

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UEMA**

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
ESTUDO DE CASO DA GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E
MODERNIZAÇÃO – GEMOR DO ESTADO DO MARANHÃO**

IOLANDA FERREIRA PORTELLA

FLORIANÓPOLIS

2001

Iolanda Ferreira Portella

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO:
ESTUDO DE CASO DA GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E
MODERNIZAÇÃO – GEMOR DO ESTADO DO MARANHÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^ª. Angelise Valladares Monteiro, Dr^ª.

Florianópolis, julho de 2001

“O grande desafio para as empresas, hoje, está no seu potencial humano, que passou a ser um grande diferencial dos negócios nesses tempos de globalização.”

César Romão

AGRADECIMENTOS

Cabe cumprir um agradecimento especial às instituições e pessoas citadas a seguir:

- Ao meu esposo Luis Portela e nossos filhos, Luciana, Luciano e Junior, razão maior de toda minha trajetória;
- À Professora Angelise, pela brilhante orientação deste trabalho;
- À Universidade Estadual do Maranhão e à Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade ímpar;
- Ao Coordenador do CPGA/USPC/UEMA Professor Dr. Nelson Colossi, pelo entusiasmo motivador;
- Aos colegas, acadêmicos do curso de pós-graduação da turma especial de mestrado em administração UEMA/UFSC, pela convivência solidária;
- Aos Professores, que tantas portas abriram no mundo acadêmico e sempre deixaram espaço para nossa visão;
- À amiga e colaboradora Mestranda Diana Rosa, pelas horas de convívio, estudos e pesquisas, minha gratidão eterna;
- Aos professores Rudimar Antunes da Rocha e José Carlos Zanelli, pelo apoio acadêmico e profissional, sem os quais este trabalho não teria esta forma;
- Aos colegas da EGMA/GEMOR, pela sua amizade e estímulo;
- A todos que sonham o bom sonhar;
- Aos que felizes vêem seus sonhos se materializarem;
- As outras pessoas especiais que através da dedicação e visão crítica, tornaram-se co-autores deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	02
1.2 OBJETIVOS	04
1.3 JUSTIFICATIVA	05
1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO.....	06
2. BASE TEÓRICA	08
2.1 CONCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO	08
2.2 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS	13
2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	18
2.3.1 Teorias e Conceitos Básicos	24
2.3.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow	25
2.3.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	28
2.3.1.3 Os Sistemas de Lickert	32
2.3.1.4 Os Fatores Motivacionais de McClelland	36
2.3.1.5 Teoria de Douglas McGregor	38
2.3.2 Fatores Motivacionais	41
2.4 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E A MOTIVAÇÃO	43

2.4.1 Valores Organizacionais	36
3. METODOLOGIA	48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	48
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	49
3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS E VARIÁVEIS	49
3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	51
3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	51
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
4. APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA GEMOR	54
4.2 FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS	57
4.3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS	61
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
5.1 CONCLUSÕES	79
5.2 RECOMENDAÇÕES	83
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXO	89

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Estrutura organizacional da GEMOR	56
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Nº DE INFORMANTES SEGUNDO O SEXO	62
GRÁFICO 02 – Nº DE INFORMANTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA	63
GRÁFICO 03 – Nº DE INFORMANTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA E O SEXO	64
GRÁFICO 04 – Nº DE INFORMANTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA E O TEMPO DE SERVIÇO	65
GRÁFICO 05 – Nº DE INFORMANTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA E A ESCOLARIDADE	66
GRÁFICO 06 – PORCENTAGEM DO Nº DE INFORMANTES SEGUNDO O CARGO / FUNÇÃO	67
GRÁFICO 07 – PORCENTAGEM DO Nº DE INFORMANTES SEGUNDO O SETOR QUE EXERCE CARGO / FUNÇÃO	68
GRÁFICO 08 – MÉDIAS DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES SEGUNDO AS QUESTÕES SOBRE O SIGNIFICADO DO TRABALHO	70
GRÁFICO 09 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES SEGUNDO AS QUESTÕES SOBRE AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES / AFILIAÇÃO	72
GRÁFICO 10 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES SEGUNDO AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES / REALIZAÇÃO	74
GRÁFICO 11 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES SEGUNDO AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES / PODER	76
GRÁFICO 12 – MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES SEGUNDO O SIGNIFICADO DO TRABALHO E AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES ..	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Teorias Motivacionais	57
TABELA 02 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária	63
TABELA 03 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Sexo	64
TABELA 04 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Tempo de Serviço	65
TABELA 05 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e a Escolaridade ...	66
TABELA 06 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Cargo Função .	67
TABELA 07 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Setor que exerce Cargo / Função	68
TABELA 08 – Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre o Significado do Trabalho por questões segundo a Faixa Etária	69
TABELA 09 – Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Afiliação por questões segundo a Faixa Etária ...	71
TABELA 10 – Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Realização por questões segundo a Faixa Etária.	73
TABELA 11 – Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Poder por questões segundo a Faixa Etária ...	75
TABELA 12 – Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Significado do Trabalho e Categorias de Necessidades por questões segundo a Faixa Etária	77

RESUMO

No presente trabalho de pesquisa teórico-empírica, apresenta-se e interpreta-se os fatores que motivam os servidores técnico-administrativos para o trabalho na GEMOR. Analisou-se o grau de correlação entre a prática profissional dos servidores e teorias da motivação, como as de Maslow, Herzberg, McGregor, Lickert e McClelland, bem como, a existência de fatores motivacionais presentes em determinadas características como sexo, faixa etária, escolaridade, cargo/função, tempo de serviço significado do trabalho e as categorias: afiliação, realização e poder. A unidade de análise da pesquisa foi a GEMOR e, o modelo de investigação foi o método de estudo de caso, que permitiu a análise em profundidade do caso dessa gerência em particular. O público-alvo compreendeu os servidores técnico-administrativos pertencentes às categorias funcionais de nível médio, superior e fundamental, lotado nos setores existentes na estrutura organizacional da instituição. A amostra foi composta por 104 (cento e quatro) servidores e o erro amostral é de 9,3%. Os dados foram coletados através de um questionário composto de afirmações relativas à variável motivação para o trabalho, tendo como base os fatores motivacionais de McClelland. Os resultados do estudo apontam que os fatores 'trabalho em si', 'relações interpessoais' e 'crescimento profissional' são as que mais contribuem para a motivação dos servidores. Cabe salientar que as conclusões do presente estudo são representativas única e exclusivamente do caso dos servidores técnico-administrativos da GEMOR, e, portanto, não procede fazer generalizações para outras instituições.

ABSTRACT

In this present theoretical-empiric research work, it comes it interprets the factors that motivate the technician-administrative servers for the work in GEMOR. The correlation degree was analyzed between, the practice professional of the servers and the theories of the motivation, like of Maslow, Herzeberg, McGregor, Lickert and McClelland, as well as, the existence of motivate factors present in certain characteristics like gender, age, education, function/job, job time meant of the work and the categories; affiliation, accomplishment and power. The unit of analysis in this research was GEMOR and, the investigation model was the method of case study that allowed the analysis in depth of case of that management in matter. The public was the servers' administrative-technician belonging at functional categories of medium level, superior and fundamental, allocated in the existent sections in the structure organizational of the institution. The sample was composed by 104 (hundred four) servers and the mistake amostrai is of 9,3%. The data were collected through a questionnaire composed of relative statements as a function of variable motivation for the work, with support the motivate factors of McClelland. The results of this research appear that the factors "work self" interpersonal relationships and growth professional are what more contributes to the motivation of the servers. Important point is that the conclusions of the present study are representative only and exclusively for the case of the technician-administrative servers of GEMOR, and, therefore, don't proceed to do generalizations for other institutions.

1. INTRODUÇÃO

O homem, ser social por excelência, é aquele que aprendeu a organizar-se – até pela simples questão de sobrevivência – e nesse aprendizado, exercitou a estrutura de seus pensamentos, percepções e sentimentos a ponto de saber ser imprescindível na organização da sociedade em que vive, estabelecendo normas de convivência e determinando as mais exequíveis formas de trabalho.

A sociedade moderna observa a organização como técnica, como aparelho institucional, tendo definidos seus objetos e estrutura. Afinal, a conjuntura social dela depende para sua segurança e constante ajustamento. Apesar da era da máquina, o homem é ainda a primeira força motriz para motivar o desenvolvimento dos meios de comunicação da sociedade que, para manter-se em constante intercâmbio, necessita cada vez mais das telecomunicações.

Essa pluralidade do homem – progresso, máquina, sensibilidade, perspicácia, emoção, desejo de vencer barreiras de distância e tempo, vem oportunizando inúmeros estudos sobre a motivação do ser humano e sobre o seu íntimo, o que, conseqüentemente tem provocado outro direcionamento nas mais diversas estruturas organizacionais de empresas e instituições. O ritmo de velocidade desse final de século vem não só provocando rápidas e radicais mudanças na política do mercado de trabalho, como exigindo a também rápida adaptação dos que têm de lidar com este desafio.

Nesse contexto, a motivação para o trabalho processo já adotado na Gerência de Administração e Modernização – GEMOR – vem atender ao interesse de grande número de funcionários que necessitam deste novo instrumento de trabalho para sucesso de seu desempenho.

A GEMOR, embora sob o impacto de uma visada implantação de reforma e consciente do quanto ainda necessita melhorar sua estrutura organizacional, não pode alhear-se às características do momento administrativo vigente e, avaliando a

importância das relações de trabalho na organização pública, como fator de maior produtividade, optou por investir na **motivação para o trabalho** como objeto de estudo.

A GEMOR entende que o motivo que move os funcionários pode ser um instrumento que os capacite mais, abrindo-lhes possibilidade de aperfeiçoamento que os leve para melhores oportunidades nas quais deve incluir-se prioritariamente a sua auto-realização pessoal, de acordo com estudos realizados por Maslow. Só assim, entende-se o funcionário como participante efetivo de uma comunidade produtiva.

Para a consecução da pesquisa deve-se considerar o que segue: a temática compatível com os objetivos elaborados e a justificativa formulada conforme a composição do estudo.

1.1. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Raras são as empresas que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. A razão disso é que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho. A desmotivação é um agravante da preocupação dos estudiosos e administradores. Este é um problema que afeta muitos trabalhadores, independentemente da posição ou *status* que possuem na organização.

Os recursos humanos são os recursos fundamentais de qualquer empresa sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviços, do setor público ou privado, onde os recursos humanos devem receber maior importância.

Em geral, a insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebe na entrada do terceiro milênio, organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas. Em consequência, pode-se inferir que não há produtividade, sem satisfação e/ou motivação no trabalho.

Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, e, nelas, o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante. Diante desse aspecto, e especialmente para evitá-lo e evitar para a organização seus efeitos danosos, muitos gerentes adotam incessantemente programas motivacionais, reengenharia, visando assim, aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

O homem em sua complexidade tem sido alvo de estudo ao longo dos tempos. No campo da teoria organizacional, quando a sobrevivência das organizações pode ser comprometida pelas ações dos indivíduos que nelas trabalham, questão de ordem comportamental adquirem relevante importância. A motivação para o trabalho apresenta-se como um dos mais desafiantes temas para investigação.

Com o advento da industrialização, o homem tornou-se recurso nas organizações, isto é, tornou-se um elemento concreto, que deve produzir algo. Como tal, sua condição humana é ignorada, sendo apenas observado, controlado e avaliado o seu comportamento produtivo, o que torna a relação organização e trabalhador meramente utilitária, gerando insatisfação, descontentamento e apatia. Essa concepção fundamentou-se nos princípios práticos da chamada Administração Científica, que veio dar suporte ao esforço de racionalização, ao aumento da produtividade e à redução de custos empresariais do meio industrial.

A motivação está diretamente ligada a desejos, necessidades e interesses das pessoas. No ambiente organizacional, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia das organizações lideram o esforço daqueles que as administram, o que se soma

aos fatores motivacionais de seus colaboradores e à necessidade destes em se ajustarem ao contexto, a fim de satisfazerem suas necessidades.

Devido as suas peculiaridades, na Gerência de Administração e Modernização há expectativas individuais e motivação que se revestem de grande importância, pois esta é condicionante para o desempenho de toda organização, e o desempenho da Gerência de Administração e Modernização acaba por refletir na população do Estado.

Diante do que foi exposto, o tema de estudo desta dissertação se refere à motivação para o trabalho dos funcionários da Gerência de Administração e Modernização. Nesse sentido, o seguinte foi formulado:

Quais os fatores motivacionais presentes na prática profissional dos servidores técnicos administrativos da Gerência de Administração e Modernização do Estado do Maranhão?

1.2 OBJETIVOS

Em termos gerais esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores que motivam os servidores técnicos administrativos da GEMOR, para o trabalho.

Para atender ao objetivo geral foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as principais teorias existentes que contemplam a variável motivação;
- Verificar o grau de motivação para o trabalho dos servidores técnico-administrativos da GEMOR;

- Identificar as expectativas individuais dos funcionários da GEMOR;
- Identificar correlações entre as teorias sobre motivação e fatores motivacionais observados no trabalho dos funcionários da GEMOR;
- Verificar a relação entre as expectativas individuais e a motivação, relacionada com o tempo do serviço público, categoria profissional, sexo e tipo de formação.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa objetiva colaborar com uma área que, por sua própria natureza – o Comportamento Humano em Organizações – representa lacunas em relação aos seus resultados. De modo geral, pretende colaborar com a teoria organizacional no tocante a interação de seres humanos nas relações de trabalho. E mais especificamente, diante do reduzido número de estudos sobre motivação nas Gerências de Estado, este trabalho se propõe, através de seus resultados, contribuir para a prática administrativa das referidas gerências.

Na prática, esse estudo se justifica pelo fato de que, munido da teoria, o pesquisador dirija-se aos dados. É através do conhecimento da realidade empírica que se pode corroborar ou refutar mais facilmente uma teoria. Não se trata de realizar uma pesquisa com o objetivo de modificar a realidade, mas de analisá-la. Portanto, o conhecimento do *locus* organizacional, onde estão os indivíduos envolvidos na pesquisa, é condição necessária para que possamos compreender os seus fatores motivacionais. Acredita-se que os dados levantados servirão de base para atividades práticas desenvolvidas na área de Recursos Humanos.

De ordem teórica, diversos estudiosos e especialistas evidenciam a preocupação com a motivação das pessoas no trabalho. Muitos deles têm enfatizado

os aspectos intrínsecos e extrínsecos à motivação, em função da premência de estudos mais profundos e sistematizados sobre o tema.

Por outro lado, quando se estuda a Gerência de Administração e Modernização - GEMOR e os profissionais que a compõem, geralmente, faz-se também a leitura dos clientes externos. A categoria dos servidores, em termos gerais, ficou esquecida ou relegada durante muitos anos. Esta situação já começou a se reverter, embora de forma lenta, por isso ainda são raros os trabalhos que se dedicam ao estudo deste extrato. Portanto, espera-se que esta pesquisa represente uma contribuição para o conhecimento da organização, na medida em que acrescente novas informações sobre os recursos humanos da Gerência de Administração e Modernização e seus fatores motivadores.

1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está dividido em capítulos que apresentam informações relevantes. No primeiro capítulo, apresenta-se uma visão geral sobre a importância da temática, sobre a problemática em estudo, sobre questões específicas da pesquisa e delineiam-se os objetivos propostos, as dificuldades encontradas e a justificativa para a sua realização.

O capítulo segundo contém a fundamentação teórica, de acordo com a bibliografia pesquisada. O assunto é desenvolvido através de estudos sobre concepções de trabalho, emprego e empregabilidade, o papel e os modelos da motivação, segundo Maslow, Herzberg, McGregor, Lickert e os Fatores Motivacionais de McClelland, o comportamento humano nas organizações e sua relação com a motivação.

O capítulo terceiro define os aspectos metodológicos utilizados, incluindo a delimitação do estudo, a caracterização do objeto de estudo – a Gerência de Administração e Modernização – GEMOR. Especifica-se o problema estudado, questões específicas da pesquisa, suas variáveis, definição constitutiva, definição operacional, coleta de dados e instrumento de pesquisa, análise de dados e limitação da pesquisa. Com todo esse suporte metodológico é criado e estabelecido as condições necessárias para o desenvolvimento da pesquisa referente a natureza do estudo realizado.

No quarto capítulo, apresenta-se e analisam-se os dados coletados à luz da teoria. A seguir discorre-se sobre a caracterização da GEMOR.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as conclusões e recomendações a GEMOR, tendo em vista os objetivos propostos e as dificuldades encontradas.

2. BASE TEÓRICA

Numa época de incertezas e transformações, onde um número expressivo de pessoas dedica uma parte significativa do seu tempo a organizações complexas, das quais acaba sofrendo influências que irão se refletir em todos os aspectos de sua vida, a motivação para o trabalho é importante tema de investigação do comportamento humano nas organizações. A relevância desse assunto deu origem a uma série de estudos que se iniciaram como decorrência de Teorias Administrativas e atualmente são discutidos por autores de diversas áreas do conhecimento e por dirigentes organizacionais.

A convicção de que estudos como esses são de fundamental importância para o êxito de qualquer empreendimento, incentivou a elaboração deste trabalho, que tem como proposta identificar os fatores motivacionais dos membros de um tipo específico de organização: a Gerência de Administração e Modernização - GEMOR.

2.1 CONCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO

O mundo todo vive um momento em que um dos grandes desafios é, sem dúvida, conseguir dominar a mudança. Ultrapassar essa etapa é aquilo que de melhor se pode esperar dos líderes empresariais perante seus empregados, caso pretendam ajudá-los. As condições em que as mudanças estão ocorrendo costumam ser claramente adversas ou, como propõem alguns autores, mais turbulentas, mais caóticas e mais desafiadoras do que nunca.

O fim do emprego é uma realidade, tendo em vista que, após anos de previsões otimistas e alarmes falsos, as novas tecnologias de informação e de comunicação reforçam o seu impacto. Contudo, as mudanças efetivas nas relações capital-trabalho-emprego ainda são uma incógnita. Daí porque teóricos, políticos e governantes buscam um melhor entendimento do significado do trabalho para a vida humana. Nesse sentido, o cidadão comum costuma enfrentar passivamente as novas tendências de mercado como: empregabilidade, sumiço do emprego, extinção de postos de trabalho, modificação das relações capital-emprego, dentre outros.

A concepção humana sobre o significado de trabalho vem sendo construída a partir dos mais remotos estágios do processo de socialização e educação do indivíduo. Desde criança ele é levado a perceber e a reconhecer a importância do trabalho na vida do homem, dignificando-o.

O trabalho é a ação transformadora da realidade. Além de desenvolver habilidades, permite que a convivência facilite a aprendizagem e o aperfeiçoamento, e ainda, enriqueça a afetividade resultante do relacionamento humano: experimentando emoções de expectativa, desejo, prazer, medo, inveja. O homem aprende a conhecer a natureza, as pessoas e a si mesmo. É a atividade humana por excelência, por meio da qual ele intervém nos vários ambientes que o cercam e se autoproduz, dirigindo suas ações para finalidades conscientes na luta pela sobrevivência.

De acordo com a visão filosófica de Sócrates sobre o trabalho, o homem transforma a natureza através de uma ação deliberada e intencional, dirigida por um projeto, o qual orienta a ação. Esta, por sua vez, altera o projeto, que de novo altera a ação, fazendo com que haja a mudança dos procedimentos empregados. Para Bridges (1995), o homem não permanece o mesmo, pois o trabalho altera a visão que ele tem do mundo e de si mesmo. A natureza se apresenta como destino e o trabalho será a condição da superação dos determinismos, em busca da própria liberdade, que vem a ser o resultado da ação transformadora do homem sobre o mundo, segundo seus projetos.

Segundo Bridges (1995), a concepção de trabalho foi evoluindo com a história, a partir dos mais remotos estágios do processo de socialização e educação do indivíduo. O ato de trabalhar teve início ainda com os povos nômades, pela necessidade de prover os meios para sua subsistência. Aliás, o homem sobreviveu graças à sua intervenção no meio em que vive. A primeira forma organizada de trabalho foi à agricultura, por meio da qual o homem fixou-se em uma região, passando a prover o seu sustento. Essa atividade deu origem também ao trabalho artesanal (criação de ferramentas próprias para o trabalho agrícola), ao escambo e ao comércio.

Na Grécia antiga, o trabalho manual era desvalorizado por ser realizado pelos escravos, enquanto que a atividade teórica e as especulações para a formulação de novas idéias eram tidas como as atividades mais dignas do homem. São Tomás de Aquino, na Idade Média, tentou reabilitar o trabalho manual, afirmando que todos os trabalhos se equivaliam. Tal idéia, no entanto, não surtiu o efeito desejado pois a construção teórica do pensamento da época estava alicerçada na atividade contemplativa. Já no Renascimento, quando o homem passou a ser o centro das atenções e assumiu uma postura ativa, como elemento de transformação do mundo, as razões para trabalhar recaíam no próprio trabalho, deixando de ser uma atividade apenas dos escravos e tornando-se uma opção também dos homens livres, como resultado de uma vocação.

Na Idade Moderna, contudo, com a ascensão dos burgueses e o crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral, a situação começa a se alterar. A partir desse momento, a procura por novos mercados; os grandes empreendimentos marítimos; a preocupação em dominar o tempo e o espaço; invenções como a bússola e a imprensa; o surgimento de novas ciências como a física e a astronomia; e de novas máquinas e instrumentos, como a de calcular, o barômetro, o tear mecânico; e o aperfeiçoamento das técnicas, provocaram sérias transformações na vida social e econômica, determinando a passagem do feudalismo ao capitalismo e o nascimento de uma nova classe - o proletariado - modificando também o conceito e as relações de trabalho.

A Revolução Industrial do século XVIII foi um marco decisivo no processo de desenvolvimento humano, provocando mudanças significativas na forma de entender e executar o trabalho. Segundo Thompson, tais mudanças “acarretavam necessariamente uma severa reestruturação dos hábitos de trabalhar – nova disciplina, novos incentivos e uma nova ‘natureza humana’ sobre os quais esses incentivos pudessem atuar efetivamente.” (Bridges, 1995, p.43).

Nesses termos, criava-se uma nova maneira de sobrevivência e conduta humana e surgia um novo conceito, o de emprego, cujo termo se originou do inglês *job*, podendo ser uma variante da palavra *gob*, que significa um pedaço, um naco, um bocado.

Antes do século XIX, as pessoas não tinham empregos fixos e unitários. Havia uma forma corrente e mutante de tarefas. No mundo pré-industrial, os empregos eram essencialmente atividades. A transição para os empregos modernos aconteceu gradativamente, em lugares e tempos diferentes. Até a era industrial “a maior parte do espaço vital humano mantinha-se disponível, sobretudo para a interação social, livre das repressões da organização formal.” (Ramos, 1983, p. 124).

À medida que as terras comuns nas quais as pessoas mantinham hortas e pastoreavam ovelhas começaram a ser cercadas por seus proprietários nominais, e à medida que o trabalho nas novas fábricas oferecia uma alternativa ao trabalho doméstico, um número cada vez maior de pessoas deixou o *job-work* ao estilo antigo e passou a fazer uma coisa radicalmente diferente: arranjaram um emprego, no novo significado dessa palavra. (Bridges, 1995, p.39).

O progresso do século XIX não ocultou a questão social, caracterizada pelo recrudescimento da exploração do trabalho e das condições subumanas de vida: extensas jornadas de trabalho (de dezessete a dezoito horas), sem direito a férias; sem garantia para a velhice, doença e invalidez; arregimentação de mulheres e crianças como mão-de-obra mais barata; condições insalubres de trabalho (em

locais mal-iluminados e sem higiene) e mal pagos, os trabalhadores também viviam mal alojados e em promiscuidade.

O advento da Administração Científica do Trabalho, iniciada por Taylor e que alcançaria seu auge a partir das últimas décadas do século XIX, reforça o novo sentido do termo emprego, que passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, portanto, ao consumo, de modo que as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa.

Ao longo do tempo, o trabalho vem passando de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, para o que se observa nos dias de hoje, uma atividade vital para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. É inegável sua importância para o homem, pois, através dele a pessoa se sente útil à sociedade e à vida, representando uma rica fonte de satisfação e prazer.

O futuro pertence a quem souber libertar-se da idéia tradicional de trabalho como obrigação e for capaz de apostar numa mistura de atividade, onde o trabalho se confundirá com o tempo livre e o estudo. É no tempo livre que passamos a maior parte de nossos dias e é nele que devemos concentrar nossas potencialidades. (Masi, 2000, p.08).

O trabalho possui uma fonte potencial motivacional sobre a pessoa, a organização e as outras esferas da vida. Este potencial motivacional é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz e em transformá-lo em fonte de satisfação e prazer. Daí a tese de Kanaane (1995) ao afirmar que no trabalho o homem tem a possibilidade de modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criadora e atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere.

Em outras organizações e sociedades dá-se o extremo do trabalho, praticado por aquelas pessoas que não trabalham para viver, mas sim vivem para trabalhar. São os chamados *workaholics*, expressão americana usada para designar aqueles

para quem o trabalho é um vício. Este vício de trabalhar compulsivamente é aceito, como é o caso da sociedade japonesa, em que o excesso de dedicação ao trabalho pode levar à morte. (Moraes, 1992; Silva, 1996).

Esse descompasso entre trabalho e outras esferas da vida gera sérios problemas aos trabalhadores. A excelência nas atividades de trabalho, com certeza, é fundamental. Porém, a obstinação pelo trabalho, tendo-o como centro de tudo, pode comprometer o equilíbrio do indivíduo trabalhador. Cabe destacar que a obstinação muitas vezes é estimulada nos seios da própria organização, como meio de competitividade, para assegurar cargos e/ou posições que sustentam a viabilização de manutenção e alcance de *status* e poder.

Sobre o assunto, Moraes (1992) ressalta que a relação do homem com o trabalho às vezes é conflituosa: se por um lado o trabalho é um fardo, dá sentido à vida; se por outro, ele dá *status*, define a identidade pessoal e o crescimento humano. No entanto, acredita-se que, de posse do conhecimento desta relação conflituosa com o trabalho, este possa achar o seu ponto de equilíbrio, buscando uma melhor condição de trabalho e, conseqüentemente, conquistando um bem estar pessoal a partir dessa relação harmônica entre trabalho e outras esferas da vida.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES COMO EMPREENDIMENTOS HUMANOS

Pode-se conceber as organizações como “unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos.” (Etzioni, 1974, p.27). Sendo assim, pode-se caracterizá-las, como empreendimentos humanos, dos quais as empresas são exemplos. E nesse sentido comenta-se que as empresas, para funcionarem, requerem um conjunto de recursos. O ser humano é um desses recursos, com

características bastante exclusivas – possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir.

Segundo Chiavenato (1999), como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividade:

- **Empresas industriais:** são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;
- **Empresas comerciais:** são as que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);
- **Empresas de prestação de serviços:** são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas. São exemplos de empresas prestadoras de serviços (Chiavenato, 1999): bancos e financeiras; escolas e universidades, Unidades de Informação (Bibliotecas, arquivos); professores, instrutores; hospitais e clínicas e médicas; médicos, dentistas, psicólogos; advocacia e consultoria em geral; mecânicos, eletricitas e encanadores; agência de propaganda; comunicações, rádio e televisão; transporte urbano e interurbano, rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário; contabilistas.

Em qualquer ramo de atividade, as pessoas formam o subsistema social. De acordo com Hanna (1995) o subsistema técnico incluem o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores sociais (interação, suporte, supervisão) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais) e a produtividade e a qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos.

A Administração de empresas surge, então, como a ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicos numa combinação adequada. Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração. A Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores em meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações.

Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso, para a Administração Científica, a única fonte de motivação do trabalhador é o salário. No momento em que se desenvolvia a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional. Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações .

Movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter, surge a teoria das Relações Humanas. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração.

Surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas mais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem. A supervisão e a liderança influenciam o comportamento das pessoas e as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

Nesses termos, para Hersey e Blanchard (1986, p.04), administrar pode ser definido como "trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais". Sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar

motivação aos recursos humanos se configurariam como as funções básicas da Administração.

Planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa. A organização envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas. O controle, por sua vez, envolve a retroalimentação dos resultados e o acompanhamento destes, de modo a permitir comparações com o que foi planejado, permitindo ajustes necessários. Sendo assim, cabe à motivação um papel muito importante, pois se trata de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por conseqüência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa.

Para Paladini (1990, p.100), "quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos". Mostrando que é necessário otimizar a utilização do recurso humano, sempre tendo em vista suas especificidades. Segundo Davis e Newstrom (1992), a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: "essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas". (p.11).

O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. (Davis e Newstrom, 1992).

Lopes *apud* Nakamura, (1994) menciona três razões fundamentais que determinam o comportamento:

- **Percepção:** maneira pela qual o indivíduo sente os estímulos que são absorvidos seletivamente;

- **Atitudes:** relacionado com opiniões e valores;
- **Mecanismos de defesa:** processo de comportamento usado quando o *feedback* do comportamento original indica expectativas não alcançadas.

Segundo Kanaane (1995, p.59) “o comportamento está vinculado de certa maneira às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto: o indivíduo reage a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes”. Conforme o autor, a compreensão das concepções que os indivíduos e grupos possuem sobre o trabalho desempenhado possibilita entender as influências destas concepções no alcance da produtividade e, por consequência, da qualidade empresarial.

As diferenças departamentais são, portanto, componentes ativos do comportamento dos recursos humanos e da motivação destes no trabalho. Para Kanaane (1995) é preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento:

- Comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e sua conduta no contexto organizacional;
- Comportamento grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;
- Comportamento organizacional: refere-se a manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional. (Kanaane, 1995, p.87).

Por outro lado, afirma Schein (1982, p.25) “em muitos casos a percepção, os sentimentos e as atitudes das pessoas, refletidos nos procedimentos informais,

mostram forte lealdade à subunidade à qual essas pessoas pertencem e são moldados pelo tipo de trabalho que a subunidade executa”.

2.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Já para Paladini (1990), motivação é, assim, uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.18) “a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Por isso, ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento.

∫ O estudo da motivação aplica-se a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Com isso, tem-se procurado descobrir por que o homem trabalha.

Segundo Lopes (1980), o termo motivação vem do latim *movere*, que significa mover. O autor salienta que estudos sobre motivação já existiam entre os filósofos da antigüidade, onde surgem o hedonismo e o idealismo como fatores básicos da motivação humana. O autor comenta sobre estes fatores:

O hedonismo explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Está aí a razão dos conselhos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, a fim de que aquele fator seja satisfeito, resultando no aumento da Motivação. Em contraste, para os idealistas a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a Motivação mais alta. Neste caso, é preciso que as Organizações atendam a exigências tais como: justiça e ética; reconhecimento do trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e desempenho; estímulo para o desenvolvimento pessoal, profissional e social. (Lopes, 1980, p.54).

A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, sendo fator que incita as pessoas a procurarem a realização de seus objetivos. Dessa forma, a motivação significa o que move, o que incita à ação, o que dirige para atingir os objetivos.

Outros conceitos também são apresentados por outros autores. No entendimento de Wolff (1976, p.351), "a motivação é a grande força que unifica as diferentes manifestações da atividade psicológica". Já para Murray *apud* Bergamini (1993, p.14), o motivo é o fator interno que "dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa".

A motivação, como um processo calcado no interior dos indivíduos, recebe influência do entendimento que a psicologia faz da mesma. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação e a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização. (Motta, 1995).

Para Berelson e Steiner *apud* Lopes (1980, p.3), "é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos". Logo, a motivação possui uma relação com o comportamento humano. Entretanto, a relação entre motivação e comportamento

não é assim tão direta, uma vez que, ainda segundo Lopes (1980), os motivos humanos diferem de uma pessoa para outra, bem como de uma cultura para outra, e os mesmos motivos para as mesmas pessoas podem manifestar-se de formas diferentes. Assim, o autor propõe classificar os diversos tipos de motivos nas seguintes categorias:

- **motivos primários** – são os motivos naturais, ou seja, fisiológicos, onde se incluem a fome, a sede, a dor, o sono, as relações sexuais;
- **motivos gerais** – são motivos não aprendidos ou sem base fisiológica, tais como a capacidade (o homem interage eficazmente com o seu ambiente, necessitando ser capaz de executar ou tentar executar alguma coisa), a curiosidade, a manipulação, a atividade (o homem possui um impulso para explorar coisas novas, manipular objetos e se manter em atividade) e o afeto (amor ou afeição é um impulso geral da humanidade, ligado às necessidades de relações sexuais e de afiliação);
- **motivos secundários** – são motivos aprendidos e de maior significado no mundo moderno. Estão classificados nesta categoria o poder (o homem possui impulso para superioridade ou poder), realização (o homem procura alcançar determinados objetivos, assumindo riscos, sentido-se satisfeito ao completar sua tarefa), afiliação (o sentido gregário do homem), segurança (o homem necessita proteger-se contra contingências da vida e situações que ponham em risco a satisfação de suas outras necessidades), status (necessidade de prestígio social e profissional) e dinheiro (é por meio deste motivo que grande parte de todos os outros poderão realizar-se).

Como pode ser observado, a palavra motivo está sempre ligada à necessidade ou impulso, referindo-se sempre a algo que as pessoas desejam ou precisam fazer. Hersey e Blanchard (1986) utilizam os termos 'motivo' e 'necessidade' como sinônimos, salientando que a necessidade não deve ser entendida como desejo premente de alguma coisa, mas, sim, como algo dentro das pessoas que as predispõe a agir. Sobre motivação os autores emitem o seguinte entendimento:

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas, também, pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela Motivação. A Motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. (Hersey e Blanchard, 1986, p.18).

Sobre os motivos humanos Schein (1982) afirma que “o comportamento e a motivação humana não podem ser compreendidos senão desde uma perspectiva sociológica situacional e desenvolvimentista.” (p.39). Para o autor, assim como as necessidades e valores do ser humano sofrem modificações durante toda a vida da pessoa, inclusive na fase adulta, também os motivos mudam. Assim, para compreender os reais motivos de uma pessoa, seria necessário estudar os tipos de experiências de socialização que o indivíduo teve durante sua vida. Schein (1982) ainda comenta que a escolha da profissão e a evolução profissional influem na motivação, gerando muitos padrões de motivação e muitos graus de interesse pelo trabalho.

Para Bergamini (1997), o tema motivação deve estudar o quê, como e por quê as pessoas se movimentam em determinada direção, partindo do princípio de que “nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões”. (p.125). De acordo com a autora, uma pessoa só se sente motivada quando alguma expectativa interna puder ser atendida. Assim, caberia aos dirigentes organizacionais, descobrir quais são os objetivos de seus subordinados, pois são os objetivos, por excelência, que darão origem à motivação.

Dessa forma, os objetivos de cada pessoa estão diretamente ligados à motivação, uma vez que a perspectiva de alcance de um determinado objetivo poderia provocar a motivação para a consecução de uma determinada tarefa. Segundo Vroow (1997), a “motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo”. (p.186).

Champion (1985) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas. O estilo de supervisão ou liderança, o interesse intrínseco da função, a coesão dos grupos de trabalho, a pressão de trabalho, o prestígio ou *status* da função, o tipo de estrutura de recompensa e a participação na tomada de decisão constituem alguns exemplos de fatores que afetariam a satisfação na função.

O estilo de supervisão ou liderança, conforme descreve Champion (1985), altera a atitude dos empregados em relação às tarefas desempenhadas. Segundo o autor, vários estudos demonstraram que "os estilos de liderança ou supervisão que permitem aos subordinados um alto grau de liberdade de movimento e autonomia proporcionarão maior grau de satisfação na função entre os subordinados." (Champion, 1985, p.192).

O interesse de um empregado pela função geralmente é maior quando se trata de tarefas que proporcionam desafios. Bridges (1995) identifica uma função desafiadora como aquela que permite uma sensação de responsabilidade, realização, crescimento, progresso, prazer no trabalho e reconhecimento. Percebe-se que estes são fatores intrínsecos, ligados às expectativas, aos motivos internos dos indivíduos, e que podem gerar satisfação na função. Por outro lado, os fatores extrínsecos são os que podem causar insatisfação. O referido autor cita o ordenado, as políticas da empresa, a competência técnica do supervisor, as relações interpessoais e as condições de trabalho como fatores extrínsecos.

Sobre a coesão dos grupos de trabalho como uma variável que influi na satisfação, Champion (1985) afirma o seguinte:

Um empregado que tem relações harmoniosas com o seu grupo de trabalho e nele se acha integrado, se sentirá mais feliz do que o empregado que não estiver tão solidamente integrado.(...) certamente um fato contribui para uma pessoa gostar ou não de sua função é a

natureza do relacionamento que tem com seus colegas de trabalho. (p.196).

A coesão dos grupos torna-se um fator importante na satisfação, na medida em que alivia as tensões ou monotonia do trabalho e faz com que cada pessoa se sinta integrada em um grupo, pois trabalhar em um grupo de pessoas que não se gosta, dificilmente proporcionará satisfação em realizar alguma tarefa, e pode levar o indivíduo a se isolar, tendo que enfrentar sozinho os problemas de trabalho.

Champion (1985) refere-se à carga e pressão de trabalho como “a quantidade de trabalho designado e a existência de datas-limite ou roteiros aos quais uma pessoa tem de aderir”. (p.198). O autor salienta a impossibilidade em se especificar a quantidade de trabalho ou a influência de datas-limite para as pessoas, mas de qualquer forma estes são fatores que podem motivar ou apenas gerar ansiedade, podendo levar à insatisfação na função.

No que se refere a salário e satisfação na função, Champion (1985) afirma:

As remunerações abaixo das expectativas de uma pessoa têm maior probabilidade de causar insatisfação do que os pagamentos que estão acima da qualidade do trabalho têm de causar satisfação. Em outras palavras, é mais provável que o pagamento se associe a motivadores negativos do que positivos. (p.205).

O salário pode ser entendido, então, como fator capaz de gerar insatisfação, mas não necessariamente levará alguém a se sentir mais satisfeito ou motivado para o trabalho. Deve-se isso ao fato do salário ser considerado pelo empregado como algo esperado e merecido, uma obrigação da empresa, e que não elevará o grau de satisfação na função.

A participação na tomada de decisão é tema recorrente na literatura sobre administração. O conceito básico é o de que quanto mais um a pessoa participa de

uma decisão, mais ela assumiria esta decisão e se sentiria mais satisfeita e motivada para realizar seu trabalho. Segundo Champion (1985), a maior parte das pesquisas que estudaram a relação entre participação na tomada de decisão e satisfação na função, mostrou associação positiva. Na medida em que representa um maior grau de auto-expressão das pessoas, a participação na tomada de decisão torna-se de grande importância pela sua relação com a satisfação.

A satisfação no trabalho, para Coda (1986, p.44), como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que "reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais". As características pessoais, como idade, sexo, raça, valores e necessidades; as características do trabalho, como os conflitos, ambigüidades e participação na tomada de decisão; as características do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; as características do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações entre os colegas, são apontados pelo autor como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

2.3.1 Teorias e Conceitos Básicos

Na Escola Comportamental, as necessidades humanas passaram a ser vistas como determinantes do comportamento e seu entendimento, por parte dos dirigentes organizacionais, imprescindível para uma maior eficiência das organizações e satisfação do empregado. As principais teorias sobre o assunto são a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, a Teoria dos dois Fatores, de Herzberg, os Sistemas de Lickert, os Fatores Motivacionais de McClelland, e Teoria de Douglas McGregor.

✦ 2.3.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo americano, levando em conta a importância das relações sociais e baseando-se em princípios do holismo, desenvolveu em 1954 uma teoria geral sobre a motivação. Ele procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de 'hierarquia das necessidades humanas'.

As necessidades fisiológicas aparecem em primeiro lugar, pois são necessidades básicas para a própria subsistência, ou seja, alimentos, roupa, moradia. A partir do momento que essas necessidades estão satisfeitas, outras necessidades surgem e mais outras, segundo uma escala hierárquica. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, predomina a necessidade de segurança, ou seja, estar livre de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas.

A seguir, predomina a necessidade social ou de participação, pois as pessoas são seres sociais e sentem necessidade de pertencerem a vários grupos e de serem aceitas por estes, buscando conseguir relações com os outros. Depois de satisfeita a necessidade de participar desejam ser mais que um simples membro do grupo tem necessidade de estima, tanto de auto-estima como de reconhecimento por parte dos outros. Estando adequadamente satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a necessidade de auto-realização, ou seja, a necessidade de maximizar seu próprio potencial ou o desejo de tornarem-se aquilo de que são capazes.

Dessa forma, o conhecimento da natureza humana passa a ter valor para empresas e indivíduos. Assim, pode-se observar que, para Maslow (2000), o indivíduo é um ente integrado que possui objetivos básicos e necessidades, estando estas hierarquizadas de tal forma que o atendimento ou satisfação de uma delas, faz com que deixe de ser motivadora, quando começariam a operar as necessidades de nível superior.

A ordenação da hierarquia das necessidades pode ser visualizada com uma pirâmide. Na base estão as necessidades básicas ou fisiológicas, e, no topo, estão

as de auto-realização, que são as mais elevadas. A partir do momento em que as básicas estiverem satisfeitas, outras começaram a se tornar importantes, formando, assim, uma hierarquia entre elas.

As necessidades fisiológicas estão ligadas com a sobrevivência do indivíduo, são as básicas. Maslow (2000) arrola neste nível as necessidades de alimentação, repouso, abrigo e desejo sexual. “Quando algumas dessas necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento humano”. (Chiavenato, 1994, p.31). Normalmente servem de canal para a satisfação de outras necessidades, e podem ocorrer simultaneamente.

As necessidades de segurança, normalmente mais fáceis de observar em crianças, passam a orientar o comportamento humano quando são satisfeitas as necessidades fisiológicas. Elas podem ser “muito importantes e condicionar totalmente o comportamento, de modo a levar o indivíduo a agir, exclusivamente, em função das mesmas, buscando atingi-las” (Coradi, 1985, p.116). Estabilidade, proteção, fuga ao perigo e ao medo constituem algumas necessidades desse nível. Embora distintas das necessidades anteriores (as fisiológicas), mantêm relação com as mesmas. Se as necessidades mais básicas já estão asseguradas, então o importante passa a ser a sua garantia.

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, surgem no comportamento humano as chamadas necessidades sociais. O desejo de participação, associação, à vontade de ter amigos, afeto e amor são alguns exemplos. A não satisfação destas necessidades pode levar o indivíduo a adotar um comportamento hostil em relação às pessoas que o cercam.

Já as necessidades de estima surgiriam a partir da satisfação das necessidades sociais. Os desejos por reputação, reconhecimento, status, prestígio e autoconfiança constituem exemplos das necessidades desse nível. Se as necessidades de estima não forem satisfeitas, podem surgir sentimentos de frustração, inferioridade, fraqueza e inutilidade. Para Coradi (1985), esta necessidade tem sido menos satisfeita em razão de fatores como as mudanças na

união das famílias, bem como o momento de aceleradas mudanças que vivem a sociedade moderna.

As necessidades de estima podem ser distintas em dois sentidos. A necessidade de estima pode partir do indivíduo em relação aos outros e em relação a si mesmo. Aprovação, ser apreciado, respeito e posição social são algumas das necessidades relacionadas à reputação, à opinião dos outros, sendo sua satisfação relacionada ao que o indivíduo julga de sua capacidade, de sua confiança. Já as necessidades de realização, competência e autoconfiança estão relacionadas à auto-estima do indivíduo.

A auto-realização compreende as necessidades de cada indivíduo de realizar seu próprio potencial e de se autodesenvolver, e sua manifestação somente se daria após as demais necessidades estarem satisfatoriamente atendidas. Para Bergamini (1993), conseguir a auto-realização é estar no ponto mais próximo de se viver de acordo com seu pleno potencial. O autor ainda coloca que, distinta das demais necessidades, a auto-realização não se extingue, permanecendo importante e saciável, sendo mais um estado de busca do que de satisfação.

Para Maslow (2000), os indivíduos sempre estariam em busca de coisas além das atuais disponíveis. Assim, uma vez que determinada necessidade gera um estado de tensão, para satisfazê-la, o ser humano se volta com todas as suas potencialidades para que alcance esse objetivo. Dessa forma, a representação, através de uma pirâmide, atende a um recurso didático para representar o ciclo dinâmico do modelo de motivação do referido autor.

A fim de possibilitar o surgimento da necessidade de auto-realização, o ciclo permaneceria estruturado com intuito de que todas as necessidades fossem satisfeitas, atingindo paulatinamente níveis mais elevados. Para Maslow (2000), na medida em que aumenta o nível da necessidade também aumentaria o nível dos desejos do indivíduo, ou, em outras palavras, uma vez que determinadas condições melhoram, eleva-se a exigência em relação às mesmas, bem como cresce a mobilização do ser humano em busca do atendimento das necessidades de nível superior.

A hierarquização do conjunto de necessidades e o esforço por satisfazê-las são as mais significativas contribuições de Maslow. Todavia, Maslow *apud* Coradi (1985), ressalta que a ordenação ou prioridade dos níveis de necessidade pode variar de indivíduo para indivíduo, o que deu lugar a críticas, como a de que não há evidências de que realmente exista uma hierarquia entre as necessidades, e que tal hierarquia as levaria a entrar em ação obedecendo a uma seqüência. Outras críticas se referem ao fato de que pela representação genérica das necessidades fica dificultada a sua utilização na prática e que, portanto, a teoria estaria incompleta.

2.3.1.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg (1973) formulou uma teoria com aplicação específica para o estudo das atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho. A teoria de higiene como motivação das atitudes no trabalho iniciou com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores, representando a indústria de Pittsburgh nos Estados Unidos. Considerava a motivação um elemento importante tanto para a empresa, quanto para as pessoas.

Herzberg (1975) formulou uma hipótese na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Os estudos realizados pelo autor levaram-no a considerar que os dois sentimentos, quer seja satisfação e/ou insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para Herzberg (1975, p.7), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho”.

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores. (Herzberg, 1975; Hersey e Blanchard, 1986).

Os fatores motivadores, por sua vez, intrínsecos, estão sob o controle das pessoas e diretamente relacionados com o cargo e com as atividades que executam. Abrangem o reconhecimento do desempenho, trabalhos desafiantes, auto-realização, maior responsabilidade e sentimentos de crescimento individual.

A busca do estímulo, para que os indivíduos busquem realizações e conquistas, é que realmente motivariam para o trabalho. Como pode ser observado, segundo Herzberg (1975), há um grupo de fatores que gera satisfação no trabalho e outro, distinto, que provoca insatisfação. Para ele, “o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação profissional, e o oposto da insatisfação profissional seriam nenhuma insatisfação e não satisfação.” (Chiavenato, 1994, p.91). Assim, pode ser entendido como tarefa para as organizações cuidar para que sejam satisfeitos os fatores higiênicos, evitando a insatisfação e, portanto, mais fácil atingir aos fatores motivacionais.

Vale ressaltar que Herzberg (1975) propõe o enriquecimento do cargo para proporcionar a motivação. Para isso, conforme apresenta Colossi (1997), devem ser seguidos princípios como remoção de alguns controles, aumento de responsabilidade, investir o empregado de alguma autoridade adicional em suas atividades, introduzir tarefas novas e mais difíceis e designar tarefas especializadas para os empregados tornarem-se peritos em algum assunto especial.

Chiavenato (1994) sugere a existência de uma correlação entre as teorias de Maslow e Herzberg. Segundo o autor, enquanto Maslow concentrou-se nas necessidades do indivíduo, Herzberg voltou seu estudo para os incentivos que poderiam satisfazer tais necessidades, vindo inclusive a convergirem na idéia de que há um crescente na busca da satisfação das necessidades, de modo que a motivação para atingir as necessidades de nível mais alto, aumentaria paulatinamente na medida em que fossem satisfeitas as dos níveis mais baixos.

As principais críticas feitas à teoria de Herzberg, de acordo com Marinho (1988), referem-se à divisão dos conceitos de satisfação e insatisfação como dois contínuos separados, e não interdependentes como tradicionalmente são conhecidos; à possibilidade de respostas tendenciosas por parte dos trabalhadores pesquisados, em razão da dicotomização dos conceitos; e ao pequeno espectro de atividades profissionais do seu estudo, o que dificultaria a generalização da teoria.

Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene incluem, segundo Herzberg *apud* Nakamura (1994, p.63):

Supervisão Técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados. Também observou-se o superior que, freqüentemente chama a atenção e critica os subordinados, e, de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;

Relações interpessoais: foram divididas em três categorias; superior, subordinado, e pares;

Condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;

Salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;

Política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e política mal conduzida;

Vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;

Status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;

Segurança: os indivíduos demonstram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que cerca as pessoas e abrange as condições nas quais as tarefas são desempenhadas. Por estarem fora das pessoas são também chamados de fatores extrínsecos. São exemplos destes, o salário, a política e a administração de empresas, o tipo de supervisão recebida

pelos empregados, os regulamentos, os benefícios sociais, as condições físicas e ambientais do trabalho. Eles apenas evitam a insatisfação no trabalho, e não provocam a satisfação. Estes fatores, quando satisfeitos, não chegam a elevar a motivação, mas devem ser mantidos continuamente para não gerar a insatisfação.

Herzberg (1975) chamou-os de higiênicos, porque são preventivos, fazendo relação com o significado médico da palavra higiene (previne doenças, mas não chega a melhorar a saúde). Dessa forma, funcionam mais como fatores de prevenir a insatisfação, sendo insuficientes para sozinhos levarem à motivação. Para Bergamini (1993), os fatores higiênicos têm sua importância na medida em que podem prevenir o homem de aborrecimentos.

Assim sendo, numa visão humanística das organizações, pode-se afirmar que os objetivos básicos de uma empresa incluem proporcionar uma vida condigna às pessoas que integram e usufruem as ações empresariais, com disponibilidade plena de informações, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer e procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas – sem as quais as ações das pessoas ficam prejudicadas, além da criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie. Desejam-se, para o empregado, condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo e, simultaneamente, carente de um conjunto de ações que possibilitem uma vida melhor para si e para sua família (Paladini, 1990).

Ao desenvolver a sua teoria da motivação-higiene, Herzberg (1975) sentiu que estudiosos como McGregor e Argyris também estavam tocando num ponto importante. O conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades poderiam ser de inestimável valor para empresas e indivíduos.

2.3.1.3 Os Sistemas de Lickert

A obra de Rensis Lickert, "Novos Padrões de Administração", publicada em 1961 no original e traduzida para o português em 1971, pode ser compreendida como resultado das principais constatações do Institute of Social Research. Esta instituição vem, desde 1947, desenvolvendo intensivas pesquisas para determinar a estrutura organizacional, além das práticas e princípios administrativos que melhores resultados têm apresentado na administração, em especial a pública, nos Estados Unidos.

Vale ressaltar, no entanto, que o próprio Lickert (1971), no prefácio do referido livro, chama a atenção de que os interessados em instituições como escolas, hospitais ou até mesmo organizações profissionais e voluntárias, não encontrarão maiores dificuldades em aplicar seus princípios gerais.

O referido autor, de forma clara e objetiva, foi sistematicamente resumindo as inúmeras pesquisas realizadas pelo ISR desde 1947. Referindo-se com mais ênfase em relação ao desempenho organizacional, Lickert (1971) examina os seguintes aspectos: liderança; processo de grupo; comunicação e influência. Logo a seguir são apresentadas, resumidamente, as principais constatações em relação aos referidos aspectos.

Diversos foram os critérios considerados para avaliar a eficiência administrativa, como produtividade por homem-hora; satisfação no serviço, rotatividade de pessoal, desperdícios e motivação do empregado. Referindo-se à liderança ou à ação dos supervisores em relação ao desempenho de seus subordinados, as pesquisas comprovaram que: os melhores padrões de desempenho foram registrados pelos supervisores concentrados nos empregados, dedicando sua atenção primeiramente sobre os aspectos humanos e não preponderantemente sobre o serviço a ser realizado. Segundo Lickert (1971):

Há marcada proporção inversa entre a intensidade média da pressão exercida sobre os homens de um departamento e a produtividade. A sensação de alto grau de pressão associa-se a um baixo desempenho e corresponde também a um baixo nível de confiança e fé no supervisor. (p.76).

Observa-se, assim, que tais constatações se contrapõem aos conceitos da teoria clássica, que defendia a necessidade de fiscalizar "de perto" as tarefas específicas e o ciclo de trabalho de cada empregado, o que pode denotar falta de confiança no empregado, ou uma pré-suposição de que o mesmo não estaria motivado para tal empenho. Para Lickert (1971) a suposição comum de que os empregados não supervisionados vadiam e deixam de produzir quando recebem maior parcelas de liberdade, não encontram apoio na evidência. O seu comportamento depende das condições que acompanham a liberdade.

Com o Processo de Grupo, as pesquisas do ISR proporcionaram indícios de que o gerenciamento do grupo constitui variável importante que afeta o desempenho organizacional, onde o aproveitamento das contribuições individuais parece ser fator decisivo nesse processo, bem como nas reuniões de trabalho. Dessa forma é importante considerar a afirmação de Lickert (1971) que se um superior não estiver autenticamente interessado nas idéias de seus subordinados e disposto a servir-se delas, sua situação será melhor se ele não promover reuniões de grupo para debates de problemas de trabalho.

Ainda em relação ao melhor desempenho dos grupos e considerando a lealdade e a maior cooperação para realizar as tarefas, a partir de uma iniciativa própria dos empregados, o autor considera que: os membros de grupo com maior índice de lealdade entre colegas têm maiores probabilidades de possuir:

1. Maior identificação com o próprio grupo e um sentimento mais enraizado de pertencer ao mesmo;
2. Mais amigos no grupo e na organização do que fora dela;
3. Melhores relações entre pessoa e pessoa no grupo de trabalho;

4. Uma atitude mais favorável para com o emprego e para com a organização;
5. Metas mais altas de produção e mais produção afetiva com menos sentimentos de coerção ou pressão.

Considerando a comunicação e sua influência no desempenho, pode-se constatar que as teorias clássicas da administração destacam o controle, a cadeia de comando e o fluxo descendente de ordens e de influências, desconsiderando a comunicação no sentido ascendente. A atitude mais favorável e a melhor comunicação de alguns gerentes acabam por colaborar com os melhores índices de produção.

Considerando-se a motivação humana e em especial a de empregados, pode-se supor que deficiências na comunicação acabarão por repercutir, reduzindo o desempenho das organizações e das pessoas. A partir das constatações de algumas pesquisas, nas quais foram entrevistados pares superior-subordinado, e entre estes se revelaram grandes lacunas sem compreensão, pode-se considerar com maior relevância a comunicação e seus efeitos sobre a motivação para o trabalho.

Em sua proposta de uma nova teoria da organização, Lickert (1971, p.122) apresenta quais seriam as características de organizações com alto desempenho, acrescentando, no entanto que "tais aspectos são apresentados como um estímulo a discussões e um convite aos testes experimentais de campo".

Para o referido autor, o novo modelo de organização pressupõe que o dirigente realmente queria construir grupos de trabalho que funcionem eficientemente, e cujas decisões atendam ao melhor interesse de todos sem favorecer a um; é necessário que o processo de tomada de decisão do grupo traga vantagens quanto ao aproveitamento do conhecimento dos membros participantes, além da alta motivação dos membros para comunicar todas as informações que

possam ser relevantes, de modo que os objetivos sejam alcançados, pois cada um tende a ter uma identificação com as metas da organização.

O primeiro sistema caracteriza-se pela centralização das decisões nos níveis hierárquicos mais elevados da organização. Em tais ambientes, a comunicação tende a ser deficitária e com baixa integração dos indivíduos, e as pessoas se movem pelo medo das punições ou em busca de recompensas.

O sistema dois apresenta algumas características do sistema um, tais como as deficiências nas relações e na comunicação dos indivíduos. No entanto, haveria um pouco mais de previsibilidade em relação às recompensas e punições, o que aumentaria o nível de confiança entre as pessoas. Já no sistema três é encontrado um nível de confiança mais elevado, especialmente em relação aos subordinados, o que favorece a tomada de decisões na base da organização. Outros aspectos, como as relações humanas e as comunicações, encontram nesse sistema um espaço mais propício para o seu desenvolvimento.

O sistema quatro, por sua vez, é o que apresenta o maior envolvimento das pessoas. Liberdade para ação, melhor comunicação e estabelecimento de relações mais estreitas constituem alguns exemplos de aspectos que o caracterizam. Por essas razões, é que o último dos sistemas de Lickert pode ser denominado como efetivamente participativo.

Correlacionando-se com a Teoria de McGregor, este sistema corresponde a Teoria Y. Observando-se as características de cada sistema, percebe-se que passa de um sistema autoritário (1), para um sistema autoritário benévolo (2), um terceiro participativo e consultivo, e finalmente, participativo de grupo (4). (Chiavenato, 1994). Conclui que quanto maior a proximidade com o sistema (4), maior serão as chances da organização unir duas de suas maiores necessidades: incrementar a produtividade e proporcionar boas relações de trabalho.

Para Chiavenato (1994), os ganhos de produtividade e lucros, aliados a boas relações de trabalho, podem ser mais facilmente alcançados na medida em que a organização se aproximar do sistema quatro. A motivação para o trabalho viria da

maior participação dos empregados no processo decisório, compreendendo com mais profundidade seu papel de atingir os objetivos organizacionais.

2.3.1.4 Os Fatores Motivacionais de McClelland

David McClelland, psicólogo americano da Harvard University, realizou diversos estudos em vários países, procurando descobrir os motivos que levam o homem a agir de uma ou de outra maneira.

Para McClelland e Winter (1969) existem três categorias de motivos que induzem o indivíduo a agir em determinada direção: as necessidades de realização, de poder e de afiliação. Segundo ele, as mesmas estariam presentes na maioria das pessoas, mas divergindo entre si quanto à sua intensidade, além de distintas de indivíduo para indivíduo.

Para Robbins (2000), McClelland acreditava que cada indivíduo adquire as três necessidades da cultura da sociedade na qual ele vive. Por este motivo a Teoria de McClelland também é conhecida como a Teoria das necessidades apreendidas.

A necessidade de realização expressa por meio de desejos ou vontade de êxito está presente, segundo Kolb *et al.* (1978), quando a pessoa está preocupada com determinado padrão de excelência, quando impõe a si própria, padrões de desempenho ou está envolvida na obtenção de um objetivo de realização. As pessoas que possuem necessidade de realização costumam envolver-se em tarefas consideradas por elas como especiais e desafiantes e, geralmente, possuem objetivos de longo prazo.

A necessidade de poder está presente quando a pessoa procura obter ou manter controle dos meios de influenciar outra pessoa, coisas ou mesmo sistemas

(formais e informais). Expressa-se, também, através dos desejos de ganhar, de convencer e de evitar fraquezas ou humilhações. Para McClelland e Winter (1969) as pessoas com grande poder de realização são diferentes das demais por causa da sua vontade de fazer as coisas de melhor maneira possível. São pessoas que procuram superar obstáculos e querem sentir que os seus sucessos são obras de suas ações, porque não gostam de alcançar o sucesso por obra do acaso.

Robbins (2000) diz que indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no comando, esforçam-se por influenciar os demais e preferem ser colocados em situações competitivas e motivadas por *status*. Para ele, estes indivíduos estariam mais preocupados com a obtenção do prestígio e poder do que com um desempenho eficaz.

Com relação à necessidade de afiliação, esta se refere às relações emocionais com outras pessoas. A pessoa com necessidade de afiliação, está preocupada com o estabelecimento, manutenção ou restauração de uma relação emocional positiva com outras pessoas, através de amizade, festas, reuniões, conversas. Os impulsos que levam o indivíduo à ação são emotivos. Convém frisar que as necessidades de realização, poder e afiliação variam de uma pessoa para a outra, ou seja, uma pessoa pode ter uma alta necessidade de afiliação e baixa necessidade de realização, por exemplo.

Segundo Kolb *et al.* (1978, p.70), McClelland preocupou-se “não com a ação externa, mas com a maneira pela qual a pessoa pensa”. Coradi (1985, p.164) afirma que para McClelland “cada pessoa em sua particular maneira de pensar possui um processo interno peculiar que a faz agir, numa dada situação, desta ou daquela maneira específica”. Com base no processo de pensamento que leva uma pessoa a agir é que McClelland chegou à definição de seus fatores motivadores.

Assim como as críticas recebidas por Maslow de que uma apresentação genérica das necessidades humanas dificultaria o seu aproveitamento prático e, sendo genéricas, podem estar incompletas, também os críticos, quando se referem à proposta de McClelland, apontam a idéia de três tipos básicos de motivação, como

sendo uma simplificação do conjunto de fatores que podem concorrer na motivação humana.

Pode-se considerar, contudo, que a partir de uma categorização como a proposta pelo referido autor, com os indivíduos motivando-se pela afiliação, realização e poder é possível estabelecer uma matriz referencial que auxilie na compreensão da motivação. Comportamentos, uma vez categorizados, podem mais facilmente ser submetidos a uma classificação que viabilize sua verificação, despertar atenção para os outros elementos pertinentes, além de possibilitar que o pesquisador concentre-se em atividades de levantamento de informações iniciais, mas não menos relevantes, que possibilitem o encaminhamento de outros estudos mais específicos.

2.3.1.5 Teoria de Douglas McGregor

Um dos mais referenciados autores cujos estudos vieram contribuir com o desenvolvimento e aplicação das ciências sociais na administração, em especial no que tange à liderança e à motivação humana no trabalho.

McGregor (1971) reforça a tese de que os aspectos humanos da empresa constituem uma peça só e enfatiza que as concepções dos dirigentes sobre a maneira de conduzir os recursos humanos ao seu dispor acabam por determinar todo o caráter da empresa, isto é, todas as decisões têm conseqüências no comportamento geral.

Desta forma, significativamente fica também a motivação dos empregados condicionada à habilidade do dirigente de conhecer, prever e orientar o comportamento humano na empresa. Para este autor, os dirigentes têm tomado

decisões, com base apenas em certas convicções, que por sua vez influenciarão o comportamento humano.

Para McGregor (1971) existem basicamente duas teorias, as quais ele mesmo chamou de Teoria X e Teoria Y. As convicções referentes à primeira teoria são: o ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos possível. Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objetivos de organização. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo. (Mcgregor, 1971).

As convicções acima sugerem que a administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa, de modo que com relação às pessoas, faz-se necessário dirigir seus esforços, motivá-las, controlar suas ações e modificar seu comportamento. Para McGregor (1971):

sem essa intervenção ativa por parte da administração e de acordo com as convicções dos dirigentes acerca das pessoas, estas poderiam ser indiferentes ou mesmos hostis às necessidades da organização, elas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, controladas e suas atividades dirigidas. (p.56).

Entretanto, contrapondo-se à Teoria X, e examinando anteriormente a questão da motivação humana nas organizações, McGregor (1971) apresenta a Teoria Y. Para ele, as necessidades humanas estão hierarquizadas da seguinte forma: no nível mais inferior situam-se as necessidades fisiológicas, como habitação, sede e fome. A partir da satisfação destas, começam a dominar o comportamento do homem as necessidades do nível imediatamente superior.

Tais necessidades de segurança referem-se aos desejos de proteção contra o perigo, ameaças e privações. Uma vez que as necessidades anteriores estivessem

satisfeitas, dominariam então o comportamento humano as necessidades sociais, quais sejam de associação, aceitação, amizade e afeto. Acima destas estariam outras necessidades de maior interesse para a administração e o próprio homem.

São elas as necessidades do ego, podendo estar relacionadas com o amor próprio (auto-confiança, competência, conhecimento, independência) ou relacionadas com a reputação (*status*, reconhecimento, aprovação e respeito). Finalmente, no topo da hierarquia, estariam as necessidades de auto-realização. Estas últimas estariam relacionadas com as necessidades de cada um realizar o seu potencial, de estar em contínuo desenvolvimento, além de criar e auto-realizar-se.

A partir da hierarquização das necessidades humanas e do acúmulo de conhecimentos pertinentes ao comportamento humano, constituíram-se as condições para que McGregor (1971) formulasse certas generalizações que viriam a resultar na chamada Teoria Y. As referidas generalizações são os seguintes:

- O dispêndio do esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e se possível, será evitado);
- Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o auto-controle ao serviço dos objetivos que se empenhou em alcançar;
- O empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa. A mais significativa destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e, de auto-realização, podem ser produtos diretos do esforço orientado para objetivos organizacionais;
- O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de

responsabilidades, a ausência de ambição, a ênfase na segurança são, regra geral, resultados da experiência, e não característica inerente à natureza humana;

- A capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação e o talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas;
- Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são utilizadas apenas parcialmente.

A partir do acima exposto, pode-se perceber que tais idéias implicam uma estratégia oposta às da Teoria X no que tange à gestão dos recursos humanos. Ainda é conveniente ressaltar que a Teoria Y, sendo mais dinâmica, indica a possibilidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento humano. Ao contrário do enfoque tradicional, centrado no exercício da direção e controle, a Teoria Y refere-se ao que McGregor (1971) chamou de 'princípio da integração'. De acordo com esse autor:

o princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação das condições que melhor permitam aos membros da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa. (p.76).

2.3.2 Fatores Motivacionais

O estudo da motivação foi foco de análise para diversos estudiosos e assumiu maior importância ainda quando se percebeu sua utilidade para as organizações. As

teorias de Maslow e Herzberg, as idéias de administração de McGregor e Lickert e a abordagem sistêmica sobre os fatores motivadores de McClelland nos deram parte desta dimensão.

Observa-se que, independentemente da preocupação ou não em operacionalizar as variáveis por eles apresentadas, esses autores tinham uma preocupação com o indivíduo. A concepção de homem, por eles adotada, não era mecanicista como na Escola Clássica, mas fora fortemente influenciada pela Escola de Relações Humanas, que concebe o homem como ser social, em constante integração com os outros.

O papel da motivação no trabalho é inquestionável, porém, constata-se que a utilização dos modelos tem sido no sentido de ajustar os indivíduos aos imperativos organizacionais. Pouco tem sido feito no sentido de perceber os indivíduos como uma totalidade, dotada tanto de motivos internos como externos.

Conforme Drucker (1995) está na hora das organizações prestarem maior atenção nas necessidades de seus recursos humanos e valorizarem suas potencialidades, pois pessoas realizadas trabalham mais e são consideradas no seu todo (ser bio-psico-social), despertando a busca do autodesenvolvimento. A energia interior gerada se exterioriza sob a forma de ações/attitudes que demonstram comprometimento com as metas e resultados a serem conquistados. São estes os funcionários de futuro.

A utilização dos conhecimentos sobre a motivação não pode servir de suporte para a manipulação dos indivíduos. Os fatores motivadores, relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Conforme Herzberg *apud* Nakamura (1994) são eles:

- **reconhecimento:** necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;
- **realização:** fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;

- **possibilidade de crescimento:** capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- **progresso:** mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de *status*;
- **responsabilidade:** relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- **trabalho em si:** situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira. (p.68).

2.4 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E A MOTIVAÇÃO

Uma empresa quer privada ou pública, para funcionar requer um conjunto de recursos, podendo caracterizá-la como empreendimento humano, daí por que Etzioni (1974) diz que as organizações são comunidades ou entidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. O ser humano é um desses recursos. É um recurso cujas características são bastante exclusivas, como a capacidade de pensar, imaginar, criar, julgar e decidir.

Como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividades. As pessoas formam o subsistema social, enquanto o subsistema técnico inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente (máquinas, equipamentos, instalações), as técnicas de produção e a estrutura organizacional.

Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores sociais (interação, suporte, supervisão) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais). Nesse sentido, presume-se que, para que se possa atingir os objetivos empresariais é necessário priorizar a administração dos recursos humanos em detrimento dos recursos técnicos.

A administração de empresas surge, então, como a ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicas numa combinação adequada. Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores nos meados de 1900. Representam a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações. Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso, para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário.

Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica, nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia também a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase à estrutura organizacional. Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficácia das organizações.

Movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência a desumanização no trabalho, surge a teoria das Relações Humanas, verdadeira revolução na Administração, que ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, e o homem social. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com as quais interagem, sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos funcionários, se configurariam como as funções básicas da Administração.

Um papel muito importante e necessário cabe a motivação, pois trata-se de um fator fundamental para a melhoria do desempenho dos empregados, que, por consequência, influenciará o alcance dos objetivos da organização. A motivação é uma função extremamente importante para a Administração.

Para Paladini (1990, p.100), “quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico de recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagens em relação a outros recursos”. Isso

mostra que é necessário otimizar a utilização do ser humano, sempre tendo em vista suas especificidades, pois a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, não importa quanta tecnologia e equipamentos tenham a organização.

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços (Teixeira e Santana, 1995). A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal à relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo manter uma sinergia para com sua clientela.

Constata-se, portanto, a relevância de se desenvolverem conceitos e metodologias adequados para as empresas prestadoras de serviços e, principalmente, para empresas prestadoras de serviços do setor público, com a mesma ênfase que tem sido dada às empresas industriais e comerciais, visando a adaptação ao novo cenário mundial e para não se correr o risco de se ter uma atividade em visível crescimento, mas vulnerável ao mercado (Coda, 1986).

Essa sinergia tem-se tornado frágil à medida que as organizações públicas passam a caminhar a passos lentos em relação à sociedade. Para Teixeira e Santana (1995):

introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão representa, ir de encontro a interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional. (p.07).

Monteiro (1991), também comentando sobre o mesmo tema, afirma que:

o futuro 'programado' dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que poderá acontecer no ano seguinte. E daí nascem às obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos; a despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade. (p.8).

Para o autor, nenhuma entidade, seja ela pública ou privada, sobrevive sem pensar no futuro. Segundo ele, a atual imagem do serviço público aconteceu porque, alguém um dia, muito bem intencionado, classificou as entidades públicas como 'Instituições sem Fins Lucrativos'. É possível que tal pessoa não tenha sido bem compreendida. A partir dessa conceituação, subentende-se que os órgãos públicos não têm dono. Não distribuem dividendos. Não prestam contas. Não se preocupam com rentabilidade. Não pensam no futuro e são vistos como 'Instituições que Visam Prejuízos'. (Monteiro, 1991).

O desgaste a que chegou a função pública exige que qualquer esforço atual de mudança na gestão pública esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. A responsabilidade dos funcionários públicos não pode ser compreendida como problema puramente formal de enquadramento estatutário e definição por escrito das obrigações e punições.

Moller (1996, p.02), por sua vez, alerta: "os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a Qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra 'empresa' com clientes pagantes". No entanto, pouco tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil. "O pouco que se escreve é para criticá-lo e o pouco que se faz é para puni-lo". (Monteiro, 1991, p.04).

Há algum tempo, dizia-se que os problemas não eram resolvidos por falta de decisão política. Hoje as coisas não funcionam por falta de gerentes. Até certo ponto isso é justificado, em virtude da posição onde são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público:

Estatuto do Servidor Público, Descrição de Cargos, Orçamento de Custeio de Pessoal, Estatutos, Regimentos de Pessoal, etc. As principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gerente. Os reajustes salariais dependem de um ato governamental. As negociações sindicais estão igualmente dependentes. A admissão é por concurso público e as demissões e punições só podem ser efetivadas por inquérito administrativo. (Monteiro, 1991, p.57).

Devido a essas circunstâncias, o gerente da organização pública precisa ser treinado para conhecer os seus processos, sair de sua sala, desligar o telefone, fazer mais reuniões, interagir com seus subalternos e preocupar-se com os clientes internos e externos. Portanto, cabe ao gerente das empresas prestadoras de serviços do setor público um papel decisivo – o de propor melhorias adequadas a essa realidade. É nesse contexto que se verifica a necessidade da motivação no trabalho.

3. METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O método de investigação que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, uma vez que permite tratar o problema com maior profundidade (verticalidade) e possibilita maior integração dos dados. Considerou-se o estudo de caso por se mostrar mais apropriado. Bruyne *et al.* (1977), assim define:

Um grande número de pesquisas estão fundadas no estudo em profundidade de casos particulares, isto é, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a aprender a totalidade das situações. (p.224).

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, pois se pretende analisar os fatores motivacionais em um único período, sem levar em conta suas alterações ao longo do tempo. Os objetos de estudo desta pesquisa são os fatores motivacionais dos servidores da Gerência de Administração e Modernização - GERMOR.

O quadro de funcionários conta com 1.148 pessoas, distribuídas em três categorias funcionais: técnicos de nível superior, técnicos de médio, administrativos e auxiliares de serviços gerais.

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base no referencial teórico-empírico consultado e no problema desta pesquisa, as perguntas de pesquisa são as seguintes:

- a) Quais são, os fatores que motivam o trabalho dos servidores da Gerência de Administração e Modernização – GEMOR?
- b) Até que ponto pode-se encontrar correlação na prática dos servidores com as teorias motivacionais?
- c) Em que medida as necessidades de afiliação influenciam e contribuem no trabalho dos servidores da GEMOR?
- d) Em que medida as necessidades de poder influenciam e contribuem no trabalho dos servidores da Gerência de Administração e Modernização - GEMOR?
- e) Existem diferenças de fatores motivacionais do trabalho, de acordo com o tempo de serviço público, categoria profissional, sexo ou formação?

3.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- **Motivação:** uma ‘força propulsora’ que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho ajuda os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização.

Motivação é assim, uma 'energia interna', algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. (Bergamini, 1997).

- **Satisfação de Necessidade:** “a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço, em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”. (Robbins, 2000, p.342) Portanto a motivação vem de dentro de cada indivíduo, para que ele possa conseguir o mais alto nível de desempenho, pois é provocada pela deficiência de uma necessidade não encontrada no ambiente externo.
- **Satisfação no Trabalho ou Função:** satisfação no cargo ou função é a orientação positiva de um indivíduo em relação ao papel de trabalho que no momento está ocupando – o que pode ser renunciado como um indivíduo gostando de mais aspectos do trabalho do que os que desgostam. (Chiavenato, 1999).
- **Fatores Motivacionais:** envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e as necessidades de realização e poder, estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.
- **Servidores Técnicos Administrativos:** executam as atividades - meio da GEMOR e subsidiam os elementos para a consecução de seus fins.
- **GEMOR:** entidade pública da administração direta estadual, que realiza atividade governamental de administrar com eficácia as ações da Gerência de Estado do Maranhão.

3.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O público-alvo desta pesquisa foi constituído de todos os servidores técnico-administrativos da Gerência de Administração e Modernização - GEMOR, pertencentes às categorias de nível superior, nível médio e auxiliares de serviços gerais, totalizando 1.148 servidores.

3.5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foram utilizados nesta pesquisa dados primários, obtidos através de instrumentos a serem aplicados junto aos servidores técnico-administrativos participantes do universo da pesquisa.

Para verificar quais os fatores motivacionais do trabalho dos servidores técnico-administrativos da Gerência de Administração e Modernização – GEMOR pretende-se elaborar um instrumento baseado na Teoria de McClelland, mediante a utilização da escala tipo Lickert.

Os dados serão analisados a partir de medidas de tendência central, escalas, gráficos, tabelas de distribuição de frequência e outras técnicas que se fizerem necessárias, de acordo com o desenvolvimento do trabalho.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Pode-se considerar como possíveis fatores limitativos desta pesquisa:

- A necessidade de eleger alguns pontos da teoria para elaborar as afirmações constantes no questionário e a conseqüente rejeição de outras;
- A possibilidade de fatores subjetivos como a situação emocional dos informantes, influenciam nas respostas dos servidores;
- A influência de outras variáveis não consideradas nesta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo tem por finalidade apresentação e análise dos resultados desta pesquisa sobre a 'Motivação para o Trabalho' dos servidores técnico-administrativos da GEMOR, pertencentes às categorias funcionais de nível fundamental, médio e de nível superior, desenvolvidos conforme o referencial teórico-empírico, relacionado com os objetivos do estudo.

Na primeira parte do capítulo descrevem-se os resultados obtidos através da caracterização dos pesquisados levando-se em conta as variáveis:

- Sexo
- Faixa Etária
- Tempo de Serviço
- Escolaridade
- Cargo/Função

A segunda parte procura analisar os fatores que motivam os servidores técnico-administrativos para o trabalho, levando-se em conta suas características pessoais e o grau em que os fatores encontrados coincidem com a teoria.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA GEMOR

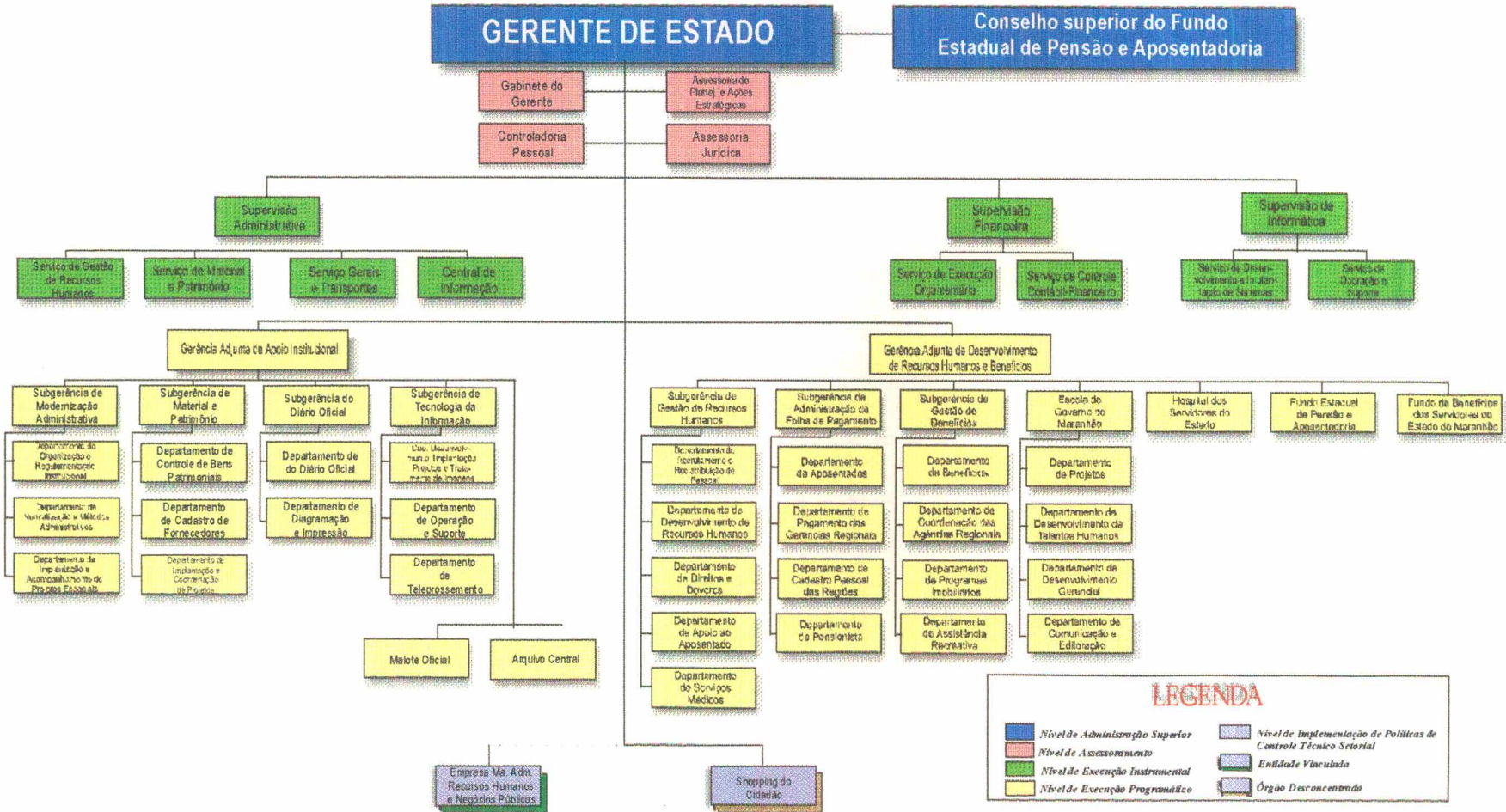
A Gerência de Administração e Modernização, constituída nos termos da Lei nº 7.356, de 29 de dezembro de 1998, e reorganizada pelo Decreto nº 16.911, de 05 de agosto de 1999, é o órgão central dos Sistemas de Recursos Humanos, Material e Patrimônio, Modernização Administrativa e Administração da Folha de Pagamento do Estado. Tem por missão básica executar, coordenar e controlar as ações estratégicas inerentes a esses Sistemas tais como: promover convênios públicos, salvo nos casos em que essa atribuição for cometida por lei a outros órgãos ou entidades; promover a política de treinamento de pessoal do Estado através da Escola de Governo; tratar de questões relativas à administração de cargos, funções e salários, implantação e manutenção do Banco de Dados de Recursos Humanos extensivo a todos os órgãos estaduais; editar o Diário Oficial do Estado; realizar as funções de seguridade previdência e assistência aos seus segurados e aos seus dependentes; coordenar e executar atividades de tecnologia da informação nos termos ditados pelo regimento.

A estrutura organizacional da GEMOR, após a reforma, contribuiu para a concretização da proposta do Governo do Estado quanto à redução da burocracia, a dispersão de esforços pela falta de coordenação, atingindo resultados surpreendentes. Sua política de gerenciamento mantém permanente contato com a população e suas lideranças. Seguindo a reforma do Governo tem por meta contribuir para melhorar a administração pública estadual, uma vez que é o resultado de um processo ainda não acabado de modernização do Estado, por isso, permanece sujeita a sofrer correções de forma a ser aperfeiçoada, sempre que necessário. Como ocorreu em todos os campos das políticas públicas, a reforma permitiu à GEMOR um aumento da eficácia e efetividade de suas ações, como demonstram os dados apresentados conforme levantamento feito através da pesquisa cujo tema é 'Motivação para o Trabalho'.

Convém ressaltar que a reforma pelo Governo do Estado trouxe ganho expressivo a todos os setores da ação governamental e a GEMOR, como uma das importantes Gerências Centrais e Regionais, permitiu a maximização de estruturas administrativas que já existiam nas diversas áreas do Estado, mas submetidas a processos de administração insatisfatória conforme ressalta a Governadora Roseana Sarney em entrevista concedida. (Pública & Gerencial, 1999).

Figura 1 – Estrutura organizacional da GEMOR

GOVERNO DO ESTADO DO MARANHÃO
 GERÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO E MODERNIZAÇÃO
 Decreto nº 16.860, de 30/06/99, Publicado no DOE nº 149 de 29/07/99



LEGENDA

 <i>Nível de Administração Superior</i>	 <i>Nível de Implementação de Políticas de Controle Técnico Setorial</i>
 <i>Nível de Assessoramento</i>	 <i>Entidade Vinculada</i>
 <i>Nível de Execução Instrumental</i>	 <i>Órgão Desconcentrado</i>
 <i>Nível de Execução Programática</i>	

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS

No cenário mundial, paradoxalmente à concorrência acirrada, o acesso às novas tecnologias é possível a todos, mas o verdadeiro diferencial entre as empresas são as pessoas, que precisam estar comprometidas com resultados e motivadas para caminharem por novos processos. As organizações não pensam mais em servidores que cumpram apenas suas obrigações, querem pessoas que criem, que desafiem, que sejam pura energia e tenham entusiasmo. No entanto, ao mesmo tempo em que querem e precisam de tudo isso, esquecem de que os seres humanos são donos exclusivos de sua força e vontade interior. Por isso, é necessária uma reflexão maior sobre o processo motivacional do ser humano.

Observa-se que o desenvolvimento da Psicologia e da Administração e sua ação conjunta ajudaram a diversos profissionais a pesquisarem as possibilidades de aumentar a produção das empresas através da atuação dos funcionários motivados. A posição de autores como McGregor, Maslow, Herzberg, Lickert, McClelland, dentre muitos outros, contrapondo-se à Administração Científica que tinha uma visão mecanicista do homem, representou um enorme avanço, para a compreensão de comportamento organizacional e da motivação para o trabalho. Existem vários pontos de concordância entre as teorias da motivação apresentadas anteriormente, como se pode observar na Tabela 01 (utilizando-se como referencial).

TABELA 01 - Teorias Motivacionais

MASLOW	HERZBERG	MCGREGOR	MCCLELLAND
NECESSIDADES	SATISFAÇÃO	RECOMPENSAS	FATORES MOTIVADORES
Fisiológicos	Fatores de Higiene	Recompensas Extrínsecas	
Segurança			
Sociais	Fatores Motivadores	Recompensas Intrínsecas	Afetividade Realização Poder
Estima Auto-Realização			

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986)

Além dos elementos comuns presentes nos modelos propostos, os autores influenciados pela concepção de Relações Humanas, trabalharam com a crença de que é possível coordenar os objetivos dos indivíduos com os objetivos das organizações.

Essas teorias e suas aplicações têm sido severamente criticadas, porque, na realidade, as pessoas estão preocupadas em satisfazer as suas necessidades e só se submetem às regras organizacionais na medida em que esta permite o alcance dos seus objetivos.

No momento que a administração baseia a sua função na crença de que os incentivos externos que a organização oferece são suficiente para que o funcionário trabalhe mais e melhor, está trabalhando sobre um alicerce frágil. Os funcionários continuam se queixando de que, independente do que a organização procure fazer para motivá-los (salários, treinamentos, área de esporte e lazer, entre outros), eles permanecem apáticos.

Os profissionais da área têm se utilizado de técnicas (desenvolvimento de pessoas, por exemplo) como substitutos para a motivação e não tem levado em conta que qualquer fator é motivador enquanto não está satisfeito, pois uma necessidade quando satisfeita deixa de ser motivadora. Há então que ter em mente o caráter dinâmico e de continuidade da motivação uma vez que a satisfação de determinadas necessidades do indivíduo não significa que ele se encontre plenamente satisfeito, pois novos motivos estarão predispondo à busca da satisfação e de outras necessidades e realizações.

É importante compreender que cada pessoa possui um perfil de motivos. A organização cabe coordenar as diferentes pessoas, no sentido de alcançar seus objetivos, Raramente a organização, principalmente o serviço público tem condições de oferecer um trabalho que tenha um sentido pessoal para o funcionário, que se constitua em ocupação. A resposta a esta dicotomia entre a vida pessoal e a vida do trabalho gera um 'faz-de-conta', em que as pessoas agem como se tivessem introjetado os objetivos propostos, mas, na realidade, vão se desmotivando com o

passar do tempo, diante da monotonia das tarefas repetitivas, onde as habilidades e potencialidades são negligenciadas, o sentimento de auto-estima é rebaixado.

Segundo alguns autores como Sievers (1998) e Chiavenato (1999), os conceitos sobre motivação desenvolvidos por Maslow e a sua definição de auto-realização não foram corretamente compreendidos pela organização e conseqüentemente sua utilização tem sido feita de forma inadequada.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar as pessoas uma visão de futuro da organização como um todo, e mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios, são estímulos concretos às necessidades de estima. Reconhecer um bom trabalho realizado, demonstrar afeto, promover a integração das pessoas e proporcionar *feedbacks* construtivos são elementos poderosos para se atender as necessidades afetivas sociais, são pessoas que sentem ter poder de criar, dividir, acrescentar e corresponder expectativas cada vez maiores.

Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1998) apresenta a seguinte hipótese:

(...) a motivação só passou a ser um tópico - tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido; a perda do sentido do trabalho está diretamente ligada à crescente divisão e fragmentação do trabalho... como conseqüência, teorias motivadoras têm se transformado em sucedâneos na busca do sentido trabalho. (p.8).

Para o autor, a inversão do tema Motivação ocorreu numa situação na qual se perdeu, para um grande percentual de trabalhadores, qualquer sentido para o trabalho que executavam. Tal perda de sentido teria se dado justamente em função do processo de divisão e fragmentação do trabalho. O mesmo, afirma que, com a perda do sentido do trabalho e com a capacidade ou qualidade do significado como

fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações como os outros, o tema *Motivação* teve que ser inventado pelos dirigentes organizacionais. A hipótese levantada por Sievers (1998), portanto, coloca a motivação como um substituto para o próprio sentido do trabalho. É esse sentido que, analogamente ao sentido da própria vida, vem sendo crescentemente perdido em nossas organizações contemporâneas.

A existência de sentido no trabalho é que motiva os funcionários. Em contrapartida, a propalada fragmentação do trabalho em funções faz com que os indivíduos percam a dimensão deste como uma atividade humana aplicada à produção de riquezas, e o transformam em tarefa a ser executada. Em síntese, pode-se afirmar que, caso as oportunidades criadas na situação de trabalho não sejam satisfatórias, não será possível contar com os esforços do pessoal em prol dos objetivos organizacionais.

Apesar dos problemas apresentados em relação às teorias, a utilização prática das abordagens motivacionais nas organizações e às dificuldades na sua mensuração, não se pode rejeitar o conhecimento dos fatores motivacionais até então conhecidos. Embora não exista uma conclusão definitiva sobre a questão, existe um arcabouço teórico que permite avançar na discussão. Nessa perspectiva, o mesmo autor Sievers (1998) escreve:

(...) o problema subjacente, porém real, que as teorias motivacionais constantemente tentam abordar e resolver, não só pode, mas também deve ser periodicamente redescoberto, a fim de que sejam encontrados novos métodos de abordagem. (p.8).

Considera-se, no presente estudo, que as teorias servem de base para o conhecimento da motivação no interior das organizações, porém de modo geral. A promoção da motivação e sua canalização em benefício tanto das pessoas como das organizações é relevante para qualquer empreendimento coletivo humano obtenha êxito. Entretanto, a motivação é entendida aqui como um processo amplo,

não realizável em curto prazo, e que implica uma postura, e uma política de gerenciamento que devem fluir em todos os níveis da organização.

Todavia, não se pode desconsiderar que o conhecimento sobre os fatores motivacionais trouxe contribuições para os indivíduos e organizações, apesar das críticas quanto à sua utilização na prática. O conhecimento destas teorias serve de base para a investigação da motivação humana para o trabalho. As necessidades verificadas pelas teorias sobre motivação (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, auto-realização, desafio, poder, supervisão recebida, coesão de grupo, recompensas, participação, etc.) constituem aspectos que as pessoas procuram no ambiente de trabalho, em maior ou menor grau, variando em cada indivíduo.

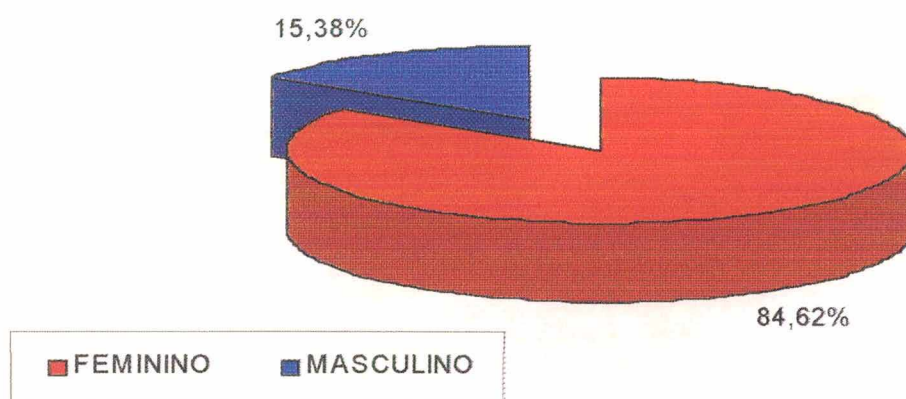
Vale ressaltar que a ligação direta de motivação com necessidades, objetivos, desejos e impulsos individuais, constituirão para esta pesquisa importantes referências quando do estudo a ser realizado com os funcionários da Escola de Governo do Estado do Maranhão – EGMA. Dessa forma, a motivação será vista como consequência dessas expectativas pessoais e internas que orientam o comportamento de cada servidor dessa categoria específica.

4.3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise refere-se a GEMOR – Gerência de Administração e Modernização do Estado do Maranhão, sendo desenvolvido os dados básicos, relativos a individualidade funcional dos servidores pesquisados, concernentes a primeira parte do questionário, abrangendo: sexo, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e Cargo/Função.

Os dados da pesquisa 'A Motivação para o Trabalho na GEMOR', foram tabulados com a ajuda do Software Estatística 6.0 e Microsoft Excel 7.0. A amostra total representa 104 questionários.

GRÁFICO Nº 01
Nº DE INFORMANTES SEGUNDO O SEXO



Fonte: Questionário

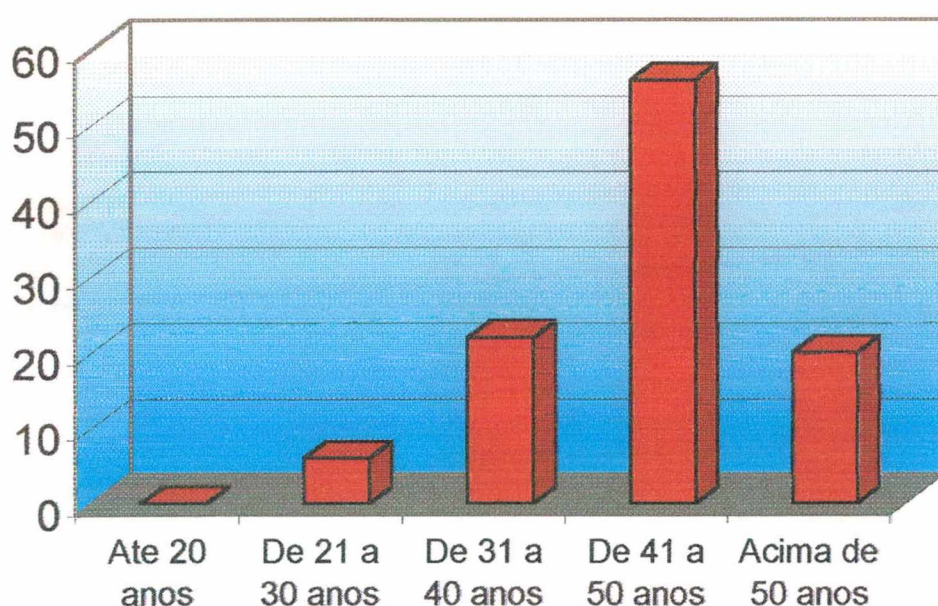
Pode-se observar que de acordo com os dados obtidos do gráfico 01, que de um total de 104 informantes, 88 (84,62%) são do sexo feminino e 16 (15,38%) são do sexo masculino. Evidencia-se a predominância do sexo feminino no setor técnico administrativo da Gerência de Administração e Modernização do Estado. Essa tendência se estende a maioria das Gerências do Estado do Maranhão.

TABELA 02 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária

CATEGORIA	QUANTIDADE	FREQUENCIA
Ate 20 anos	0	0%
De 21 a 30 anos	6	5,77%
De 31 a 40 anos	22	21,15%
De 41 a 50 anos	56	53,85%
Acima de 50 anos	20	19,23%

Fonte: Questionário

GRÁFICO 02
Nº DE INFORMANTES SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA



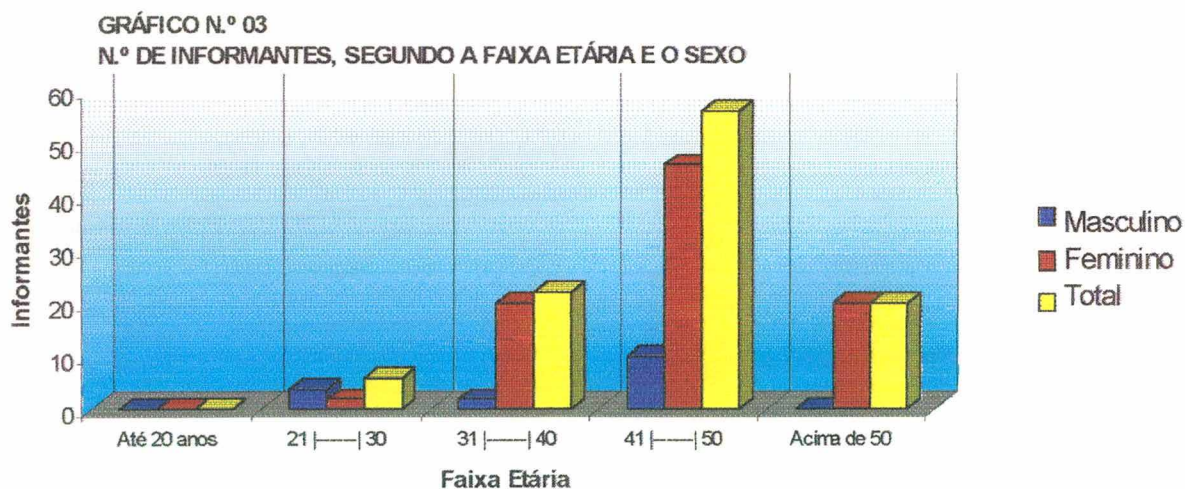
Fonte: Questionário

A maioria dos informantes (53,85%), encontra-se na faixa etária entre 41 a 50 anos, e não há ninguém na faixa até os 20 anos. A soma dos informantes das faixas de 21 a 30 anos, 31 a 40 anos e acima dos 50 anos está próxima com a da faixa de 41 a 50 anos. Esses números demonstram que a instituição tem em seus quadros funcionários vividos e experientes. É recomendável que se promova gradativamente a renovação de alguns de seus quadros, mesclando e harmonizando a experiência dos veteranos com a energia e entusiasmo dos mais jovens.

TABELA 03 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Sexo

Faixa Etária	Sexo		Total	%
	M	F		
Até 20 anos	0	0	0	0,0
21 ----- 30	4	2	6	5,8
31 ----- 40	2	20	22	21,2
41 ----- 50	10	46	56	53,8
Acima de 50	0	20	20	19,2
Total	16	88	104	100,0
%	15,4	84,6	100,0	

Fonte: Questionário



Fonte: Questionário

De acordo com o Gráfico nº 03, constata-se que a maioria dos informantes tanto do sexo masculino, como feminino encontra-se na faixa etária entre 41 e 50 anos, e evidencia-se a ocorrência zero na faixa etária até 20 anos, fato decorrente da não realização de concurso público desde 1996.

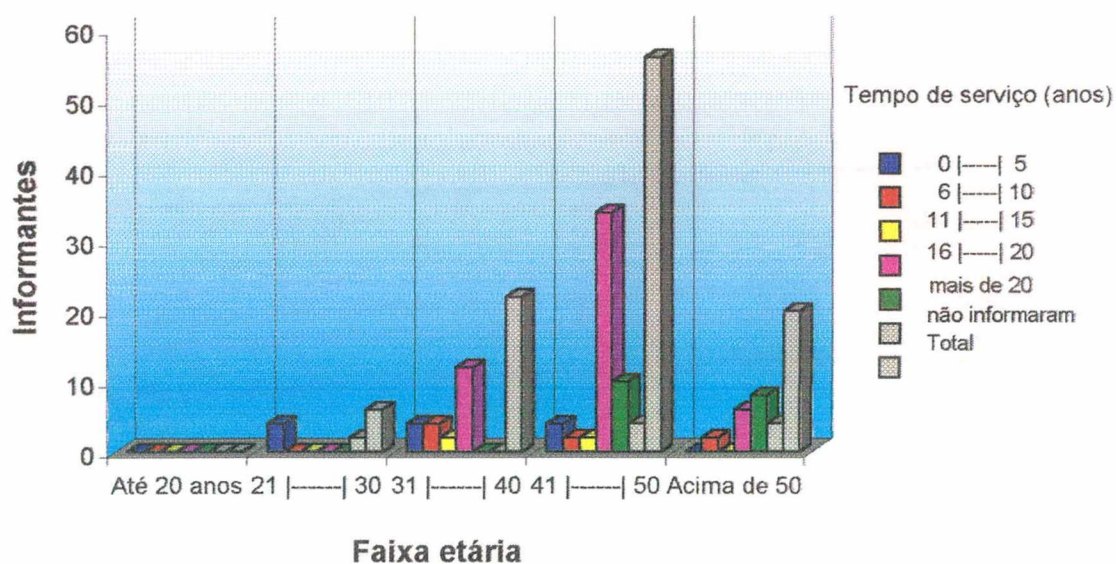
TABELA 04 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e o Tempo de Serviço

Faixa Etária	Tempo de Serviço (anos)					não res-ponderam	Total	%
	0 ----- 5	6 ----- 10	11 ----- 15	16 ----- 20	mais de 20			
Até 20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0,0
21 ----- 30	4	0	0	0	0	2	6	5,8
31 ----- 40	4	4	2	12	0	0	22	21,2
41 ----- 50	4	2	2	34	10	4	56	53,8
Acima de 50	0	2	0	6	8	4	20	19,2
Total	12	8	4	52	18	10	104	100,0
%	11,5	7,7	3,8	50,0	17,3	9,6	100,0	

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 04

N.º DE INFORMANTES, SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA E O TEMPO DE SERVIÇO



Fonte: Questionário

Observa-se, através do gráfico acima, que os Servidores com tempo de serviço entre 16 e 20 anos, encontram-se na faixa etária entre 41 e 50 anos, evidencia-se ainda, nas faixas anteriores, uma ocorrência bem menor, também decorrente do longo período sem Concurso Público.

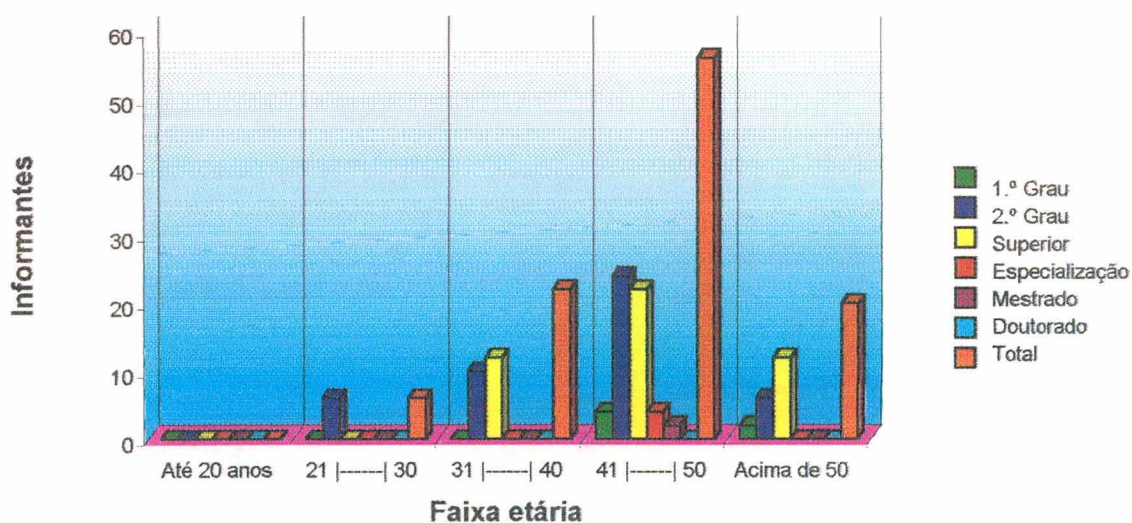
TABELA 05 – Nº de Informantes segundo a Faixa Etária e a Escolaridade

Faixa Etária	Escolaridade																		Total
	1.º Grau			2.º Grau			Superior			Especialização			Mestrado			Doutorado			
	Comp	Incomp	Total	Comp	Incomp	Total	Comp	Incomp	Total	Comp	Incomp	Total	Comp	Incomp	Total	Comp	Incomp	Total	
Até 20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 ----- 30	0	0	0	6	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
31 ----- 40	0	0	0	10	0	10	2	10	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
41 ----- 50	2	2	4	24	0	24	18	4	22	4	0	4	0	2	2	0	0	0	56
Acima de 50	2	0	2	6	0	6	12	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20
Total	4	2	6	46	0	46	32	14	46	4	0	4	0	2	2	0	0	0	104
%	3,8	1,9	5,8	44,2	0,0	44,2	30,8	13,5	44,2	3,8	0,0	3,8	0,0	1,9	1,9	0,0	0,0	0,0	100,0

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 05

N.º DE INFORMANTES, SEGUNDO A FAIXA ETÁRIA E A ESCOLARIDADE



Fonte: Questionário

Conforme tabela nº 05, observa-se que a escolaridade predominante na maioria das faixas etárias é o 2º grau completo (44,2 %), seguido do nível superior (30,8 %), conforme se observa no gráfico nº 05, predomina o número de informantes na faixa etária entre 41 a 50 anos. Constata-se a necessidade de uma política de incentivo ao crescimento profissional no setor público estadual.

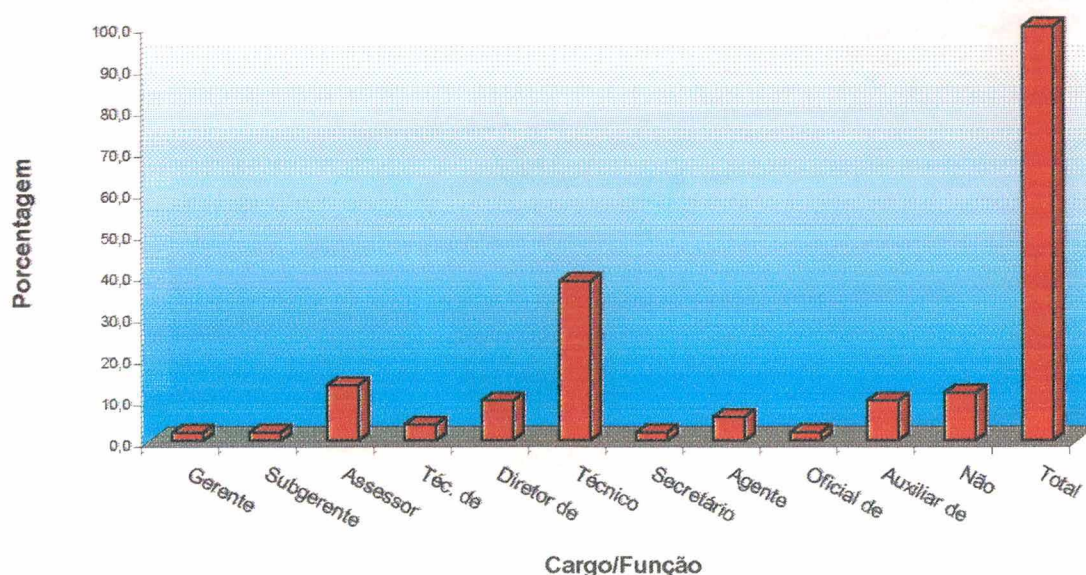
TABELA 06– N° de Informantes segundo a Faixa Etária e o Cargo/Função

Faixa etária	CARGO/FUNÇÃO											Total
	Gerente	Subge	Asses	Téc. Nivel	Dir de	Téc. n	Secretário	Ag	Oficial de	Aux de	Não	
	Adjunto	Rente	sor	Superior	Depart	Administ	Executivo	Administ	Gabinete	Serviços	Especificou	
Até 20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 ----- 30	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	6
31 ----- 40	0	0	8	0	0	8	0	2	0	4	0	22
41 ----- 50	2	0	4	2	6	24	0	4	0	6	8	56
Acima de 50	0	2	2	2	4	6	2	0	0	0	2	20
Total	2	2	14	4	10	40	2	6	2	10	12	104
%	1,9	1,9	13,5	3,8	9,6	38,5	1,9	5,8	1,9	9,6	11,5	100,0

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 06

PORCENTAGEM DO N.º DE INFORMANTES, SEGUNDO O CARGO/FUNÇÃO



Fonte: Questionário

De acordo com o gráfico, podemos observar que entre os informantes, o cargo/função predominante é o Técnico Administrativo, representando um total de 38,5 %, presente em sua maioria na faixa etária entre 41 e 50 anos.

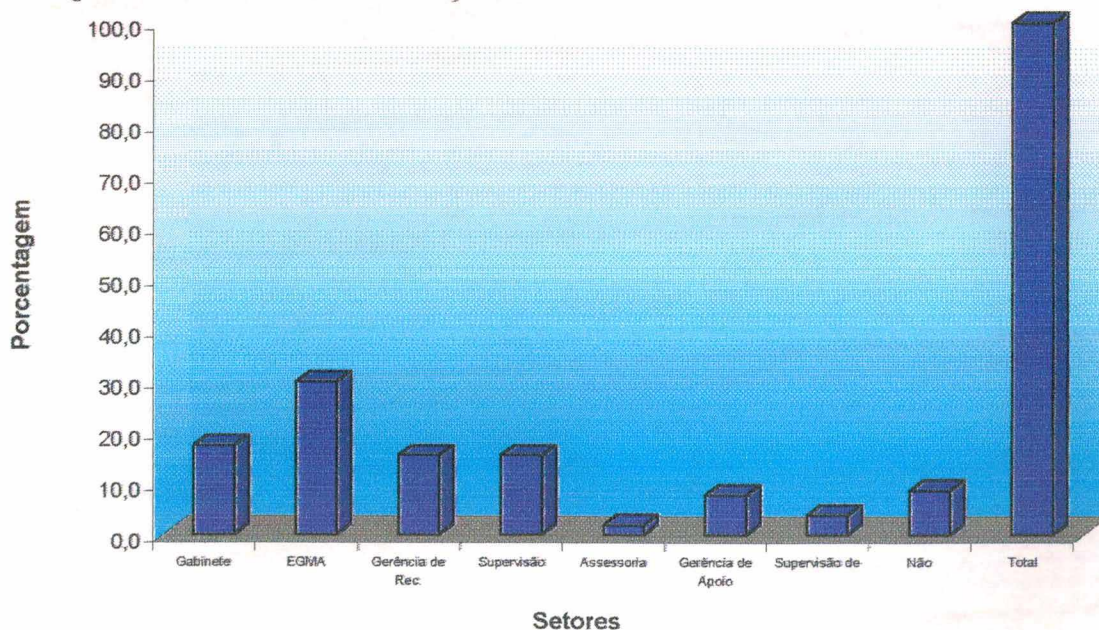
TABELA 07 – N° de Informantes segundo a Faixa Etária e o Setor que exerce Cargo/Função

Faixa Etária	Setor que Exerce Cargo/Função								Total
	Gabinete	EGMA	Gerência de Rec. Human. e Benefícios	Superv. Administ.	Assessoria	Ger de Apoio Institucional	Sup de Informática	Não Informou	
Até 20 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 ---- 30	0	1	0	0	0	0	0	5	6
31 ---- 40	8	6	0	4	0	2	2	0	22
41 ---- 50	10	16	10	12	2	4	2	0	56
Acima de 50	0	8	6	0	0	2	0	4	20
Total	18	31	16	16	2	8	4	9	104
%	17,3	29,8	15,4	15,4	1,9	7,7	3,8	8,7	100,0

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 07

PORCENTAGEM DO N.º DE INFORMANTES, SEGUNDO O SETOR QUE EXERCE CARGO/FUNÇÃO



Fonte: Questionário

Nota-se nesse item, que a maioria dos informantes da pesquisa (29,8 %), está lotada na Escola de Governo do Maranhão - EGMA, e predomina a faixa etária entre 41 e 50 anos.

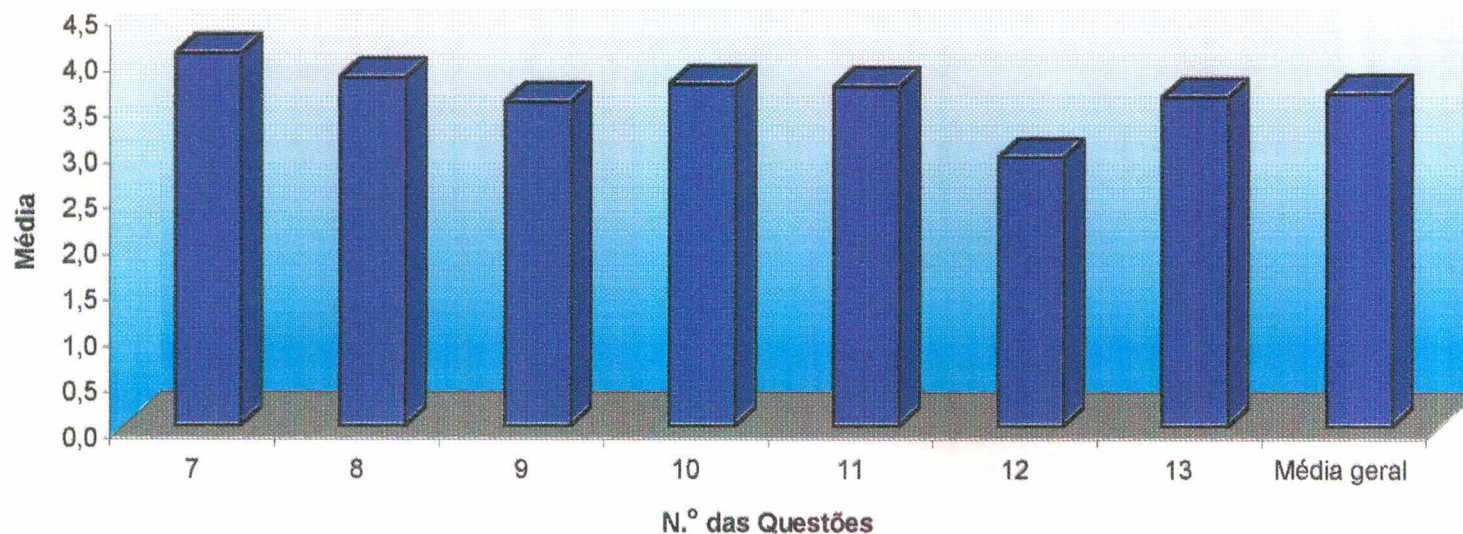
TABELA 08 - Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre o Significado do Trabalho por questões, segundo a Faixa Etária

QUESTÕES	Média dos Conceitos por Faixa Etária					Média da Questão
	Até 20 anos	21 ----- 30	31 ----- 40	41 ----- 50	Acima de 50	
07 - No seu trabalho, você está disposto a incorporar novas relações interpessoais.	0,0	4,3	3,6	4,3	3,7	4,1
08 - No seu trabalho, você percebe que há um significado de vida e se sente gratificado por aquilo que faz.	0,0	3,0	3,7	4,0	3,6	3,8
09 - Seu trabalho pode ser considerado uma atividade prazerosa, independente da remuneração financeira.	0,0	2,7	3,4	3,9	2,9	3,5
10 - No seu trabalho, de modo geral, você se identifica com o que realiza.	0,0	3,3	3,5	3,9	3,5	3,7
11 - Seu trabalho na GEMOR traz possibilidade de estar sendo útil à comunidade.	0,0	4,0	3,3	3,9	3,5	3,7
12 - No seu trabalho, você identifica pontos comuns entre os acontecimentos em sua vida e algumas situações funcionais.	0,0	2,7	2,7	3,2	2,5	2,9
13 - No seu trabalho, você contribui para criar uma visão integral concentrada no futuro.	0,0	2,7	3,3	3,9	3,3	3,6
Média geral	0,0	3,2	3,4	3,9	3,3	3,6
Desvio padrão	0,0	0,6	0,3	0,3	0,4	0,3

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 08

MÉDIAS DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES, SEGUNDO AS QUESTÕES SOBRE O SIGNIFICADO DO TRABALHO



Fonte: Questionário

De acordo com o gráfico, observamos que quanto ao Significado do Trabalho, a questão que revelou uma média mais acentuada (questão 7), trata da disposição de incorporar novas relações interpessoais no ambiente de trabalho, demonstrando motivação. Observa-se também, que as maiores médias ocorreram nas faixas entre 21 e 30 anos e 41 a 50 anos.

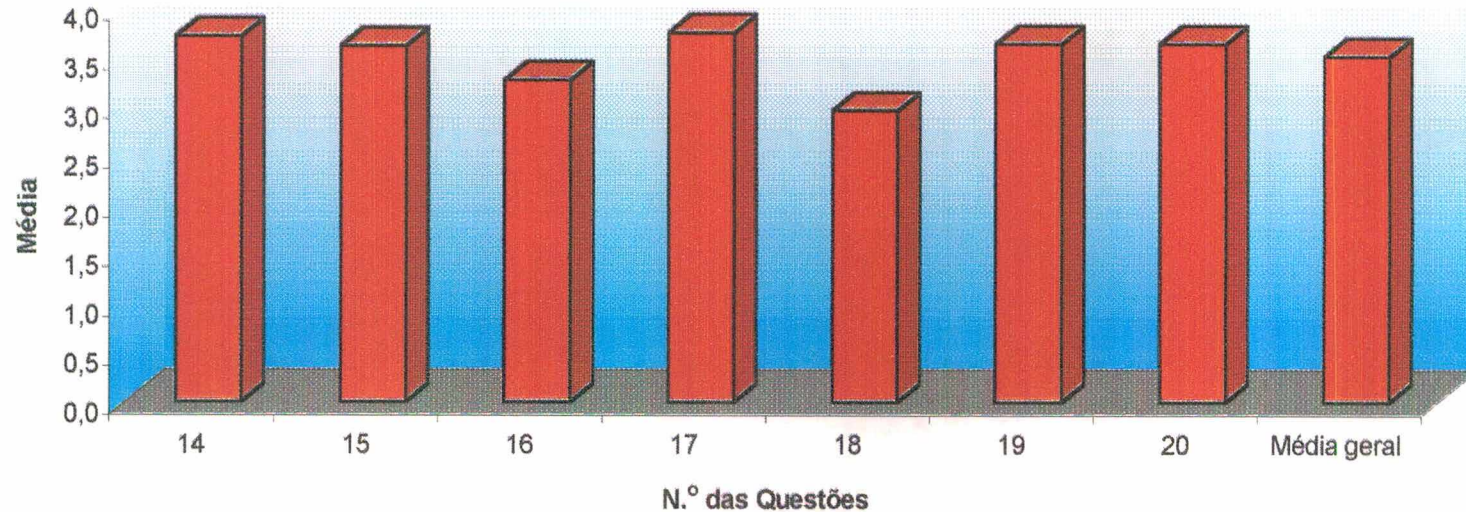
TABELA 09 - Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Afiliação por questões, segundo a Faixa Etária

QUESTÕES	Média dos Conceitos por Faixa Etária					Média da Questão
	Até 20 anos	21 ----- 30	31 ----- 40	41 ----- 50	Acima de 50	
14 - Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você.	0,0	3,7	3,8	3,8	3,4	3,7
15 - Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar.	0,0	3,0	3,3	3,9	3,5	3,6
16 - Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional.	0,0	3,0	2,9	3,4	3,3	3,3
17 - Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades.	0,0	3,3	3,7	3,9	3,6	3,8
18 - Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente.	0,0	3,0	3,1	3,0	2,7	3,0
19 - Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade.	0,0	3,3	3,5	3,8	3,3	3,6
20 - Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal.	0,0	3,0	3,3	3,7	4,1	3,6
Média geral	0,0	3,2	3,4	3,6	3,4	3,5
Desvio padrão	0,0	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3

Fonte: Questionário

GRÁFICO N.º 09

MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES, SEGUNDO AS QUESTÕES SOBRE AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES/AFILIAÇÃO



Fonte: Questionário.

De acordo com o gráfico, observamos que quanto a Afiliação, a questão que revelou uma média mais acentuada (questão 14), trata da possibilidade de conhecer, em seu ambiente de trabalho, pessoas semelhantes. Observa-se também, um equilíbrio das médias em todas as faixas etárias, com uma predominância na faixa etária entre os 41 e 50 anos.

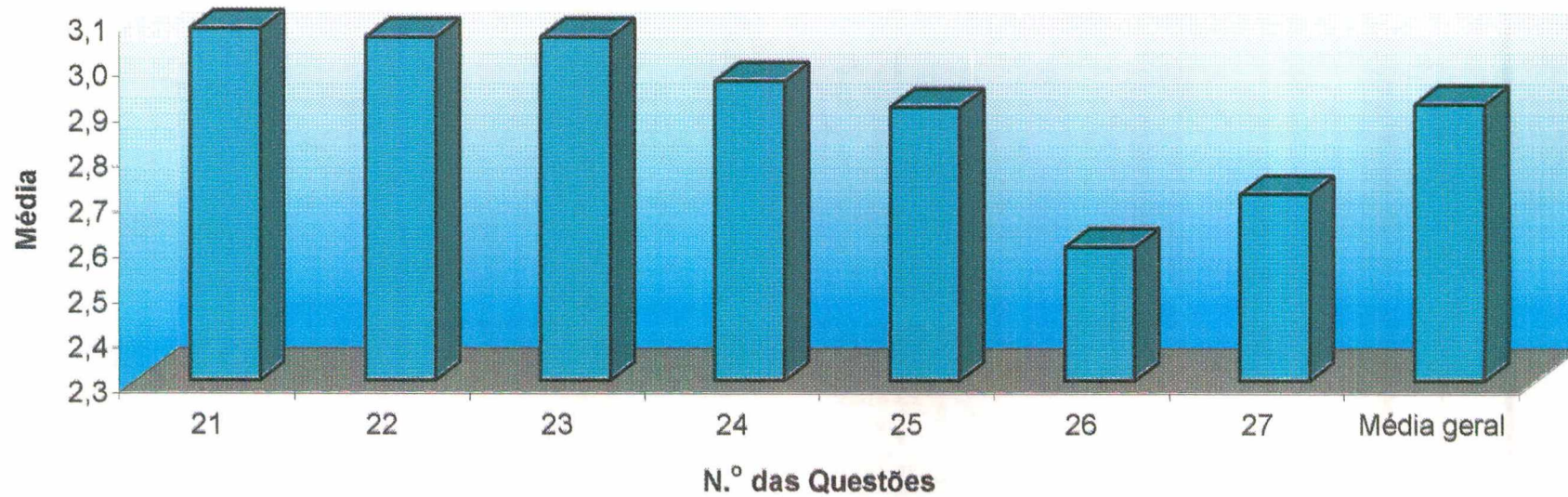
TABELA 10 - Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Realização por questões, segundo a Faixa Etária

QUESTÕES	Média dos Conceitos por Faixa Etária					Média da Questão
	Até 20 anos	21 ----- 30	31 ----- 40	41 ----- 50	Acima de 50	
21 - O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional.	0,0	2,3	2,6	3,3	3,2	3,1
22 - O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante.	0,0	2,3	3,1	3,2	2,9	3,1
23 - O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida.	0,0	2,3	2,8	3,4	2,7	3,1
24 - O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras.	0,0	2,3	2,8	3,3	2,5	3,0
25 - No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional.	0,0	3,0	3,1	2,8	2,9	2,9
26 - O desempenho de sua função utiliza em profundidade, sua formação de nível superior (caso seja graduado).	0,0	2,7	2,1	2,6	3,0	2,6
27 - O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres	0,0	2,7	2,7	2,6	3,0	2,7
Média geral	0,0	2,5	2,8	3,0	2,9	2,9
Desvio padrão	0,0	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2

Fonte: Questionário.

GRÁFICO N.º 10

MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES, SEGUNDO AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES/REALIZAÇÃO



Fonte: Questionário.

De acordo com o gráfico, no que diz respeito à Realização há um equilíbrio muito forte entre as 3 primeiras questões, revelando a oportunidade de crescimento profissional, a satisfação e possibilidade de atingir seus objetivos de vida. Observa-se ainda, o equilíbrio entre as faixas etárias, mostrando um consenso coletivo.

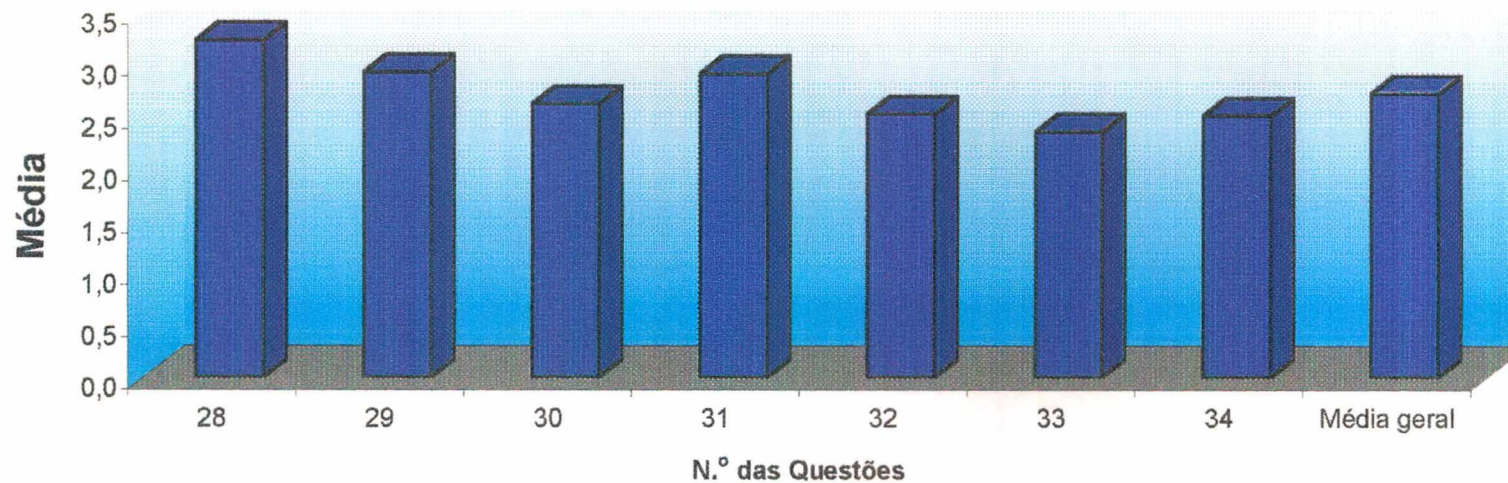
TABELA 11 - Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Categorias de Necessidades/Poder por questões, segundo a Faixa Etária

QUESTÕES	Média dos Conceitos por Faixa Etária					Média da Questão
	Até 20 anos	21 ----- 30	31 ----- 40	41 ----- 50	Acima de 50	
28 - O exercício de suas atividades permite contato com outras pessoas que você julga importante para a comunidade.	0,0	3,3	3,4	3,2	3,2	3,2
29 - O exercício de suas atividades permite que exerça liderança no cargo e/ou função.	0,0	2,3	2,6	3,2	2,7	2,9
30 - O exercício de suas atividades às vezes torna-se necessário que sejam tomadas decisões que afetam outras funções.	0,0	2,0	2,1	2,9	2,5	2,6
31 - O exercício de suas atividades permite com facilidade atingir seus objetivos pessoais	0,0	2,3	2,8	3,0	3,0	2,9
32 - O exercício de suas atividades contribui para lhe dar prestígio e influência perante à comunidade.	0,0	2,7	2,3	2,6	2,4	2,5
33 - O exercício de suas atividades favorece para que acenam fatos e/ou situações que beneficiem seu interesse pessoal.	0,0	2,0	2,0	2,6	2,1	2,3
34 - O exercício de seu trabalho contribui para a superação de obstáculos e ganho de prestígio.	0,0	2,3	2,5	2,7	2,1	2,5
Média geral	0,0	2,4	2,5	2,9	2,6	2,7
Desvio padrão	0,0	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3

Fonte: Questionário.

GRÁFICO N.º 11

MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES, SEGUNDO AS CATEGORIAS DE NECESSIDADES/PODER



Fonte: Questionário.

De acordo com o gráfico, observamos que quanto a necessidade de Poder, a questão que revelou uma média mais acentuada (questão 28), trata do contato com outras pessoas importantes para a comunidade no exercício de suas atividades. Observa-se também um equilíbrio entre as faixas etárias dos informantes na referida questão.

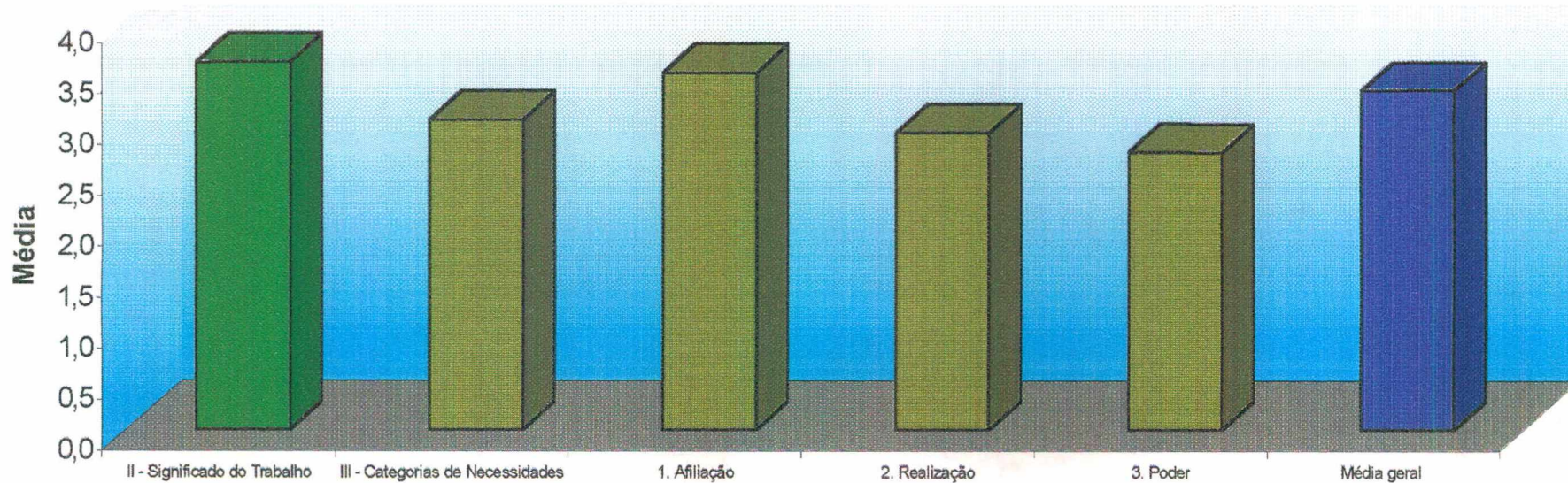
TABELA 12 - Média dos Conceitos das Respostas dos Informantes sobre Significado do Trabalho e Categorias de Necessidades, por questões, segundo a Faixa Etária

QUESTÕES	Média dos Conceitos por Faixa Etária						Média da Questão
	Até 20 anos	21 ----- 30	31 ----- 40	41 ----- 50	Acima de 50		
II - Significado do Trabalho	0,0	3,2	3,4	3,9	3,3	3,6	
III - Categorias de Necessidades	0,0	2,7	2,9	3,2	3,0	3,0	
1. Afiliação	0,0	3,2	3,4	3,6	3,4	3,5	
2. Realização	0,0	2,5	2,8	3,0	2,9	2,9	
3. Poder	0,0	2,4	2,5	2,9	2,6	2,7	
Média geral	0,0	3,0	3,1	3,5	3,1	3,3	
Desvio padrão	0,00	0,26	0,24	0,35	0,16	0,28	
Coefficiente de variação (%)	0,0	8,8	7,6	9,8	5,3	8,5	

Fonte: Questionário.

GRÁFICO N° 12

MÉDIA DAS RESPOSTAS DOS INFORMANTES, SEGUNDO O SIGNIFICADO DO TRABALHO E A CATEGORIAS DE NECESSIDADES



Fonte: Questionário.

De acordo com o gráfico, observa-se que quanto ao significado do trabalho e categorias de necessidades, revelaram-se com médias mais acentuadas as questões de Significado do Trabalho e Categorias de Afiliação, com predominância na faixa etária entre os 41 e 50 anos. Constata-se que na visão macro da pesquisa, a importância relevante do Significado do Trabalho e Categoria de Afiliação no contexto do serviço público (GEMOR) obteve maior média, revelando ainda na pesquisa, que a faixa etária predominante está entre 41 e 50 anos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo identificar os fatores motivacionais presentes na prática profissional dos servidores técnico-administrativos, pertencentes as categorias funcionais de nível superior, médio e fundamental da Gerência de Administração e Modernização do Estado do Maranhão / GEMOR.

A partir do objetivo geral, foram formuladas as perguntas de pesquisa que nortearam o desenvolvimento deste trabalho e que foram respondidas através da coleta e de análise dos dados. São as respostas das perguntas de pesquisa que se passa a acrescentar a seguir:

Quais serão na realidade os fatores que motivam o trabalho dos servidores técnico-administrativos da GEMOR?

O fato de os pontos médios das respostas obtidas para afirmações referentes aos fatores motivacionais estarem situados no conceito 'muito', considerando que conceito muito representa uma afirmação em relação a favorabilidade, significa que existe um certo nível de satisfação / motivação para o trabalho. Os fatores que motivam os servidores para o trabalho em maior grau são:

- contribuição para uma visão integral centrada no futuro;
- atividade prazerosa, independentemente da remuneração financeira;
- identificação com aquilo que realiza proporcionado pelo trabalho.

Esses fatores são pertencentes à categoria do significado do trabalho e estão relacionados à necessidade de auto-avaliação.

No caso dos servidores técnico-administrativos da GEMOR, pertencentes às categorias funcionais de nível superior, médio e fundamental, os resultados da pesquisa demonstram que o trabalho justifica a sua finalidade, na medida em que, através dele, é possível ser útil à comunidade.

Cabe salientar que, embora não tenha havido respostas cujos pontos médios se situem na área de discordância, a maior parte delas apresentam concordância de média para baixo. Estes resultados denotam que existe certo grau de motivação, embora as necessidades não estejam satisfeitas totalmente. Os dados empíricos indicam que existem conteúdos que sinalizam pontos significativos que caracterizam o trabalho na GEMOR. Isso vem corroborar o que defende Bergamini (1997):

Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das atividades específicas que eles desenvolvem em razão disso, não se reduz aos modelos teóricos estabelecidos. (p.94).

Os resultados demonstram que, embora os servidores tenham identificado todos os conteúdos – que são representativos das categorias – como presentes na sua prática profissional, não é possível visualizar a satisfação das categorias de acordo com uma hierarquia. As diferenças entre os pontos médios em afirmativas pertencentes ao mesmo grupo de categorias, assim como a satisfação mais elevada em categorias de nível superior, com médias de concordância menores para necessidades básicas, depõe contra o conceito de ‘premência negativa’ elaborada por Maslow.

Essas observações vêm ao encontro das críticas à teoria de Maslow, segundo as quais as evidências de que as necessidades estão distribuídas em uma hierarquia e que elas se sucedem em uma seqüência consistente, além do que a sua utilização na prática é limitada pelas dificuldades em operacionalizá-las.

A elaboração de McGregor para a formulação de conhecimentos teóricos sobre a motivação – especialmente a teoria X e a teoria Y – devido a sua proximidade com os conceitos de Maslow, recebeu críticas similares. Um dos pontos igualmente criticados refere-se à disposição dos motivos em categorias hierárquicas, com a pressão das necessidades de nível elevado sobre as básicas, quando já foram satisfeitas.

Analisando os resultados da pesquisa sob a perspectiva das teorias estudadas a equipe da GEMOR, a partir das respostas apresentadas, constitui-se na sua maioria de indivíduos do sexo feminino e, do total, mais de um terço está na Instituição no período compreendido entre 16 e 20 anos.

Há uma possível relação de identificação entre os membros da GEMOR de acordo com mais da metade dos entrevistados. Como pôde ser percebido, a partir das respostas afirmativas pertinentes à categoria de necessidade e afiliação, predominam as afirmações em torno de muito e muitíssimo, constituindo-se estas duas opções mais de 50% das respostas em seis das sete sugestões. A única exceção trata-se da questão número 18, na qual questionou-se quanto à oportunidade de encontrar e/ou atividades extras no horário habitual do expediente.

Pode-se ressaltar que, pela origem das atividades desenvolvidas na GEMOR, eventualmente ocorrem conflitos entre seus membros, principalmente tratando-se de serviço público; outra observação, que já foi destacada refere-se a frequência dos servidores na Associação Recreativa dos Funcionários Públicos, que hoje ocorre com número muito reduzido dos seus membros.

Quanto à realização, os resultados parecem indicar uma apreciação favorável dos Servidores quanto à possibilidade de estarem obtendo resultados através do seu trabalho na GEMOR. As respostas pouco e muito encontram nesta categoria seus percentuais mais elevados, o que pode indicar um predomínio da necessidade de realização por parte dos profissionais da Gerência de Administração e Modernização. Pode-se, a partir desta indicação, dar-se início a atividades para compreender, de forma mais abrangente, a necessidade de realização do servidor, bem como, promover-se ações para capacitá-lo no sentido de ir ao encontro dos

seus objetivos enquanto membro da Instituição. A partir de tais atividades podem ser desenvolvidos métodos que facilitem ou propiciem a conquista de resultados, podendo assim ser esta uma possibilidade de estímulo ou mesmo fator favorável à motivação do Servidor. Pode-se, considerar que o impulso sofrido pelos indivíduos em superar os resultados até então obtidos está ligado às categorias de ordem superior.

No que se refere a categorias de poder, pode ser conveniente ressaltar que tal conceito, ou mesmo a própria menção da palavra, suscita diferentes entendimentos e, em alguns casos, uma apreciação não favorável. Entretanto, através dos dados obtidos com o questionário, observou-se que as repostas pouco e muito apresentam nesta categoria sua maior incidência. Portanto, a necessidade de poder não é quesito predominante dentre as necessidades dos servidores da GEMOR. Deve-se considerar, no entanto que pela natureza do trabalho destes profissionais, atribuições de poder ou de uso do mesmo são freqüentes.

Correlacionando-se os resultados da pesquisa com as teorias citadas, observa-se que elas permitem o debate do conceito sem que se possa definir a sua dimensionalidade de forma clara. As explicações das teorias não têm sido conclusivas, devido a sua incapacidade em abranger toda a complexidade do tema.

Embora os resultados referentes às três categorias funcionais apresentem pontos médios situados no conceito muito de alta para média e média para baixa, existem semelhanças/diferenças que devem ser consideradas:

- Tanto para os servidores pertencentes à categoria funcional de nível médio, como para os de nível superior, as características do trabalho desenvolvido na GEMOR e a contribuição que podem dar à criação de uma visão integral são fatores extremamente motivadores. Consideram as atividades exercidas prazerosas, ficando a remuneração financeira abaixo da realização por estarem atendendo à comunidade.

A pesquisa ainda solicitou sugestões relacionadas à motivação para o trabalho de forma a contribuir para o desenvolvimento deste trabalho. Seguem abaixo os comentários e/ou sugestões apresentadas pelos entrevistados:

- Segurança no emprego;
- Boas condições de trabalho;
- Possibilidades de utilizar todas as capacidades enquanto pessoa;
- Chance de crescimento profissional;
- Condições de manter a família;
- Oportunidade de empregar a criatividade;
- Proteção contra situações pessoais inesperadas;
- Liberdade e autonomia;
- Clima organizacional positivo;
- Ambiente psicológico agradável;
- Receptividade a sugestões e idéias;
- Qualidade de vida;
- Concurso Público;
- Compreensão empática de problemas pessoais.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Embora este trabalho não tenha como objetivo alterar a realidade que se apresenta na Instituição, diante dos resultados obtidos e do referencial teórico pesquisado, julgou-se relevante tecer as seguintes recomendações:

A motivação para o trabalho não se torna efetiva se as ações no sentido de motivar são unicamente externas, sem considerar seus aspectos individuais e intrínsecos. A Ciência da Administração não tem alcançado os resultados desejados com eficácia e racionalização, por tentar utilizar os conhecimentos sobre a motivação unicamente como um instrumento pragmático para influenciar o comportamento. Essa visão de administração, voltada especificamente para determinados resultados é, reflexo da perda do sentido do trabalho que na sociedade moderna é fragmentado, alienado e reduz as pessoas à 'recursos produtivos'.

Em primeiro lugar há que se ter em mente que o que motiva é a natureza do próprio trabalho. O trabalho sinônimo de ocupação, intrinsecamente gratificante, provido de sentido, em que o funcionário conheça suas atribuições, seja responsável pelo que faz, possa desenvolver, criar, enfim, exercer seu próprio potencial.

O conflito que se coloca entre o imperativo organizacional e as pessoas não deve ser esquecido, mas sim retomado para que possa ser superado. Faz-se necessário que os funcionários percebam a inserção do seu trabalho para a consecução dos objetivos da organização, estejam preparados para bem desenvolver as suas atribuições e possa relacionar-se com os demais indivíduos que fazem parte desse mesmo objetivo. Por outro lado, a organização deve reconhecer nas pessoas o seu principal potencial de realização.

Além dos fatores citados, que são prioritários para a motivação, por serem intrínsecos ao trabalho, há que se elaborar uma política de pessoal abrangente. Essa política deve ser uma atitude inovadora, uma cultura que deve fluir na organização, na forma de um sistema dinâmico que envolva desde a seleção de pessoal, o treinamento e/ou aperfeiçoamento, avaliação de desempenho, a promoção, o sistema de carreira, até programas de pré e pós-aposentadoria. No tocante à motivação, entende-se que o incentivo à formação e/ou aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos está entre os aspectos mais relevantes, dadas às condições humanas e materiais que as gerências possuem e a importância de que o pessoal que nela atue possua nível cultural consoante com os mais altos objetivos de formação superior do homem.

No que se refere aos incentivos, consideram-se relevantes a existência de estabilidade após dois anos de efetivo exercício no emprego, a concessão de licença-prêmio, a concessão de horário especial ao servidor-estudante, a existência de um plano de saúde que preste assistência em caso de doença, invalidez, acidente de trabalho, maternidade, falecimento e aposentadoria por tempo de serviço com provento integral e pensão por morte com remuneração idêntica à percebida quando em atividade.

Por meio da administração de pessoal, entendida como um processo contínuo, que se torna possível vislumbrar a valorização do homem na organização e a conseqüente valorização do trabalho - e vice-versa. A preocupação com a remuneração, demonstrada na pesquisa através de níveis mais baixos de motivação, vai ao encontro dos que defendem diversos autores, de que a questão salarial só se torna preponderante quando as demais necessidades não encontram sua satisfação. É a falta de sentido no próprio trabalho, e a inexistência de uma política de pessoal e incentivo adequados que desviam a atenção dos servidores em relação à Instituição e desmotivam para o trabalho.

Apesar da complexidade que envolve a questão do comportamento organizacional, o conhecimento de todos esses componentes em constante interação é condição primordial para a compreensão do grau de motivação dos servidores e para o planejamento de ações que visem eficácia, efetividade e relevância no interior da Gerência de Administração e Modernização do Estado do Maranhão / GEMOR.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Motivação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BRIDGES, W. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUYNE, P. *et al.* **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CHAMPION, D. J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

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

_____. **Gerenciando pessoas**. 3.ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

CODA, R. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COLOSSI, N. *et al.* Do trabalho ao emprego: uma releitura da evolução do conceito de trabalho e a ruptura do atual modelo. **Teoria e Evidência Econômica**, UPF, Passo Fundo, v.5, n.9, p.51-64, maio. 1997.

CORADI, C. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

ETIZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

HANNA, D. P. **Designing organizations for high performance**. Massachusetts: Addison – Wesley, 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia dos administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F.. Novamente como se faz para motivar funcionários? **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1975.

HERZBERG, F. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, D. R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p.53-62.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOLB, D. A. *et al.* **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LICKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOPES, T. de V. M.. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARINHO, M. S. C.. **Satisfação no trabalho, ciência e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1988.

MASLOW, A. H. **1970 – Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 2000.

MASI, D. **O ócio criativo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

McCLELLAND, D. C.; WINTER, D. G. **Motivating economic achievement**. New York: Free Press, 1969.

McGREGOR, D. M.. **O lado humano da empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

MOLLER, C. **Employeeship: como maximizar o desempenho pessoal e organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MONTEIRO, J. A.. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: Q.A.F.T. Consultores Associados, 1991.

MORAES, L. F. R.. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma pesquisa com chefias em empresas mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 1992, Canela, Rs, **Anais...Canela**, RS, 1992. p.168-182.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ver dirigente**. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NAKAMURA, J. **Fatores motivacionais: estudo de caso de recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema Sebrae**. 1994. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

PALADINI, E. P. **Controle da qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo: Atlas, 1990.

PUBLICA & GERENCIAL. O estilo Roseana. **Revista do Gestor Público**. São Luís, v. 1, n.3, p.16-17, nov./dez., 1999.

- RAMOS, A. G. **Administração o contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30 , n.1 , p.5-16 , jan./mar.1998.
- SILVA, M. A. D. **Quem ama não adocece**. São Paulo: Best Seller, 1996.
- TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blucher, 1995.
- VROOW, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- WOLFF, W. **Fundamentos de psicologia**. São Paulo: Mestre Jou, 1976.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

Prezado Colega:

O presente questionário destina-se a obter dados para a elaboração da Dissertação de Mestrado em Administração, promovido pela Universidade Federal de Santa Catarina em convênio com a Universidade Estadual do Maranhão.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer os fatores que motivam os servidores da Gerência de Administração e Modernização para o trabalho, bem como aferir em que medida os mesmos coincidem com a teoria encontrada sobre o tema.

As informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos, sendo assim, não há necessidade de identificação.

Por gentileza, responda individualmente, com clareza e honestidade e entregue o mais rápido possível. As suas respostas serão de mais alta relevância para o estudo que me proponho a realizar.

Muito Obrigada.

Iolanda Portella

Informações Gerais

I – DADOS PESSOAIS

01 – Sexo:

Masculino Feminino

02 – Faixa Etária:

até 20 anos de 21 a 30 anos de 31 a 40 anos
 de 41 a 50 anos acima de 50 anos

03 – Escolaridade:

1º Grau completo 2º Grau completo Superior completo
 1º Grau incompleto 2º Grau incompleto Superior incompleto
 Especialização completa Mestrado completo Doutorado completo
 Especialização incompleta Mestrado incompleto Doutorado incompleto

04 – Cargo/Função:

Gerente Assessor Chefe de Gabinete Vigia
 Secretário Executivo Gerente Adjunto Técnico Administrativo
 Subgerente Auxiliar de Serviços Diretor de Departamento

05 – Setor que exerce Cargo/Função:

Supervisão Financeira Gabinete Assessoria EGMA
 Supervisão Administrativa Gerência de Recursos Humanos e Benefícios
 Supervisão de Informática Gerência de Apoio Institucional

06 – Tempo de Serviço:

_____ anos _____ meses.

II – CATEGORIAS DE NECESSIDADES

Afiliação

Escala de Interpretação:

- 1 – Nenhum
- 2 – Muito Pouco
- 3 – Pouco
- 4 – Muito
- 5 – Muitíssimo

Assinale apenas um dos campos referentes à Escala de Interpretação

	1	2	3	4	5
07 – Seu trabalho permite que conheça pessoas semelhantes a você?					
08 – Seu trabalho permite que sejam estabelecidos contatos fora do ambiente familiar?					
09 – Seu trabalho contribui para a estabilidade emocional?					
10 – Seu trabalho permite que sejam feitas novas amizades?					
11 – Seu trabalho oportuniza participar de encontros e/ou atividades extras ao horário normal de expediente ?					
12 – Seu trabalho oportuniza que você seja útil à sociedade ?					
13 – Seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal ?					

Realização

Assinale apenas um dos campos referentes à Escala de Interpretação

	1	2	3	4	5
14 – O desempenho de sua função oferece oportunidade de crescimento profissional ?					
15 – O desempenho de sua função lhe traz a satisfação de estar realizando algo especial ou desafiante					
16 – O desempenho de sua função viabiliza conquistar objetivos de vida ?					
17 – O desempenho de sua função lhe permite perspectivas de realizações futuras ?					
18 – No desempenho de sua função há reconhecimento das chefias quanto à sua competência profissional ?					
19 – O desempenho de sua função utiliza em profundidade, sua formação de nível superior (caso seja graduado) ?					
20 – O desempenho de sua função viabiliza obter o que queres?					

