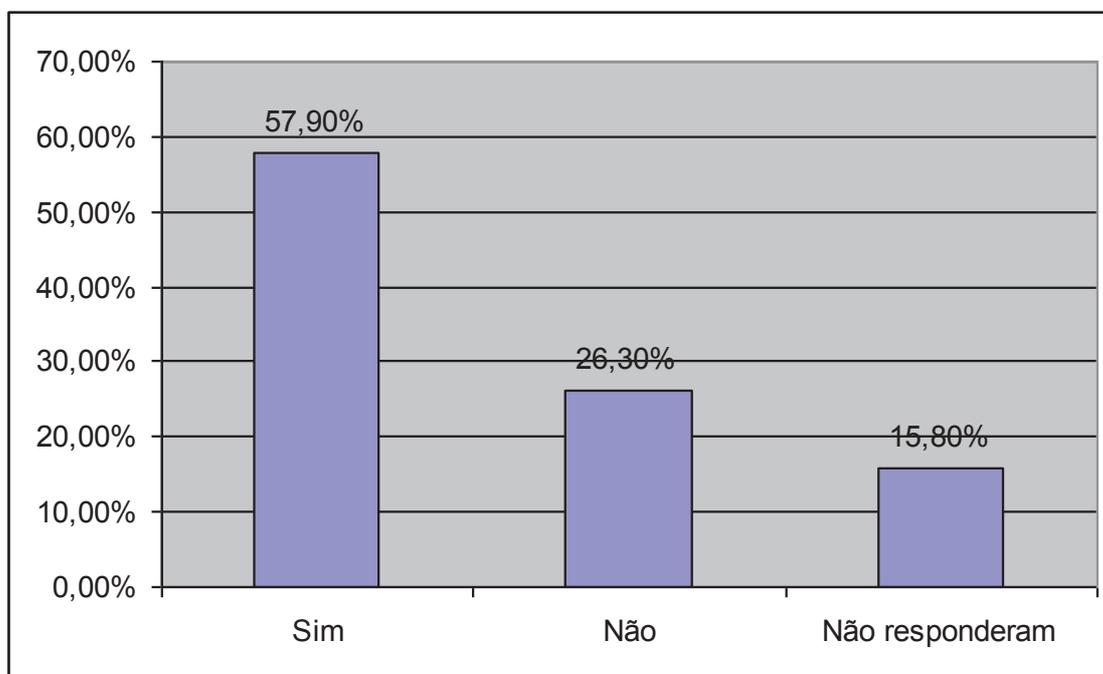


Gráfico 8 – atuação no cargo dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O que pode parecer para muitos como sendo um fator de desmotivação para os servidores do CES, os dados acima desmentem completamente, tendo em vista que mais da metade dos sujeitos pesquisados atuam dentro do cargo/função para o qual prestou concurso público.

Ainda há os que não estão dentro de seus cargos/função, todavia, há casos em que ocorre esse desvio em função de número insuficiente de servidores para dado setor e/ou mesmo para atender a demandas do centro.

No aspecto de estarem qualificados para exercerem os seus cargos/funções, apenas 11 servidores responderam com os seguintes dados: 18,4% tem especialização, 2,7% tem curso técnico e 15,8% tem mestrado. Para dentro do universo pesquisado, esses dados refletem urgente necessidade e condições para que esses servidores possam qualificar-se o quanto antes.

Deste modo, analisamos os dados seguintes com o qual coletados as seguintes porcentagens: 31,5% estão atualmente algum curso para o cargo/função que exerce no CES, principalmente em nível de especialização; 52,7% não estão fazendo nenhum tipo de curso para a função que exerce, e destacamos o seguinte comentário:

“A área de interesse é outra que não a função que exerço”.

É valoroso destacar que não apenas o CES, ou mesmo a UFCG, deve ser a encarregada de oportunizar as condições de qualificação de seus servidores, mas também o próprio servidor deve buscar as condições necessárias para que ele possa desempenhar e desenvolver seu cargo/função.

Possui gratificação	Frequência	Porcentagem
Sim	05	13,2%
Não	27	71%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 9 – gratificação para os sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

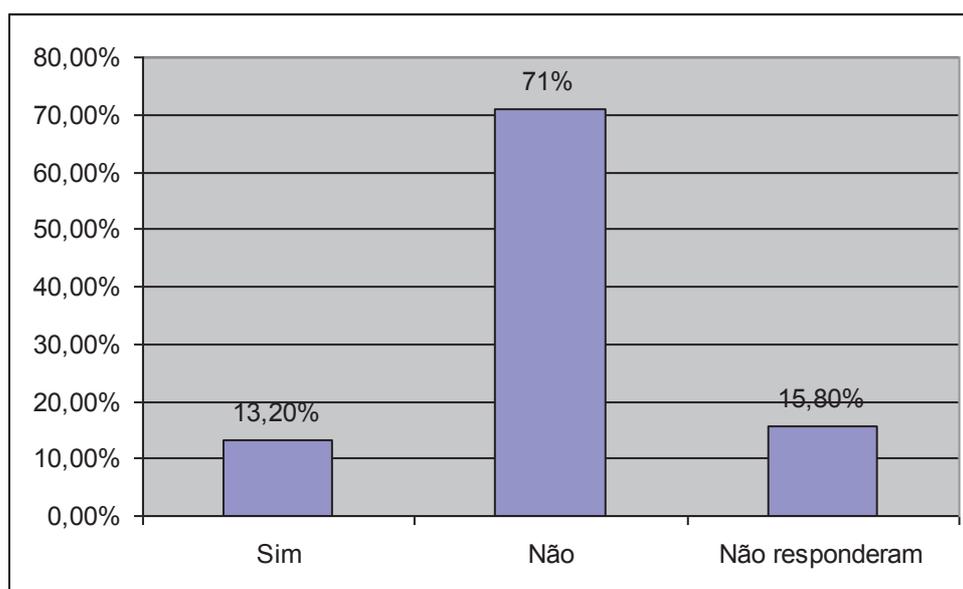


Gráfico 9 – gratificação para os sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

É certo que não há gratificação para todas as funções e cargos existentes no serviço público, todavia, há funções que merecem se não a gratificação, maior reconhecimento por parte da direção e dos chefes imediatos, afim de que esse sirva de mola propulsora na motivação dos servidores públicos como um todo.

Dos sujeitos que responderam essa questão, 31,5% afirmaram que o fato de não ter gratificação influencia na sua motivação para desempenhar as suas atribuições, enquanto que 52,7% afirmaram que o fato de não ter gratificação não influencia na sua motivação, conforme comentário a seguir:

“Não é o financeiro que me motiva, mas o reconhecimento dentro da instituição”.

Atual posição	Frequência	Porcentagem
Podia ser melhor	08	21%
Venho evoluindo	18	47,4%
Razoável	02	5,3%
Melhorando	04	10,5%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 10 – atual posição dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

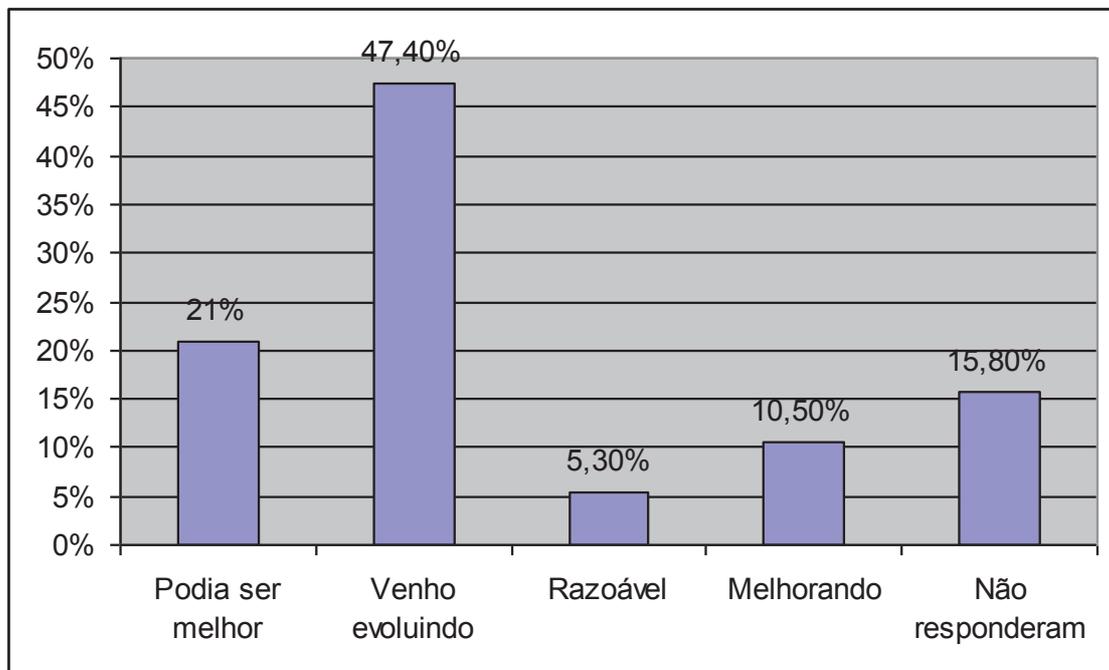


Gráfico 10 – atual posição dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Ampla maioria considera que sua atual posição dentro do CES é de melhoramento e evolução, ou seja, a medida que passam mais tempo exercendo suas funções aprendem e detem novos conhecimentos que colaboram até mesmo para a sua vida pessoal.

Todavia, conforme depoimentos coletados, obtivemos os seguintes dados:

“Seria melhor se tivesse atuando no cargo para o qual fiz o concurso”.

“Infelizmente trabalho com pessoas que não conseguem entender a importante contribuição que meu cargo poderia proporcionar ao CES”.

Sente-se bem trabalhando aqui	Frequência	Porcentagem
Sim	26	68,4%
Não	06	15,8%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 11 – sentimento no trabalho dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

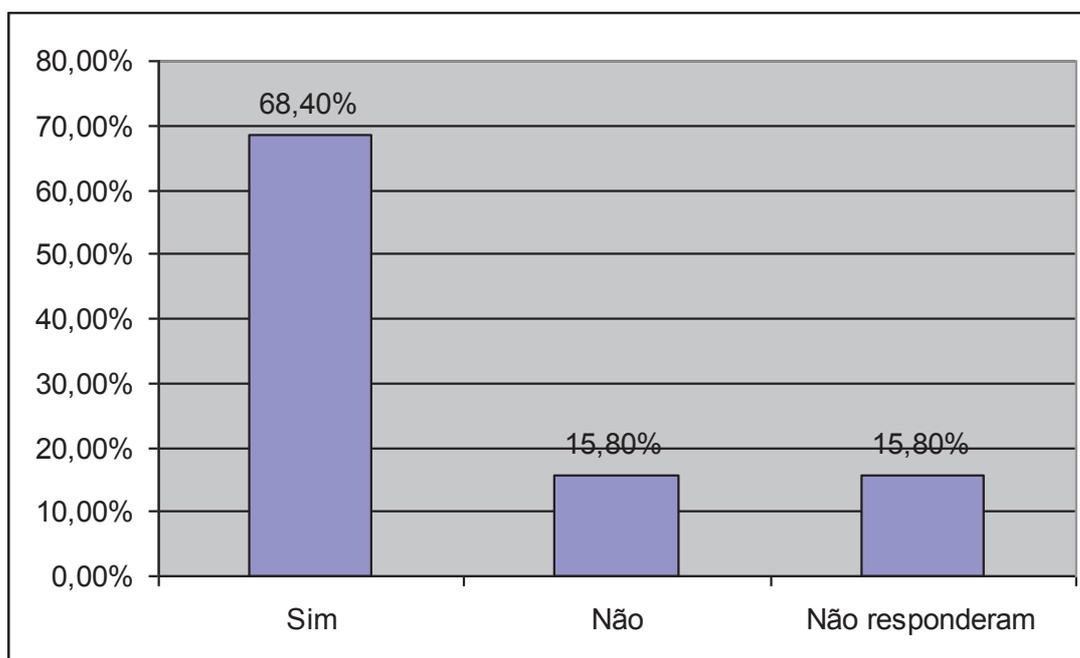


Gráfico 11 – sentimento no trabalho dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Esses dados demonstram o quanto o CES segue um caminho que desaguará na consecução do atendimento ao anseios e desejos de seus servidores, pois, maioria representativa tem o sentimento de

trabalhar em um local que lhe faz bem, que lhe proporciona condições de atuação e de desempenho profissional como pouco locais, assim confirmam os depoimentos abaixo transcritos:

“Gosto do que faço”.

“É uma oportunidade de trabalho e estudo que sempre busquei”.

“Existe um ambiente de cordialidade”.

O que é motivação	Frequência	Porcentagem
Gostar do que faz	08	21%
Gratificação	02	5,2%
Melhorar pessoas e processos	20	52,8%
Respeito	02	5,2%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 12 – entendimento de motivação dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

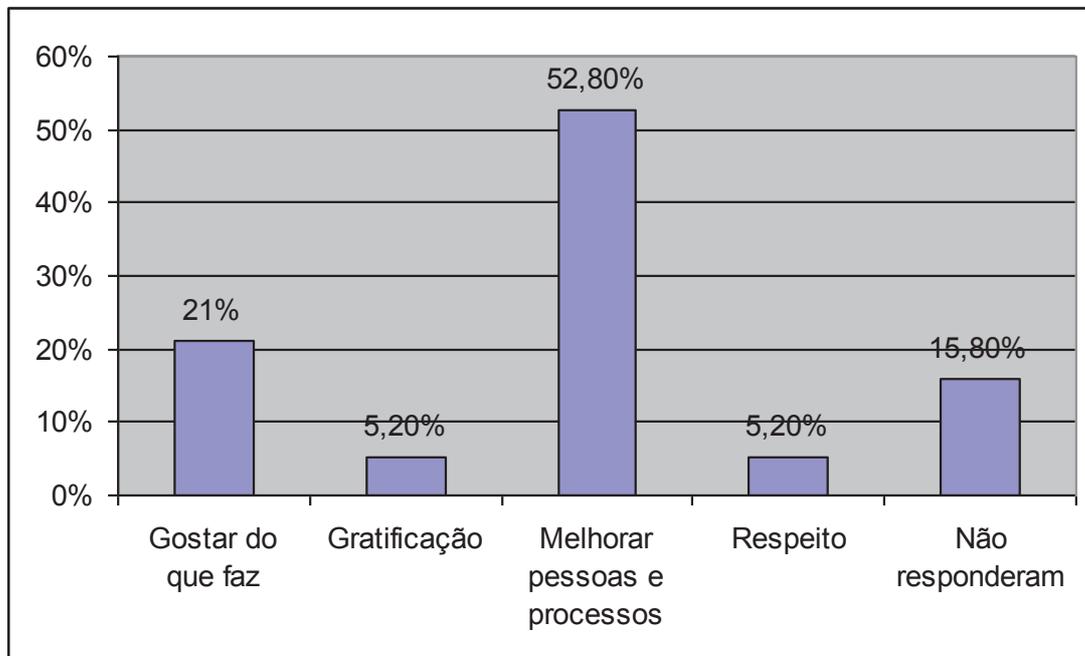


Gráfico 12 – entendimento de motivação dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

De fato, o que poderíamos pensar que o financeiro seria o maior motivador das pessoas que exercem suas funções no CES, os dados demonstram que não, pois, para os sujeitos pesquisados, o que mais representa motivação é a melhoria das pessoas, que pode ser feita com cursos e treinamentos como também melhorar os processos, que conseqüentemente, melhoraram as pessoas e ajudaram no seu cotidiano de trabalho.

Como vê a motivação no CES	Frequência	Porcentagem
Razoável	10	26,3%
De forma alguma	18	47,4%
Boa	04	10,5%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 13 – visão da motivação dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

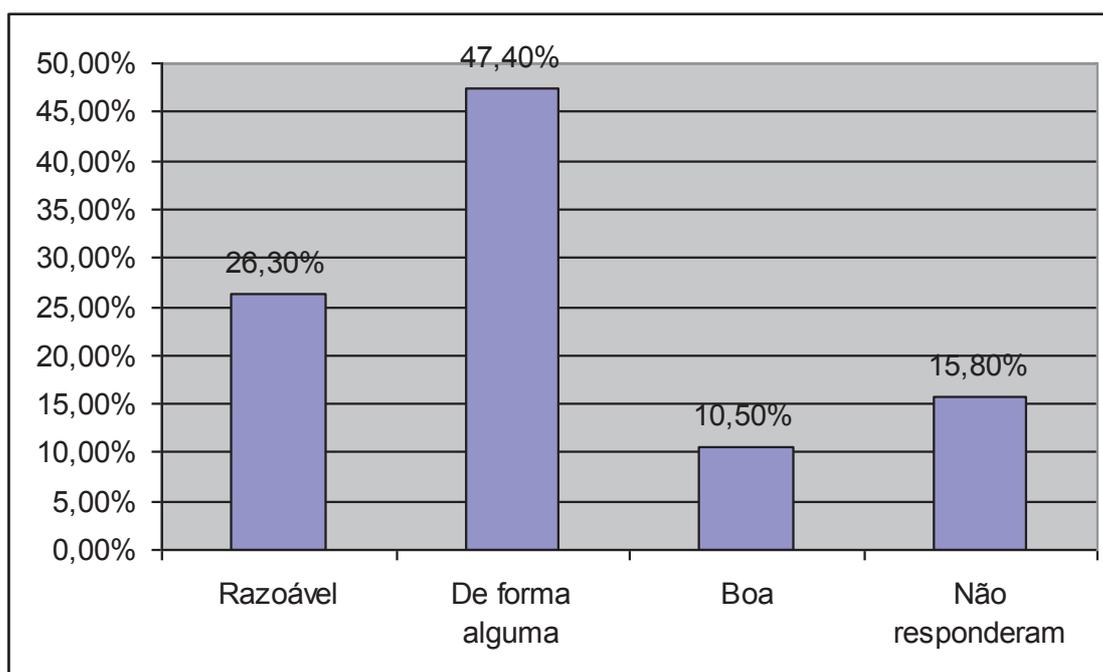


Gráfico 13 – visão da motivação dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Este ponto da pesquisa demonstra haver uma alta insatisfação com a conduta de direcionamento da política de gestão de pessoas dentro do CES, o que precisa ser revista, ou até mesmo, melhor esplanada junto aos servidores, conclamando-os a participarem das decisões que sejam diretamente relacionadas a esses sujeitos.

Da maneira como se apresenta hoje, a maioria dos sujeitos pesquisados afirmam não haver nenhum tipo de motivação sendo trabalhada junto a esse grupo de servidores que afirmaram não perceber a motivação ser trabalhada, o que deve estimular a direção do CES em levantar melhores informações para cerca-se de que tipo de motivação essas pessoas necessitam, ou se estão se baseando em dados pessoais e/ou negativas que tenham tido ao longo do exercício de suas funções.

Nível de motivação no CES	Freqüência	Porcentagem
Ruim	08	21%
Razoável	09	23,7%
Bom	14	36,8%
Excelente	01	2,7%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 14 – nível de motivação dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

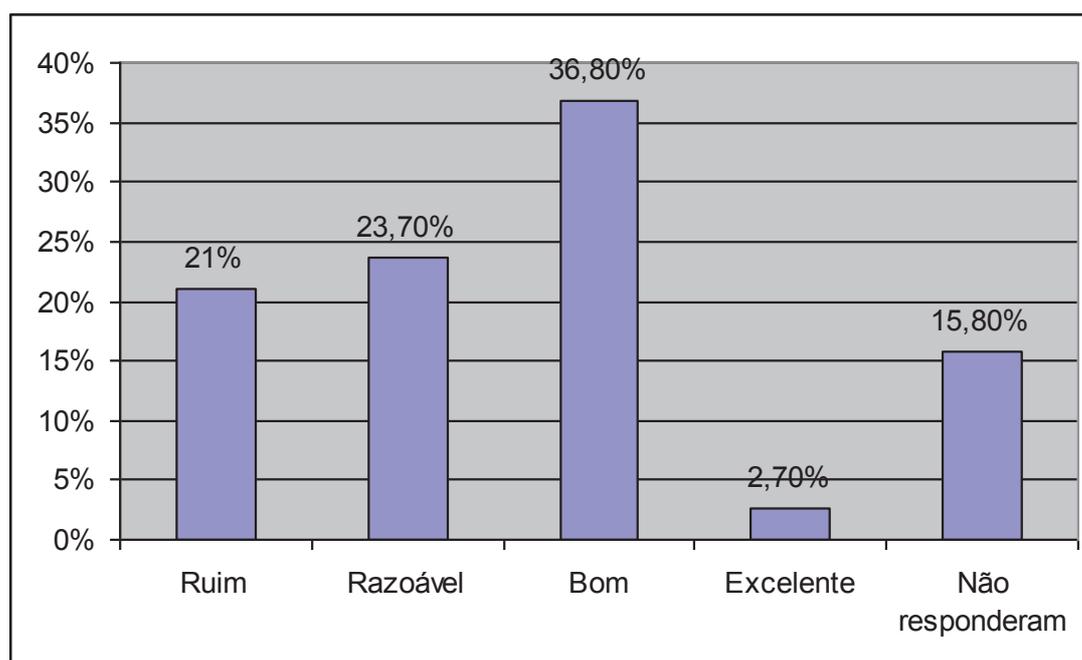


Gráfico 14 – nível de motivação dos sujeitos pesquisados

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Em contraste com os dados anteriores, para maioria dos sujeitos pesquisados neste aspecto, o nível de motivação que os sujeitos pesquisados tem é bom. Como dito anteriormente, muitas das vezes os servidores podem estar esperando por políticas da direção que tenham apontamento na definição de

estratégias que condizem com a motivação que eles precisam ter ao invés de eles próprios se organizarem para buscar condições de estabelecer essas políticas.

O que o CES pode fazer	Frequência	Porcentagem
Realizar capacitações	15	39,5%
Plano de gratificação	03	7,9%
Implantar ações	10	26,3%
Reuniões periódicas	04	10,5%
Não responderam	06	15,8%

Quadro 15 – atuação do CES para motivação dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

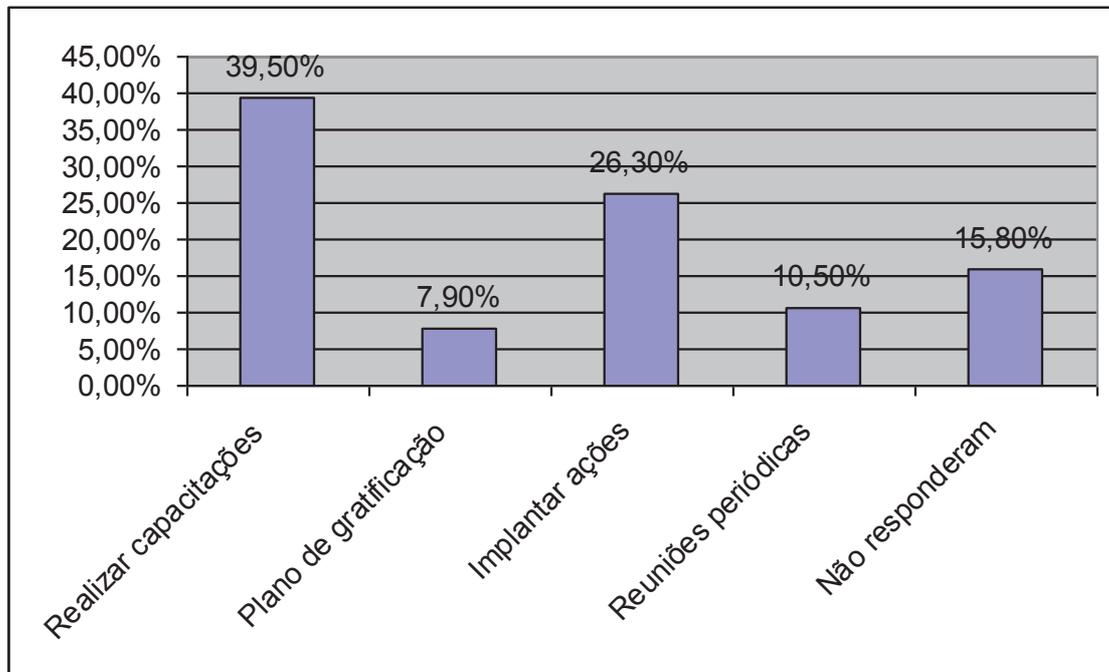


Gráfico 15 – atuação do CES para motivação dos sujeitos pesquisados
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Neste ponto da pesquisa, são relevantes as contribuições que os sujeitos pesquisados elencaram, tendo em vista que por meio destas, será necessário perfazer uma gestão de pessoal voltada para os anseios e necessidades que os próprios sujeitos pesquisados apontaram como sendo de fundamental importância para o consecutivo aumento do nível de motivação no CES.

C

ONSIDERAÇÕES FINAIS

É muito comum ouvirmos considerações de autores, pessoas, empresários e de organizações dizendo que "as pessoas são o principal ativo da organização". Sabemos que são as pessoas que tornam as organizações vivas; aliás, ao definirmos organização como sendo um "conjunto de materiais e pessoas que tem um propósito em comum", verificamos a importância do ser humano nas organizações, pois sem ele os objetivos não seriam atingidos.

Os materiais podem existir e terem uma função importante, mas se não houver pessoas para trabalhar com esses materiais, de nada adiantará. Com incentivo e condições elas criam excelentes trabalhos e com criatividade elas podem criar seus meios de trabalhar [...] Isso é a chamada evolução.

Por falar nisso, com a evolução das teorias e das formas de administrar, o ser humano foi tendo uma importância maior, principalmente nas décadas de 1920, 1930 e 1940, com o chamado "Movimento das Relações Humanas" e com as "Teorias de Recursos Humanos", cujos estudiosos e autores começaram a ter mais atenção nos papéis, influências e impactos das pessoas e dos grupos nas organizações, assim como das políticas sobre eles, como motivação, liderança, supervisão, etc, até chegarmos na consideração de que o ser humano é um recurso fundamental.

Além de ser esse excelente recurso, o ser humano hoje é fator de diferenciação no mercado. Hoje, as relações de trabalho estão mudando, as funções braçais, rotineiras, pesadas e por que não dizer desgastantes, estão dando lugar a funções e tarefas mais intelectuais, de decisão, de estratégia. Essa mudança, que está acontecendo, mas ainda não é visível em todas as organizações, deve-se ao fato do aumento do emprego de equipamentos e tecnologias para fazerem os trabalhos pesados de forma mais rápida e barata, mas também devido ao fato de estarmos na chamada "era da valorização humana".

Alguém já pode ter lido a respeito disso ou visto o termo em algum outro texto, outros podem achar que é só mais um nome bonito; mas é fato que vivemos numa época em que o ser humano é elemento essencial, que deve ser valorizado pelo que faz e pelo que é.

Seja para o público externo (fornecedores e clientes) ou para os funcionários (fornecedores e clientes internos), deve-se ter grande atenção com eles. No caso do público externo, uma boa relação com fornecedores gera uma melhor distribuição, uma maior confiabilidade de entrega, além de outras vantagens; tudo isso gera maior satisfação ao cliente, que também deve ser sempre bem atendido, preferencialmente de forma personalizada. Para o bom atendimento, não basta apenas que os funcionários sejam bem treinados e capazes, eles devem ser motivados, valorizados e se sentirem capazes de fazer isso, ou seja, de verem o sentido do seu trabalho.

Pode-se explicar em conversas, reuniões e de outras formas a importância de ser educado com o cliente, que todos na organização ajudam nas vendas da organização e na formação da sua imagem no mercado. Ou ainda, focar ou ter políticas e procedimentos na organização que busquem reduzir e resolver conflitos, como por exemplo, ter um horário e local para "lavar a roupa suja" como muitas organizações já fazem, de alguma forma. Tudo isso ajuda a evitar atritos entre os funcionários e problemas com o cliente.

Geralmente voltamos em organizações ou em lugares não só pelo fator preço, mas sim pelo ambiente agradável que o lugar demonstra e pelo bom atendimento, muitas vezes personalizado; ou seja, tudo isso quem faz são as pessoas que estão ali, e são elas que tornam a organização ou a organização diferente, que nos cativa ou nos chama a atenção de alguma forma. Portanto, as pessoas são as grandes geradoras de diferenciação no mercado.

Sabemos que o ser humano necessita constantemente de incentivo para a realização de suas tarefas, não somente no que se refere ao trabalho, mas também no que se refere a suas metas pessoais.

É importante concluir esse estudo destacando que se faz necessária a implementação de uma política que seja voltada para a gestão de pessoal que atenda não somente os anseios e necessidades dos sujeitos pesquisados, mas certamente, que motive os que melhor exercem as suas funções, que dêem retorno profissional ao CES, que sejam melhor ouvidos, melhor atendidos e principalmente, reconhecidos pela execução de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão e FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, v. 33, n 2, p. 42, abr./jun.1998.

AUBERT, Nicole. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 33, n 1, p. 85, jan./fev.1993.

BARROS, J. P. D. de. **O gerente do futuro: um instrumental para o pensamento**. Rio de Janeiro: SENAC, 1995.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

BRAVERMAM, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRIDGES, Willian. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPOS, W. E. **Chefia: suas técnicas, seus problemas**. 15. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CASADO, Tânia. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CASTRO, A .P. de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. 4. ed. São Paulo: Campus, 1996.

CATTANI, Antonio David *et al.* **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron books, 1996.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Markron Books, 1994.

_____. **Liderança**. Rio de Janeiro: SENAC, 1995.

COLOMBO, O. P. O que é liderança. **Revista mundo jovem**, junho/89.

GONÇALVES, José Ernesto Lima e GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. 33, n , p. 10-121, jan./fev. 1993.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

HERING, S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC, 1996.

HESSELBEIN, F; GOLDSMITH, M; SOMERVILLE, I. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KONDO, Y. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento**. 3. ed. São Paulo: Gente, 1991.

KOUSES, J. M; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro: Santuário, 1991.

LOPES, J. D. P. **Os estilos gerenciais e suas implicações na motivação dos funcionários: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado, Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC, 1999, Florianópolis/SC.

LUDKE, Menga e ANDRÉ, Marli, E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas: Adicionando energia ao trabalho em equipe, implementando dinâmicas de trabalho e redesenhando processos**. São Paulo: Nobel, 2002.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MASLOW, A . H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATOS, F. G. de. **Negociação Gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro, 1985.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MINAYO, M. C. de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: FTD,1998.

PALÁCIOS, Kátia Elizabeth Puente. Influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, v. 30, n 3, p. 74, jul./set. 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334p

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

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHERMERHORN, J. R. J. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Walmir Rufino da. **Motivação no Trabalho**. João Pessoa: Universitária. UFPB, 2000.

TEIXEIRA, J. F. **Recursos humanos na gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 20 de out. 2003.

_____. **O tempo e as pessoas na organização**. Disponível em: <<http://www.informal.com.br>>. Acesso em: 20 de out. 2003.

THIOLLENT, Michael Jean-Marie. Aspectos qualitativos da metodologia da pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 49, p. 45-50, maio 1984.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ULRICH, Dave; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N.. **Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

A PÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado

QUESTIONÁRIO

Solicitamos a colaboração de vossa senhoria no que concerne ao preenchimento deste instrumento de pesquisa (questionário), com a finalidade de servir de base para conclusão de Curso de Especialização. Todas as informações prestadas terão finalidade apenas acadêmica.

1) Sexo: () M () F

2) Idade: () 15 – 25 anos () 26 – 36 anos () 37 – 47 anos () maior de 48 anos

3) Renda familiar: () 1 salário () Entre 2 e 3 salários () Mais de 3 salários

4) Sua estadia na cidade de Cuité é permanente ou somente nos dias de trabalho?

5) Caso não tenha residência fixa na cidade de Cuité, responda: a distância de seus familiares é fator decisivo para sua motivação no trabalho? Por que?

() Sim () Não

6) Há quanto tempo trabalha no CES?

7) De qual ramo de atividade você é originário?

() público () privado () autônomo () primeira ocupação

8) Você está atuando no cargo/função para qual prestou concurso? Se não, por que?

9) Você tem formação técnica, ou superior, no cargo/função que exerce, por exemplo, curso de graduação ou especialização? Se não, porque?

10) Você está fazendo algum curso neste ramo de atividade? Se não, porque?

11) Possui gratificação para o cargo que ocupa? Isso influencia na sua motivação?

12) Como você avalia sua atual posição dentro do CES? Comente a sua resposta.

() Razoável () Melhorando () Podia ser melhor () Venho evoluindo.

13) Você se sente bem trabalhando aqui? Por que?

14) O que você entende por motivação?

15) Como você vê a motivação ser trabalhada dentro do CES?

16) Na escala abaixo, marque o nível de motivação que você sente dentro do CES?

Comente.

() 0 – 3 – ruim

() 4 – 7 – Razoável

() 8 – 9 – Bom

() 10 - Excelente

17) O que o CES pode fazer para continuar a melhorar a motivação dos seus funcionários, ou manter a que já existe?
