

MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos

Alcindo Arcenio Pinheiro Gomes¹

R. Itaquari, 300, Apto. 201, Ed. Via Della Spada - Bairro Itapoã
CEP: 29101-902 Vila Velha/ES Brasil
E-mail: alcindogomes@uol.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.¹

R. Geógrafo Amora, 501 Lt E Quadra I
Condomínio Residencial Camboatá - Piratininga
CEP: 24350-590 Niterói/RJ Brasil
E-mail: quelhas@latec.uff.br

¹ Universidade Federal Fluminense
LATEC - Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios & Meio Ambiente
CEP: 24210-240 Niterói/RJ Brasil

Resumo:

Este artigo apresenta um estudo da satisfação e da motivação dos funcionários de uma organização pública federal em que se adotou duas linhas de interpretação: uma, fundamentada na teoria das necessidades de Maslow e outra, na teoria da motivação-higiene de Herzberg. Seus resultados indicam: 1) que a *propensão dos funcionários para manifestar comportamentos adequados aos objetivos organizacionais* está sendo influenciada, em termos relativos, positivamente pela satisfação referente às necessidades *sociais* e *de auto-realização* e negativamente pela insatisfação concernente às necessidades *fisiológicas*, *de segurança* e *de estima*; 2) que, na *motivação para o trabalho*, o fator que mais está contribuindo é *realização* e os de menor contribuição são *progresso funcional* e *crescimento pessoal*; 3) que os fatores higiênicos *remuneração*, *segurança* e *políticas e administração* são os que mais fortemente estão acentuando a *insatisfação no trabalho*, enquanto o fator *relacionamento interpessoal* é o que mais está contribuindo para evitar essa insatisfação.

Palavras-chave: recursos humanos, satisfação, motivação, gestão organizacional.

MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Observando-se o que ocorre no Brasil, especialmente a partir do ano de 1990, verifica-se que a administração no Poder Executivo Federal tem se pautado por métodos e critérios que se traduzem em uma gestão que, comparada com os preceitos das teorias motivacionais, parece não ter nenhum compromisso com a motivação dos funcionários. O que se nota é uma prática gerencial que, além de não contemplar nem mesmo os chamados *reforços positivos* da linha teórica behaviorista para motivar os funcionários, vem se caracterizando por uma constante violação (processada por meio da alteração unilateral de regras e normas) do contrato psicológico – a que se referem Handy (1978, p. 45-50) e Thomas Jr. (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 38-41) – estabelecido na relação funcionário–Poder Executivo Federal quando do ingresso dos mesmos no serviço público.

A gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que, em sua personalidade, não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade.

As reclamações dos funcionários, as suas manifestações de insatisfação e o seu comportamento caracterizado pela desmotivação, percebidos no contato com os mesmos, indicam o sentido contraproducente do modo pelo qual está sendo conduzida a gestão organizacional. E – o que, do ponto de vista social, é um aspecto altamente preocupante – esta forma de administrar talvez seja uma das principais causas da ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos no desempenho da sua missão primordial de bem servir à sociedade.

Esses órgãos, no desempenho da sua missão, sustentam-se, basicamente, sobre três “pilares” – os recursos materiais, os recursos financeiros e os recursos humanos (conforme se visualiza na Figura 1, a seguir) – que são permeados por um sistema de planejamento, organização, direção e controle.



Figura 1 – A Sustentabilidade da Gestão de Órgãos Públicos

No “ pilar” recursos humanos, os fatores *capacidade profissional* e *motivação* destacam-se como os mais relevantes para a eficiência e a eficácia no cumprimento da missão organizacional. A *capacidade profissional* porque é o fator básico para o bom desempenho das atividades e a otimização dos resultados organizacionais; e a *motivação* porque deve-se a esta o uso da capacidade profissional de forma plena, quando a motivação está em níveis ótimos, ou de forma restrita, quando os funcionários estão desmotivados.

Este uso restrito da capacidade profissional, decorrente da desmotivação, é um ingrediente que conduz à estagnação, à deterioração, à desintegração e à falência organizacional. Assim, a motivação dos funcionários é um fator essencial ao sucesso no desempenho da missão dos órgãos públicos do Poder Executivo Federal.

Uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal. Como lembra Gil (2001, p. 15),

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Atualmente, em que o funcionalismo público do Poder Executivo Federal é constituído, em sua maioria, por pessoas com formação de nível médio e superior, métodos de gestão caracterizados pelo descaso em relação ao que os funcionários pensam e sentem são ineficazes. Conforme destaca Maslow (2001, p. 337), “quanto mais desenvolvidas as pessoas, menos as políticas da gestão autoritária vão funcionar e mais as pessoas as detestarão” e quem já conheceu os sentimentos de dignidade e respeito próprio não ficará satisfeito com sistemas gerenciais que atentam contra tais sentimentos.

Percebe-se, assim, a existência de uma situação que requer atitudes e medidas gerenciais capazes de reduzir a insatisfação e, conseqüentemente, recompor a propensão dos referidos funcionários na direção da melhoria do seu desempenho no trabalho. Porém, uma ação gerencial para, nesse sentido, ser eficaz, precisa estar embasada em informações que indiquem o efetivo grau de satisfação ou insatisfação dos mesmos no que se refere às diversas ocorrências e situações que os afetam no dia-a-dia da sua atividade profissional e da sua relação empregatícia, o que significa que é necessário haver um **diagnóstico do nível de satisfação e motivação** dos funcionários efetuado *a priori*. Esta necessidade, entretanto, encontra-se carente de atendimento por meio de pesquisa cientificamente fundamentada.

Visando oferecer uma parcela de contribuição para o conhecimento relativo à satisfação e motivação dos funcionários públicos federais e para a utilização prática deste conhecimento como subsídio para ações no sentido da melhoria da gestão organizacional, efetuou-se – no período de dezembro de 2002 a fevereiro de 2003 – uma pesquisa em uma organização pública do Poder Executivo Federal localizada no Estado do Rio de Janeiro, em que se abordou aspectos da realidade intra-organizacional relacionados com a atividade profissional e com a relação empregatícia dos funcionários. Especificamente, objetivou-se:

- 1) Identificar o nível de satisfação dos funcionários no que se refere a:
 - 1.1) *Necessidades humanas básicas*, assim entendidas as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização;
 - 1.2) *Fatores higiênicos (ambientais)*, que compreendem a política e a administração do órgão público pesquisado, a supervisão, o relacionamento interpessoal, as

condições de trabalho, a remuneração, a vida pessoal (fora do trabalho, mas relacionada com este), o status/prestígio e a segurança;

- 1.3) *Fatores motivadores (diretamente ligados ao trabalho que os funcionários executam)*, que contemplam o sentimento de realização, o reconhecimento recebido, a satisfação decorrente do trabalho em si, o sentimento de responsabilidade, a oportunidade de progresso funcional e a oportunidade de crescimento pessoal;
- 2) Destacar a influência na motivação dos funcionários decorrente do nível de satisfação dessas necessidades e fatores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias Motivacionais

O estudo realizado norteou-se pela teoria que trata da motivação dos indivíduos, em caráter geral e na situação de trabalho, tendo como referência os autores e obras relacionados no final deste artigo.

Nessa teoria existem, basicamente, três correntes interpretativas do fenômeno da motivação:

- a) uma, que entende a motivação como sendo gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo e, conseqüentemente, confere um caráter de automatismo ao comportamento humano. Esta corrente é representada pelo *behaviorismo*, cujos maiores expoentes – Pavlov, Thorndike e Skinner – desenvolveram os conceitos de *reflexo condicionado*, *lei do efeito* e *condicionamento operante*.
- b) outra, que interpreta a motivação do indivíduo como sendo decorrência do seu raciocínio relacionado com fatores externos, e, por conseguinte, entende o comportamento como sendo puramente racional. Esta corrente, representada por teóricos como Victor H. Wroom e Stacy Adams, engloba as teorias *cognitivistas* ou da *motivação consciente*.
- c) e outra, que explica a motivação como sendo uma força que energiza o comportamento e que se forma dentro da própria pessoa por meio de um processo dinâmico que envolve todo o conjunto dos componentes da personalidade; nesta corrente, o comportamento é entendido como a manifestação observável do produto da interação de fatores tais como a razão, a vontade, a emoção, os instintos, as carências etc. A corrente é representada basicamente pela teoria da *motivação intrínseca*, defendida por autores como Bergamini e Archer, e engloba as teorias da *hierarquia das necessidades* de Maslow e da *motivação-higiene* de Herzberg.

Essas diferentes posições teóricas relativas à motivação podem ser assim resumidas:

- a) A teoria *behaviorista* interpreta os comportamentos humanos como sendo *respostas* provocadas por *estímulos* externos, as quais podem ser condicionadas por *reforços positivos* e *negativos*. Pressupõe o automatismo do comportamento. (Bergamini, 1997; id., 1982; id. In: Bergamini & Coda, 1997, p. 69-93; Rodrigues, 1973)
- b) A teoria *cognitivista* ou da *motivação consciente* tem como principal fundamento da motivação os processos de raciocínio do indivíduo, de modo que o comportamento não é caracterizado pelo automatismo, mas sim pela racionalidade. Esta linha teórica apresenta alguns enfoques distintos, entre os quais:

- b.1) A teoria da *expectância*, segundo a qual a motivação dos indivíduos tem como principal característica a intencionalidade e envolve um processo de raciocínio que se fundamenta em *expectativa* quanto à obtenção de determinados resultados, *valência* destes resultados e *instrumentalidade* de determinado comportamento para alcançar os resultados. (Bueno, 2002; Heredia, 1999; id., 2002).
- b.2) A teoria da *atribuição causal*, que vê a motivação para novos comportamentos como dependente da análise que o indivíduo faz relativamente às causas dos resultados obtidos por meio dos seus comportamentos passados. (Heredia, 1999)
- b.3) A teoria da *equidade*, de acordo com a qual a motivação de um indivíduo depende da comparação que ele faz entre o seu próprio comportamento e os resultados que obtém com os comportamentos e resultados de outros indivíduos. (Rodrigues, 1973)
- b.4) O enfoque do *cálculo motivacional*, segundo o qual a motivação decorre de um processo mental em que o indivíduo decide que comportamento irá adotar em função da *relevância* das suas necessidades, da *esperança* de que o seu comportamento poderá levar aos resultados desejados e da *instrumentalidade* destes resultados em atender àquelas necessidades. (Handy, 1978)
- b.5) O enfoque do *contrato psicológico*, que – no relacionamento de um indivíduo com outro, com um grupo ou com uma organização – pressupõe a existência de um conjunto de expectativas, não escritas e nem verbalizadas, relativamente ao que as partes que se relacionam entre si (indivíduo, grupo, organização) esperam obter neste relacionamento (por exemplo, o que um indivíduo espera obter em sendo empregado de uma determinada empresa; e, por outro lado, o que esta espera obter deste indivíduo). Este enfoque subentende que a motivação do indivíduo depende do atendimento às suas expectativas, uma vez que o não atendimento é percebido como violação do contrato psicológico e provoca queda no nível de motivação, isto é, gera desmotivação. (Handy, 1978; Thomas Jr. In: Harvard Business School Press, 1997, p. 37-54)
- c) A teoria da *motivação intrínseca* considera que a motivação se origina dentro da própria vida psíquica do indivíduo e decorre de um processo dinâmico que envolve a personalidade como um todo, isto é, a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências e as informações já incorporados ao psiquismo e, ainda, os determinantes morfológicos e fisiológicos da conduta. De acordo com esta linha teórica, o comportamento do indivíduo não é simplesmente o efeito de um estímulo externo e tampouco decorrência de um processo puramente racional. (Bergamini, 1982; id., 1997; Archer. In: Bergamini & Coda, p. 23-46)
- d) A teoria da *motivação-higiene* estabelece que a motivação depende do nível de satisfação decorrente de fatores (motivadores) ligados ao conteúdo do trabalho e do grau de insatisfação ligado a fatores ambientais (higiênicos). (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg. In: Harvard Business School Press, 1997, p. 55-81)
- e) A teoria da *hierarquia das necessidades* considera que a motivação tem como origem as necessidades (estados de carência) do indivíduo e se manifesta como busca de satisfação destas necessidades. Segundo esta teoria, as necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos, os quais, a partir do nível mais baixo, são constituídos pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização; à medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo

satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999)

2.2 Referencial Adotado

O referencial teórico adotado no estudo é constituído pela teoria da *hierarquia das necessidades* de Maslow, pela teoria da *motivação-higiene* de Herzberg e pelos pressupostos da teoria da *motivação intrínseca* defendidos por Bergamini e Archer.

Optou-se por tais fundamentos teóricos porque os mesmos se afiguram como os mais coerentes com a natureza humana. E, além disso, porque a interpretação da motivação no ambiente organizacional como sendo dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos fatores higiênicos e motivadores, apresenta-se, também, como a mais abrangente. Quanto aos pressupostos da teoria da motivação intrínseca, sua adoção como fundamento do estudo justifica-se pelo seu estreito relacionamento com os conceitos da teoria da hierarquia das necessidades e da teoria da motivação-higiene e pelo seu caráter de complementaridade em relação a estas teorias.

2.3 Significado de Satisfação e de Motivação no Referencial Adotado

Em sentido geral, **satisfação** implica *sentir-se satisfeito com* algo; **motivação** possui o significado de *sentir-se motivado para fazer* algo. Enquanto a **satisfação** (ou **insatisfação**) manifesta-se como um *sentimento* de prazer ou dor, de agrado ou desagrado, de contentamento ou descontentamento etc., a **motivação** expressa-se como uma *tendência à ação* e a **desmotivação** manifesta-se como uma *tendência à inação*.

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow, entende-se a **motivação** como uma força gerada por necessidades insatisfeitas e manifestada como uma busca de **satisfação** destas necessidades. Assim, *estar motivado* significa *estar propenso a agir para satisfazer necessidades*. Além disso, entende-se, em conformidade com esta linha teórica, que a **motivação** aumenta ou diminui de intensidade na proporção inversa do aumento ou diminuição da intensidade da **satisfação** relativa às necessidades.

Isso não significa, no entanto, que é inútil para uma empresa cuidar de satisfazer as necessidades dos seus empregados, pois, conforme ressaltado por Archer (In: Bergamini & Coda, p. 23-46), quanto mais alto estiver o nível de satisfação de uma dada necessidade do indivíduo maior será a sua propensão para manifestar um comportamento positivo (positivo no sentido de atender aos objetivos da organização, implicando esforço, dedicação, comprometimento) e, ao contrário, quanto menos satisfeita estiver uma determinada necessidade menor será a propensão para um comportamento positivo. Vale dizer: a propensão de o indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais.

Este entendimento coaduna-se com a linha teórica da motivação intrínseca, segundo a qual uma pessoa não pode motivar outra e, portanto, o que deve importar para uma organização não é a *motivação* dos seus funcionários, mas sim a *satisfação* destes em relação às suas necessidades pessoais, pois que, por meio desta satisfação é que será possível obter comportamentos positivos, ou seja, esforço, dedicação e bom desempenho no trabalho.

Ressalta-se do acima exposto que o funcionário de uma organização apresenta *dois tipos de comportamento*: um, gerado pela motivação e dirigido para a satisfação das suas

necessidades, e outro voltado para o atendimento aos objetivos organizacionais (*comportamento positivo*) e dependente do grau de satisfação daquelas necessidades.

Já no enfoque que se fundamenta na teoria da motivação-higiene (Herzberg, In: Harvard Business School Press, 1997, p. 55-81; Herzberg; Mausner & Snyderman, 1959), embora também se entenda que a **motivação** se expressa como uma *tendência à ação* e a **desmotivação** se manifesta como uma *tendência à inação*, o conceito de motivação pressupõe que *estar motivado* não significa estar propenso a agir para satisfazer necessidades, mas sim *estar propenso a dedicar-se e esforçar-se no desempenho laboral*. Assim, sob este enfoque teórico, a **motivação** é entendida como *motivação para o trabalho*.

Ressalte-se, ainda, que de acordo com esta teoria, entende-se que o que influencia a **motivação para o trabalho** – também denominada de **satisfação no trabalho** –, no sentido do seu aumento ou diminuição, é o nível de **satisfação** referente aos denominados *fatores motivadores*. Quanto ao nível de **satisfação** relacionado com os chamados *fatores higiênicos*, entende-se que não é capaz de motivar para o trabalho; porém, é capaz de provocar **desmotivação** – designada, também, como **insatisfação no trabalho**.

Os *fatores higiênicos*, como acentua Bergamini (1982), não fazem as pessoas produzirem mais, mas possibilitam, em sendo adequados, evitar a insatisfação no trabalho; ao passo que os *fatores motivadores*, em sendo proporcionados de forma adequada, possibilitam incrementar o nível de satisfação no trabalho.

3. METODOLOGIA

O estudo realizado pautou-se em uma *metodologia quantitativa* com características de *pesquisa descritiva*, de *pesquisa aplicada* e de *estudo de caso* (Silva & Menezes, 2001; Oliveira, 1997; Trochim, 2000; Yin, 2001)

Entre os recursos humanos da organização – que compreendem uma categoria funcional de nível superior, uma de nível técnico e, também, funcionários de suporte –, elegeu-se como população da pesquisa os indivíduos da categoria funcional de nível superior, excluídos os ocupantes de cargos de nível gerencial.

A amostra pesquisada (20% da população) foi de 134 indivíduos selecionados pelo processo de amostragem aleatória simples.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi um questionário adaptado do *Cuestionário de Satisfacción Laboral S4/82* desenvolvido pelo Dr. J. L. Meliá e por J. M. Peiró da *Universitat de València* (Meliá, Peiró & Calatayud, 1986; Meliá & Peiró, 1998). Foi constituído de 55 questões fechadas, cujas opções de resposta foram estruturadas em uma escala do tipo Likert, com seis opções de resposta, cada uma correspondendo a determinado grau de satisfação do respondente em relação ao que se encontrava expresso no conteúdo das questões (itens) do questionário, conforme Quadro 1, a seguir.

Antes da sua aplicação na pesquisa, o questionário foi testado quanto à linguagem utilizada e ao entendimento do seu conteúdo com dez indivíduos pertencentes à população objeto do estudo, tendo se revelado adequado aos fins propostos.

O corpo do questionário foi acompanhado de um texto com esclarecimentos quanto ao significado dos graus da escala de respostas e com a solicitação ao respondente para que em cada um dos itens relacionados informasse o quanto estava insatisfeito ou satisfeito, assinalando com um **X** uma das opções de 1 a 6.

Quadro 1 – Significado dos graus da escala de respostas do questionário

GRAU	SIGNIFICADO
1	muito <i>insatisfeito</i>
2	<i>insatisfeito</i>
3	um pouco <i>insatisfeito</i>
4	um pouco <i>satisfeito</i>
5	<i>satisfeito</i>
6	muito <i>satisfeito</i>

Os dados coletados por meio do questionário foram tabulados e submetidos a tratamento estatístico (estatística descritiva), determinando-se as médias ponderadas dos graus de satisfação dos respondentes e, por meio do cálculo dos desvios-padrão, a grandeza da dispersão do conjunto de respostas de cada item em relação à sua média ponderada do grau de satisfação.

Numa etapa seguinte, os dados tabulados foram reordenados e agrupados de acordo com sua correspondência com cada tipo de necessidade humana básica e, também, em conformidade com cada tipo de fator higiênico e de fator motivador, obedecendo-se neste reagrupamento aos preceitos do referencial teórico em que se fundamentou a pesquisa. Procedeu-se, então, à apuração dos *graus* (por média simples) de satisfação de cada tipo de necessidade humana básica e, igualmente, dos fatores higiênicos e motivadores.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Nível de Satisfação referente às Necessidades Humanas Básicas

Os resultados da pesquisa indicaram, no que se refere às necessidades humanas básicas (fundamentadas na teoria motivacional de Maslow), um grau médio global de satisfação dos funcionários igual a 3,50. Este nível de satisfação está representado por graus que variam de 3,24 (*necessidades de segurança*) a 3,82 (*necessidades de auto-realização*), como pode ser observado na Figura 2, a seguir.

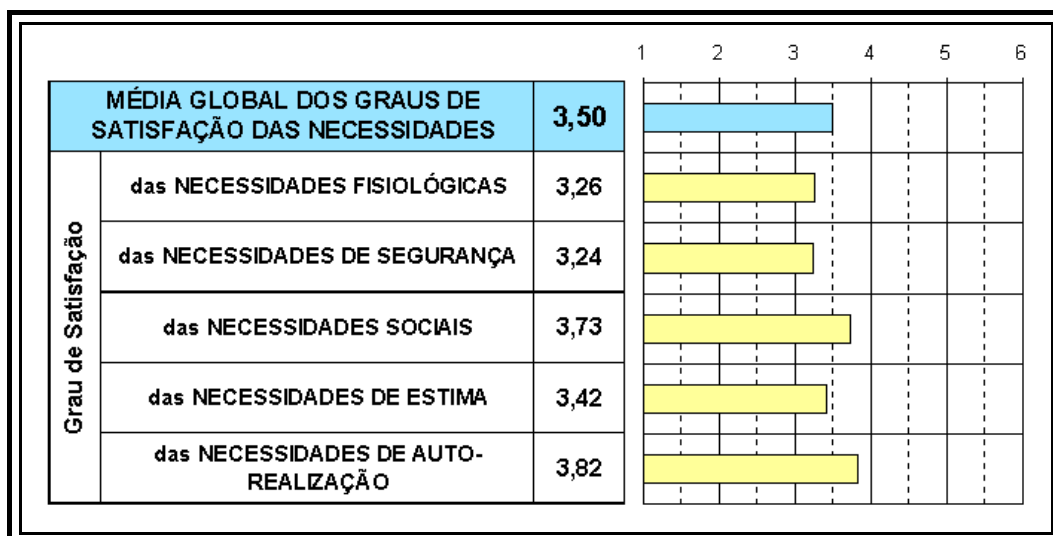


Figura 2 – Graus de Satisfação das Necessidades Humanas Básicas

4.2 Nível de Satisfação referente aos Fatores Higiênicos e Motivadores

Em relação aos **fatores higiênicos e motivadores** (fundamentados na teoria motivacional de Herzberg), que apresentaram uma média global dos graus de satisfação igual a 3,47, verificou-se – entre os primeiros – uma variação de graus de satisfação de 2,94 (*remuneração*) a 4,63 (*relacionamento interpessoal*) e – entre os segundos – uma variação de 2,50 (*progresso funcional*) a 4,48 (*realização*), como consta na Figura 3, a seguir.

A diferença da média global da satisfação referente aos fatores higiênicos e motivadores (3,47) em relação à média concernente às necessidades humanas básicas (3,50) decorreu do fato de que o grau de satisfação relativo a alguns itens do questionário foi computado em mais de um conjunto de necessidades básicas, por se referir a ocorrências/situações que influem na satisfação de mais de um tipo de necessidade.

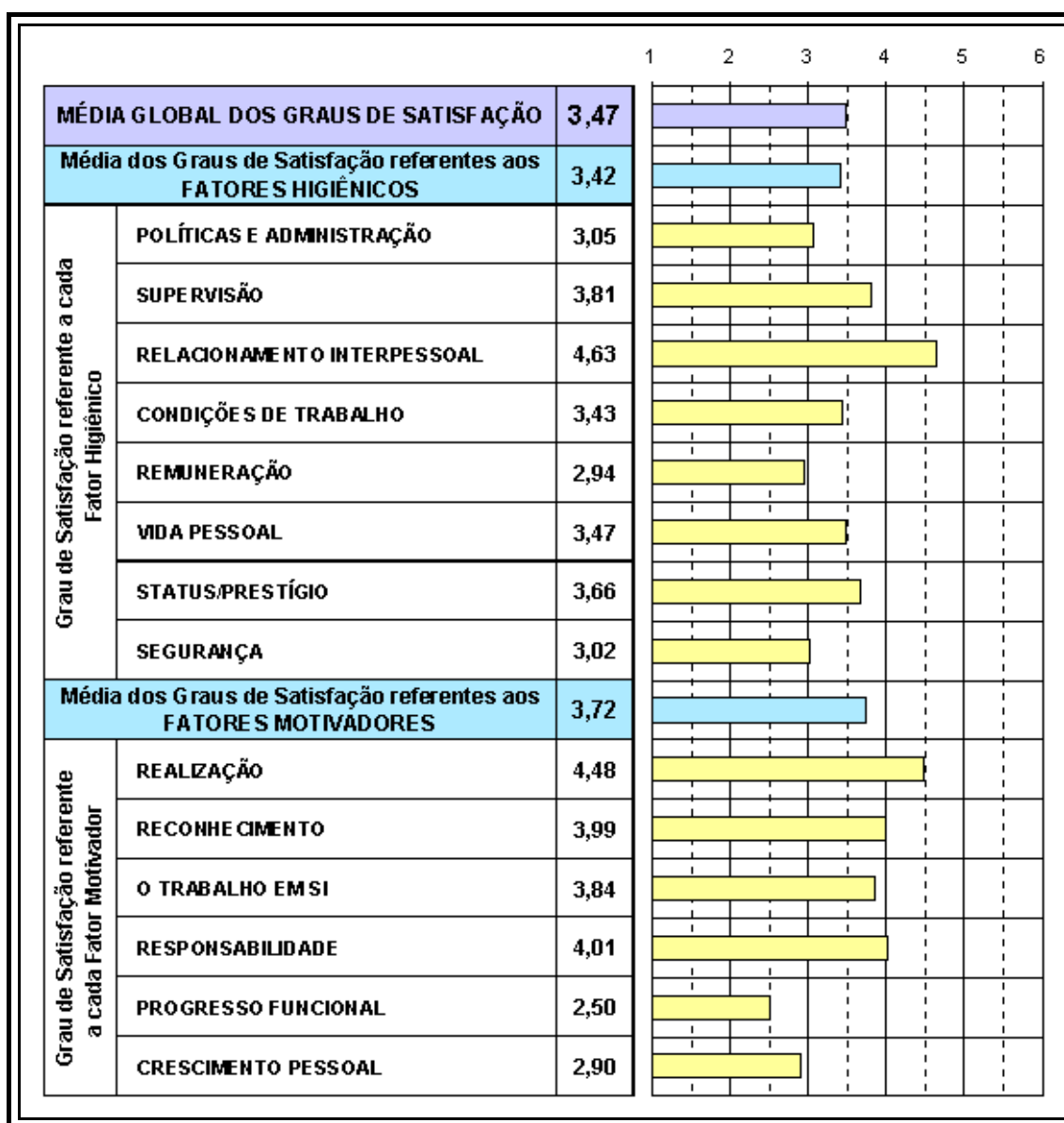


Figura 3 – Graus de Satisfação Referentes aos Fatores Higiênicos e Motivadores

4.3 Influência na Motivação decorrente do Nível de Satisfação das Necessidades Humanas Básicas e dos Fatores Higiênicos e Motivadores

4.3.1 Influência referente às Necessidades Humanas Básicas

Examinando-se os resultados da pesquisa que ora se apresentam, verifica-se que, de acordo com a linha teórica de Archer (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 23-46) e a teoria maslowniana, os mais fortes motivadores dos funcionários são as necessidades fisiológicas e as de segurança, as quais apresentam os mais baixos graus de satisfação, como pode ser visto na Figura 4, a seguir. Isto significa que a motivação dos funcionários, como tendência no sentido de agir para satisfazer necessidades, está mais voltada para as fisiológicas e as de segurança do que para as demais.

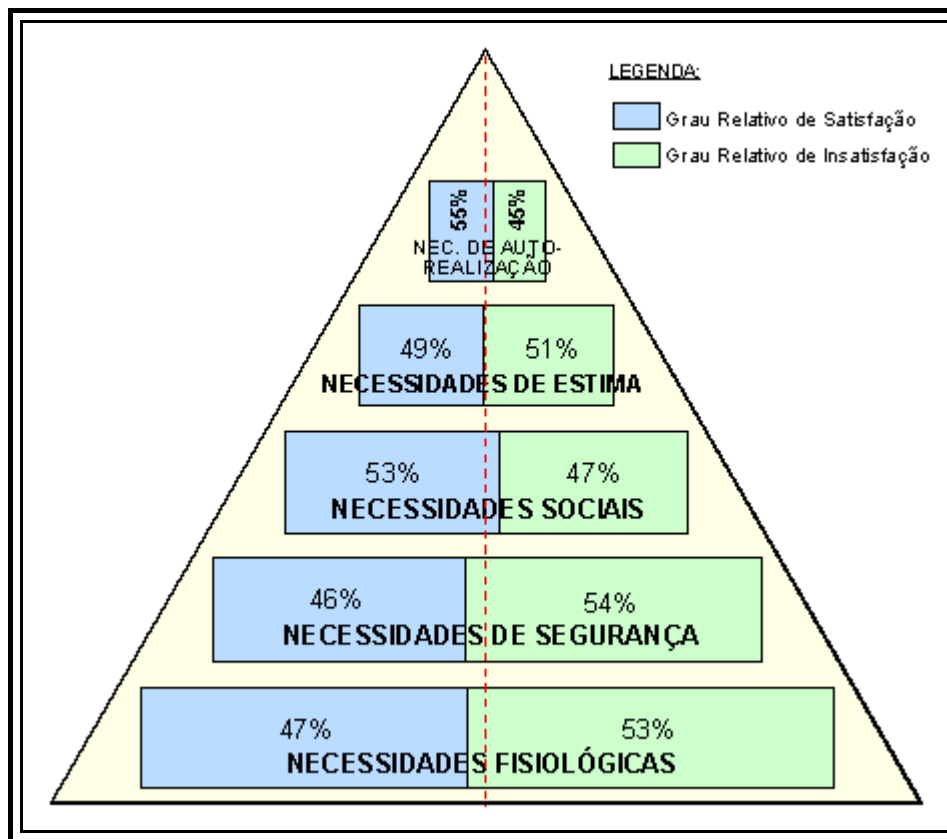


Figura 4 – Grau Relativo de Satisfação/Insatisfação das Necessidades Humanas Básicas

A Figura 4, acima, retrata os resultados da pesquisa sob a forma piramidal, em consonância com a conhecida representação gráfica da hierarquia das necessidades de Maslow. De acordo com a teoria maslowniana, dever-se-ia esperar que as necessidades de segurança dos funcionários somente se manifestariam e se tornariam o centro organizador do seu comportamento depois que as necessidades fisiológicas estivessem satisfeitas; o mesmo no que se refere às necessidades sociais em relação às de segurança; e, assim, sucessivamente.

Entretanto, o sentimento de insatisfação dos funcionários no que se refere às necessidades de segurança, conforme se observa na Figura 4, é até ligeiramente superior à insatisfação concernente às fisiológicas, evidenciando que, embora estas ainda estejam longe da plena satisfação, aquelas não permanecem latentes; ao contrário, manifestam-se de modo tão intenso quanto estas.

No caso das necessidades de estima em relação às sociais, os resultados da pesquisa mostram uma posição ainda mais contrária no que se refere ao pressuposto da hierarquia das necessidades. As necessidades de estima dos funcionários apresentam-se com um grau de insatisfação significativamente maior do que o referente às sociais, indicando que a intensidade da manifestação daquelas é mais acentuada do que a destas.

Tais constatações apontam que, no presente estudo, o pressuposto maslowiano da hierarquia das necessidades não foi confirmado.

Este resultado, todavia, não constitui surpresa, pois, conforme acentua Bergamini (1997, p. 187), “sabe-se atualmente que as pessoas podem ter todos os tipos de necessidades interiores e tender para os mais variados objetivos sem que seja necessário estabelecer uma prioridade hierárquica entre tais objetivos”.

Os resultados da pesquisa expressos na Figura 4 indicam também que o sentimento de satisfação em relação às necessidades fisiológicas, de segurança e de estima, que apresentam grau de satisfação relativo inferior a 50%, afeta a propensão dos funcionários de manifestarem comportamentos positivos (esforço, dedicação, comprometimento com os objetivos organizacionais etc.) mais fortemente no sentido da sua restrição do que da sua intensificação. Por outro lado, o grau relativo de satisfação referente às necessidades sociais e de auto-realização, que é superior a 50%, afeta a referida propensão mais no sentido da sua intensificação do que da sua restrição.

Vale lembrar, aqui, que os resultados da pesquisa foram obtidos a partir da aplicação de um questionário em que os graus de satisfação informados pelos funcionários, dentro de uma escala de 1 a 6, possuem a seguinte equivalência: 1 – muito insatisfeito; 2 – insatisfeito; 3 – um pouco insatisfeito; 4 – um pouco satisfeito; 5 – satisfeito; e 6 – muito satisfeito. Assim, o efeito de um grau de satisfação superior a 3,5 (que implica satisfação relativa maior do que insatisfação relativa) favorece a propensão para manifestar comportamentos positivos e, ao contrário, um grau inferior a 3,5 a desfavorece.

A influência da satisfação no comportamento, que é destacada por Archer (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 23-46) – afirmando que quanto menor for o grau de satisfação, menor será a propensão no sentido de um comportamento positivo e, ao contrário, quanto maior for aquele grau, maior será esta propensão – parece ser, no presente caso, um dos pontos mais relevantes a serem levados em consideração para possíveis ações gerenciais no sentido de propiciar condições para maiores graus de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, aumentar a propensão para comportamentos positivos.

Outra consideração que pode ser feita a propósito dos resultados da pesquisa expressos na Figura 4 e que, de certa forma, mostra-se como um alerta aos administradores da organização pesquisada, diz respeito à política salarial e ao cumprimento das disposições e normas legais que regem a relação de emprego dos funcionários (itens relacionados às *necessidades de segurança*). O grau de satisfação dos funcionários referente a tais itens revelou-se inferior a 3,00, o que parece estar refletindo a existência de política administrativa imprevisível e de arbitrariedade administrativa, fatores estes que, de acordo com McGregor (1999), podem provocar a frustração das necessidades de segurança e levar a comportamentos que tendem a prejudicar os objetivos da organização.

A questão do cumprimento das normas legais que regem a relação de emprego remete, também, aos aspectos que caracterizam o *contrato psicológico* que, no caso dos funcionários pesquisados, importa na expectativa dos mesmos, quando do seu ingresso na organização, de que as normas então vigentes seriam observadas ao longo do tempo da sua relação empregatícia. Quando tal expectativa não é satisfeita – o que o grau de satisfação acima referido parece estar indicando –, a parte contratante insatisfeita (os funcionários) terá a percepção de que houve

violação do contrato psicológico e, conseqüentemente, poderá, conforme destaca Thomas Jr. (In: Harvard Business School Press, 1997, p. 37-54), tomar atitudes tais como tentar renegociar o contrato ou continuar o relacionamento em um estado de alienação.

A primeira atitude, no caso em foco, se caracteriza pelas negociações sindicais, pelas ações judiciais e pelas greves. A segunda, que de acordo com o autor mencionado resulta do fracasso da primeira ou da impossibilidade de renegociação, pode se caracterizar por desmotivação acentuada, falta de comprometimento com os objetivos da organização, baixo desempenho, ausência de iniciativa etc., o que afeta diretamente a eficiência e a eficácia da organização.

Sobressai daí a responsabilidade da gerência da organização no que diz respeito à observância das *cláusulas contratuais psicológicas* implícitas na relação de emprego dos funcionários.

4.3.2 Influência referente aos Fatores Higiênicos e Motivadores

De acordo com os conceitos da teoria da motivação-higiene, os resultados da pesquisa expressos na Figura 5, a seguir, sugerem que, no caso dos funcionários pesquisados, a insatisfação no trabalho está sendo mais fortemente acentuada pelos fatores higiênicos *remuneração, segurança e políticas e administração da organização*. Por outro lado, o fator *relacionamento interpessoal* é o que mais contribui para evitar a insatisfação no trabalho.

Quanto à motivação para o trabalho (satisfação no trabalho), os resultados indicam que, entre os fatores motivadores, o que mais contribui para motivar os funcionários é *realização* e os que menos contribuem são *progresso funcional e crescimento pessoal*.

Os fatores higiênicos *vida pessoal, condições de trabalho, políticas e administração da organização, segurança e remuneração*, referentemente aos quais o grau relativo de insatisfação dos funcionários é superior a 50% (vide Figura 5, a seguir), caracterizam uma situação duplamente prejudicial à organização, uma vez que o conjunto dos fatores higiênicos, conforme estabelece a teoria da motivação-higiene, opera como uma base essencial ao conjunto dos fatores motivadores. No presente caso, percebe-se que o nível de motivação para o trabalho que poderia ser alcançado por meio dos fatores motivadores, especialmente aqueles em relação aos quais o grau de satisfação dos funcionários é superior a 50%, está sendo prejudicado pelo nível de desmotivação decorrente da insatisfação em relação aos citados fatores higiênicos.

Particularmente interessante é o que o resultado da pesquisa mostra no que se refere ao fator motivador *o trabalho em si*, em relação ao qual o grau relativo de satisfação, como se observa na Figura 5, se apresenta inferior ao grau correspondente aos fatores *realização, responsabilidade e reconhecimento*. Pelas características próprias do trabalho dos funcionários pesquisados – que, em geral, envolve criatividade e uso constante de habilidades e conhecimentos pessoais – tinha-se, ao iniciar a pesquisa de aqui se trata, a expectativa de que, entre os fatores motivadores, o maior grau de satisfação estivesse relacionado com o fator *o trabalho em si*. Entretanto, o resultado contrariou a expectativa.

Uma explicação para tal resultado parece estar no grau de satisfação dos funcionários relativamente a outros fatores e que, de alguma forma, influenciou a satisfação referente ao trabalho em si. Lawler III (In: Bergamini & Coda, 1997, p. 139), aliás, deixa a entender a possibilidade de tal ocorrência, ao afirmar que “para que o trabalho seja motivador, os indivíduos precisam sentir-se pessoalmente responsáveis pelo resultado do trabalho, necessitam fazer algo que sintam ser significativo, além de receberem *feedback* sobre aquilo que foi realizado”.

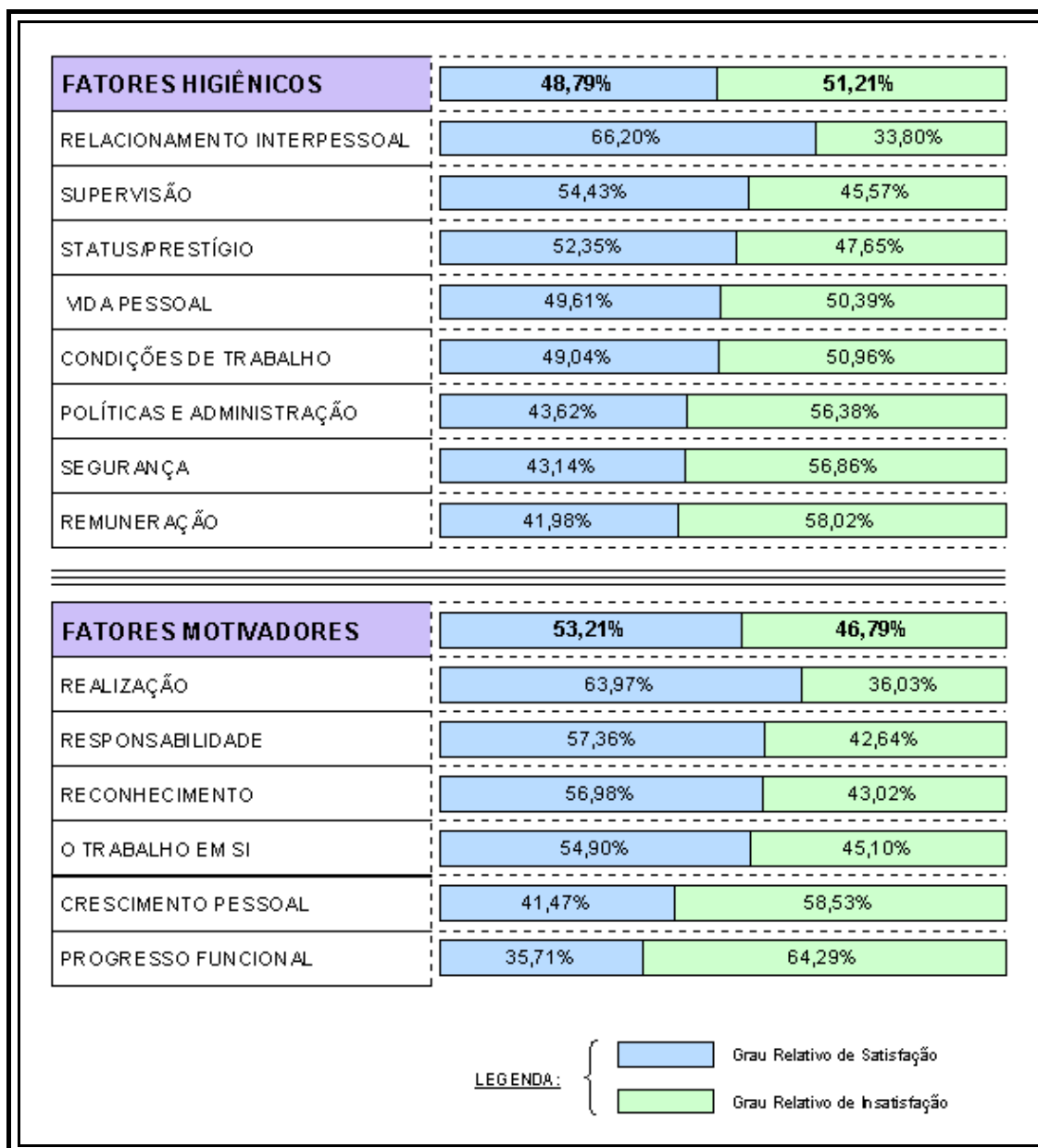


Figura 5 – Grau Relativo de Satisfação/Insatisfação referente aos Fatores Higiênicos e Motivadores

Observando-se os graus de satisfação dos funcionários relativamente a ocorrências e situações que se relacionam com a afirmativa de Lawler III, verificou-se que:

- a) a **autonomia** (item do fator *responsabilidade*) que os funcionários possuem para decidir aspectos relativos ao seu próprio trabalho e o **controle administrativo** (item do fator *supervisão*) a que está sujeita a sua atividade – que afetam o sentimento de responsabilidade pessoal pelo resultado do trabalho – apresentaram, respectivamente, graus de satisfação iguais a 4,01 e 2,66;
- b) o **reconhecimento**, pelos seus superiores hierárquicos, do valor do trabalho que os funcionários fazem (um dos itens do fator *reconhecimento*) – que afeta a percepção da significância do trabalho – apresentou grau de satisfação igual a 3,64; e
- c) a **informação** que os funcionários recebem a respeito do resultado do seu trabalho e a **informação** que recebem a respeito da contribuição do seu trabalho nos resultados da

organização (itens do fator *políticas e administração da organização*) – que representam o *feedback* a que se refere o citado autor – apresentaram, respectivamente, graus de satisfação iguais a 2,31 e 2,48.

Todos esses graus de satisfação, exceto o que se refere à autonomia, são inferiores ao grau referente ao fator *o trabalho em si*, que é de 3,84, o que sugere que o nível de motivação (satisfação no trabalho) proporcionado por este fator está sendo afetado negativamente por controle administrativo inadequado, por reconhecimento insuficiente e por falta de comunicação adequada (baixo nível de *feedback*).

5. CONCLUSÕES

5.1 Quanto à Dupla Interpretação Teórica dos Resultados

Embora a análise dos indicadores de satisfação/insatisfação feita com base em teorias isoladas possa possibilitar conclusões úteis para subsidiar uma ação gerencial voltada à melhoria da gestão dos recursos humanos, o estudo aqui apresentado adotou duas linhas de interpretação: uma fundamentada na teoria das necessidades de Maslow e outra baseada na teoria da motivação-higiene de Herzberg. Tal procedimento foi consentâneo com a idéia esboçada por Bergamini (1997, pp. 38 e 77) de que uma única teoria não é capaz de desvendar toda a psicodinâmica motivacional e que o comportamento humano é muito amplo para que possa ser esgotado em um único enfoque.

A dupla interpretação teórica aqui adotada possibilita alcançar um entendimento mais amplo a respeito da satisfação e motivação dos funcionários e, por conseguinte, diminuir o risco de erro no estabelecimento de prioridades para a ação gerencial. A vantagem dessa interpretação pode ser exemplificada como no esquema da Figura 6, a seguir.

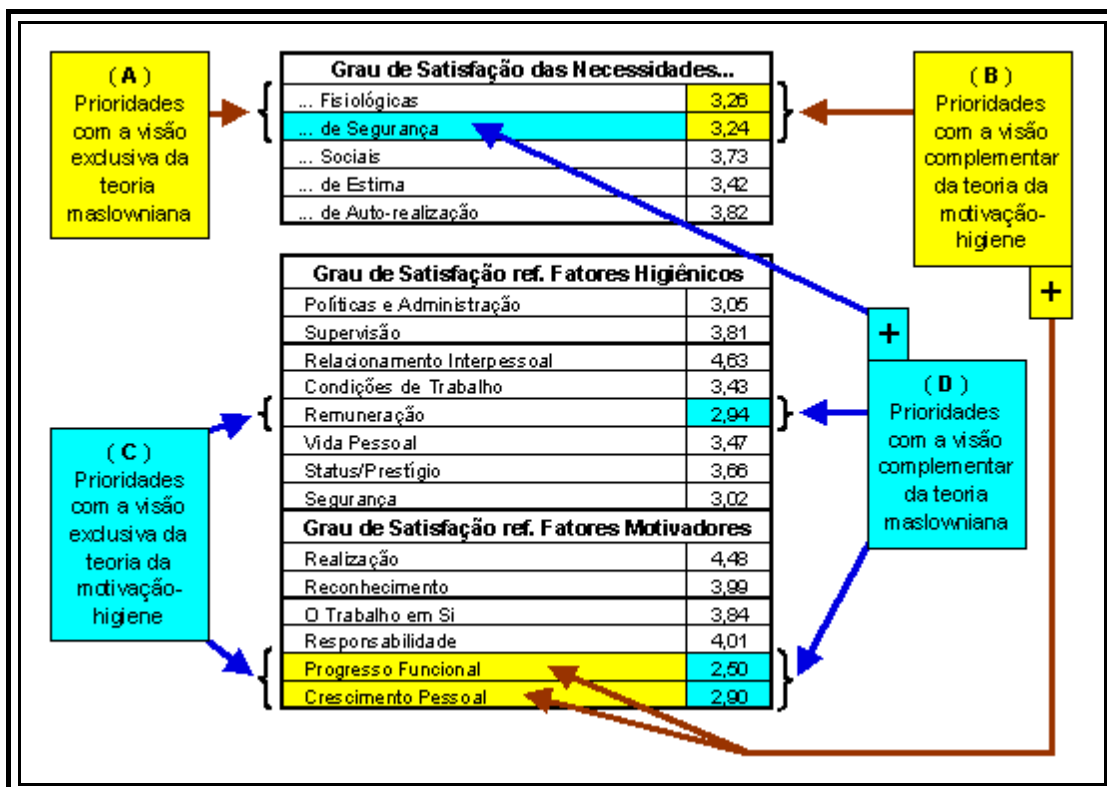


Figura 6 – Esquema Exemplificativo do Estabelecimento de Prioridades

No caso aqui abordado, os graus de satisfação de 3,24 e 3,26, constatados em relação às necessidades de segurança e às fisiológicas, respectivamente (vide Figura 6), sugerem que, em comparação às outras necessidades, o atendimento a estas é o mais prioritário. Levando em consideração unicamente a teoria maslowniana (A), a ação gerencial tenderia, neste caso, a voltar-se com mais ênfase para as ocorrências/situações que afetam as necessidades de segurança e fisiológicas e, considerando possíveis limitações de recursos, talvez nem viesse a contemplar as demais necessidades. Entretanto, se além da ótica maslowniana for levada em conta a teoria da motivação-higiene (B) na análise da satisfação dos funcionários, verificar-se-á que entre os fatores que não se relacionam com as necessidades de segurança ou fisiológicas encontram-se dois cujos graus de satisfação indicam que é preciso incluí-los entre as prioridades: trata-se dos fatores motivadores *progresso funcional*, com grau igual a 2,50, e *crescimento pessoal*, com grau de 2,90 (Figura 6).

Assim, uma abordagem teórica conjunta permitiria, no caso em comento, uma depuração no estabelecimento de prioridades para a ação gerencial e para a alocação de recursos.

Idêntica abordagem pode ser feita no sentido inverso, em que, sob a ótica isolada da teoria da motivação-higiene (C), poder-se-ia priorizar os fatores *progresso funcional* e *crescimento pessoal* e, talvez, também o fator higiênico *remuneração*, que alcançou somente 2,94 como grau de satisfação (Figura 6); mas, em uma análise conjunta (D), poder-se-ia chegar à conclusão de que o atendimento às necessidades de segurança não deve ser postergado, especialmente no que se refere a itens típicos destas necessidades e que tenham apresentado graus de satisfação inferiores aos dos fatores acima mencionados.

Essa dupla interpretação teórica, embora, no presente caso, tenha se afigurado como a mais conveniente, não traz em si a pretensão de ser a mais correta ou a mais coerente do ponto de vista científico. Espera-se, inclusive, que em novos estudos seja criticada e discutida, pois se entende que, assim, poderá se constituir em um ponto de contribuição para a construção do conhecimento, mesmo que refutada.

5.2 Quanto aos Resultados

Os resultados da pesquisa – em função do nível de satisfação observado tanto no que se refere ao conjunto das necessidades humanas básicas quanto no que concerne ao conjunto dos fatores higiênicos e motivadores – sugerem que a organização está sendo administrada de uma forma inadequada no que se refere aos aspectos relacionados com a satisfação e a motivação dos seus recursos humanos.

O nível de satisfação constatado permite supor que o desempenho dos funcionários está sendo afetado negativamente e a eficiência e a eficácia da organização poderiam estar bem acima do atual patamar, caso as práticas de gestão, embora engessadas pela burocracia estatal, concedessem maior importância ao fator humano e aos aspectos que influem na sua satisfação e motivação.

Quer se adote o ponto de vista da teoria da motivação-higiene ou quer se fundamente a observação na teoria maslowniana – entendendo-se, conforme a primeira, o desempenho como dependente da motivação para o trabalho ou, de acordo com a segunda, como dependente da propensão para manifestar comportamentos positivos (esforço, dedicação, comprometimento) –, os resultados da pesquisa realizada levam a concluir que o desempenho se encontra significativamente abaixo de um nível que se poderia considerar como ótimo.

Os resultados apontam, portanto, no sentido da necessidade de uma mudança na forma de administrar a organização, de modo que a satisfação e a motivação dos funcionários passe a ser

privilegiada e, conseqüentemente, o desempenho destes venha a ser otimizado e a eficiência e eficácia organizacionais sejam aumentadas.

Para que tal mudança contemple o todo da organização e possa ser empreendida de forma segura e eficaz é necessário que seja subsidiada por adequada informação motivacional relativa ao todo dos seus recursos humanos. Uma vez que a pesquisa aqui relatada contemplou como população somente uma das categorias funcionais, os seus resultados não podem ser generalizados à totalidade dos funcionários, de modo que se recomenda a realização de uma nova pesquisa que contemple esta totalidade e que, assim, possibilite obter um resultado mais amplo e, por conseguinte, mais adequado para a utilização prática como subsídio para a melhoria da gestão organizacional.

Uma pesquisa abrangente, como a acima recomendada, entretanto, não é, por si só, suficiente para propiciar a mudança sugerida. Fazem-se necessárias, também, intervenções em nível de gerência e de sistema administrativo, tais como:

- a) implementação de programas de treinamento gerencial que contemplem a temática motivacional dos recursos humanos da organização;
- b) implementação de um programa de desenvolvimento de lideranças;
- c) desenvolvimento de uma filosofia gerencial de associação da imagem da organização com a imagem dos seus funcionários;
- d) adoção de uma política de valorização do servidor público;
- e) implantação de gestão participativa;
- f) substituição do microgerenciamento e do controle burocrático exercido sobre as etapas das atividades executadas pelos funcionários por um sistema que contemple uma maior autonomia funcional – fundamentada em maior nível de responsabilidade e de autoridade – e que valorize os aspectos quantitativos e qualitativos dos resultados das atividades;
- g) reformulação do sistema de informações gerenciais, mediante análise da efetiva necessidade dos instrumentos de coleta de informações utilizados no nível operacional da organização e eliminação dos instrumentos desnecessários;
- h) adoção de um sistema de *feedback* informacional contínuo que possibilite aos funcionários o constante conhecimento quanto à eficácia do seu trabalho e quanto à contribuição do seu trabalho nos resultados da organização;
- i) ampliação das oportunidades de formação (crescimento pessoal) proporcionadas aos funcionários, mediante a formulação, implementação e execução periódica de programas de treinamento e de desenvolvimento de competências e habilidades;
- j) reformulação do sistema de promoção (progressão funcional), aliando o tempo de serviço com uma avaliação objetiva da competência e do desempenho dos funcionários; e
- k) implementação de um programa de prevenção contra lesão física ou moral dos funcionários no exercício das suas atividades.

Embora uma intervenção em termos de política salarial seja, também, fortemente recomendável, a mesma, no presente caso, não é possível, pois se trata aqui de uma organização pública federal em que essa política está além do âmbito da competência dos seus dirigentes.

Tal fato, aliás, justifica uma atenção redobrada desses dirigentes para com os demais aspectos que influenciam a motivação dos funcionários, de modo a proporcionar, mediante

intervenções como as acima descritas, condições para que a missão organizacional seja cumprida de forma plena e eficaz.

REFERÊNCIAS

- AGHO, Augustine O.; MUELLER, Charles W.; PRICE, James L. Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. **Human Relations**, London, v. 46, n. 8, p. 1007-1027, 1993.
- ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, Catalão, ano IV, n. 06, 1. sem. 2002. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2002.
- BUMPUS, Minette A.; OLBETER, Sharon; GLOVER, Sandra H. Influences of situational characteristics on intrinsic motivation. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 132, n. 4, p. 451-463, July 1998.
- CIMBALISTA, Silmara. Trabalho e motivação: a (in)satisfação do trabalhador. **Análise Conjuntural**, Curitiba, v. 23, n. 9-10, p. 18-21, set./out. 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Tradução: Helena Maria Camacho Martins Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HEREDIA, Ester Barberá. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. **R.E.M.E. – Revista Electrónica de Motivación y Emoción**, Castellón de la Plana, Espanha, v. 2, n. 1, não paginado, ene. 1999. Publicação em meio eletrônico da Universidad Jaume I. Disponível em: <<http://reme.uji.es/articulos/abarbe127211298/texto.html>>. Acesso em: 17 ago. 2002.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 55-81.
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959.
- KNOOP, Robert. Work values and job satisfaction. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 128, n. 6, p. 683-690, Nov. 1994.

- LAWLER III, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 130-159.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução: Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M. **Cuestionario de satisfacción laboral S4/82**. Universitat de València: [Valência, Espanha], 1998. Disponível em: <http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF>. Acesso em: 06 out. 2002.
- MELIÁ, J. L.; PEIRÓ, J. M.; CALATAYUD, C. El Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82). **Rev. de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación**, [S.l.], v. 11, n. 3-4, p. 43-78, 1986.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- RODRIGUES, Aroldo. **Psicologia Social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1973.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.
- STAJKOVIC, Alexander D.; LUTHANS, Fred. Differential effects of incentive motivators on work performance. **Academy of Management Journal**, Illinois, v. 44, n. 3, p. 580-590, June 2001.
- THOMAS JR., R. Roosevelt. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Prefácio: Victor H. Vroom. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book). p. 37-54.
- TING, Yuan. Determinants of job satisfaction of federal government employees. **Public Personnel Management**, Alexandria, v. 26, n. 3, p. 313-334, Fall 1997.
- TROCHIM, William M. K. **The research methods knowledge base**. 2nd Edition. Disponível em: <<http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>> (version current as of August 02, 2000). Acesso em: 26 fev. 2002.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WIERSMA, Uco J. The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: a meta-analysis. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 65, n. 2, p. 101-114, June 1992.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.