

A IMPORTÂNCIA DO FATOR MOTIVACIONAL NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM DESCRITIVA EM UMA AUTARQUIA PÚBLICA

Alex Araujo Melo¹
Ieso Costa Marques²

RESUMO : Este artigo objetivou avaliar a importância do fator motivacional no ambiente de trabalho e sua relevância para o contexto organizacional de uma autarquia pública. Assim, o problema da pesquisa se dá em função do questionamento sobre qual a relevância dos fatores motivacionais no ambiente de trabalho e como aplicá-los em uma autarquia pública. As pesquisas de campo demonstraram que é de vital importância que a autarquia pública, objeto desse estudo, insira em seu contexto estratégias que possibilitem, dentre outros, o crescimento profissional, bons canais de comunicação, plano de cargos e salários, a fim de que se busque a máxima eficiência e eficácia nas operações. A principal conclusão do trabalho é a de que inexistente um plano estratégico voltado para a gestão de pessoas na autarquia, tem gerado desmotivação e apatia entre os colaboradores, onde, nas considerações finais, são apresentadas algumas sugestões factíveis à solução dos problemas encontrados.

PALAVRAS-CHAVE: *Motivação. Avaliação. Reconhecimento.*

INTRODUÇÃO

Por se tratar de um assunto que está sempre no topo das pautas de reuniões empresariais e acadêmicas, a motivação acaba se configurando como um elemento de fundamental importância tanto para as empresas quanto para seus funcionários.

Assim, tanto de um lado quanto do outro existe a preocupação em se promover a motivação. Nota-se que, empresa ou funcionário, ambos possuem motivações diferentes, mas, que no final, estas motivações devem estar alinhadas em prol da conquista de um objetivo comum, o sucesso da organização.

É nesse contexto que o presente artigo foi desenvolvido, tendo como base conceitual à motivação no ambiente profissional. Para tanto, além de pesquisa bibliográfica, propôs-se uma pesquisa de campo que foi desenvolvida em uma autarquia pública com personalidade jurídica de direito público, a qual forneceu um universo de pesquisa suficiente para que fossem disponibilizadas variáveis passíveis de análise.

Os estudos acadêmicos mostram que em todas as áreas da administração, mais especificamente em gestão de pessoas, é possível perceber que existe um conflito inevitável

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela UniEVANGÉLICA Centro Universitário de Anápolis e também em Teologia pelo SETECEB. Atualmente é funcionário concursado de uma autarquia pública.

² Mestrando em Gestão Econômica do Meio Ambiente UnB/UniGOIÁS. Especialista em Gestão Empresarial. Especializando em Gestão Estratégica e Qualidade. Bacharel em Administração e também em Ciências Contábeis. Professor da UniEVANGÉLICA, Coordenador de Estágio Curricular Supervisionado e Empresa Júnior da mesma instituição.

entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, com maior ou menor incidência entre si.

De um lado, em determinadas instituições ou empresas, observa-se o indivíduo, enquanto produtivo, desmotivado, alheio aos interesses organizacionais e coletivos, por não se perceber importante em seu contexto, com a sensação e a percepção de que a empresa ou a instituição em que atua profissionalmente não lhe dá o devido reconhecimento.

Por outro lado, a maioria das organizações caminha no sentido da busca de seus objetivos, que sempre são de maximização de lucros e minimização de custos, certas de que esse é o único caminho para se manterem competitivas, distanciando assim, daqueles que nelas contribuem.

Faz-se necessário, nesse contexto, que os administradores proponham alternativas tanto estruturais quanto metodológicas, onde, aqueles que laboram, o façam dentro de uma perspectiva sócio-organizacional envolvente, que as organizações possuam uma visão holística dos indivíduos, como seres emotivos, com heranças genéticas e culturais diversificadas, com concepções e cosmologias distintas, como seres complexos que não podem ser vistos como que destituídos de sonhos, metas e ideais.

Este trabalho parte da preocupação central em buscar, além das informações de campo, argumentos teóricos que viabilizem respostas ao problema de pesquisa, sobre a importância da motivação no ambiente profissional, ou seja: qual a relevância dos fatores motivacionais no ambiente de trabalho e como aplicá-los em uma autarquia pública?

Assim, o presente trabalho preocupou-se em buscar elementos teóricos e de caso, que pudessem responder sobre a importância dos fatores motivacionais no ambiente interno de uma autarquia pública. Considera-se que os mesmos são de vital importância tanto para o colaborador quanto para as organizações, quer sejam públicas, privadas ou do terceiro setor, e que o seu alinhamento, sob o ponto de vista de ambos, se constitui em diferencial competitivo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Como suporte teórico para as discussões decorrentes deste estudo, fez-se necessário, inicialmente, a abordagem da evolução conceitual de algumas teorias motivacionais comumente consagradas pela administração, conforme texto a seguir.

Quando se fala em motivação, há que se falar, antes de tudo, daquilo que está social e/ou psicologicamente relacionado com o que motiva alguém. Neste contexto, vários autores

procuraram discutir tal conteúdo a partir da observação da teoria das relações humanas. Dentre estes autores, destaca-se Chiavenato (2000) com sua abordagem, buscando chegar à identificação das origens e da contextualidade em que tal teoria surgiu, cuja ênfase está na pessoa ao invés da estrutura ou das tarefas, para então relacioná-la com a sociologia e psicologia no que diz respeito à influência da sociedade industrial sobre as pessoas.

De acordo com Chiavenato (2000) alguns fatos deram origem à teoria das relações humanas, tais como a necessidade de humanização e democratização da Administração, o desenvolvimento das ciências humanas, as influências pragmáticas no âmbito filosófico de John Dewey e Kurt Lewin, bem como as conclusões da experiência de Hawthorne, concebida entre 1927 e 1932.

Neste sentido, Kurt Lewin faz parte do movimento cognitivista, teoria que estuda os processos mentais subjacentes ao comportamento, de certa forma opondo-se ao *behaviorismo*, cuja ênfase se volta para o comportamento humano no estudo da psicologia.

Conforme Bergamini (2006) Lewin trouxe uma especial contribuição na sistematização do estudo acerca da motivação, ao passo que busca uma associação coordenada no que diz respeito aos efeitos do passado na questão do comportamento do presente, ou seja, as decisões de uma determinada pessoa se dão em função dos motivos e cognições próprios deste momento, dependendo de eventos existentes no plano cognitivo daquilo que se aprendeu durante a sua vida com grupos humanos ou com alguém em específico.

Assim, Bergamini (2006) pontua que, a partir de Lewin, foi possível isolar vários critérios para, então, identificá-los. Nesse sentido, o comportamento de grupo surge quando os indivíduos experimentam as mesmas emoções de forma a integrá-los, onde, o grau de coesão os capacita a adotar o mesmo tipo de comportamento.

Com base em dois tipos de grupos, o psicogrupo e o sociogrupo, onde o primeiro relaciona-se com a organização e a orientação em função da realização de uma determinada tarefa e o segundo relaciona-se com a polarização de seus membros em função da execução da tarefa, Kurt Lewin desenvolveu sua teoria de campo, cujos elementos centrais enfocam a complexidade da personalidade individual (totalidade dinâmica), levando-se em conta o “eu íntimo”, o “eu social” e o “eu público”, constituintes de tal personalidade.

Deste modo, Bergamini (2006) sistematiza os quatro pressupostos básicos de Lewin:

1. O grupo deve ser considerado como o terreno ao qual o indivíduo se mantém;
2. O indivíduo utiliza o grupo como seu instrumento para a satisfação de necessidades próprias;
3. Os valores, necessidades e expectativas pessoais podem ser gratificados ou

frustrados pelo grupo;

4. O grupo é considerado como um dos elementos do espaço vital do indivíduo.

Neste contexto, o mérito de Lewin fica caracterizado na adaptação social, onde o indivíduo lida com sua superação diante das dificuldades naturais da vida ou no âmbito profissional, bem como de, periodicamente, atualizar seus anseios e suas ações para atingir seus objetivos, sem contudo, precisar deteriorar seus laços funcionais no campo social no qual está inserido e que, via de regra, constitui-se fundamentalmente sua existência.

A personalidade de um indivíduo não é estática, ou seja, não está envolta por uma estrutura impassível, esperando mudanças ao seu entorno que justifiquem sua satisfação ou realização no âmbito pessoal ou profissional. Acima de tudo, a personalidade possui sua própria dinâmica, caracterizada por uma integração de experiências e vivências adquiridas durante seus movimentos e interações entre suas estruturas básicas e a evolução contínua ao seu redor.

Deste modo, Greenber (1999 *apud* BERGAMINI, 2006, p. 137) conceitua motivação "como o processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para um determinado objetivo".

Neste sentido, como bem afirma Chiavenato (1999, p. 89), "o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas". Isso quer dizer que, um organismo pode perder seu equilíbrio em função de uma necessidade, podendo gerar um estado de tensão/ação, insatisfações, desconforto e/ou desequilíbrio.

Assim, tal estado pode induzir uma determinada pessoa a desenvolver um comportamento ou ação que a levem a se livrar da tensão ou desconforto. Sendo tal comportamento eficaz, o indivíduo se satisfará em sua necessidade livrando da tensão ocasionada e encontrando o estado de equilíbrio anterior, ajustando-se ao ambiente.

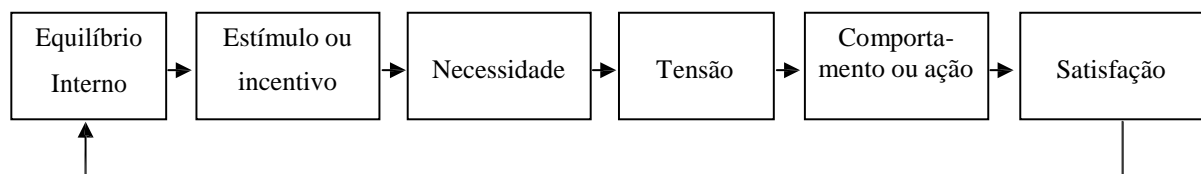


Figura 1: As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade

Fonte: Chiavenato (1999)

Como se pode observar, necessidades ou motivos não podem ser estáticos e sim, elementos cujas forças podem encontrar uma dinâmica constante e persistente que provoquem e influenciem o comportamento. Neste processo, o reforço positivo é capaz de influenciar o

comportamento no sentido de torná-lo mais eficaz e eficiente no controle e na satisfação de necessidades.

Do mesmo modo, quando não se encontra motivação na necessidade satisfeita, também não se pode observar tensão ou desconforto que geraria uma determinada ação.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999), as necessidades podem ser satisfeitas, frustradas (quando a satisfação é impedida) ou compensadas (transferidas para outro objeto).

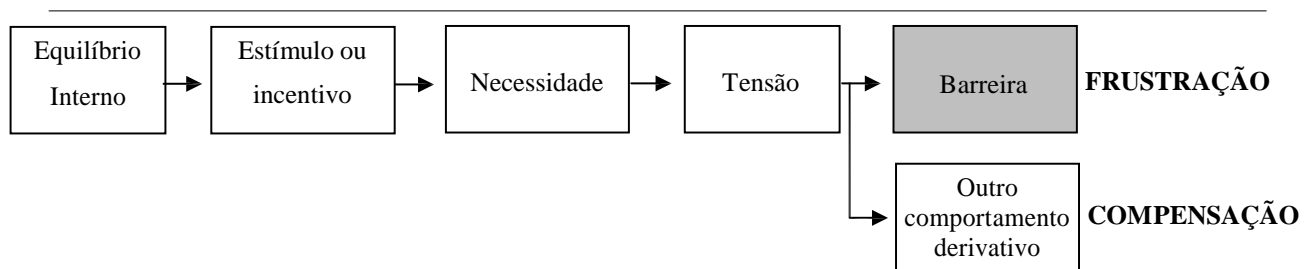


Figura 2: As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação

Fonte: Chiavenato (1999)

O que Chiavenato (1999) quer dizer é que se trata de contexto temporal e passageiro a satisfação de algumas necessidades, ou seja, a motivação humana é compreendida por um aspecto cíclico, norteadas pelas demandas das necessidades. Assim, quando problemas são resolvidos, o comportamento é um processo para tanto. Diversos estudos mostram que quando se fala em motivação, basicamente estamos falando de necessidades humanas e quem mais especificou tal processo foi Maslow, com sua teoria sobre a hierarquização das necessidades humanas, como pode ser analisada mais adiante.

Mas em contraposição a essas afirmações, Chiavenato (2000) descreve a teoria comportamental ou teoria *behaviorista* no ambiente administrativo como o elemento que trouxe uma nova condução para a explicação da motivação humana, com aplicação na administração, estabelecendo uma abordagem científica da ciência do comportamento humano, todavia, o ser humano permanece no centro das atenções, tomando o contexto organizacional com maior ênfase.

Não se deve confundir teoria *behaviorista* da administração com escola *behaviorista*, desenvolvida pela psicologia tendo como ponto de partida os argumentos de Watson. Todavia, ambas têm o fundamento no comportamento humano.

Ao final da década de 1940, a teoria comportamental impõe uma reformulação de conceitos administrativos sobre a crítica das teorias anteriores, afirmando que o *behaviorismo* na administração não só dá uma nova dimensão às abordagens, mas também potencializa o seu conteúdo, diversificando sua natureza.

Fundamentalmente, a teoria comportamental está alicerçada no indivíduo e para se explicar o comportamento do ser humano é preciso, antes, estudar a motivação humana, tornando-se esta, um dos temas fundamentais da teoria comportamental da administração.

Assim, como fundamento dessa teoria, os *behavioristas* afirmam que o administrador precisa ser profundo conhecedor das necessidades humanas no intuito de melhor compreender o comportamento humano, a fim de utilizar, de forma potencializada, a motivação para imprimir uma melhor qualidade de vida nas organizações.

Nesse sentido, Douglas McGregor desenvolveu as teorias X, Y, as quais comparam dois tipos antagônicos de se administrar, um tradicional, mecanicista e pragmático e outro baseado no comportamento humano.

De acordo com McGregor (1970), a teoria X baseia-se no contexto das decisões ou ações do dirigente com suas convicções a respeito do comportamento humano. Deste modo, a teoria X está embasada em três fundamentos:

1. O ser humano não gosta intrínsecamente de trabalhar;
2. As pessoas precisam ser coagidas, vigiadas e ameaçadas, a fim de que trabalhem em prol dos objetivos da organização;
3. O ser humano prefere ser dirigido, evita responsabilidades.

Num contexto geral, esta teoria parte do princípio da mediocridade humana avessa ao trabalho. McGregor (1970) destaca que a motivação deste tipo de ser humano está deveras comprometida e que meros oferecimentos de recompensas não são suficientes para alterar o estado de animosidade deste indivíduo, ao passo que ameaças de castigos são mais eficientes.

Já a teoria Y é representada por premissas elaboradas sem preconceitos a respeito da natureza humana. McGregor (1970) descreve as características pelas quais esta teoria foi estruturada, a saber:

1. O ser humano não sente aversão inerente ao trabalho;
2. Dadas as condições, o homem praticará a auto-orientação e o auto-controle ao serviço dos objetivos empenhados;
3. O empenho em alcançar objetivos está diretamente relacionado às recompensas atribuídas ao êxito das tarefas;
4. O ser humano aceita e procura responsabilidades;
5. As potencialidades intelectuais do ser humano podem ser melhor aproveitadas.

Assim, como se pode perceber, esta teoria abrange um estilo de administração que implica a participação e está completamente firmada nos valores humanos e sociais. Já a teoria X trabalha com a imposição e coerção das pessoas em função de sua atuação profissional, ou seja, controles externos impostos às pessoas, com a finalidade de manipular

e direcionar o comportamento individual em relação à tarefa desenvolvida, a fim de se alcançar um resultado que lhe comprove (CHIAVENATO, 2000).

O ser humano, no geral, está disposto ao trabalho, a liderança, então, constitui-se como elemento de fundamental importância no contexto organizacional, isso porque a formação das empresas passa por um processo de aglutinação de pessoas, grupos de indivíduos que necessitam de organização e coordenação no direcionamento de seus potenciais e esforços individuais, em prol das metas e objetivos da organização (BERGAMINI, 2006).

2.1 Hierarquia das necessidades humanas

Chiavenato (2000) realizou uma síntese da Hierarquia de Necessidades Humanas e meios de satisfação, desenvolvida por Maslow, que afirma que os indivíduos são impulsionados – motivados - a satisfazer grupos de necessidades hierarquicamente organizadas. Essa hierarquização encontra-se mais detalhada no diagrama abaixo:

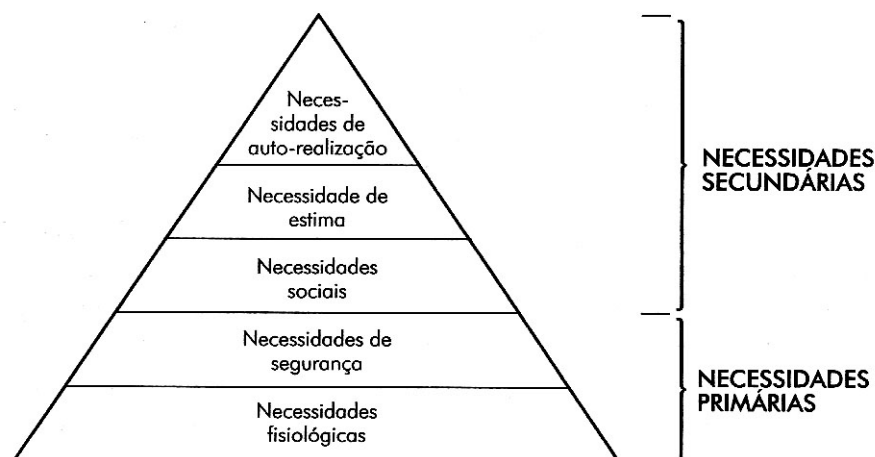


Figura 3: A Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2000)

O diagrama acima reflete exatamente o que Maslow propôs como uma hierarquização das necessidades. Todavia, para que se tenha um entendimento mais amplo, o quadro abaixo busca detalhar tais necessidades:

Quadro 1: Exemplos da hierarquização das necessidades, segundo Maslow

Fonte: Chiavenato (2000) (Adaptado pelo autor)

NECESSIDADES	EXEMPLOS
De auto-realização	Atingir o máximo de seu potencial, utilizar o máximo de sua capacidade.
De auto-estima	Ter o respeito de outros, ter seu valor reconhecido, ser tido como útil, reconhecer o próprio valor.
Sociais	Ser aceito por outros, pertencer a grupos.
De segurança	Proteção contra danos físicos, segurança em casos de doenças, acidentes, problemas financeiros etc.
Fisiológicas	Comer, beber, dormir, fazer sexo.

2.2 Uma análise das teorias de Maslow e Herzberg

Conforme Chiavenato (2000) Maslow traça o perfil do indivíduo motivado e do que não é, onde destaca que os indivíduos motivados freqüentemente realçam empatia, bom humor, amizade, dinamismo. Quanto aos desmotivados usualmente são agressivos, desinteressados, inacessíveis, mau-humorados, etc.

Conforme visto anteriormente, o autor também destaca um ciclo motivacional com o intuito de elencar os níveis para se chegar à satisfação e promover motivação: a) equilíbrio interno; b) estímulo ou incentivo; c) necessidade; d) tensão; e) comportamento ou ação; f) satisfação. Para Chiavenato (2000), Herzberg, por sua vez, destaca dois fatores influenciadores da motivação: o intrínseco e o extrínseco ou higiênico.

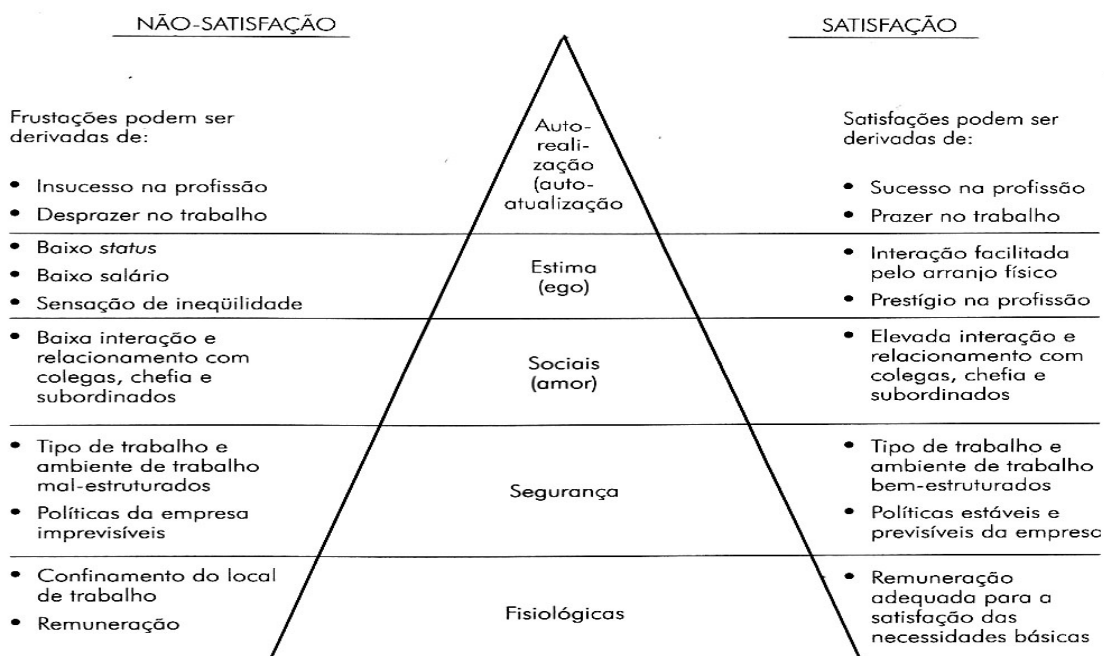


Figura 4: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (2000)

Fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos, se localizam no ambiente que rodeia as pessoas abrangendo as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cerca o indivíduo.

Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la

elevada por muito tempo. Por outro lado, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, envolvendo os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-reavaliação.

Assim, de acordo com os autores citados, no intuito de fornecer uma espécie de classificação, a motivação pode ser analisada de duas formas: consciente e inconsciente. No aspecto inconsciente, as atitudes são influenciadas por fatores de ordem alheia, estranhas ao conhecimento ou vontade do indivíduo. E é justamente esta diferenciação que se torna objeto de estudo da psicologia e outras ciências, bem como teorias, como as de Maslow e Herzberg.

Logo, ambos os autores prescindem de que a satisfação inicial das necessidades primárias ou fatores higiênicos pelos colaboradores, se constitui meramente na oferta das condições necessárias ao exercício do trabalho. Cabe aos empreendedores, por sua vez, satisfazer os fatores motivacionais dos seus colaboradores por meio da análise do que realmente irá lhes proporcionar auto-realização e auto-estima.

2.3 Correntes históricas da motivação

Conforme quadro 2 abaixo, percebe-se uma evolução histórica nos estudos sobre a motivação no trabalho, cuja trajetória passa por várias escolas, desde o *Taylorismo* com a racionalização do trabalho, punições e recompensas pecuniárias, perpassando por Victor Vroom, em que analisa fatores como expectativa, instrumentalidade e valência, até os dias contemporâneos em que os modelos de gestão focam na participação e autonomia como importantes canais para a produtividade e cooperação no ambiente laboral.

Época	Corrente/Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Planejamento, Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das Necessidades Humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades.

Época	Corrente/Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho	Estima, auto-realização.
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima, auto-realização.
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima.
1960-1970	Democracia industrial na Noruega.	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento.
1950	Logoterapia / Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora no ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta-necessidades, auto-realização.
1975	Programação neurolingüística / Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima.
1990	Coaching / Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima.
1990	Energização / Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva – ZAPP!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima, auto-realização.

Quadro 2: Motivação dos Quadros Operacionais**Fonte:** Hering (1996)

Cada um dos postulados supracitados teve a sua importância e contribuição para o estudo do comportamento humano nas organizações, no entanto, algumas correntes se destacam ou melhor atendem aos objetivos a que este artigo se propõe, como é o caso das características da Teoria das Expectativas ou Teoria Contingencial da Motivação proposta por Victor Vroom.

De acordo com Sales (2005), as pessoas se constituem no diferencial competitivo das empresas. São elas as grandes fomentadoras de mudanças e inovações, que produzem, tomam decisões, se motivam.

Para Chiavenato (1999), enquanto a Teoria de Maslow propõe uma hierarquização das necessidades humanas e Herzberg duas classes de fatores, ambos prescindem de que existe uma “melhor maneira” de se motivar as pessoas. No entanto, o autor observa que diferentes pessoas reagem de maneiras diferentes conforme a situação.

Neste sentido, Bowditch e Buono(2002) observaram que a Teoria das Expectativas de Vroom é uma função de três componentes:

1. Uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (expectativa);
2. Uma percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um desempenho trará resultados ou recompensas (instrumentalidade);
3. O valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para a pessoa (valência).

Dada a complexidade das tarefas e os objetivos e desafios a que cada ação demanda, as pessoas decidem se motivar ou não para a sua execução, ou seja, a quantidade de esforço empreendido é diretamente proporcional à expectativa de seu resultado. Daí conclui-se que a motivação possui variações em decorrência dos objetivos individuais.

Outro grande expoente na corrente histórica da motivação foi Viktor Emil Frankl, psiquiatra austríaco, fundador da chamada Logoterapia ou “vontade de sentido”. Para Frankl (1990), a busca de sentido na vida é a principal força motivadora do ser humano.

Para o psiquiatra, existe um “vazio existencial” dentro de cada indivíduo. Cabe a cada um descobrir aquilo que lhe motiva e traz significado ou “sentido de vida” e, nesse contexto, as ocupações podem, ou não, estar alinhadas com as motivações individuais.

Por fim, vale ressaltar a contribuição de William C. Byham, autor do termo “*empowerment*”,³ termo em inglês que foi trazido para o contexto organizacional, que pode ser traduzido por delegação de poderes, energização. Byham defende que as pessoas possuem energias positivas e negativas e que são transmitidas nas relações sociais, ao que chamou energia positiva “Zapp: ânimo, persistência, poder” e energia negativa “Sapp: abatimento, pessimismo, prostração”.

Para Byham (1992), para que haja energização numa organização, todos os níveis deverão possuir: direção - os colaboradores deverão saber o que fazer, aonde se quer chegar; recursos - é preciso que haja uma cadeia de suprimentos e informações disponíveis ao colaborador para a consecução das metas propostas; conhecimento - os colaboradores deverão ter as competências e aptidões ao exercício das tarefas a que se propõem; apoio - os colaboradores deverão ter suporte, encorajamento e autonomia.

2.4 Explicação psicológica da motivação

Conforme Bergamini (1988), a gestão eficaz implica essencialmente numa questão de se administrar a motivação.

Já no pensamento de Castro (2005), a motivação é um dos conceitos mais utilizados na

³ Delegação de poderes, enriquecimento de tarefas.

moderna teoria organizacional. Para a autora, o motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa, normalmente composto de um impulso e uma recompensa. Quando este impulso não é alcançado, freqüentemente ouve-se de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não se motivam, que há problema de integração, que as pessoas tem problemas emocionais e que isso atinge a produtividade e a contribuição que se esperava.

Neste contexto, o motivo termina quando seu objetivo é alcançado. Com isso, percebe-se que motivar é proporcionar ações que criem e mantenham alto o estado de ânimo das pessoas, a capacidade delas de interagirem com o meio e procurarem vencer dificuldades.

Sales (2005) pontua que a motivação é uma equação que cobre três variáveis:

1. fazer um esforço;
2. manter este esforço até que o objetivo seja atingido;
3. consagrar a ele a necessária energia.

Neste sentido, o autor pondera que a motivação nasce no interior de cada pessoa e passa a ser uma força propulsora que a impulsiona para a consecução de seus objetivos, reiterando que as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais estão motivadas.

Por outro lado, conforme Vergara (2000), ao avaliar as diferentes respostas dos indivíduos frente a determinadas tarefas, define que a motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro do indivíduo, nasce de nossas necessidades interiores.

Para a autora, a razão pela qual as pessoas possuem reações diferentes face à determinadas tarefas e responsabilidades ocorre, também, porque possuem *background* cultural, valores e necessidades diferenciadas. Lidar com essas diferenças se constitui na arte e magia do gestor.

2.5 Equilíbrio organizacional

Chiavenato (1999) argumenta que a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, sendo que as vidas e os objetivos de ambos estão entrelaçados. No entanto, essa relação indivíduo e organização nem sempre é cooperativa e satisfatória.

Para o autor, as organizações necessitam conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperarem, sendo que, estes fazem contribuições à organização sempre que recebem dela os incentivos e alicientes desejados.

Diante disso, Aguiar (2005) ressalta que produtividade e motivação só podem ser compreendidas e alinhadas num ambiente em que os fatores organizacionais e a capacidade individual de seus membros estejam em contínua interação.

Nesse contexto, os colaboradores devem ser vistos como parceiros ativos do processo produtivo, clientes internos na oferta de *inputs*, alimentadores do processo de transformação e posterior venda aos clientes externos, o que foi caracterizado por Saul Bekin em sua conceituação de *endomarketing*, que diz que antes de se vender os seus produtos, as organizações devem convencer os seus funcionários a comprá-lo.

A motivação é um processo global com o objetivo final: compreender o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à “cultura organizacional”. Os funcionários devem associar seus objetivos aos da empresa, fazer da mesma parte da sua vida, de modo que o comprometimento do colaborador implique o aprimoramento do desempenho fundamentado na valorização do funcionário e na satisfação dele em trabalhar na empresa (BEKIN, 1995, p. 98).

Para Bekin, os colaboradores ou clientes internos são vitais para o sucesso do negócio, que depende mais do interesse e da satisfação deles do que de qualquer outro fator relevante.

As conquistas organizacionais são resultados de contribuições individuais, neste sentido, Bergamini (2006) conclui que o caminho para o sucesso organizacional passa, impreterivelmente, pelo desenvolvimento integral das pessoas que nela trabalham.

Por fim, Toledo (1981) considera que as organizações com um nível gerencial maduro (privadas ou não), procuram criar e manter condições propícias ao desenvolvimento da motivação do seu maior patrimônio, que é o patrimônio humano.

Percebe-se que a relação indivíduo e organização mudou e avançou muito em termos de qualidade de vida no trabalho, quando as competências humanas assumiram posição de destaque. De acordo com os autores supracitados, somente através da relação recíproca entre colaboradores e organização, por meio do ajustamento, interação, troca e dinamismo, pode-se chegar a um condicionamento saudável no ambiente de trabalho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida apresentou características quanti-qualitativas, à partir da análise do objetivo de estudo e da busca das características do fenômeno apresentado. Para tanto, inicialmente empreendeu-se um estudo bibliográfico, com pesquisa em fontes textuais e em ambiente eletrônico, depois foi realizada pesquisa de campo, com o intuito de obter dados estatísticos por meio de questionários, contendo perguntas fechadas e objetivas.

A pesquisa foi realizada em uma autarquia pública localizada na cidade de

Goiânia/GO, sendo selecionadas aleatoriamente 12 pessoas, dentre um universo de aproximadamente 50 servidores.

Foram estabelecidos critérios para inclusão dos sujeitos na amostra, com a finalidade de preservar os princípios éticos da pesquisa com seres humanos, além de manter homogeneidade segundo os extratos de quotas previstos no processo de amostragem.

Dessa forma, os critérios de inclusão estabelecidos foram que todos os sujeitos deveriam ser maiores de idade, e que, fossem colaboradores da instituição pesquisada.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Pergunta nº 1: Com relação ao desempenho de sua atividade profissional, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido ocorre:

De acordo com os resultados obtidos com a tabulação dos dados referentes à pergunta 1, pode-se observar que, quando questionados se a Autarquia reconhece o trabalho desenvolvido em relação ao desempenho profissional, os funcionários não mostraram unanimidade nas respostas, ou seja, 17% afirmam que sempre têm o devido reconhecimento; porcentagem igual para os que acham que nunca são reconhecidos e para os que acham que raramente recebem o merecido reconhecimento.

O que chama a atenção é que 49% dos entrevistados concordam em dizer que o reconhecimento só é manifestado de forma esporádica, ou seja, às vezes. No geral, pode-se observar que há um relevante descontentamento em relação ao reconhecimento da Autarquia pelo desempenho profissional. Trata-se, pois, de uma percepção generalizada, com um índice de 83% de relativo descontentamento. Neste sentido, percebe-se uma relativa inobservância ao que Herzberg detalha sob o contexto dos fatores motivacionais ou intrínsecos, ou seja, o reconhecimento profissional (CHIAVENATO, 2000).

Pergunta nº 2: Dentro de seu ambiente de trabalho, as chances de crescimento profissional são:

O resultado reflete o descontentamento descrito no quesito anterior, onde 50% dos entrevistados não vislumbram nenhuma chance de crescimento profissional no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que 42% dos entrevistados consideram tais chances remotas e, somente 8% consideram ser possível galgar níveis mais altos na escala profissional dentro da autarquia.

Mas, de todo modo, o que importa ressaltar é que o descrédito atinge 92% dos

entrevistados, podendo afirmar que não existe uma motivação específica no que diz respeito ao crescimento profissional.

Nesse sentido, Bergamini (2006), pondera que a personalidade de um indivíduo não é estática, esperando mudanças ao seu redor que justifiquem sua realização no âmbito pessoal ou profissional.

Pergunta nº 3: No exercício de sua atividade profissional, você sente-se motivado:

Já em relação ao exercício individual da atividade profissional, a maioria dos entrevistados declarou estar motivada no desempenho de suas tarefas, sendo que 50% julga que estão motivados na maioria das vezes e 25% declararam que estão sempre motivados. Houve uma manifestação negativa em relação à motivação com 17%, afirmando que raramente sentem-se motivados e 8% disseram nunca estar motivados.

Em se tratando de um funcionário motivado, qualquer índice que revele desmotivação no exercício ou desempenho das atividades profissionais deve ser visto com especial atenção, tendo em vista que lidam, na maioria das vezes, diretamente com o cliente. Sales (2005) pontua que o grande diferencial, que é ao mesmo tempo a principal vantagem competitiva das empresas, está nas pessoas que nelas trabalham.

Pergunta nº 4: Como você avalia a política de treinamento de pessoal?

Dentre todos os resultados obtidos com a pesquisa, o que mais se mostrou negativo foi a avaliação da política de treinamento de pessoal. Nesse sentido, 67% declararam que a política de treinamento é regular, contra 33% que declararam ser péssima.

Esse resultado pode, em parte, explicar o resultado dos quesitos 2 e 3, onde a motivação e a expectativa de crescimento profissional foram avaliadas. Percebeu-se índices negativos em relação a tais parâmetros e no quesito treinamento de pessoal, o índice negativo atingiu 100%.

Conforme referenciado por Sales (2005), as aptidões podem ser adquiridas e desenvolvidas através de educação e treinamento contínuos. Em razão da ausência de uma política de qualificação de pessoal satisfatória e consistente, abstrai-se que o reflexo negativo apresentado na tabulação dos dois primeiros quesitos, se dá, pela ausência de uma política de qualificação de pessoal que satisfaça às aspirações profissionais dos colaboradores e,

principalmente, propicie senso de integração e direção.

Pergunta nº 5: A autarquia possui algum tipo de premiação individual por desempenho ou vantagens adicionais por mérito?

Na premiação por desempenho ou mérito, somente 8% dos entrevistados declararam que alcançam reconhecimento. O restante, com percentual de 92%, afirmou desconhecer ou não haver nenhuma premiação por reconhecimento pelo bom trabalho prestado.

Tal resultado também confirma o resultado obtido na questão 1.

Observa-se que, na visão dos entrevistados, o trabalho desenvolvido não é devidamente reconhecido ou recompensado, revelando uma imagem negativa ou pouco humanizada da Autarquia.

Pergunta nº 6: Como você avaliaria a comunicação entre os níveis hierárquicos da instituição?

Em relação à avaliação da comunicação entre os níveis hierárquicos, a pesquisa revelou uma distância considerável entre tais posições na Autarquia. Com respeito a essa comunicação, 33% afirmam ser boa, ao passo que 42% revelam ser regular e 25% péssima.

Somando-se as avaliações que afirmam ser regular com as que afirmam ser péssima, obtém-se um índice de 67% de avaliação negativa da comunicação entre os níveis hierárquicos da instituição, confirmando o distanciamento entre diretores e subordinados.

Conforme pontua Toledo (1981), organizações com um nível gerencial maduro (privadas ou não), procuram criar e manter condições propícias ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Para tal, a comunicação entre os níveis hierárquicos se configura como uma das necessidades primárias à consecução deste objetivo.

Pergunta nº 7: A autarquia realiza pesquisas periódicas para medir o clima organizacional, bem como, ouvir sugestões por parte dos colaboradores?

No que diz respeito ao desenvolvimento de pesquisas para avaliação do clima organizacional e diálogo entre os colaboradores, 42% revelaram que nunca houve uma pesquisa que buscasse entender seus anseios em relação à organização inter-setorial, ao passo que 58% revelaram que isso raramente acontece.

Conforme já referenciado, Chiavenato (1999) argumenta que a interdependência de necessidades do indivíduo e da organização é imensa, sendo que as vidas e objetivos de

ambos estão entrelaçados. Neste sentido, o autor pontua que as organizações necessitam conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

Hamel (2007), uma das autoridades contemporâneas em gestão no mundo, referenciado, inclusive, pela Revista Exame (Ed. Nº 905), diz que inovar a administração não é um projeto para seis meses. É uma busca persistente pelos melhores métodos para liberar e potencializar a capacidade humana.

Os modelos de gestão avançaram desde o início do século passado, da gestão clássica, do controle e da eficiência, para os atuais modelos, focados nas competências humanas como diferencial competitivo.

Um fato relevante para a gestão e análise do contexto sócio-organizacional contemporâneo diz respeito à entrada da chamada Geração Y no mercado de trabalho. Nesse sentido, cabe algumas considerações iniciais no que concerne ao perfil desses jovens:

- Cresceram conectados à internet e toda sorte de mídia;
- Menos fiéis às organizações em que atuam, focados em objetivos;
- Estão acostumados a uma interação em tempo real, a ter respostas rápidas;
- Anseiam por resultados rápidos na carreira, desejam saber aonde e quando podem galgar melhores postos de trabalho.

Nesse sentido, vale ressaltar a predominância etária dos sujeitos pesquisados, como também do universo da autarquia, sendo em sua grande maioria, constituído de jovens entre 21 e 30 anos. No caso da amostra pesquisada, 9 dos 12 sujeitos pesquisados se enquadram nesta faixa etária, ou seja, 75% da amostra.

Como visto no desenvolvimento, alguns autores prescindem de que existe uma melhor maneira de se trabalhar a satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho, sabe-se, no entanto, que não existe uma fórmula ideal, dadas às complexidades intrínsecas e inerentes do ser humano.

Em síntese, gestão de pessoas sob o contexto sócio-organizacional demanda tempo e trabalho árduo, o perfil dos novos entrantes nesse mercado apresenta peculiaridades distintas, o mercado, por sua vez, se apresenta muito mais dinâmico em relação a outros tempos, enfim, equacionar produtividade com motivação não é uma tarefa fácil.

Outro aspecto relevante que cabe ressaltar, à partir da análise de todo o desenvolvimento, diz respeito ao caráter intrínseco da motivação, ou seja, sua natureza ou energia potencializadora está ligada à natureza das tarefas, aos desafios propostos para o cargo, às condições de ascensão, valores e clima organizacional, aspectos que requerem um certo alinhamento entre o escopo do negócio com os objetivos e preferências individuais.

Já os fatores de contexto ou extrínsecos, que estão relacionados às condições de trabalho, sabe-se que, quando supridos, apenas inibem a insatisfação dos colaboradores, porém, não são suficientes para garantir a motivação de alguém.

A tabulação do questionário de pesquisa aplicado propiciou os seguintes dados para análise:

- A pergunta 1, reconhecimento do trabalho desenvolvido em relação ao desempenho e a atividade profissional, demonstrou que apenas 17% dos sujeitos pesquisados consideram que têm o devido reconhecimento. Chiavenato (1999) declara ser imprescindível conhecer primeiramente o comportamento das pessoas para, então, perceber seu nível motivacional. Por conseguinte, torna-se vital que se mensure e valorize o trabalho desenvolvido;
- A pergunta 2, chances de crescimento profissional no ambiente de trabalho, apresentou índice negativo de 92% no que diz respeito às chances de crescimento profissional – nesse sentido, seria importante que a alta gestão estabelecesse metas e desafios no cumprimento das tarefas, aferisse o desempenho, onde pudesse oferecer incentivos e promoções segundo critérios pré-estabelecidos;
- Com respeito à pergunta 3, incidência da motivação no exercício da atividade profissional, houve uma manifestação positiva, onde 75% dos sujeitos afirmaram estar motivados no exercício da atividade profissional contra um resultado de 17% dos sujeitos que afirmaram que raramente se sentem motivados e 8% declararam que nunca estão motivados;
- Na pergunta 4, avaliação da política de treinamento de pessoal, os índices negativos (regular e péssima) perfizeram 100% - esse dado demonstra um claro distanciamento entre a alta gestão e colaboradores quanto ao desenvolvimento de pessoal. Sugere-se a implantação de programas de desenvolvimento de pessoal regulares, como também a médio e longo prazos, visando a uma contínua qualificação dos colaboradores e sua interação sócio-organizacional;
- Já na pergunta 5, reconhecimento pela autarquia na distribuição de prêmios ou vantagens adicionais por desempenho ou mérito, os dados tabulados demonstraram que 92% dos entrevistados desconhecem ou que não há nenhuma premiação por reconhecimento do trabalho prestado – esse índice refletiu a ausência de metas por desempenho por parte da

administração de recursos humanos da autarquia, fato já analisado nos gráficos anteriores supracitados;

– A pergunta 6, avaliação da comunicação entre os níveis hierárquicos da instituição, aferiu um índice de 67% de avaliação negativa contra 33% de avaliação positiva. Nesse sentido, vale reconsiderar a referência a Aguiar (2005), que ressalta que produtividade e motivação só podem ser compreendidas e alinhadas num ambiente em que os fatores organizacionais e a capacidade individual de seus membros estejam em contínua interação – sugere-se, para tanto, ações estratégicas voltadas à socialização dos sujeitos, como, por exemplo: um dia com a Diretoria, intercâmbio entre os departamentos, etc.

– A pergunta 7, periodicidade de pesquisas para avaliação do clima organizacional e diálogo entre os colaboradores, pontuou que 42% dos sujeitos afirmaram que nunca houve e 58% que raramente acontece. Neste sentido, além da implantação de políticas de qualificação de pessoal, cargos e salários, avaliação de desempenho, incentivos e promoções, seria de extrema importância que a Autarquia realizasse, ao menos uma vez por semestre, uma pesquisa que pudesse avaliar o clima organizacional e levantar sugestões factíveis.

ABSTRACT

This article looked for to evaluate the importance of motivational factor in the work and its relevance to the organizational context of a public authority. Thus, the problem of search made on the basis of questioning about the relevance of the motivating factors in the workplace and how to apply them in a public authority. The field researches show that is of vital importance that the public authority, object of this study, insert in its context strategies that allow, among others, professional growth, good communication channels, plan positions and salaries so that if seek the maximum efficiency and effectiveness in the operations. The main conclusion of the work is that don't exist a strategic plan focusing on management of people in the public sector, and it generates demotivation and apathy among employees, where, in closing comments, are some suggestions for feasible solution of the problems encountered.

KEYWORDS: Motivation. Evaluation. Recognition

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERGAMINI, C. W e BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.
- BYHAM, W. **Zapp! O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CASTRO, D. G. **A importância da motivação para o comportamento organizacional da empresa Flora Garden**. Anápolis: UniEvangélica, 2005. (Monografia).
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed., São Paulo: Campus, 2000.
- FRANKL, V. E. **Psicoterapia para todos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- HAMEL, G. **O futuro da administração**. São Paulo: Campus, 2007.
- 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.
- MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1970.
- SALES, S. D. **Motivação como ferramenta para gestão das universidades federais brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2005. (Tese de Doutorado).
- TOLEDO, F. **Recursos humanos no Brasil: mudanças, crises e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.