



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA

DENISE DE OLIVEIRA ALMEIDA
RA Nº 2043450/1

Brasília/DF, Novembro de 2007.

DENISE DE OLIVEIRA ALMEIDA

**MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, Novembro de 2007.

DENISE DE OLIVEIRA ALMEIDA

**MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a)
Examinador (a)

Professor (a).....
Examinador (a)

Brasília, DF,de.....de 2007.

"A mente que se abre a uma nova
idéia, jamais voltará ao seu tamanho
original".

Albert Einstein

"As pessoas que vencem neste
mundo são as que procuram as
circunstâncias e quando não as
encontram, as criam".

Bernard Shaw

Dedico este trabalho à minha família, especialmente à minha mãe Débora, meu pai Daniel, minha irmã Daisy, meu sobrinho Gustavo, meu namorado Renan, que sempre tiveram ao meu lado, apoiando e acreditando nos momentos que mais precisei durante meu caminhar na faculdade.

Agradeço,

A Deus, porque está sempre ao meu lado e permite a realização de mais um sonho.

À minha família e aos meus pais, irmã, namorado, sobrinho, a compreensão da minha ausência, a dedicação e o amor com que tive durante toda minha vida.

Aos meus amigos e colegas, a força e o apoio recebido.

Ao Professor Orientador Marcelo Gagliardi, a dedicação com que me guiou em várias jornadas de aprendizado.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PGR – Procuradoria Geral da República

RESUMO

Dentro da Administração pública poucas vezes foi pesquisada sobre a motivação de servidores públicos, quais são os fatores que estimulam os funcionários a desenvolverem melhor suas funções para contribuírem com excelência a sociedade, sendo o objetivo deste estudo, analisar quais fatores influenciam a motivação dos servidores da auditoria interna da Procuradoria Geral da República. Para estudar sobre isso, a metodologia da pesquisa foi de caráter quantitativo e exploratória, sendo que foi feita uma exposição do que é motivação, pesquisa bibliográfica e resultados sobre este estudo. Como no serviço público há limitações em determinados fatores da área de recursos humanos, o trabalho mostra conceitos do serviço público. Foi realizada uma pesquisa com base em dados coletados através de questionários aplicados e pesquisa de campo à uma amostra dos servidores da auditoria interna da PGR. Adotou-se basicamente a Teoria dos Dois fatores de Herzberg completada com a Teoria de Maslow, os resultados constatados apontam que os Fatores Higiênicos descritos por Herzberg em sua teoria, são de enorme importância entre os servidores da auditoria interna, evitando a insatisfação destes, não se rejeitando a importância dos fatores motivacionais também proposto na mesma teoria. Este trabalho fica a critério para um posterior enfoque, acrescentando outras categorias no serviço público, como estagiários e terceirizados.

Palavras-chave: motivação, serviço público, administração pública.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 TEMA.....	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 <i>Objetivo geral</i>	11
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	11
1.5 PROBLEMA.....	11
1.6 ESTRUTURA.....	12
2 METODOLOGIA.....	13
2.1 TIPOS DE PESQUISA.....	13
2.2 MÉTODOS DE ABORDAGEM.....	13
2.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	14
2.4 TÉCNICAS DE PESQUISA.....	14
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	15
3.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	15
3.1.1 <i>Teorias motivacionais</i>	16
3.1.2 <i>A teoria das necessidades de Maslow</i>	16
3.1.3 <i>A Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	18
3.1.4 <i>Teoria da realização de McClelland</i>	21
3.1.5 <i>Teoria da expectativa de Vromm</i>	22
3.1.6 <i>Como motivar pessoas</i>	24
3.1.7 <i>Motivação é mais do que simples técnica</i>	25
4 ESTUDO DE CASO.....	26
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	26
4.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE MOTIVACIONAL.....	27
4.3 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.4 DISCUSSÃO TEÓRICA.....	34
4 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....	47

1 INTRODUÇÃO

A questão chave deste estudo é a motivação dos servidores da auditoria interna da Procuradoria Geral da República, visando analisar se os servidores públicos estão sendo motivados nesta organização. Sabendo que a motivação é um dos requisitos essenciais para o sucesso de qualquer atividade humana, o grande desafio é fazer as pessoas não perderem ao longo do tempo o mesmo entusiasmo da qual inicialmente apresentaram ao entrar no serviço público. A motivação, além de valiosa, é individual. Portanto, se o ambiente de trabalho for saudável, consequentemente os integrantes serão motivados. O que tem ocorrido no âmbito público é o contrário. Os servidores, muitas vezes, se sentem desvalorizados e esquecidos pelos seus chefes e desprestigiados por aqueles que utilizam de seus serviços. Para se criar um ambiente melhor, é preciso desmanchar esse quesito chefe e subordinado e valorizar os bons servidores que queiram estar em constante aprendizado. A desmotivação ocorre em ambientes externos e internos, é por isso que é fundamental estudar a gestão de recursos humanos na administração pública. Portanto, sem a motivação, todos os demais recursos tornam-se inoperantes.

A administração pública precisa ampliar o seu horizonte com relação a vida pessoal e a profissional, sendo que a pessoa é um todo, sendo razão, emoção, vida pessoal e profissional. O objetivo dessa monografia é esclarecer e ajudar as pessoas à estarem sempre motivadas em seu ambiente de trabalho, contribuindo para que cresçam e sejam feliz aonde estão trabalhando.

1.1 Tema

Motivação

1.2 Delimitação do tema

Motivação: um estudo de caso na Procuradoria Geral da República.

1.3 Justificativa da escolha do tema

A justificativa do tema é o interesse em gerar um conhecimento sobre a motivação no órgão público, avaliando como os fatores motivacionais influenciam os servidores da PGR. Como essa organização poderia contribuir no processo motivacional do órgão, apresentando soluções para problemas comportamentais e mostrando à sociedade que é possível um órgão público ter um excelente ambiente de trabalho e métodos de trabalho dinâmicos, aumentando a credibilidade diante da opinião pública.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o tema motivação a partir de um estudo de caso na Procuradoria Geral da República.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conceituar Motivação;
- b) Levantar todas as teorias motivacionais;
- c) Aplicar as teorias no estudo de caso;
- d) Apresentar os resultados obtidos;

1.5 Problema

Os fatores motivacionais influenciam no desempenho dos servidores da PGR?

1.6 Estrutura

A presente monografia está dividida da seguinte forma:

A primeira parte é a apresentação do trabalho, onde identificou-se o tema e a delimitação, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, o problema a ser identificado e a estrutura do trabalho.

A segunda parte apresenta a metodologia aplicada nesta pesquisa, mostrando os métodos, técnicas e tipos de pesquisa a ser utilizada.

Na terceira parte é apresentado o embasamento teórico onde serão apresentados o conceito de motivação e as teorias motivacionais, utilizando-se de pesquisas bibliográficas.

Na quarta parte são apresentados os dados colhidos através de questionários. Através dos resultados obtidos, comparam-se as teorias e conceitos propostos no embasamento teórico que tem por fim demonstrar os fatores motivacionais que diferenciam o comportamento dos servidores e influenciam no desenvolvimento adquiridos por eles.

Na quinta parte onde é apresentada a conclusão, mostrando como os fatores higiênicos e motivacionais influenciam na vida dos servidores.

2 METODOLOGIA

No decorrer deste trabalho foi utilizada a técnica de estudo de caso, visando ampliar o conhecimento da motivação dos servidores públicos da PGR.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa conhecer, de certa maneira, como os servidores estão sendo influenciados pela motivação.

Para Gil (1995, p.78), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Nesta parte do trabalho, foram ainda mostrados os métodos utilizados para as coletas de informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho de monografia.

2.1 Tipos de pesquisa

O tipo de pesquisa foi de caráter exploratório, que segundo Gil (1995, p. 45), a “pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado”.

2.2 Métodos de abordagem

O método de abordagem utilizado nesta monografia foi o dedutivo. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 81), o método dedutivo “é aquele que se inicia partindo das teorias e leis, e na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares”.

A pesquisa começou a partir dos conceitos de motivação destinados aos servidores da auditoria interna da PGR até chegar ao estudo de caso sobre a motivação e sua relação na organização.

2.3 Método de procedimento

O método de procedimento utilizado nesta monografia foi o estudo de caso feito na Procuradoria Geral da República.

2.4 Técnicas de pesquisa

Para a elaboração desta monografia foram utilizadas pesquisas de campo e bibliográficas.

A pesquisa de campo é algo mais detalhado sobre o tema que está em discussão, sendo feito por questionários, que são as coletas de dados realizadas, análise desses resultados estabelecidos no estudo de caso.

As pesquisas bibliográficas, onde se buscou informações na base teórica, são referenciais que mostram a diversidade de opiniões de vários autores.

Ruiz (*apud* CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 18), afirma que “a pesquisa de campo consiste na observação atenta de um objeto ou fenômeno de interesse do pesquisador”. Envolve técnicas de coleta, apresentação de dados e uma discussão qualitativa dos resultados. Uma pesquisa de campo não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições. (RUIZ *apud* CRUZ e RIBEIRO, 2003, p.18).

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão abordados os conceitos sobre motivação e as teorias motivacionais, com o objetivo de saber a importância da motivação tanto para a organização quanto para os servidores, e como ampliar o horizonte diante das práticas motivacionais, criando melhores resultados para o ambiente organizacional.

3.1 Conceitos de motivação

Segundo Maximiano (2004, p. 274), a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

Na visão de Kwasnicka (1993, p. 55), motivação são: “os desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas determinando, o comportamento do indivíduo”.

Para Maximiano (2004, p. 274) :

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma idéia: a palavra latina *Motivus* que significa aquilo que movimenta, que faz andar.

Portanto, dos conceitos de motivação propostos acima, concluímos que a motivação é indispensável dentro das organizações, pois almeja-se alcançar desejos, objetivos e necessidades de modo satisfatório. Quando o indivíduo atinge suas metas e objetivos desejáveis, atinge a organização de maneira satisfatória. Normalmente, o mau desempenho nas organizações é pelo fato das pessoas não serem tratadas bem, e não por falta de conhecimentos, por isso as organizações precisam incentivar as pessoas a serem motivadas para alcançar o que se espera. O sucesso da organização é essencial com um trabalho de equipe motivada, elevando a produtividade e a satisfação de ambos.

Cada pessoa tem um objetivo diferente, são interesses distintos, de acordo com os desejos. A motivação é influenciada de acordo com o objetivo profissional e pessoal.

Existem fatores que atrapalham o desempenho dos funcionários, que precisam ser eliminados, pois o trabalho precisa ser realizado com grande satisfação para atingir os objetivos pretendidos. O estudo das teorias motivacionais visam detalhar que fatores influenciam no comportamento humano e o que é preciso para elevar a motivação.

A liderança dentro da organização é um dos elementos principais, pois constitui uma base para os que contribuem com o serviço, sendo-lhes oferecidas condições suficientes para que sejam motivados, satisfeitos no ambiente de trabalho e que tenham resultados satisfatórios e ambos o reconhecimento no mercado em que estão inclusos, sendo fundamental para a estabilidade da mesma.

3.1.1 Teorias motivacionais

Para se ter um entendimento melhor de como motivar as pessoas e dar suporte aos líderes no processo motivacional dos seus funcionários, é importante desenvolver essas teorias na organização.

3.1.2 A teoria das necessidades de Maslow

Segundo Maslow *apud* (MOTTA e VASCONCELOS, 2002 , p. 74), “o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas”. A partir desse entendimento, Maslow criou sua pirâmide de necessidades, com isso priorizou alguns fundamentos e secundarizou outros. Deste modo, cita-se as funções e suas respectivas necessidades dentro de um detalhamento pessoal a ser seguido segundo a sua teoria:

- **Funções Fisiológicas:** são as primeiras e mais importantes necessidades para a manutenção da vida, sem os abrigos que a compõem, tornaria dificultoso as realizações das dependências básicas do ser humano. Tais necessidades são alimentos, água, vestuário, descanso e reprodução. Sem estas, seria impossível que as demais necessidades sejam supridas.

- **Segurança:** essa necessidade refere-se ao sentimento de proteção pessoal de acordo com as diversas situações da vida em cotidiano. Dentro do ambiente de trabalho é preciso que a pessoa se sinta aceita, protegida. Com isso, as diversas vantagens oferecidas ao empregado comportam uma proteção obrigatória que não pode ameaçar os direitos trabalhistas conquistados ao longo do tempo como aposentadorias, férias, pensões, seguros de vida.
- **Sociais:** é o primeiro patamar das necessidades secundárias. É a aceitação individual com relação ao ambiente social já existente dentro das diversas organizações sociais, como grupos de amigos, família e equipes de trabalho. A pessoa não aceita, age com o intuito contrário ao da organização que está inserida, por isso intrigas, brigas e confusões, se não combatidas, levam ao desgaste institucional.
- **Auto-Estima:** diferente das necessidades sociais, que tratam indivíduo x sociedade, a auto-estima relaciona-se com a aceitação própria. Maslow a divide de duas formas: (1) o que o indivíduo acha de si mesmo, autoconfiança, independência, competência; (2) o que os outros pensam de nós, necessidade de respeito, reconhecimento, prestígio. Uma vez dentro desta necessidade, os indivíduos procuram aperfeiçoá-la mais, buscando satisfações diversas, desde que estas sejam importantes para eles. Deste modo, percebe-se que não são todos que almejam esta necessidade por se tratar de um reconhecimento puramente pessoal.
- **Auto-Realização:** passadas as outras etapas, o indivíduo está pronto a prestar seu trabalho com total eficiência, utilizando seu potencial e habilidades adquiridas para o crescimento corporacional, buscando sucesso profissional e pessoal. (MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 74).

Para melhor compreensão das necessidades citadas, segue a figura 1 da pirâmide de Maslow:

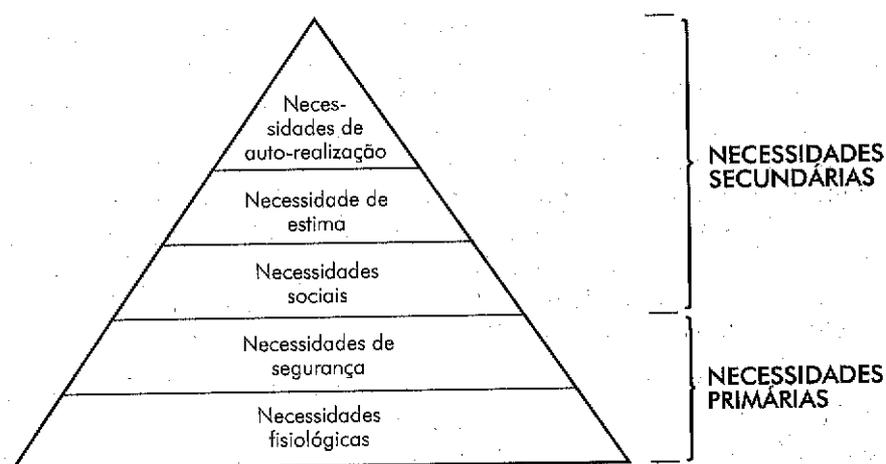


Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 393.

Entendidas as necessidades primárias e secundárias do indivíduo em sociedade, esse trabalho vem demonstrar os fatores reais existentes dentro das organizações, onde se busca realizar todas estas funções, motivando os indivíduos em cada etapa para que possam almejar etapas seguintes até chegar à auto-realização.

Importante frisar que para determinadas pessoas a auto-realização pode acontecer em etapas inferiores ao topo da pirâmide, pois a satisfação e o prazer pessoal não são iguais para todos. Por exemplo, uma pessoa bem relacionada na sociedade (necessidades sociais) pode sentir-se realizada sem ao menos alcançar a etapa da auto-estima.

Nesse contexto, pessoas insatisfeitas tendem alcançar novos desejos através de descobertas, inovações e criatividade que as impulsionam ao progresso e, conseqüentemente, a satisfação pessoal.

3.1.3 A Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, de Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 293), explica como o ambiente de trabalho interage para produzir motivação.

A motivação pode ser dividida em duas classes: os fatores higiênicos ou insatisfacientes e os fatores motivacionais ou satisfacientes.

Os Fatores Higiênicos correspondem às mínimas condições de trabalho que uma pessoa deve ter a fim de satisfazer suas necessidades de acordo com o salário, benefícios, políticas, regras da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho e segurança no emprego que o empregador oferece. São os fatores extrínsecos, ou seja, dizem respeito às condições externas ao indivíduo, que proporcionarão fatores mínimos ao processo de trabalho.

Segundo Maximiano (2004, p. 294), o “ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho”.

Já os Fatores Motivacionais estão relacionados ao potencial humano correspondente aos cargos em que o trabalho é realizado, logo, gera uma alta satisfação porque não são todos que conquistam uma meta especial, assim, conforme Motta e Vasconcelos (2002, p. 81), a “busca por satisfação permite canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização”. Estes são os fatores intrínsecos à pessoa, neste entendimento, cada indivíduo possui um aperfeiçoamento de espírito que colabora com o desenvolvimento sustentável da organização.

Conforme proposto por Maximiano (2004, p. 294), “apenas o trabalho em si e seu conteúdo produzem motivação para o trabalho”.

Pelos conceitos citados, apontar-se-á um quadro comparativo conforme representado por Chiavenato (2000, p. 399):

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo <i>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	Contexto do Cargo <i>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 2: Fatores motivacionais e fatores higiênicos. Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 399.

Por todo exposto, verifica-se que as teorias de motivação propostas por Maslow e Herzberg possuem pontos em comum.

As necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, seguem uma linha proporcional com os fatores higiênicos, de Herzberg. Entende-se que os fatores mínimos no âmbito do trabalho são primordiais ao fluxo organizacional. Portanto, deixar de aplicar tais fatores, para ambos autores, comprometeria o desenvolvimento social, pessoal e profissional dos indivíduos.

A figura apresentada adiante demonstra essa equiparação:

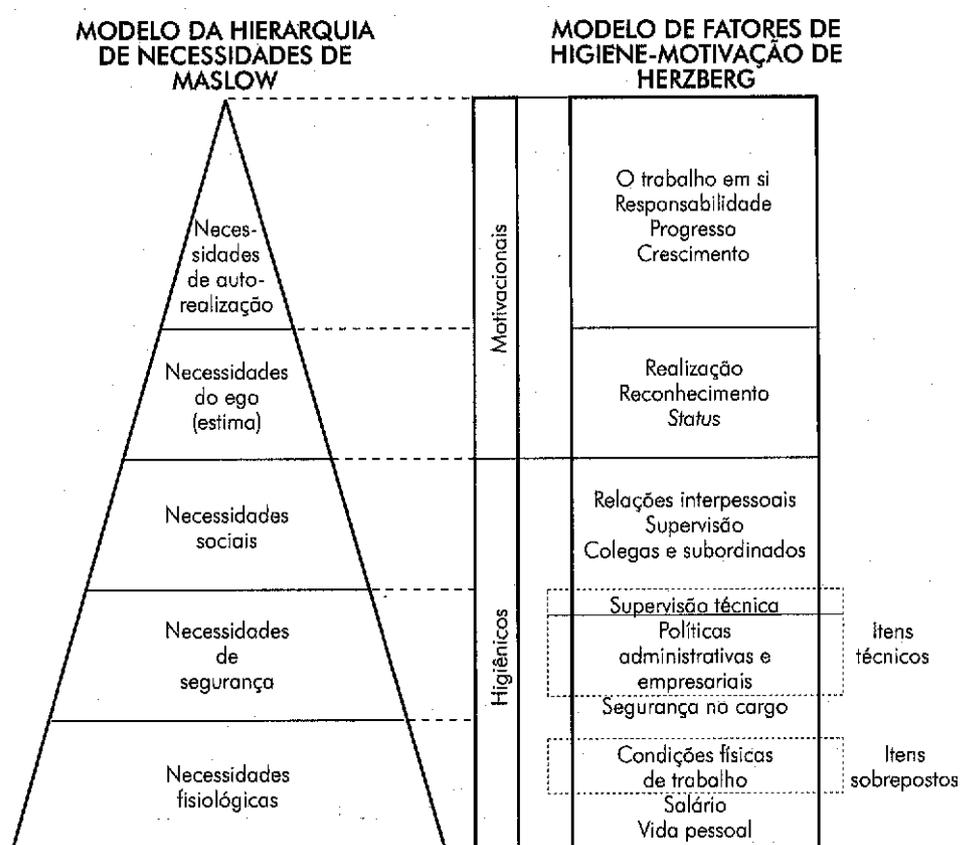


Figura 3: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 401.

A auto-estima e a auto-realização de Maslow, corresponderiam aos fatores motivacionais de Herzberg. Neste ponto, o próprio indivíduo busca a auto-satisfação em diversas áreas motivacionais que a ele seja adequada. Logo, não existe estratégias, certamente, adequadas para motivação e sim para satisfação.

3.1.4 Teoria da realização de McClelland

Segundo Motta e Vasconcelos (2002, p. 82), McClelland desenvolve uma teoria contingencial sobre motivação. Para ele, um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo, encaminhando suas ações em uma certa direção.

Conforme disposto por Maximiano (2004, p. 290), McClelland caracterizou um modelo em três tópicos :

- Características da realização: Normalmente essas pessoas escolhem metas que são desafiadoras, porém viáveis. Não se arriscam demasiadamente, preferindo as situações cujos resultados podem controlar. Dão mais importância à realização da meta que as possíveis recompensas. Precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho. Necessitam de sucesso, avaliando segundo algum padrão internalizado de excelência.
- Características de filiação: os indivíduos valorizam as relações humanas, não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcionem muitos contatos com outras pessoas. Muitas vezes, as necessidades desse tipo são atendidas pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário normal de trabalho, tais como almoço ou conversas no corredor. Porém necessitam de relacionamento e amizade.
- Características de poder: são pessoas que procuram cargos que tenham poder e buscam também influenciar outras pessoas e seu ambiente. Se satisfazem de muitas maneiras, como controle de recursos, informação e pessoas. Normalmente, a necessidade de poder desconsidera o valor material, o que importa é o que se consegue fazer com o poder.

Portanto, nesses três conceitos foram expostos que existem pessoas dos mais variados tipos em uma organização, que buscam o que acham melhor para si. E, há a recompensa para cada uma destas, pois cada indivíduo necessita de algo que o

motivo, levando a uma escolha de características, que influenciam a vida pessoal e profissional. Essas características se diferenciam em relação ao objetivo que cada um deseja alcançar, porém cada uma tem sua vantagem e desvantagem de acordo com o que se pretende adquirir.

3.1.5 Teoria da expectativa de Vromm

A teoria da expectativa proposta por Maximiano (2004, p. 277 - 278), “propõe que as pessoas esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis”. Segundo essa teoria, as pessoas determinam os comportamentos de acordo com a perspectiva da satisfação ou insatisfação em relação aos resultados que estes proporcionam.

Essa teoria retrata a idéia de que se o indivíduo se esforçar, alcançará um resultado desejado. Com isso as pessoas se tornam motivadas, a partir dos seus esforços, resultando em recompensas e desempenhando um papel que retribua-o de alguma forma futuramente, dando uma causa e efeito, que liga desde o esforço inicial ao resultado final. Porém, o valor ou a importância das recompensas varia de pessoa para pessoa. Por exemplo, para uns a recompensa desejada é a compra de um carro e para outras, aumento no salário, portanto, é relativo a motivação de cada um.

Outro elemento importante é se a pessoa acredita que o seu próprio desempenho é capaz de produzir resultados. Se no caso, o indivíduo pretende aumentar seu salário, é preciso que ele se dedique ao máximo possível para ganhar uma promoção dentro da empresa.

Quando se atribui determinado valor no que se almeja alcançar, gera-se um esforço mais intenso na busca de um breve resultado. Por exemplo, se a pessoa acredita que para chegar em um cargo mais alto da organização, é preciso estudar bastante, conseqüentemente ela irá fazer um esforço necessário para ser promovido.

Pode acontecer o inverso, a crença de que é possível alcançar um resultado indesejável faz com que a pessoa diminua o esforço. Se as pessoas acham que

para garantir a estabilidade no emprego, precisam ficar longe de quem elas gostam, como a família, com certeza estas deixarão de se esforçar para ser promovidas, porque o que desejam não é ficar longe da família.

Como tudo depende da importância de se ter uma recompensa, é preciso administrar a motivação, o que torna-se um canal para administrar recompensas.

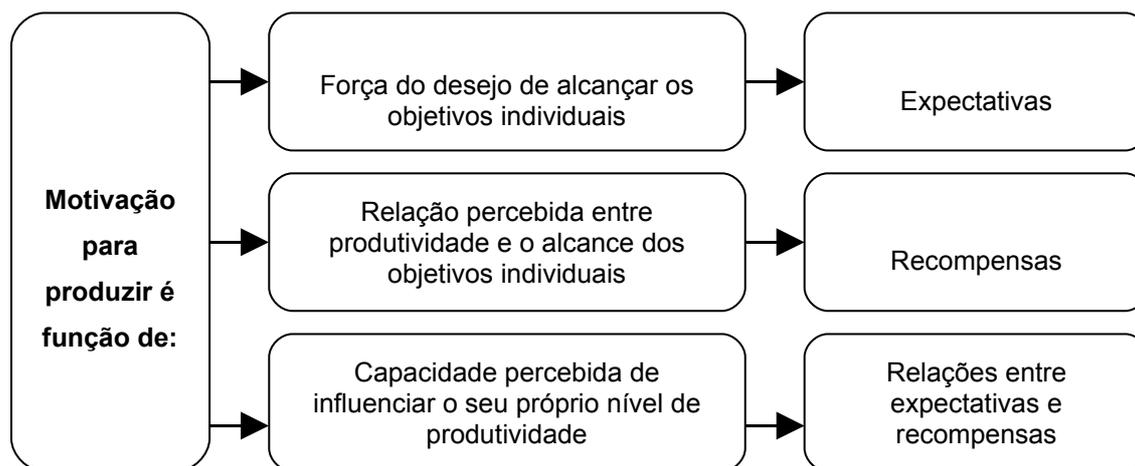


Figura 4: Os três fatores determinantes da motivação para produzir

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Portanto, todas essas teorias permitem termos uma visão sobre as hipóteses da motivação citada por cada autor. Possibilita cada gestor liderar de forma diferente seus funcionários, sabendo lidar com cada comportamento. Servem de apoio para o gestor que deseja motivar sua equipe, adquirindo melhores resultados, produtividade e satisfação. Os objetivos específicos podem ser atingidos através da motivação. Quando ocorre um grande desempenho pelos funcionários dentro da organização, gera mais satisfação e conseqüentemente um melhor resultado. Isso faz com que o ambiente de trabalho se torne agradável, prazeroso, onde cada um dá o melhor de si para conquistar suas metas pessoais e os da organização também.

3.1.6 Como motivar pessoas

Motivar pessoas, não é uma tarefa fácil, pois para cada pessoa existe uma maneira melhor de lidar com essas diferenças. Para isso, o líder deve ser capacitado e treinado para saber encontrar o melhor caminho para que ocorra a motivação, através de estratégias, considerando um único objetivo, que é o rendimento dos funcionários.

Segundo Heller (2001, p. 32), para poder motivar existe alguns passos:

- Comece avaliando cada integrante da equipe. Isso permite formar a idéia, ainda vaga, sobre a melhor maneira de motivar cada um a atingir seu potencial máximo;
- Observe as pessoas sem preconceitos;
- Concentre a atenção no desempenho: personalidade, hábitos ou aparência física ficam em segundo plano. Um líder deve apreciar todos e não favorecer ninguém;
- Nunca aceite a tarefa de juiz nos conflitos entre membros da equipe. Guarde sua opinião para você.

A principal ferramenta a ser manuseada é a motivação, que auxilia no desempenho e resultados dos funcionários. É preciso agradar a todos, verificando as distinções de cada um e dando importância a cada uma delas. Essas distinções precisam ser trabalhadas, para que de alguma forma se transforme em motivação.

Para alcançar os objetivos e as metas, é preciso que as pessoas estejam satisfeitas no seu serviço. Quando isso ocorre, as pessoas têm a tendência de se esforçar mais, dando o melhor de si, contribuindo para uma melhor organização.

Portanto, a principal motivação deve ser feita aos funcionários, porque sem eles não há produtividade, isso tem que ser feito constantemente através dos gestores, para que os empregados possam “vestir a camisa da empresa”, e se orgulharem do seu trabalho.

3.1.7 Motivação é mais do que simples técnica

Conforme Francis (*apud* MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 365):

Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode até mesmo comprar dele certo número de movimentos musculares por hora ou por dia; mas não pode comprar entusiasmo. Não pode comprar iniciativa; não pode comprar lealdade; não pode comprar devoção de corações, mentes e almas. Essas coisas você precisa ganhar.

Esta declaração mostra como a motivação precisa ser mais estimulada nas pessoas, não apenas uma ferramenta, mais ser praticada nas organizações. É de extrema importância que sejam vistas essas necessidades e desejos dos empregados, para que haja a satisfação deles e também no aumento da produtividade. Essa ferramenta deve ser distribuída desde o topo até a base da organização, para que todos, sem exceção, apliquem com sabedoria, para haver mais produtividade.

O conhecimento dessa teoria da motivação ajuda aos gestores a adquirir mais capacidade, através desta ferramenta, criando um ambiente motivacional positivo e agradável.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado na Procuradoria Geral da República, com o objetivo de verificar se existe motivação e satisfação dos servidores. Este estudo é benéfico, pois proporcionará melhorias para a organização.

4.1 Caracterização da organização

O Ministério Público, como uma instituição que tem por função a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis; deve ter instrumentos para o cumprimento das atribuições a ele incumbidas na Constituição Federal brasileira.

Os instrumentos de atuação do Ministério Público abrangem a esfera civil, criminal e administrativa e estão dispostos na Constituição da República nos artigos 127 a 130. Já na legislação infraconstitucional, verificam-se as disposições constantes da Lei Complementar nº 75/93, no que se refere ao Ministério Público da União; e as da Lei nº 8.625/93, no que se refere aos Ministérios Públicos Estaduais.

O Ministério Público da União (MPU), é uma instituição que acomoda quatro diferentes Ministérios Públicos com áreas de atuação, organização espacial e administração distintas, embora sejam regidos pela mesma lei.

O Ministério Público Federal (MPF), faz parte do Ministério Público da União, que também é composto pelo Ministério Público do Trabalho, Ministério Público Militar, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Juntos, o MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público brasileiro, todos possuem autonomia na estrutura do Estado, não podem ser extintos ou ter atribuições repassadas a outra instituição.

Cumprir destacar que este órgão é incumbido na proteção e investigação dos direitos e matérias mais relevantes ao país. Assim, sempre que o interesse público estiver na iminência de ser ou for violado, o Ministério Público atuará como protetor ou acusador de quem ocasionou o dano.

4.2 Descrição do ambiente motivacional

Diante das diversas percepções e atuações no ambiente da PGR, verificou-se que a principal insatisfação dos funcionários é quanto ao novo horário que compreende de 8 às 10 horas de jornada de trabalho, e a implantação da catraca para controle de entradas e saídas dos servidores que o Procurador Geral da República, chefe da PGR, destinou a todos, gerando conflitos e demonstrando falta de interesse e iniciativa por parte daqueles.

Pelo fato de se viver sob tensão contínua com a expectativa de não se atrasar e não ultrapassar o horário, pois, caso contrário haverá punição com procedimento administrativo pelo descumprimento da ordem da administração pública, os servidores encontram-se em uma situação embaraçosa, já que essas regras foram impostas somente a eles e não aos seus chefes imediatos. Como visto, isso fere totalmente qualquer princípio motivacional, pois estes, exemplificam a forma igualitária a todos os trabalhadores dentro da instituição.

Ao invés de se trabalhar com qualidade de vida, com produção, eficiência e eficácia, está faltando ânimo e condições físicas e mentais aos servidores.

Outro ponto a ser questionado é a forma de como tratam os funcionários terceirizados, diferentemente dos servidores efetivos e estagiários da PGR, aqueles estão sendo submetidos a uma forma desigual no âmbito do relacionamento interpessoal.

O que acontece é que os servidores terceirizados não podem utilizar os mesmos elevadores e espaços que os demais servidores e visitantes utilizam. Certo é, que quando os servidores da limpeza ou qualquer outro servidor que estejam com equipamentos a serem utilizados em seus serviços, a regra é, como em qualquer outra instituição, que utilizem os elevadores de serviço. Diferentemente, quando estão indo ou vindo de um lugar para o outro, sem equipamentos de serviço, o mais coerente seria tratá-los como qualquer outra pessoa, que esteja utilizando dos serviços prestados pela PGR.

No campo do direito constitucional, o princípio que cerca as relações interpessoais é tratar os iguais no âmbito de suas igualdades e os desiguais em suas desigualdades. Este é o princípio da isonomia. Na esfera motivacional não há

de ser diferente, em uma instituição onde as pessoas são tratadas de forma distinta, porém, estão na mesma igualdade, não tem como, o que estão se sentindo feridos moralmente, se sentirem motivados e satisfeitos com seus trabalhos.

O que ocorre de positivo para motivar os trabalhadores da PGR são:

- Limpeza – os setores estão sempre limpos e condicionados ao bom uso higiênico, desde o estacionamento até a chegada na sala de trabalho;
- Infra-estrutura – o prédio por ser novo, comporta equipamentos modernos, salas de reuniões adequadas, auditórios para grandes palestras, elevadores novos, equipamentos de segurança e de incêndio de última geração e ar-condicionados internos.
- Segurança – como ponto crucial de qualquer instituição, a segurança é bem sistematizada, com câmeras e instrumentos diversos que proporcionam ao agente de segurança melhor condição ao seu trabalho, estar apta a prestar seu trabalho de forma imediata;
- Estabilidade no trabalho – como a PGR comporta dois tipos de trabalhadores, os servidores efetivos e os terceirizados, esta pode ser um ponto, ao mesmo tempo, positivo e negativo. Positivo porque aos servidores efetivos as regalias são amplas comparadas com os dos terceirizados. Deste modo, as diversas formas de motivação, em ocasião desses dos tipos de trabalhadores, devem ser organizadas e oferecidas de forma que essas desigualdades não contribua para o falecimento das relações interpessoais;
- Ginástica laboral – como uma forma descontraída e ao mesmo tempo que contribue para a saúde dos trabalhadores, a ginástica laboral proporciona relações de amizade com pessoas diferentes dos seus setores de trabalho, além de relaxar a mente e o físico;
- Assistência médica e odontológica – diferente das instituições privadas, a PGR oferece aos servidores do quadro, assistência médica e odontológica. Já para os trabalhadores terceirizados não há esta regalia, esse também é um ponto que pode ser visto de forma positiva

e negativa a ser consertado na PGR. Por isso, o melhor seria que todos pudessem usufruir deste bem-estar.

Alguns erros foram destacados, entretanto, muitos são os fatores que contribuem para o melhor andamento interpessoal e institucional da PGR. Com isso, um leque é aberto para a motivação e satisfação dos seus servidores.

O que de fato se verifica, é que quando ocorre apenas um fator negativo, que desmotiva todo o pessoal, esse contribue drasticamente para que diversos problemas ocorram na instituição. Por oportuno, não só a indignação interna, como a externa, pode acarretar o desprezo social, logo, a não aceitação da sociedade gera desconfortos a PGR (ou qualquer outra instituição), ficando mal vista aos olhos de todos. Assim, podendo ocasionar a diminuição de suas receitas e, conseqüentemente, a não percepção de fundos que possibilitem um andamento institucional coeso com os princípios motivacionais e administrativos.

4.3 Análise dos dados e Apresentação dos resultados

Esta pesquisa foi aplicada no período de 16 a 18 de abril de 2007 com 12 servidores da auditoria interna da PGR com 50 questões, para verificar se a organização motiva seus funcionários e se há satisfação por parte destes.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborado por Pasquetti (2000), foi formado a partir da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Frederick Herzberg sugere que para os funcionários permanecerem motivados é preciso que haja uma moderação entre os fatores motivacionais e os fatores higiênicos. No questionário as afirmativas tratam desses fatores comportamentais. Os fatores motivacionais foram classificados em: responsabilidade, reconhecimento, promoção, tipo de trabalho e realização/satisfação. Já os fatores higiênicos estão classificados em: remuneração/benefícios, segurança/estabilidade, condição de trabalho, relações com colegas e relações com chefia.

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
2	7,25	1	8,83	4	6,50	3	6,92	5	6,08
6	6,75	10	7,42	7	9,50	9	6,92	8	9,25
13	8,17	12	7,17	11	9,75	14	7,83	15	6,17
19	8,25	20	6,50	18	7,67	17	6,58	16	6,42
22	8,00	25	8,58	21	6,92	23	6,42	24	7,08
TOTAL	38,42	TOTAL	38,5	TOTAL	40,33	TOTAL	34,67	TOTAL	35
76,83%		77,00%		80,67%		69,33%		70,00%	
TOTAL 5 FATORES =		3,74		: 5 =		74,77%		FATORES HIGIÊNICOS	

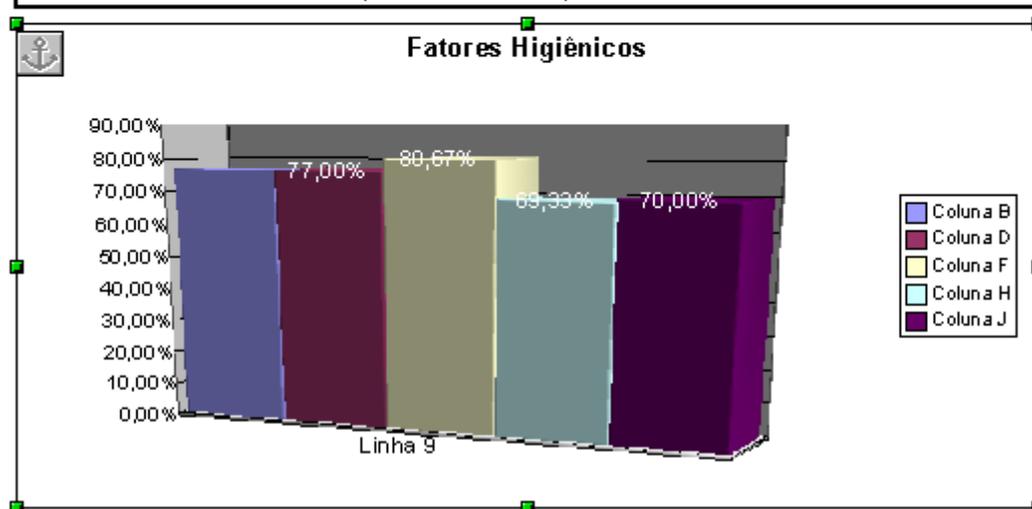


Figura: Fatores Higiênicos

Fonte: Adaptado pela aluna Denise de Oliveira Almeida a partir de Batitucci (*apud* PASQUETTI, 2005).

Nos fatores higiênicos, observou-se que a média atribuída ao fator Remuneração e Benefícios foi de 76,83%, o que revela que a maioria dos funcionários estão satisfeitos com o salário, afirmam que é compatível com suas atribuições, sentem que sua remuneração está situada em nível mais alto comparada com a de outras instituições, que a cobertura médico-assistencial oferecida lhes transmite tranquilidade e que o plano de benefício oferecido é adequado e é suficiente para atingir suas necessidades básicas.

Observou-se que a média atribuída ao fator Segurança e Estabilidade foi de 77%, o que revela que grande parte dos funcionários estão numa posição tranqüila em relação ao futuro, dependendo da atuação que tiverem. E regularmente recebem orientações de que necessitam para executarem o trabalho com tranqüilidade. Existe a certeza dos períodos de férias que vão ser gozadas com estabilidade e segurança, pelo fato de serem concursados e poderem usufruir os direitos que lhes são permitidos.

Já o fator Condições de Trabalho foi de 80,67%, revela que o empenho da chefia proporciona aos funcionários melhores condições técnicas e ambientais de trabalho. O prédio por ser novo contribui com bons equipamentos necessários ao trabalho, além, de uma boa ventilação, iluminação e higiene. As salas são confortáveis e beneficiam até mesmo a saúde dos funcionários.

O fator Relações com Colegas foi de 69,33%, o que revela que alguns colegas não se preocupam o bastante em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que cada um faz, são individualistas, não procuram melhorar o relacionamento entre si. Ao invés de ajudarem ao próximo, se preocupam muito consigo mesmo, sendo egoístas em ensinar até mesmo os que acabaram de tomar posse.

A média atribuída ao fator Relações com a Chefia foi de 70%, o que revela na percepção dos funcionários que nas áreas de trabalho as decisões nem sempre são tomadas com critério, justiça e manipulações por parte da chefia. A chefia nem sempre atua para criar um bom ambiente de trabalho em cada área e as vezes não age com transparência, franqueza e confiança com todos, evitando privilegiar alguns.

Com os resultados obtidos, percebeu-se que a remuneração não está em primeiro lugar, não sendo a principal forma de incentivo. Como pudemos verificar, as condições de trabalho influenciam no desenvolvimento das pessoas, a produtividade é maior e traz segurança, tranqüilidade e bem-estar de todos.

Um dos pontos que deveria ser analisado é quanto a confiança e lealdade entre os colegas, isso faz com que o ambiente se torne melhor, mais produtivo, desempenhando um aspecto positivo para os funcionários, prevalecendo o respeito mútuo entre as pessoas.

Figura: Fatores Motivacionais

Fonte: Adaptado pela aluna Denise de Oliveira Almeida a partir de Batitucci (*apud* PASQUETTI, 2005).

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	6,75	30	5,92	26	5,75	29	7,75	27	6,92
32	6,58	34	5,42	31	5,83	35	5,50	33	7,83
36	4,58	38	6,75	37	5,42	40	7,58	39	7,75
45	4,67	41	8,67	44	6,58	42	7,83	43	6,58
47	6,67	46	6,33	50	4,83	49	6,25	48	7,25
TOTAL	29,25	TOTAL	33,08	TOTAL	28,42	TOTAL	34,92	TOTAL	36,33
58,50%		66,17%		56,83%		69,83%		72,67%	
TOTAL 5 FATORES =		3,24		: 5 =		64,80%		FATORES MOTIVACIONAIS	

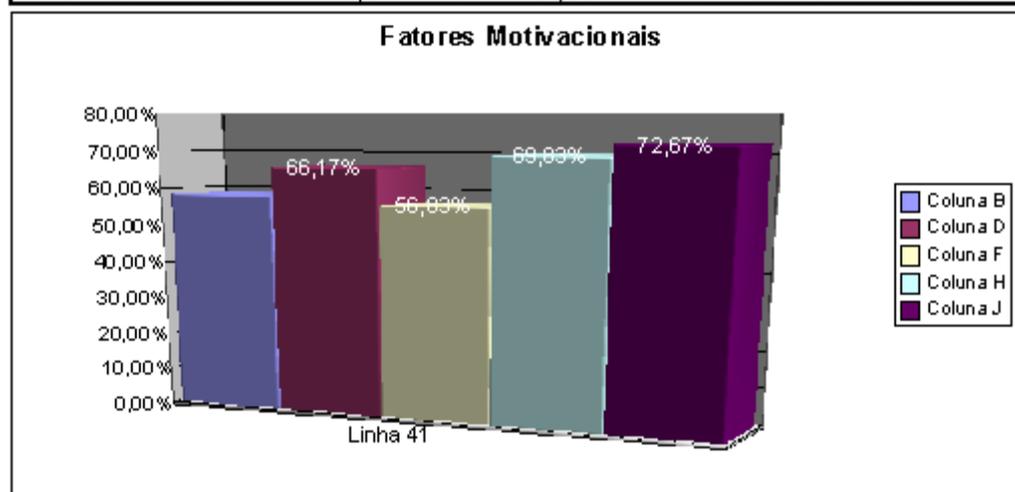


Figura: Fatores Motivacionais

Fonte: Adaptado pela aluna Denise de Oliveira Almeida a partir de Batitucci (*apud* PASQUETTI, 2005).

Já nos fatores motivacionais, observou-se que a média atribuída ao fator Responsabilidade foi de 58,50%, um índice muito baixo, pois a chefia e os colegas nem sempre passam responsabilidades maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes. A chefia deveria investir mais nos funcionários, para que pudessem se preparar melhor para receber novas responsabilidades e também escolher uma vez, ou outra, servidores que representassem a sua área de trabalho em reuniões internas, e com isso adquirir distintas habilidades.

Verificou-se que a média atribuída ao fator Reconhecimento foi de 66,17%, o que revela que provavelmente os colegas muitas vezes não expressam respeito pela atuação no trabalho dos outros. Os funcionários deveriam ser mais elogiados quando fazem um bom trabalho, para que se sintam mais motivados e satisfeitos. Poderiam, também, participar de decisões da organização, que pudessem contribuir sobre assuntos relevantes e que progredissem. A atuação de cada componente deveriam ser reconhecidos tanto pela organização, quanto pelos colegas.

A média do fator Promoção foi de 56,83%, o que revela que os funcionários consideram que a chefia/organização muitas vezes é injusta e não é transparente nas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal e profissional, não proporcionando atividades para que os funcionários possam aprimorar seus conhecimentos para um crescimento dentro da organização. Há condições mínimas para planejamento e direcionamento dentro da experiência profissional que os funcionários têm.

Com relação ao fator Tipo de Trabalho, a média foi de 69,83%, o que revela que geralmente não são os funcionários que decidem sobre assuntos que afetam diretamente o trabalho e a chefia nem sempre torna o trabalho mais motivador e enriquecedor. A qualidade do trabalho não depende acima de tudo das ações e decisões dos funcionários e sim da chefia.

Na análise dos fatores motivacionais, concluiu-se que a categoria que obteve índice mais alto foi o da Realização/Satisfação, com 72,67%, o que revela que os funcionários estão satisfeitos com o trabalho, não se sentindo entediados, procurando desenvolver novas formas de realizá-lo para que não se torne cansativo. Os funcionários expõem a realização e satisfação de acordo com a sua ocupação na área de trabalho, transmitindo a alegria que o trabalho proporciona a eles, sendo que se tivessem que começar de novo, escolheriam o mesmo tipo de trabalho que vêm realizando.

Através da análise dos fatores motivacionais, pudemos verificar que a motivação é sempre um desafio dentro da organização e isso impulsiona os funcionários a quererem se destacar, a vencer barreiras, conquistar seu espaço na sua área de trabalho. Quando a motivação é destacada nos funcionários, percebe-se que este torna-se realizado, mais experiente, progredindo no seu trabalho, além, de ser reconhecido dentro do ambiente organizacional.

Os resultados apresentados pela pesquisa, mostram que os fatores higiênicos são mais importantes referindo-se a satisfação e a insatisfação dos funcionários.

Com um total de 74,77% em relação aos cinco fatores higiênicos, contra 64,80% relacionados aos cinco fatores motivacionais, o resultado está de acordo com a teoria de Herzberg, que indica que os fatores higiênicos são causa principal de insatisfação no trabalho.

Segundo Herzberg (*apud* MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR, 1998, p. 356), várias pesquisas de motivação demonstraram a importância das necessidades de alto nível como motivadoras. Sua teoria de motivação através de dois fatores é na realidade uma teoria transitória entre a descrição das necessidades e a compreensão da maneira pela qual o comportamento pode ser influenciado. Os fatores de Herzberg não são necessidades, mas condições de trabalho que podem ser alteradas pela administração para possibilitar mais ou menos satisfação.

4.4 Discussão teórica

Segundo a teoria de Maslow (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 74), que relata que os homens possuem necessidades primárias e secundárias de motivação, saindo sempre da etapa mais baixa, que são as necessidades fisiológicas, até alcançar o último tópico que é a necessidade de auto-realização, o homem deve buscar as melhores condições que possibilitem a satisfação própria e isso depende somente de sua natureza, cabendo às instituições tentar propiciar um ambiente de trabalho compatível ao bem estar de todos os trabalhadores. Importante destacar que essa teoria é fundamentada em uma pirâmide, que exemplifica os graus de necessidade de cada indivíduo.

Na PGR é notável que as necessidades fisiológicas foram supridas pelos funcionários, de modo que a instituição proporciona um alto grau de zelo com a manutenção diária de condições altamente agradáveis ao bem estar de seus funcionários, proporcionando a eles condições suficientes para que possam viver bem, podendo comprar alimentos, vestuários, usufruindo de descansos nos finais de semanas, recessos, feriados e férias. Conseqüentemente, a reprodução humana aumenta, devido a estabilidade que se tem de poder criar os filhos, ou, por outro lado manter a família já existente de forma digna.

De outro modo, também não é diferente que as necessidades de segurança são supridas no ambiente interno e externo da PGR, como se pode observar que a maioria dos entrevistados se sentem seguros e estabilizados no ambiente laboral.

Um ponto forte para que os funcionários se sintam aceitos e protegidos pela instituição é o fato de que eles estão amparados pelo estatuto dos Servidores

Públicos (Lei nº 8.112) que garante maiores vantagens trabalhistas, proporcionando índice maior de segurança, como a aposentadoria, férias, pensões e seguros de vida que os servidores têm direito.

No ponto das necessidades secundárias proposta por Maslow (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 74), que abrange as necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização, a organização oferece um ambiente propício para que elas possam ser alcançadas. Interessante observar, que a relação com os colegas é muito baixa comparado com os demais, pois alguns destes não se preocupam o bastante em ajudar os outros, muitas vezes são individualistas, não procuram melhorar o relacionamento entre si, ocorrendo intrigas e piorando o trabalho dentro da organização. Alguns não aceitam críticas para poder executar melhor suas tarefas, dificultando assim o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Outro fato a se considerar, e que dificulta ainda mais o ambiente saudável preferível, é a relação com a chefia que não é das melhores. Assim, pelo fato das decisões que são tomadas nem sempre serem feitas com critérios justos, as manipulações por parte dos chefes criam um ambiente obscuro, desproporcionando ainda mais a socialização das pessoas.

Neste passo, tentar proporcionar um ambiente perfeito que estimule os empregados é o que esse trabalho pretende. Desta forma, diminuir as possibilidades de frustração individual dos servidores é o mesmo que instigar as suas auto-estimas. Está sim ligada à autoconfiança, independência e competência que devem ser a meta de uma boa administração organizacional que vise à eficiência, gerando maiores produções, logo, contribuindo para toda coletividade que é a receptora dos serviços prestados por um órgão público.

As características positivas citadas, os servidores da PGR já as possuem, porque batalharam e conquistaram um espaço no mercado de trabalho que é o tão sonhado serviço público, local este pretendido por um ascendente número de brasileiros. Deste modo, estudaram bastante, freqüentaram cursinhos e com inegáveis esforços e tamanha capacidade adquiriram autoconfiança, pois chegaram até aonde desejavam sem tomar a frente de ninguém, pois foram avaliados de forma isonômica através do concurso público que prestaram.

Além da autoconfiança conquistada, posteriormente veio a independência por receberem bons salários e, acompanhados deles, benefícios e vantagens adquiridas ao longo do tempo. Aqui importa assegurar que oferecer suporte aos trabalhadores, para que controlem as próprias finanças, é uma excelente meta produtiva, pois uma vez com as dívidas liquidadas esses trabalhadores poderão realizar suas tarefas com melhor desempenho e competência.

Competência é o que qualquer chefia imediata busca em seu empregado, porém, quando falamos em competência no serviço público não são todos que a possuem. É nítido que a partir do momento que algumas pessoas tomam posse no concurso público acabam relaxando, logo, tornam-se incompetentes prejudicando o ambiente organizacional. Não é difícil achar alguém que queira ser servidor público, dizem que assim poderiam ganhar dinheiro sem fazer nada, render-se-iam ao ócio e não dariam importância em crescer dentro da instituição.

A melhor forma de mudar esse quadro seria uma maior fiscalização dos serviços prestados pelos servidores públicos, lembrando que o Brasil é uma das nações que mais possui legislação para tudo, porém não existe um contingente necessário para fiscalizar o que legisla. Um exemplo básico para vislumbrar o que foi dito é quando alguém dirigindo em uma rua deserta e observa adiante que o sinal de trânsito está vermelho. Você, no lugar desta pessoa, atravessaria o sinal vermelho se não tivesse ninguém olhando? E se tivesse só você e um guarda de trânsito, você atravessaria? Pois bem, as leis existem, cumpre a todos cumpri-las, entretanto, se alguém não as cumpre cabe uma dura fiscalização para que o ideal seja alcançado. Para o serviço público não é diferente, a legislação é rígida, porém a politicagem e a vista grossa não deixam que os serviços sejam prestados com eficiência. Bom enfatizar que esse tipo de comportamento não compreende a maioria, o ruim é que a pequena porcentagem denigre a imagem de qualquer organização o que, com certeza, não é a meta desejada pelos seus administradores.

Por outro lado, fazendo o seu papel com dignidade, o servidor público aprimora sua auto-estima, assim, é natural que surja o respeito, o reconhecimento e o prestígio diante dos demais servidores. A pesquisa efetuada revelou que muitos dos colegas não expressam respeito pela atuação do trabalho dos outros, devido a falta de experiências e, lógico, pela falta de troca de conhecimentos dos demais cargos. Numa instituição o melhor seria que todos, pelo menos, tivessem alguma idéia com

que tipo de serviços seus colegas prestam, se assim ocorresse, o respeito mútuo seria mais nítido e a valorização do próximo seria mais acentuada. Outro fator negativo é que muitos chefes não elogiam os funcionários quando fazem um bom trabalho, e a crítica severa se sobressai quando o funcionário deixa de atender um pedido rotineiro. Como visto, as relações interpessoais é um fato que deve ser trabalhado com cautela dentro de uma organização, impedir que intrigas mínimas virem caso de polícia é um dever das chefias de cada setor.

Depois de analisar as relações que podem gerar conflitos individuais, motivados pelas diversas relações interpessoais, frisa-se agora aos interesses dos servidores da PGR. Ao analisar os interesses dos funcionários da PGR, um fato importante, é que os entrevistados adquiriram certa estabilidade, garantida pela aprovação no certame público da PGR e, por esta ocasião, estão satisfeitos com a remuneração e benefícios oferecidos, sendo que muitos almejam passar em outros concursos públicos por oferecem maiores regalias, sendo assim, não chegaram ao topo da auto-realização, mas adquiriram por sua vez, auto-estima, segurança, por já possuírem estabilidade. Mais uma vez, percebe-se que a satisfação é algo pessoal, enquanto uns se sentem bem com poucas realizações, outros tendem buscar concretizações além das que já alcançaram.

Um fator positivo foi o elevado índice quanto a satisfação e realização dos servidores da PGR com o ambiente de trabalho, eles não se sentem frustrados, e quando percebem que algo se tornou tedioso, tentam modificar suas formas de trabalho para não venha a rotina maçante. Portanto, procuram novos afazeres que lhes proporcionam satisfação e alegria. Para alcançar a motivação dos trabalhadores não importa somente o equilíbrio pessoal do indivíduo, é preciso que a organização, ao saber que conflitos estão ocorrendo em algum setor interno, se sobreponha e realize trocas de tarefas, ou mesmo, troca de pessoal em casos extremos.

Outra forma que está ligada à auto-realização é o incentivo a promoção, pois, alimentar o intelecto dos trabalhadores é uma forma de impulsionar o saber. Com isso, o lucro não vai só para o trabalhador, a instituição que cultivar essa prática irá obter uma pessoa mais capacitada a lidar com as diversas problemáticas que venham acontecer. Deste modo, ter um trabalhador capacitado, que eventualmente estar se renovando dentro da sua categoria, é mais vantajoso do que ter que

entregá-lo para outra empresa. Uma vez incorporado na organização às experiências e conhecimentos diversos sobre a mesma é uma fonte intransferível em curto prazo para qualquer outro empregado novato.

Dentro da PGR os servidores reclamam da falta de conhecimentos que poderiam ter, alegando que a chefia e a própria organização, muitas vezes são injustas com relação aos novos cursos que poderiam realizar o que geraria oportunidades de crescimento, tanto profissional como pessoal.

Como visto, cabe ao individuo a sua própria satisfação, porém, cabe a organização não frustrá-la, proporcionando um ambiente saudável que atenda os requisitos mínimos de motivação.

Pelo já dito, correlacionada com a Teoria de Maslow (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2002, p. 74), a teoria dos dois fatores de Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 293), divide a motivação em duas classes: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os Fatores Higiênicos correspondem às mínimas condições de trabalho que uma pessoa pode ter, a fim de satisfazer suas necessidades mais essenciais. Esses fatores também chamados de extrínsecos, dizem respeito às condições externas com relação ao indivíduo, como o salário, benefícios, segurança, estabilidade, condições de trabalho, relações com colegas e relações com a chefia.

Na PGR os fatores higiênicos revelam que a maioria dos servidores efetivos estão satisfeitos com a remuneração e benefícios que possuem, que são compatíveis com suas atribuições e que comparadas a outras instituições está em um nível elevado. Isto é um ponto de altíssima relevância dentro do órgão, pois quando os servidores comparam as condições de trabalhos existentes em outros órgãos públicos, ou até em empresas particulares, percebem que a PGR por si só se torna um diferencial em motivação. A segurança e estabilidade que são oferecidas aos servidores são altas, pois eles têm períodos regulares de gozo de férias, se sentem seguros com relação ao futuro por serem concursados e, regularmente, são orientados de acordo com a necessidade de cada um para executar as tarefas com tranqüilidade. As condições de trabalho são excelentes, pois pelo fato do prédio ser novo, as salas são confortáveis, modernas com equipamentos novos e de última geração, a equipe de limpeza sempre está pronta para deixar o ambiente em ótimo

estado de higiene e a iluminação e ventilação são adequadas para todo desenvolvimento interno organizacional a instituição. Um alvo para alcançar é melhorar a relação com os colegas, que nem sempre sabem trabalhar em equipe, muitos são individualistas e não se preocupam em ajudar o próximo, até mesmo os novatos sofrem com esta indiferença. A relação com a chefia nem sempre é transparente, o bom seria obter uma relação de confiança e franqueza com o subordinado, o que de praxe afastaria um ambiente infrutífero.

Os Fatores motivacionais estão relacionados ao potencial humano correspondente com os cargos em que o trabalho é realizado, gerando uma alta satisfação, conquistando uma meta especial. Estes fatores, também chamados de intrínsecos, colaboram com o desenvolvimento sustentável da organização, aperfeiçoando o espírito de equipe como: responsabilidade, reconhecimento, promoção, tipo de trabalho, realização e satisfação. Deles depende tão somente de uma postura individual, entretanto, a instituição precisa proporcionar um ambiente interno que evidencie o indivíduo, não desmerecendo uma ou outra categoria, nem destratando um sujeito particularmente.

Dentro da PGR os fatores motivacionais revelam que: (a) os servidores estão insatisfeitos, pelo fato da chefia e dos colegas nem sempre passarem responsabilidades maiores, com naturalidade, sem desconfiança ou ciúmes. A chefia também não tem investido na preparação dos servidores para que recebam novas responsabilidades, como exemplo representar sua área de trabalho em reuniões internas – o que pode ser irrelevante para alguns, para outros é uma nova oportunidade para se lançar em novos afazeres; (b) o fator reconhecimento expressa falta de respeito pelos colegas através de atuações no trabalho dos outros, por não serem habituados em saber o que seu próximo realiza, alguns servidores tratam com indiferença o serviço prestado pelo seu colega. O que não pode ocorrer, porque dentro de uma organização os setores são como uma máquina – se uma peça parar de funcionar o sistema poderá ficar lento e, até mesmo, chegar a parar; (c) os servidores nem sempre são elogiados, quando fazem um bom trabalho, atribuir uma qualidade positiva a alguém é de suma importância para sua motivação – trabalhar desanimado é gerar improdutividade; (d) mas há muitas vezes liberdade em relação à tomada de decisões relativas ao trabalho, o que gera autoconfiança e prestígio, pois quando essas decisões são tomadas o servidor se sente valorizado;

(e) o fator promoção pode ser considerado injusto porque a chefia e a organização muitas vezes não é transparente nas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Apesar disso, existem condições para os servidores planejarem e direcionarem a experiência profissional dentro da organização; (f) no fator tipo de trabalho, geralmente não são os funcionários que decidem sobre assuntos que afetam diretamente o trabalho e a chefia nem sempre procura tornar o trabalho mais motivador e enriquecedor. Mas a qualidade do trabalho depende como o servidor irá agir através de suas atitudes; (g) a realização e satisfação é a porcentagem mais alta, revelando que a maioria dos servidores estão satisfeitos com o trabalho, não se sentindo entediados, procurando desenvolver novas maneiras de realizá-los para que não se torne cansativo; (h) de acordo com a ocupação na área de trabalho, há realização e satisfação de cada um, transmitindo alegria que o trabalho proporciona a eles, sendo que se tivessem que começar de novo, escolheriam o mesmo tipo de trabalho que vêm realizando.

Os fatores motivacionais podem alavancar ou pormenorizar a organização, certo é que cada empregado tem um jeito próprio de se motivar, entretanto, cabe aos administradores organizacionais reunir os mais diversos fatores que proporcionem um aglomerado de situações de que, como regra geral, e estudado o caso concreta, impulse a motivação do maior número dos servidores. Assim fazendo, a organização terá um trabalhador saudável e, deste modo, a instituição obterá uma maior produção.

McClelland (*apud* MAXIMIANO, 2004, p. 290), desenvolve uma teoria contigencial sobre motivação. Caracterizou um modelo em três tópicos: realização, filiação e poder.

Na PGR há pessoas com características da realização que consideram o trabalho delas motivador e desafiador, mas não arriscam situações que não podem obter o controle. Dão importância à realização de metas e de como o alcance destas, serão recompensadas. Por esta carência, necessitam saber, através de seus chefes, como estão se saindo em seus desempenhos. Se há melhoras, continuam suas investidas sobre o mesmo ponto, porém, se observa falhas revêem os erros do passado para de imediato os ratificarem. Essas pessoas desejam adquirir o sucesso sem ganhar algo em troca, como possíveis gratificações. Geralmente, são pessoas bem resolvidas que alcançaram certo patamar e se sentem satisfeitas pelo cargo

que possuem. São sempre bem vindas em qualquer empresa, pois estão pronta a cooperação e aprendizado.

Na pesquisa, verificou-se que a maioria não tem características de filiação, pois não se preocupam o bastante em auxiliar os demais colegas quando necessário, e não dão importância suficiente para atividades em equipes. Alguns servidores executam atividades que não condizem com o horário de trabalho, como almoços, conversas no corredor, mas é a minoria que utiliza desta prática. Pessoas com essas características tendem a atrasar a realização de suas atividades primordiais e não estão prontas a ouvir críticas, mesmo sendo estas construtivas.

O que mais observa-se na PGR são pessoas com características de poder, pois procuram cargos com nível elevado de superioridade, que tenham poder e com isso, buscam influenciar outras pessoas e seu ambiente de trabalho. O exemplo evidente desta característica é a disputa acirrada de dois em dois anos, quando se muda os superiores, podendo também os antigos continuarem a exercer o cargo já ocupado. Essas pessoas se satisfazem de diversas maneiras, desde que possam manipular os demais, por exemplo, com ar de superioridade, o importante para elas é saber até aonde podem ir com o poder que possuem, pouco importando com o valor material adquirido desta relação. A satisfação aqui é saber que tem o poder nas mãos e que pode utilizá-lo em exultação própria.

O satisfatório a ser alcançado pela teoria contingencial de McClelland (2004), é saber separar cada grupo de pessoas, utilizando-as de forma coerente para a organização, usufruindo de suas qualidades e tentando diminuir suas características negativas, motivando-as a exercer suas funções de forma mais proveitosa possível.

A teoria da expectativa de Vromm (2004), propõe que as pessoas se esforcem para alcançar resultados que sejam gratificantes aos seus pontos de vista, sendo que ao mesmo tempo evitam também resultados indesejados.

Na PGR, existem pessoas que acreditam que se esforcem conseguirão obter um resultado desejado. Sendo que o valor das recompensas varia de pessoa para pessoa. Alguns pretendem subir de cargo, para poder ter um salário maior, assim, precisam suprir as necessidades de conhecimentos, habilidades e distinções que se precisa ter para alcançar este desejo. Outros pensam em adquirir condições melhores de vida, mas não se esforçam para consegui-las, não têm a visão de

crescer dentro da instituição por questão de comodismo, ao invés de se esforçar estudando, para se obter uma pós graduação por exemplo, se habituaram com o dia a dia, preferem ganhar o que já ganham dentro da instituição, do que se esforçar para criar distinções e serem recompensados.

Por todo exposto, percebe-se que os diversos fatores motivacionais variam de pessoa a pessoa, mas, o ambiente de trabalho saudável depende tanto da instituição quanto das pessoas que prestam serviços a ela, por isso, a relação empregador e empregado deve ser envolta de uma relação limpa de intrigas e desejos incoerentes com as metas previstas a serem realizadas pela organização.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal verificar se os fatores motivacionais influenciam o desempenho dos servidores da Procuradoria Geral da República. A organização precisa estar a par das opiniões e sugestões dos seus trabalhadores para que ela possa promover motivação, satisfação e conseqüentemente um elevado desempenho.

Em relação ao problema de pesquisa, analisou-se que na Procuradoria Geral da República, por ser um órgão público e a perda do cargo só ocorrer em situações extremas, verificou-se que o desempenho dos servidores é bastante variado. Há servidores que desempenham seu papel com bastante presteza, já outros, por ocasião de total comodismo, enxergam o serviço como algo não prospectivo e, por isso, não geram para a organização um desempenho desejável. Porém, a PGR oferece diversas situações e um ambiente favorável à motivação, o maior exemplo disso é a infra-estrutura oferecida, onde proporciona uma cadeia de mecanismos que gera os componentes necessários para a realização do bom trabalho – dificilmente falta qualquer material de trabalho, o que comparado com outras empresas é fortemente motivacional.

Cumprir destacar que o ambiente motivacional da PGR é bastante elevado, o que proporciona inúmeros fatores que levam o bem estar aos seus servidores, porém, cabe a estes se apoiarem nessas situações para que o crescimento interno seja proveitoso e a coletividade se sinta favorecida, porque é esta a meta e o público alvo da PGR.

Diante do que foi abordado neste trabalho, os objetivos geral e específicos foram alcançados, a pesquisa realizada demonstrou que o grau de motivação dos servidores da PGR é alto e, não obstante, a instituição colabora com isso, oferecendo um aparelhamento adequado ao desenvolvimento pessoal dos servidores. É evidente que nem tudo é um “mar de rosas”, alguns erros precisam ser solucionados, como o caso das relações entre colegas de um mesmo setor. Por mais que isso pareça irrelevante, as relações interpessoais geram o descontentamento interno e, assim, a produtividade e o desenvolvimento institucional tendem a cair, o que gera a incredibilidade externa e o desgaste interno.

Para a realização da pesquisa e a obtenção dos dados necessários, o modo utilizado foi a aplicação de um questionário. Os pesquisados não se sentiram acuados e responderam as perguntas oferecidas com inegável prontidão. Por mais, verificou-se que o resultado da pesquisa não sofreu qualquer alteração capaz de modificá-lo, por ter sido oferecido um questionário sigiloso as respostas foram motivadas por questões totalmente pessoais. Isto mostra que não houve dificuldades para a aquisição das respostas, mesmo porque, com a falta de pesquisas em torno do funcionalismo público, a presente pesquisa gerou uma oportunidade dos pesquisados declararem seus contentamentos e desacordos frente à Procuradoria Geral da República.

Esse trabalho demonstrou que a motivação depende, principalmente, de cada pessoa. O ambiente organizacional, as relações interpessoais, a infra-estrutura e os diversos fatores motivacionais fazem um elo a mais com o interesse dos indivíduos. Cada um deve buscar o que realmente o motiva e o satisfaz, entretanto, cabe a instituição oferecer diversas situações motivadoras para que seus trabalhadores busquem, entre elas, a melhor maneira para alcançar a satisfação e a auto-realização.

Importante ressaltar que são poucas as conquistas pessoais alcançadas sem incentivo e motivação por uma segunda pessoa. Por isso, que esse tema é tão intrigante. Motivar é fazer a diferença, dentro de um país envolto de tanta violência e pobreza, gerar oportunidades é dever do Estado e direito dos cidadãos, porém, aqueles que alcançaram um prestígio próprio conseguiram essa estabilidade buscando as próprias motivações.

Dentro do ambiente de trabalho não é diferente, com o estudo do presente tema demonstrou oferecer diversas formas que possam gerar motivações aos funcionários da PGR. Deste modo, acredita-se que, com esta conclusão, os defeitos verificados sejam sanados e as demais conjunturas motivadoras sejam mantidas, a fim de que o ambiente organizacional seja sempre motivador e que as pessoas sintam-se, cada vez mais, realizadas e impulsionadas a oferecer seus serviços com qualidade e eficiência, o que geraria mais produtividade interna e confiabilidade a toda coletividade.

Por fim, espera-se que esse trabalho não se volte ao esquecimento, o ideal seria que esse tema fosse perceptível aos olhos de muitos, para quem sabe um dia com ajuda e um patrocínio adequado a pesquisa se torne mais abrangente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, Carla, RIBEIRO, Vera. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books Ltda, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PASQUETTI, Luis A. Questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: **RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICE – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

<p>Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo:</p> <p>OBS quanto maior a nota, maior o seu grau de concordância.</p>	<p>Nota ou Grau de Concordância</p> <p>0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10</p>
1. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
2. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	
3. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
4. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
5. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
6. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
7. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
8. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	
9. Meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	
10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
12. Dependendo da minha atuação, posso conquistar na organização uma posição tranqüila, em relação ao meu futuro.	
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	

16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvessem no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões in-	

ternas.	
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	
44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	

Fonte: **PASQUETTI**. Questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.