



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: RECURSOS HUMANOS
ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sarita Regina Canestraro
2100149/3

**GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL: ANÁLISE
DE FATORES MOTIVACIONAIS**

Brasília
2012

SARITA REGINA CANESTRARO

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL: ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS

Trabalho de Conclusão Curso (TCC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília
2012

SARITA REGINA CANESTRARO

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL: ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado
como um dos requisitos para conclusão do curso de
Administração de Empresas do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Tatiane Regina Petrillo
Pires de Araújo

Brasília/DF, _____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

Prof. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araújo
Orientador

Professor (a):
Examinador

Professor (a):
Examinador

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA AUTARQUIA FEDERAL: ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS

Sarita Regina Canestraro¹

Resumo

A teoria das relações humanas surgiu no final do século XX como uma reação e oposição à teoria clássica. Partiu-se de um movimento que procurava humanizar a Administração e passou a se preocupar mais com os indivíduos e suas necessidades psicossociais. A administração então buscou democratizar os processos de trabalho, priorizando a motivação e a participação dos trabalhadores. Nesse contexto, o mundo corporativo tende a adaptar-se às inovações, desenvolvendo e aprimorando a gestão de pessoas, destacando-se a importância de estudar mecanismos de recompensas, satisfações e motivações. O presente artigo busca identificar as ações realizadas por uma Autarquia Federal na promoção da motivação de seus colaboradores. Portanto, a pesquisa buscou caracterizar a organização em estudo e suas práticas de gestão, correlacionando-as com as teorias comportamentais que fornecem auxílio no entendimento do papel da motivação no indivíduo, juntamente com as práticas contemporâneas adotadas por algumas empresas. A pesquisa que é considerada exploratória com abordagem qualitativa utilizou-se de entrevista com gestor da área de recursos humanos para responder o seguinte problema: Quais ações realizadas por uma Autarquia Federal com intuito de promover a motivação na organização? Os resultados demonstraram que a atual situação da Autarquia não contribui para a satisfação de alguns fatores motivacionais, carecendo de sistemas de incentivos para os profissionais. Assim, confrontado as ações da organização com as boas práticas adotadas por empresas, verificou-se que algumas posturas referentes à política de gestão de pessoas podem ser aprimoradas a fim de adequar a Autarquia às mudanças e modernizações que o país enfrenta, valorizando constantemente o colaborador e conseqüentemente prestando um serviço de melhor qualidade à população.

Palavras-chave: Motivação, Autarquia, Gestão de Pessoas.

¹Sarita Regina Canestraro, graduanda em Administração do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, sexto semestre, noturno.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1. O Comportamento humano e a satisfação	8
2.2. O papel da motivação	8
2.3. Teorias motivacionais.....	10
2.3.1. A hierarquia das necessidades	10
2.3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg	11
2.3.3. Teoria da equidade.....	12
2.3.4. Teoria da expectativa	13
2.3.5. Teoria do estabelecimento de objetivos	13
2.3.6. Aplicabilidade das teorias motivacionais	14
3. METODOLOGIA.....	17
3.1. Caracterização da unidade de caso	17
3.2. Coleta de dados	18
3.3. Procedimentos empíricos	19
3.4. Procedimentos analíticos.....	19
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE	29

1. INTRODUÇÃO

Desde o século XX a Administração passou a se desenvolver e o cenário das organizações, desde então, está sempre em contínuas modificações. A revolução industrial provocou mudanças nas estruturas econômicas e sociais. Estabeleceu um contexto tecnológico, industrial, socioeconômico e político e abriu portas para o desenvolvimento da administração que resultou em um aumento da eficiência e dos níveis de produtividade dos trabalhadores. Atrelado a esse desenvolvimento, exigiu maior especialização e grandes esforços dos funcionários em acompanhar esse processo de mutação.

Ganha força, no final do século XX, a teoria das relações humanas que nasce como uma reação e oposição à teoria clássica e partiu de um movimento que buscava humanizar a administração. Essa abordagem passou a se preocupar com as pessoas e suas necessidades sociais e psicológicas de modo a conciliar as funções econômicas e sociais de uma organização com as necessidades dos funcionários.

Criou-se então uma nova perspectiva da administração, que começou a priorizar a motivação, a liderança e a participação dos trabalhadores, mostrando que a satisfação do ser humano não se dá apenas por recompensa salarial. A partir desse entendimento, percebe-se que esse trabalho tem relevância acadêmica, destacando-se que o estudo da motivação é um dos assuntos mais investigados, a fim de buscar mecanismos de recompensas e motivações, tendo em vista que muitos trabalhadores não são entusiasmados, norteando-os a um problema que quando pesquisado oferece ideias de como amenizar a situação (ROBBINS, 2006, p. 132). Destaca-se ainda que as atuais organizações que buscam oferecer produtos e serviços de qualidade devem se preocupar com a gestão de seus colaboradores, visto que eles são os responsáveis diretos no alcance do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Bond (2007), o mundo corporativo tende a adaptar-se diante das inovações e a administração pública deve seguir o mesmo caminho. Nos últimos dez anos o modelo de gestão de pessoas já não é mais baseado na centralização e no autoritarismo, mas sim na participação e busca de aperfeiçoar o desempenho dos seus colaboradores. Nesse rumo, a gestão de pessoas no âmbito público deve aliar

técnicas do setor privado às suas características próprias para melhor atender a sociedade e assim garantir a credibilidade de seus serviços.

O serviço público é responsável por executar diversas atividades do Estado, prestando serviços nas mais variadas áreas para o interesse da população. O profissional que hoje trabalha na iniciativa pública recebe do Governo vantagens relativamente atraentes como a estabilidade oferecida pelo concurso público e a “boa” remuneração. Mas serão esses os aspectos cruciais de motivação na gestão de pessoas dessas organizações públicas?

Na prática é possível notar a acomodação e a desmotivação em desenvolver-se no seu cargo (FERNANDES, 2009) e isso reflete diretamente na produtividade da organização e no atendimento à sociedade.

Tendo como cenário as instituições públicas, Castelar (2006) menciona que o Governo e as autoridades devem valorizar o funcionário público, haja vista que quando estimulado, irá desempenhar melhor suas tarefas.

O sistema de gestão de pessoas necessita oferecer motivações, recompensas e benefícios adequados aos seus trabalhadores, já que, como citado por Chiavenato (2009), os incentivos resultam em “pano de fundo” para que exista satisfação e desempenho por parte do trabalhador. Sendo assim, como relevância no aspecto gerencial, o desenvolvimento de pesquisas que procurem indicadores de melhoria no desempenho dos funcionários torna-se de grande pertinência e contribuição para as entidades.

Por fim o trabalho tem contribuição social, visto que ações devem ser voltadas para obter profissionais produtivos e capacitados, onde a política de recursos humanos deve valorizar o funcionário público (BOND, 2007). Ou seja, será possível direcionar a gestão pública em ações que refletirão na qualidade do serviço oferecido a toda sociedade.

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral analisar as ações realizadas por uma Autarquia Federal na promoção da motivação de seus colaboradores tendo por base práticas contemporâneas e abordagens teóricas, respondendo a seguinte pergunta: Quais ações realizadas por uma autarquia federal com intuito de promover a motivação na organização? Para isso, busca-se caracterizar a organização pública a ser analisada e as suas práticas de gestão de pessoas que visam motivar os colaboradores, correlacionando-as com as teorias comportamentais, bem como com as boas práticas contemporâneas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo realizado guiou-se pelo entendimento da satisfação no trabalho e pelas teorias motivacionais. Chiavenato (2009) mostra que a gestão de pessoas deve ter por objetivo capacitar o indivíduo de forma contínua, orientando no seu desenvolvimento e crescimento valendo-se de ferramentas adequadas para um modelo de gestão voltado aos colaboradores. É preciso então conhecer o comportamento e as necessidades humanas, identificando fatores que podem contribuir para a satisfação e motivação do colaborador da esfera pública, mantendo assim um nível de produtividade efetivo em toda organização.

2.1. O Comportamento humano e a satisfação

Segundo Robbins (2010), quando se fala em atitudes do funcionário, muitas vezes refere-se à sua satisfação com o trabalho, e estar satisfeito é a consequência da soma de diversos benefícios e comportamentos organizacionais e não somente de oferecer altas remunerações. O autor vai mais além e acredita que a satisfação não depende só das condições de trabalho, mas também da personalidade de cada um.

Dentro desse aspecto, Bergamini (2008) trata a motivação como fontes intrínsecas de energias motivacionais que dependem da própria pessoa em estar disposta a agir para determinado objetivo, ou seja, essa motivação encontra-se dentro de cada indivíduo.

Chiavenato (2004) explica que a satisfação e a motivação são conceitos diferentes, porém correlacionados: a motivação é relacionada ao comportamento voltado para alcance de objetivos e a satisfação decorre do resultado alcançado nesse processo motivacional. Isso ressalta a importância de estudar o papel da motivação na satisfação ou insatisfação dos indivíduos, visto que quando satisfeita a necessidade, o processo motivacional é realizado.

2.2. O papel da motivação

Estudar a motivação ajuda a compreender sua influência na produtividade, rotatividade e no absenteísmo dos funcionários. Ela parte do conhecimento das

necessidades humanas, e seu processo inicia com uma necessidade ou deficiência psicológica/fisiológica. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Robbins (2010) a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”, ela está relacionada a um esforço que impulsiona o indivíduo agir em determinada situação para atingir um objetivo.

Knapik (2011, pg.143) ainda destaca a motivação como grande alicerce na satisfação pessoal e profissional: “incentivar as pessoas para a ação, para realização e conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade”, ou seja, ela estimula as pessoas a atuarem em busca de seus objetivos pessoais, beneficiando também a busca pelos objetivos organizacionais, visto que “o sucesso organizacional vem do aproveitamento das capacidades e talentos do seu conjunto de funcionários” (SILVA, MACHADO, MELO, 1999, pg. 19).

Sendo assim, a disposição que o trabalhador tem com os objetivos organizacionais altera-se conforme a preocupação em satisfazer primeiramente suas necessidades pessoais. (GOMES, QUELHAS, 2003). Pensar sobre essa ótica remete ao grau existente da preocupação do trabalhador com suas necessidades pessoais, que aumenta ou diminui sua disposição de envolver-se com os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, muitos indivíduos são incentivados por recompensas extrínsecas e não apresentam um melhor desempenho em comparação aos que trabalham intrinsecamente motivados pela tarefa. Ou seja, recorrer à utilização da motivação extrínseca, apesar de mais fácil na obtenção de resultados nem sempre é suficiente para o bem estar do trabalhador, já que as pessoas são motivadas também intrinsecamente pelas tarefas que desenvolvem (BERGAMINI, 2008).

Scott e Jaffe (1998) acreditam que os motivadores “tradicionais” (extrínsecos) como a estabilidade e recompensas financeiras são recursos que seriam insuficientes para atender as necessidades dos indivíduos. Para eles, o empregado quer receber incentivos, ser respeitado e se envolver nas decisões que poderão afetá-lo. Esses são fatores tidos como principais motivações, que não são onerosos, escassos ou limitados, além de poder oferecer a todos da organização.

A motivação é composta de três elementos que se interagem e são interdependentes: a necessidade, que ocorre quando há desequilíbrio psicológico ou

fisiológico; o impulso, tido como meio orientado para o comportamento e ação no sentido de alcançar um incentivo; e o incentivo, visto como algo que alivia a necessidade (aspectos externos ao indivíduo). A ligação desses elementos está orientado para o entendimento das teorias motivacionais (CHIAVENATO, 2004).

Com o objetivo de melhor entender as necessidades e as motivações pertinentes, buscou-se abordar e articular algumas teorias mais usuais e decorrentes das escolas comportamentais, que também podem ser visualizadas na gestão de pessoas na administração pública.

2.3. Teorias motivacionais

Muitas são as teorias sobre motivação. Suas bases foram estabelecidas principalmente por autores comportamentais e, sobretudo, pelo desenvolvimento da psicologia. A seguir serão apresentadas algumas dessas teorias das quais nos apropriaremos de seus insumos para melhor análise da pesquisa.

2.3.1. A hierarquia das necessidades

De acordo com Robbins (2010), a teoria mais conhecida sobre motivação é a Hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Ela se fundamenta na intensidade de certas necessidades que influenciam diretamente no comportamento humano, dispendo em hierarquia e nível de importância as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, estima, autorrealização). Assim, quando a necessidade do indivíduo não é substancialmente satisfeita, cria-se uma frustração que afeta psicologicamente e se não atendida não prossegue para satisfazer as próximas necessidades - localizadas em níveis mais elevados.

A divisão entre necessidades primárias e secundárias se dá em razão das primeiras serem satisfeitas por intermédio de fatores externos ao indivíduo, e as segundas serão satisfeitas internamente. É importante conhecer em que nível o indivíduo se encontra, para que a necessidade possa ser satisfeita por motivações específicas.

Embora bastante genérica, essa teoria contribui para o entendimento do comportamento individual e é a base essencial para algumas outras teorias nessa área.

2.3.2. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Assim como a pirâmide de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg também pode auxiliar na compreensão do comportamento das pessoas na organização. Para ele, fatores higiênicos (extrínsecos, localizados no ambiente de trabalho) e fatores motivacionais (intrínsecos, como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho e estão sob seu controle) são condições para proporcionar motivação no trabalho (ROBBINS, 2010).

Quando existe a satisfação por fatores higiênicos: salários, tipos de chefia, condições físicas de trabalho, relacionamento existe apenas uma não insatisfação, eles são caracterizados como preventivos, não fazendo com que a pessoa se sinta satisfeita com o trabalho. Quando precários, estes fatores provocam a insatisfação.

Quanto aos fatores motivacionais: quando são atendidos, provocam a satisfação profissional. Quando não são atendidos, provocam a não satisfação. (Robbins, 2010).

Hersey e Blanchard (2006) acreditam que correlacionar a teoria de Herzberg com a teoria de Maslow proporciona ideias sobre incentivos e objetivos que satisfazem determinada necessidade. Dada uma situação motivadora, sabendo a necessidade secundária do indivíduo (Maslow), é possível determinar os objetivos (Herzberg) para motivar o trabalhador.

A teoria dos dois fatores sugere que para a motivação dos indivíduos, deve-se enfatizar o trabalho em si, seu crescimento e realização pessoal. São esses os pontos caracterizados como intrinsecamente recompensadores. (ROBBINS, 2010).

Desse modo, entende-se que a satisfação no cargo está ligada a fatores motivacionais, onde o conteúdo das tarefas deve ser estimulante. Já a insatisfação dependerá de fatores higiênicos, como por exemplo o ambiente, o salário.

Ratificando esse pensamento, Herzberg (apud Hersey, Blanchard, 2006, p.77) cita a possibilidade de enriquecer a função – aumentar a responsabilidade – resultando em motivação para os indivíduos, dando oportunidades de participação em tomadas de decisões e planejamentos, e conseqüentemente satisfazendo necessidades de estima e autorealização.

Relacionando então a interação do indivíduo com enriquecimento de função, pode-se citar Bergamini (2008) que apresenta a motivação ligada à interação líder-seguidor. Segundo a autora, mais do que oferecer maiores responsabilidades é

conhecer de fato o perfil de cada um e entender o que o motiva, oferecendo condições de trabalho satisfatórias, e com isso atendendo expectativas individuais, estimulando a criatividade e a autorealização.

Quando a condição de trabalho não oferece satisfação, o indivíduo faz apenas o suficiente, abdicando de oferecer seu potencial, bloqueando suas necessidades e buscando a felicidade fora do ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2008).

2.3.3. Teoria da equidade

Teoria de J. Stacy Adams, que tem por objetivo demonstrar o papel que a equidade tem no processo motivacional. A teoria da equidade defende que o indivíduo compara o esforço na conquista de uma recompensa com o esforço de outro funcionário. Quando nesse processo de comparação o indivíduo é visto como injustiçado em relação aos seus esforços, cria-se um sentimento de revolta e raiva. (ROBBINS, 2010).

Como consequência da percepção da injustiça, Robbins (2010) mostra que o trabalhador busca agir de alguma forma, podendo realizar seu trabalho com menos esforço, produzir com menos qualidade, perceber que trabalha mais em relação a outro funcionário e até mesmo desistir do emprego.

Muniz (2008) acredita que na organização, a incorporação dos funcionários depende principalmente dos sistemas atuais de trabalho, que quando não promovem espaço para participação e valorização geram conflitos e discórdias.

Os elementos da equidade são caracterizados como: justiça processual, relacionada com a distribuição de recompensas; a justiça distributiva, relacionada com o comprometimento justo observado pelo indivíduo; e a interacional, que caracteriza o grau de respeito e consideração com que o indivíduo é tratado. Desse modo, a teoria da equidade confirma que a motivação não só comporta recompensas absolutas, mas também relativas. (MUNIZ, 2008).

2.3.4. Teoria da expectativa

Essa teoria de Victor Vroom afirma que a força motivacional de um indivíduo em agir rumo à determinada tarefa depende da força de expectativa que esse indivíduo tem em alcançar determinado resultado (ROBBINS, 2010).

Em uma dada situação, o colaborador sente-se motivado a se esforçar mais quando acredita que seu desempenho terá uma boa avaliação e isso resultará em recompensas organizacionais (promoção, bonificações), que satisfarão seus objetivos pessoais. Dessa maneira, é possível entender quando muitos indivíduos não se sentem motivados, fazendo um esforço mínimo necessário em suas atividades.

Três relações entre etapas podem ser observadas nessa teoria: a interligação entre esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais.

Inicialmente, o indivíduo orienta sua expectativa em busca de um bom desempenho não importando o quanto se esforce. Em seguida, quando o indivíduo conquista um bom desempenho após um esforço despendido, ele espera que isso resulte em recompensas organizacionais que podem muitas vezes ser fracas ou desmotivadoras. Por final, o resultado de um grande esforço (seguido de bom desempenho e recompensas) é atender às necessidades do colaborador. É nessa etapa que se observa se as recompensas foram adequadas às metas pessoais de cada funcionário (ROBBINS, 2010).

Concluindo esse pensamento, o autor explica que nem todos querem as mesmas recompensas e que a motivação pode ser possível agregando recompensas de acordo com o desempenho do indivíduo.

2.3.5. Teoria do estabelecimento de objetivos

Teoria proposta por Edwin Locke que sustenta que os objetivos difíceis, específicos e com *feedback* levam a melhores desempenhos (ROBBINS, 2010). A especificidade do objetivo estimula a ter um desempenho superior comparado a um objetivo vago e genérico.

Somando-se a vantagem da especificidade, o objetivo visto também como difícil pode ser transformado em impulso que resultará em melhor desempenho, já

que será necessário alto nível de esforço e persistência para realizar determinada atividade.

Além de um melhor desempenho, enfrentar objetivos difíceis acarreta um aumento de confiança: “Vencer obstáculos, depois de uma luta difícil contra eles, reforça a confiança em si mesmo e eleva a auto-estima” (BERGAMINI, 2008, p.191).

Por fim, o *feedback* tem grande importância no progresso das funções já que funciona como um guia na conquista do objetivo, orientando para correções e comportamentos que visam melhorar o desempenho do colaborador.

Apesar de ressaltar que outros aspectos também devem ser observados – como a cultura organizacional, a característica da tarefa e o comprometimento - de um modo geral os objetivos são poderosos motivadores, além de influenciarem no processo comportamental e no aprimoramento do desempenho (ROBBINS, 2010).

2.3.6. Aplicabilidade das teorias motivacionais

Entre tantas teorias que surgem ao longo dos anos, não se pode rejeitá-las ou escolher uma como a mais correta. Deve-se então inter-relacionar o que cada uma tem a oferecer e, segundo Robbins (2010), além do conhecimento teórico é necessário compreender como utilizar essas diversas teorias na busca de oportunidades para motivar os indivíduos da organização.

Para o autor, alguns esquemas alternativos de trabalho podem ser estudados, como o Modelo de características do trabalho (MCT), desenvolvido por J. Richard Hackman e Greg Oldham.

O MCT mostra que três aspectos do trabalho - variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa – quando bem arranjados são de grande importância para que a função se torne interessante e conseqüentemente motivador para o trabalhador.

Outro ponto importante citado no MCT é a autonomia: oferecer certa liberdade para conduzir seu trabalho contribui para que o colaborador se sinta mais responsável.

O *feedback* também é outro aspecto relevante que deve ser posto em prática, pois conduz a um melhor desempenho e eficácia nas tarefas.

Deve-se atentar que na prática os chefes e colaboradores têm medo do *feedback*, fugindo da verdade e dos comentários críticos que ele pode proporcionar

(JACKMAN, J. M. e Strober, M. H, 2003 apud BERGAMINI, 2008, p.195). Entretanto, o exercício do *feedback* deve ser estimulado com frequência, favorecendo a motivação e a interação na organização.

Confirmando a importância que a tarefa e o cargo possuem sobre a motivação no indivíduo, Bergamini (2008) ressalta que os empregados buscam cargos que permitam a autorealização e a valorização.

É possível então observar que o MCT agrega fatores motivacionais, oferecendo recompensas internas e satisfações ao indivíduo quando ele percebe que obteve um bom desempenho em suas atividades consideradas significantes – de grande importância. Assim, quanto mais esse sentimento de reconhecimento é aflorado, “maiores serão a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários e menores serão o absenteísmo e a probabilidade de abandono da organização” (ROBBINS, 2010).

Apesar de o MCT mostrar que muitos colaboradores podem se sentir motivados por tarefas intrínsecas atraentes, Robbins (2010) acredita no contexto físico e social como influenciador na satisfação do seu trabalho. Oferecer interações fora do trabalho, relação social e ambiente com condições físicas confortáveis podem resultar em maior satisfação e conseqüentemente em maior desempenho profissional.

Além de fatores motivacionais ligados à função do colaborador, deve-se entender a importância das recompensas monetárias como fatores motivacionais.

Como recompensa monetária, para Chiavenato (2004) o dinheiro constitui uma prática que pode ser utilizada em teorias de Maslow e dos fatores higiênico de Herzberg, funcionando como incentivo para satisfazer as necessidades básicas estudadas por essas teorias, motivando o desempenho do indivíduo e a autoconfiança.

Recentemente, segundo Robbins (2010), diversas organizações públicas e privadas passaram a rever os sistemas de remuneração, que antes baseados em tempo de serviço, passaram a investir em programas de remunerações variáveis.

Esses programas passam a ser incorporados em diversas empresas e conseguem aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores. É uma das maneiras de remunerar por desempenho (individual ou organizacional), por exemplo, onde o colaborador recebe de acordo com a alteração do desempenho alcançado

em seu trabalho. Dessa forma, o indivíduo mais esforçado e com melhor desempenho desfrutará de melhores remunerações.

O referencial teórico abordado fornece informações que auxiliam na investigação das ações desenvolvidas pela gestão de pessoas da organização em estudo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se quanto aos fins como exploratória, que segundo Gil (2002), busca maior entendimento sobre o problema de modo a torná-lo mais compreensível. Essa investigação empírica busca familiaridade com o fenômeno, fato ou ambiente para futuramente contribuir em pesquisas mais precisas. (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002), trata-se de pesquisa elaborada com base em materiais já construídos de artigos acadêmicos e utilização de revisão literária acerca do assunto estudado. Várias teorias foram expostas de modo a compreender o comportamento humano e os aspectos que levam à motivação dos colaboradores. Ainda como meio técnico de investigação utilizou-se de publicações periódicas e sites governamentais. Também consiste em estudo de caso, entendido como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002). Como fontes de pesquisa, utilizou-se do Google Acadêmico, Banco de monografias da UNB, biblioteca do UniCeub, revista EXAME e revista ÉPOCA.

O método de abordagem do problema utilizado foi qualitativo. Segundo Richardson (1999), esse método descreve o contexto do problema e busca aprofundar a compreensão de características situacionais e comportamento de grupo social ou fenômeno, estudando aspectos em termos de qualidade, sem utilização de métodos quantificáveis.

3.1. Caracterização da unidade de caso

A organização em estudo é uma Autarquia Federal, sendo classificada como entidade autônoma criada por lei específica com personalidade jurídica de direito público, possuindo patrimônio e receita próprios. A Autarquia executa atividades típicas da administração pública, ou seja, desempenha o serviço público de forma descentralizada.

Sua principal atividade é fiscalizar e normatizar determinada profissão no Brasil em benefício da sociedade. É um órgão julgador de circunstância, ou seja, o julgamento dos profissionais em primeira instância é feito em seus respectivos

estados de registro e em segunda instância, os julgamentos são realizados nessa instituição com sede localizada na cidade de Brasília-DF.

Seu quadro de funcionários é composto por 118 colaboradores. Dentre esses, 23 são terceirizados e 95 são colaboradores efetivos ingressados por concurso público de nível fundamental, médio e superior com formações acadêmicas variadas, ocupando cargos de técnicos, especialistas e analistas.

Quanto à estrutura formal da organização tem-se o plenário (tribunal de deliberação) como unidade de maior hierarquia, composto pela reunião dos conselheiros de cada estado; seguido pela diretoria e pela comissão de tomada de contas como *staff*. Por conseguinte, têm-se as linhas de diretorias presidenciais, secretários e tesoureiros que comandam os seguintes departamentos: corregedoria, processos, fiscalização, coordenação administrativa, imprensa, informática, biblioteca, controle interno, contábil e financeira. Esses setores da Autarquia são ocupados pelos colaboradores efetivos de níveis fundamental, médio e superior.

3.2. Coleta de dados

Como instrumento de coleta foi utilizada a entrevista. Ela possibilita desenvolver relação entre o entrevistado e o tema discutido, obtendo-se informações empíricas, baseadas nas informações do entrevistado (GIL, 2002). A utilização da entrevista possibilita a investigação social, coletar dados e auxiliar em diagnósticos e tratamentos de problemas sociais (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Foi empregada uma entrevista individual semiestruturada ao chefe do departamento de pessoal com intuito de identificar as ações realizadas pela organização que visam à motivação de seus colaboradores. Num primeiro momento, a entrevista buscou conhecer o perfil do entrevistado e, posteriormente, foram distribuídas as vinte e uma perguntas elaboradas em quatro partes no intuito de obter informações sobre ações desenvolvidas para a motivação dos colaboradores nas seguintes áreas categorizadas: Ações trabalhistas e de carreira, ações extras, ações relacionadas ao relacionamento interpessoal e ações voltadas ao bem estar dos indivíduos.

3.3. Procedimentos empíricos

Realizou-se a entrevista semiestruturada previamente agendada com o chefe do departamento de pessoal utilizando-se de um gravador de voz a fim de obter maiores detalhes da conversa.

A entrevista durou aproximadamente 1 hora e as perguntas tiveram por objetivo orientar o chefe do setor de recursos humanos a citar as práticas e ações realizadas pela organização que tem por finalidade a motivação dos colaboradores.

3.4. Procedimentos analíticos

As respostas referentes à entrevista realizada foram transcritas para Word para extrair detalhes e executar melhor a análise da entrevista e apresentados em categorias de temas similares.

Os dados foram analisados à luz das boas práticas de organizações publicadas em canais abertos de comunicação, juntamente confrontados com a aplicabilidade das teorias que fornecem base ao referencial teórico desse assunto.

Assim, os dados obtidos seguem a ideia de análise qualitativa, aprofundando-se no entendimento e extraíndo sentido dos dados coletados (CRESWELL, 2007).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo alguns dados coletados a respeito da entidade em estudo, devemos ressaltar primeiramente os fatores que tornam a Autarquia Federal diferenciada das empresas que são referências de boas práticas na gestão de recursos humanos.

Por fazer parte da administração pública indireta, a autarquia está submetida a uma série de regras estabelecidas por órgãos reguladores e instruções normativas, bem como se utiliza da execução de licitações públicas para aquisições de produtos e serviços, limitando então sua esfera de ação em relação às medidas que podem ser adotadas para atingir o grau de excelência. Sendo assim, as demandas na área de gestão de pessoas também são impactadas por essa configuração estrutural e funcional.

Observou-se que seu modelo burocrático e hierárquico, inerente das entidades que compõe a administração pública, restringe a participação dos colaboradores e distancia a alta direção.

Importante lembrar que a autarquia não possui fins lucrativos, tornando seus recursos financeiros próprios limitados para investimentos, inclusive na área de RH.

Conforme as respostas obtidas, é possível perceber uma postura positiva da organização na maioria dos aspectos referente aos fatores tidos como higiênicos, demonstrando que a entidade acredita erroneamente que a motivação pode ser desencadeada por incentivos extrínsecos, localizados no ambiente de trabalho.

Nas demais perguntas ligadas a fatores motivacionais as respostas foram evasivas e acentuaram fatores extrínsecos, análogos aos fatores higiênicos de Herzberg, e foram respondidas com base no que deve ser oferecido pela empresa de acordo com as leis trabalhistas.

Os fatores que impulsionam o processo motivacional são refletidos pelas práticas desenvolvidas pela entidade em estudo a fim de quantificá-los e qualificá-los em relação às práticas contemporâneas adotadas por melhores empresas.

Em geral, a organização foca sua preocupação em investir na boa infraestrutura, em saúde e segurança no ambiente de trabalho. Entende-se então que as ações relacionadas ao ambiente de trabalho são ótimas, e de acordo com a teoria de Herzberg, evitam a insatisfação, porém, não promovem a satisfação dos colaboradores de forma efetiva.

Referente às questões abordadas sobre carreiras e salários dos colaboradores, foi identificado que ao longo dos últimos anos as remunerações por tempo de casa foram descontinuadas e não substituídas por políticas de progressão equivalentes.

Os programas como a avaliação de desempenho e plano de cargos e salários (PCS) estão defasados, as pesquisas de clima organizacional estão suspensas. Esses programas destinados à melhoria da gestão estão aguardando uma licitação, já iniciada que contratará uma empresa para reformular e adequar estes processos às melhores práticas do mercado.

Com relação ao reconhecimento de um diferencial produtivo, a organização afirma identificar o desempenho dos colaboradores pelo processo de avaliação de desempenho, entretanto, esse procedimento está parado, impedindo que atualmente os bons talentos sejam devidamente reconhecidos e recompensados. Sendo assim, esse cenário colabora para que os profissionais realizem o mínimo de esforço em suas atividades profissionais, visto que não receberá nenhuma recompensa pelo seu diferencial.

Outro entrave observado é o enquadramento funcional devido aos critérios definidos no processo seletivo feito via concurso público. Quando o funcionário ingressa na organização através do concurso de nível médio, mesmo que adquira uma graduação sua situação não poderá ser mudada. Apesar de inicialmente, a estabilidade proporcionar satisfação, a estagnação profissional juntamente com a falta de novas tarefas e a repetição de atividades ao longo do tempo pode resultar em baixa estima e baixo desempenho, já que o colaborador não se verá diante de situações desafiantes e estimulantes. Ainda segundo a teoria da expectativa de Vroom, o indivíduo é motivado justamente quando acredita que seu esforço e bom desempenho resultarão em recompensas.

Esse cenário vivido pela organização demonstra um sistema remuneratório burocrático, com desequilíbrio salarial entre os colaboradores e remunerações padronizadas. A organização carece de sistemas de incentivos motivacionais para os profissionais, haja vista que as tarefas são pré-estabelecidas, não existindo estímulo à ascensão funcional e promoções na organização.

As respostas revelam que características importantes citadas por Robbins (2010) – variedade de habilidades, identidade da tarefa e significância da tarefa –

não estão sendo identificadas e trabalhadas a fim de adaptar as atividades aos colaboradores, fazendo com que a função não se torne interessante.

Infere-se então que a autarquia não promove continuamente a motivação dos indivíduos em suas atividades. Segundo Hersey e Blanchard (2006) a motivação pode ser proporcionada pelo enriquecimento de tarefas, trazendo produtividade, menos rotatividade, absenteísmo e benefícios para a própria organização, que evitará maiores despesas causadas pela ausência de um colaborador.

Por fim, a desigualdade de salários é identificada, haja vista que os procedimentos de remunerações favorecem os profissionais que possuem maior tempo de casa, desconsiderando a capacidade de cada um bem como o seu desempenho, podendo desencadear um sentimento de injustiça pelos colaboradores, que apontado pela teoria da equidade de J. Stacy Adams, pode resultar em um trabalho com menos qualidade para a organização (Robbins, 2010).

Em contraste com essa situação, a empresa Eletrolux, por exemplo, adota a avaliação de desempenho anual, que define treinamento específico para atingir próximo grau na carreira. A empresa *Whirlpool*, considerada uma das melhores empresas para se trabalhar, também investe em programa de desenvolvimento dos colaboradores, auxiliando-os em problemas de desempenho para suprir falhas.

Assim, instituir programas para desenvolver a carreira é de grande importância na melhoria da motivação dos colaboradores, pois é uma das formas de mostrar ao profissional o significado que o trabalho e esforço dele têm, além de remunerar de uma forma mais justa os que trabalham mais. Nesse caso, remunerar por desempenho seria uma das maneiras de estimular os colaboradores da autarquia em estudo.

Apesar da falta de investimento na carreira do colaborador, a autarquia destaca que oferece um salário compatível com o de mercado. Confirmando a importância desse aspecto, Roberto Nogueira, economista do Ipea (Instituto de pesquisa econômica aplicada), cita que o setor público necessita oferecer boas remunerações para que se evite a alta rotatividade, dando assim continuidade à gestão do governo². Entretanto, a remuneração somente contribui para a motivação e evitando a insatisfação, sendo necessário acrescentar outros estímulos inerentes

² Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 7 Out 2012.

ao cargo e as tarefas, para que o indivíduo se sinta efetivamente satisfeito, realizado e motivado.

Quanto aos benefícios destinados aos colaboradores, a autarquia lança mão de plano de saúde e palestras sobre segurança e saúde no trabalho.

Assuntos relativos à saúde no trabalho são de grande importância para os empregadores atualmente. Para evitar maiores prejuízos com doenças, baixa produtividade, e absenteísmo, as empresas investem em estratégias que buscam melhorar a qualidade de vida e oferecem benefícios que resultam em aumento de autoestima e motivação. Diante dessa realidade, empresas com boas práticas reforçam os programas efetivos de saúde, como a ArcelorMittal Inox Brasil, por exemplo, que oferece benefícios além do plano de saúde, como a ginástica laboral, treinamentos de ergonomia, programa de reeducação alimentar, campanhas preventivas de doenças como diabetes e palestras sobre orçamento familiar.

A respeito dos incentivos oferecidos, observou-se que a autarquia fornece auxílio financeiro na atualização profissional, dado aos que possuem interesse em fazer cursos de curta duração, técnicos, pós-graduações e MBA, desde que os assuntos estejam alinhados com as tarefas desempenhadas e com o interesse da organização. A conclusão desses cursos não influencia na valorização ou na melhoria da remuneração profissional, nem na progressão funcional, evidenciando assim que esse programa de incentivo não está em consonância com o objetivo que deveria ser alcançado, ou seja, não contribui para o fator motivação do indivíduo, já que o único retorno obtido será maior carga de trabalho pela organização.

Confirmando a falta de gestão no desenvolvimento do profissional na atualidade, André Fischer (coordenador da fundação instituição de administração (FIA) diz que as empresas possuem um grande desafio na questão salarial. Muitas investem em educação sem saber administrar o crescimento profissional e os conhecimentos adquiridos.

Pode-se citar como exemplo a Eletrosul (empresa de transmissão de geração de energia), que apesar de oferecer uma carreira limitada devido seleção por concurso público, como a autarquia em estudo, possui colaboradores motivados ofertando planejamento anual de cursos.

Segundo respostas relacionadas à comunicação entre a organização e o funcionário, a empresa não estimula a interação com a alta administração, disponibilizando email geral e comunicação interna como espaço de comunicação,

não existindo um canal oficial voltado para este fim. Desse modo, demonstra-se um distanciamento entre a alta administração e os profissionais.

A situação impede o desenvolvimento da interação, coibindo a participação dos colaboradores em manifestar opiniões, críticas e sugestões. Entre os setores, a comunicação acontece em uma reunião semestral com chefias e diretores, também sem a participação de todos os funcionários, acentuando a falta de integração dos níveis hierárquicos mais baixos nas decisões, impedindo assim o desenvolvimento da comunicação e do *feedback* na instituição.

Robbins (2010) demonstra que um bom contexto social e físico é importante para a satisfação do indivíduo em seu trabalho. Incentivar as relações interpessoais e criar ambientes confortáveis resulta em desempenho e satisfação. Aliado a isso, o *feedback* é uma importante ferramenta para conduzir as tarefas, envolver os funcionários e melhorar o desempenho.

Utilizar-se de um processo participativo, incluindo o indivíduo em decisões e aumentando sua autonomia resulta em maior motivação e comprometimento (ROBBINS, 2010). Empresas que programam a gestão participativa percebem a importância do canal de comunicação, como a Coelce (companhia energética do Ceará), por exemplo, que melhorou suas práticas de gestão, proporcionando canal para debater ideias, além da criação do “café com o presidente” que promove um espaço entre a alta diretoria e os colaboradores. A UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul) também oferece espaço para ideias e decisões, estruturado a partir de uma pesquisa de clima organizacional que verificou a necessidade de aprimorar a interação no ambiente de trabalho.

Sendo assim, a situação atual contribui para a não satisfação dos fatores tidos como motivacionais por Herzberg, e as necessidades de estima e auto realização citadas por Maslow deixam de ser satisfeitas.

Mais atualmente, em 2012, uma pesquisa realizada pela Revista Você S/A demonstra a necessidade que as empresas no Brasil têm de aprimorar práticas relacionadas à carreira e à avaliação de desempenho. Elas devem melhorar suas estruturas de cargos e salários, além da necessidade de reelaborar avaliações por competências e fazer *feedbacks* mais frequentes. Tais questões apontam ações que desenvolvam os fatores que levam os colaboradores a estarem motivados no ambiente de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho realizado permitiu analisar as ações realizadas por uma Autarquia Federal na promoção da motivação de seus colaboradores. Verificou-se que algumas práticas merecem atenção e podem ser aprimoradas para que uma política de gestão de recursos humanos possa ser adequada às mudanças e aos processos de modernização que o país enfrenta. A cultura burocrática ainda permanece na Administração Pública e é um grande impasse que deve ser revisado, reestruturando planos de carreiras e atribuições de cargos, corrigindo distorções nos mecanismos de desenvolvimento de carreiras.

Como limitação, a presente pesquisa teve um curto espaço de tempo para execução. Também encontrou obstáculos para aplicação da entrevista com o gestor, que estava em período de férias. Houve limitação ao acesso dos dados internos e registros da organização, tendo somente acesso aos dados disponibilizados o site da entidade.

Considerando muitos obstáculos enfrentados pela organização, diversas características de sua natureza pública não impedem que a sua política de gestão de pessoas possa ser melhorada.

Poucos foram os fatores que estimulam a motivação, tornando-se pertinente a criação de estudos futuros que possam repensar sobre programas de gestão de pessoas adaptáveis ao universo da Autarquia e que ao mesmo tempo proporcione maior satisfação ao profissional, demonstrando a importância do colaborador no serviço público. A satisfação com a organização é uma prerrogativa essencial que deve ser consolidada para que o profissional se comprometa com suas tarefas, desenvolvendo serviços de qualidade à toda população.

Nesse contexto, identificar boas práticas das melhores empresas e equiparar com as práticas da autarquia juntamente com as teorias motivacionais, revela lacunas e falhas desenvolvidas pela organização na efetiva motivação intrínseca inerente ao cargo, que podem ser amenizadas por reformas de plano de cargos e salários e melhor aproveitamento de recursos nas áreas de valorização de desempenho e capacitação do colaborador, além de investir em pequenas iniciativas que produzem grandes efeitos na motivação dos profissionais.

REFERÊNCIAS

As 130 melhores empresas para trabalhar. **Época**, São Paulo, n. 7, ago. 2012. Edição especial.

As melhores empresas para você trabalhar. **Você S/A**, São Paulo, set. 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOND, Maria Thereza. **Práticas profissionais na gestão pública**. 1. ed. Curitiba: Ibpex, 2007.

CASTELAR, Valdir Fernando. O perfil do servidor público na sociedade moderna. Revista Esmafe: Escola de magistratura federal da 5^o região, Recife, n. 10, dez. 2006. Disponível em: < <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/27248>>. Acesso em 14 Ago 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

_____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERNANDES, Patrícia Ramos Silva. Causas de desmotivação no trabalho em uma empresa pública federal. Brasília, 2009. Disponível em: < http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1654/3/2009_PatriciaRamosSilvaFernandes.pdf >. Acesso em: 12 Ago 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro, QUELHAS, Osvaldo Luiz Golçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: Um estudo de caso sob dois ângulos**

teóricos. Read: ed. 35. Vol. 9. N. 5, set 2003. Disponível em < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf >. Acesso em: 17 Ago 2012.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 2006.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUNIZ, Valdecy Mendes. Análise quanto ao aspecto motivacional do servidor público federal, no âmbito do fundo nacional de desenvolvimento da educação. Brasília, 2008. Disponível em: < http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1514/1/2008_ValdecyMendesMuniz.pdf >. Acesso em: 20 Ago 2012.

OCUPAÇÃO no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Ipea**. 8 set. 2011. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/110908_comunicadoipea110.pdf >. Acesso em: 29 set 2012.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROBBINS, Stephen P, JUDGE, Timothy A, SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCOTT, Cynthia D, JAFFE, Dennis T. **Empowerment: um guia prático para o sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, Vanessa Pinto Machado, MACHADO, Ana Cláudia Morrissy, MELO, Maria Angela Campelo de. Qualidade de vida no trabalho: Análise em uma autarquia

federal. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em <
http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0239.PDF > Acesso em: 17 Ago
2012.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista elaborado pela aluna Sarita Regina Canestraro para aplicação ao gestor de recursos humanos da Autarquia Federal em estudo.

Parte I – Caracterização do entrevistado

Sexo:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

Tempo de experiência em RH:

Cargo:

Parte 2 – Temática

1. Ações trabalhistas

- a. A organização possui plano de cargos e salários? Quais as principais bases?
- b. Há equidade entre salários de mesmo nível de escolaridade?
- c. Quais benefícios trabalhistas oferecidos?
- d. Os salários oferecidos são compatíveis com os de mercado?
- e. Há preocupação com instalações físicas de trabalho?
- f. Os instrumentos de trabalho oferecidos são suficientes e adequados?
- g. Existe flexibilidade de horários?
- h. Como são definidas as tarefas dos cargos?

2. Ações extras e de carreira

- a. A organização oferece incentivos/ premiações?
- b. O diferencial produtivo é reconhecido?
- c. A organização oferece assistência extra aos colaboradores?
- d. A organização oferece auxílio na atualização profissional dos colaboradores?
- e. Existe política de ganho por tempo de casa?
- f. O que é oferecido para tornar a rotina de trabalho menos cansativa?

3. Ações de relacionamento interpessoal

- a. Existe a promoção de interação entre os setores?

- b. A organização fornece interação com a alta administração?
- c. É promovido espaço para opiniões e críticas?
- d. A organização oferece ambiente favorável para influência nas decisões?
- e. A organização promove eventos, festas e comemorações?
- f. A alta administração busca *feedback* dos chefes setoriais?

4. Ações voltadas ao bem estar

- a. Como são as políticas de RH da organização visando o bem estar dos colaboradores?