

MOTIVAÇÃO NO SETOR DE COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO RIO GRANDE DO NORTE

Maria da Conceição Silveira de Góis Costa¹

RESUMO: A motivação é um dos fatores predominantes para o bom desempenho das funções a serem executadas no ambiente de trabalho, que envolve o relacionamento entre as pessoas, o espaço físico propriamente dito, as condições de trabalho e muitos fatores subjetivos que podem afetar ou potencializar o nível de satisfação pessoal ou coletivo de todos os envolvidos. No setor público, poucos são os estudos em forma de pesquisa que envolvem essa temática, sendo necessário para tanto um olhar diferenciado sobre a questão do desempenho do servidor público em suas respectivas tarefas. Posto isto, este estudo teve como principal objetivo identificar quais os fatores organizacionais que afetam a motivação dos servidores da Coordenação de Recursos Humanos da Secretaria de Educação do RN (COAPRH). Para o alcance desse objetivo, foi realizado um estudo de caráter exploratório e descritivo, tomando-se como sujeitos da investigação 40 servidores que concordaram em responder a perguntas fechadas, de igual forma e teor, sobre sua satisfação no ambiente de trabalho. Como resultado, concluiu-se que o referido setor necessita urgentemente de ações estratégicas que possibilitem uma melhora qualitativa em seu ambiente organizacional interno, até mesmo rever a sua estrutura física e seus equipamentos de trabalho, para que possa prestar um serviço de melhor qualidade para a população potiguar, como é o objetivo da Administração Pública.

PALAVRAS-CHAVE: motivação; ambiente de trabalho; setor público.

¹ Graduada do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN.

MOTIVATION IN THE COORDINATION SECTOR OF PERSONNEL OF HUMAN RESOURCES IN THE SECRETARIAT STATE OF EDUCATION AND CULTURE FROM RIO GRANDE DO NORTE

ABSTRACT: Motivation is one of the predominant factors for a good performance of functions to be done in the work environment, which involves the relationship between people, the physical space itself, working conditions, and many subjective factors that can affect or enhance the level of personal or collective satisfaction of everyone involved. In the public sector, few studies in the form of research involve this topic, so it is necessary to take a different look at the issue of the public employee performance in their respective tasks. In this sense, this study's main objective was to identify which organizational factors affect the motivation of employees from the Human Resources Coordination of the RN Education Department (COAPRH). To achieve this objective, an exploratory and descriptive study was carried out, taking as research subjects 40 employees who agreed to answer closed questions, in the same form and content, about their satisfaction in the work environment. As a result, it was concluded that this sector urgently needs strategic actions to enable a qualitative improvement in its internal organizational space, even reviewing its physical structure and work equipment, to finally provide a better quality service to the population of Rio Grande do Norte, as the public administration proposes.

KEYWORDS: Motivation; Work Environment; Public Sector.

1 INTRODUÇÃO

A questão da motivação no ambiente de trabalho é um assunto de vital importância para ser discutido em todas as organizações, sejam elas públicas, privadas, ou do terceiro setor. A qualidade e o desempenho das pessoas no seu local de trabalho estão diretamente interligados à cultura e ao clima organizacional existente no ambiente laboral.

No setor público, torna-se comum a ideia preconcebida de que não existe motivo para estresse, uma vez que não se trabalha em um ambiente altamente competitivo, como é o caso das empresas privadas, que disputam umas com as outras o seu espaço no mercado em que atuam. No entanto, essa concepção não é verdadeira, haja vista a presença de competição entre órgãos, departamentos, setores e até mesmo entre servidores do mesmo setor pela busca de prestígio, interesses pessoais, financeiros, políticos, entre outros motivos. . .

Em virtude das grandes transformações e mudanças no mundo, o setor público tem de lidar com o desenvolvimento constante das informações e das tecnologias, suprimindo as necessidades de uma sociedade dinâmica. Mesmo não existindo a busca pelo lucro, as organizações públicas precisam trabalhar com eficiência e eficácia, atendendo às necessidades de seus usuários e cumprindo determinadas metas.

Diante da ideia de estabilidade creditada aos funcionários públicos concursados, a partir do cumprimento de seu estágio probatório as chances de serem dispensados de seus respectivos cargos são as mínimas possíveis. Por consequência, observa-se no ambiente organizacional desse setor atitudes negativas que minam a motivação daqueles que cumprem com o seu dever de servir ao público e procuram fazer o que tem de ser feito com dedicação e qualidade. Vê-se, por exemplo, a falta de interesse de alguns servidores em trabalhar com eficiência e eficácia; pessoas assumindo cargos de lideranças ou chefias com experiências incompatíveis ou despreparadas para a função; má administração por parte dos gestores públicos; entre outras atitudes.

As ações citadas refletem o absenteísmo nas empresas, a tendência de alguns funcionários de se defenderem contra certas deficiências nas relações laborais faltando ao trabalho, sobrecarregando seus colegas ou impedindo o fluxo das atividades que precisam ser executadas. Essa atitude acaba por minar o entusiasmo e a motivação no ambiente de trabalho.,.

Como se não bastasse, muitos ambientes não oferecem as estruturas adequadas para que as pessoas possam exercer suas tarefas, contribuindo para as chamadas doenças de trabalho. Além disso, muitas organizações não cumprem com os direitos dos servidores em termos de pagamento de salários em dia, reajustes previstos em lei, cumprimento da carga horária de trabalho anteriormente prevista por lei ou acordada em a organização pública e seus servidores lotados (Motta, 1995).

Diante do exposto, este trabalho procura responder a seguinte problemática: que fatores podem estar afetando a motivação na Coordenação de Administração de Recursos Humanos (COAPRH) da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Norte?

A busca por respostas a essa pergunta gerou os objetivos desta pesquisa, sendo o principal deles: identificar os fatores organizacionais que afetam a motivação dos servidores da COAPRH. Para tanto, fez-se necessário perseguir os objetivos específicos: pesquisar os principais fatores motivacionais existentes nessa Coordenação; e verificar a presença de fatores negativos que possam interferir na motivação do setor estudado.

A relevância deste trabalho científico para a sociedade pode ser observada diante da necessidade de um atendimento público de qualidade, sem muitas burocracias ou falta de interesse dos servidores em prestar o atendimento. Avaliar a questão da motivação no setor público é possibilitar um atendimento de qualidade e um ambiente receptivo para a sociedade, contribuindo para uma prestação de serviço mais eficiente e eficaz, além de auxiliar na qualidade de vida dos próprios servidores do setor estudado.

O setor de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do RN pode ser considerado como o principal a ser beneficiado com este estudo, uma vez que irá possibilitar uma visão mais abrangente sobre a sua realidade e as principais causas e consequências da falta de motivação no ambiente de trabalho.

Para a Academia o estudo se revela como mais uma relevante fonte de pesquisa sobre a questão da motivação no setor público que irá contribuir com novos estudos e pesquisas relacionados à temática, além de permitir uma visão mais ampla sobre as causas e consequências da falta de motivação neste tipo de ambiente organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Concepção Moderna de Gestão de Pessoas

Entre os pesquisadores e servidores dos setores público e privado existe uma discussão em torno da denominação correta para o setor pessoal ou departamento que cuida diretamente dos registros, seleção de pessoal, treinamentos, entre outras atividades. Alguns alegam inclusive que chamar as pessoas como recursos humanos seria o mesmo que compará-los a objetos ou desprezar a sua condição de indivíduo no seu ambiente de trabalho.

Partindo do pressuposto de que a Administração se constitui como forma ou maneira de fazer com que as ações sejam realizadas da melhor forma possível, de acordo com os recursos disponíveis para se atingir os objetivos desejados, Chiavenato (2000, p. 129) definiu Recursos Humanos como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa.” Isso ocorre porque, no momento em que as pessoas fazem parte de uma determinada organização, elas aplicam, de acordo com os recursos disponíveis para determinados objetivos organizacionais, suas habilidades, conhecimentos, atitudes, percepções etc., por se tratarem, além de recursos, de participantes desta organização.

Os recursos humanos são observados como uma nova filosofia, inovadora em sua aplicação dentro das organizações. Na verdade, constitui-se um dos recursos da organização pública para atingir seus fins. Na prática, o setor de RH é uma agência prestadora de serviços especializados para todos os setores de uma organização. Vale ressaltar também que um de seus objetivos funcionais deve ser o de manter num nível adequado seus procedimentos em função das necessidades efetivas de mão-de-obra plenamente treinada, consciente e responsável. Para tais fins, a organização deve ter como propósito central no seu processo de RH a assistência

plena aos seus funcionários na consecução de suas metas individuais e coletivas, para que possam ser atingidos os objetivos finais da empresa (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

Em complemento, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que um dos principais objetivos do setor de RH é exatamente treinar e desenvolver as pessoas para que elas possam aprimorar mais as suas funções e prestar um serviço de qualidade aos seus usuários e clientes. Sendo assim, é necessário que as organizações públicas invistam temporariamente em treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos disponíveis no seu ambiente, com o principal objetivo de tornar seus servidores capacitados e competentes para criar, inovar, sanar problemas e agilizar ou melhorar os processos, visando competitividade no mercado e qualidade na prestação de serviços. Sobre esse assunto, Chiavenato (2010, p. 410), afirma:

Desenvolvimento é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Vale frisar, entretanto, que desenvolver é diferente de treinar, quando se fala em habilidades e competências no ambiente de trabalho. Quando um servidor se encontra diante de uma nova tarefa, nunca exercida anteriormente por ele, precisa utilizar uma nova máquina e equipamento, devendo ser treinado para tal função, a princípio, e desenvolvê-la ao passar do tempo (Chiavenato, 2010).

Sobre essa questão do treinamento, Marras (2009, p. 145) esclarece que “[...] é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Trata-se de uma ferramenta eficaz e necessária para o desempenho do servidor na função que ele executa e na qualidade do serviço por ele prestado.

Complementando o raciocínio do autor supracitado, Chiavenato (2010, p. 410) afirma que “[...] o treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais”. Para Chiavenato (2010), treinar significa, portanto, adaptar o servidor ao seu novo ambiente de trabalho ou às novas tarefas e funções a serem realizadas, para que ele possa atingir os objetivos da organização. No entanto, não se deve desprezar as diversidades culturais e os interesses individuais de cada funcionário no ambiente de trabalho.

Treinar e desenvolver equipes e pessoas é apenas uma etapa do processo organizacional se a empresa deseja realmente oferecer um produto ou serviço de qualidade, porque o indivíduo precisa estar motivado diante da sua função; precisa encontrar alguma relação entre os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais, principal motivo para dedicar-se a um ambiente completamente adverso daquele em que ele vive ou gostaria de fazer parte, seja como família ou meio social.

Um dos fenômenos que as organizações públicas e privadas vêm enfrentando nos dias atuais é a diversidade da força de trabalho em termos de raça, etnia, gênero, nível de escolaridade etc. entre os servidores que atuam na esfera pública. Por isso, os gestores precisam encontrar um equilíbrio entre os interesses da organização com as responsabilidades diante das comunidades onde operam para que se consiga atingir os objetivos destas e, ao mesmo tempo, o objetivo individual de cada servidor (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

A diversidade às vezes parece não existir na organização. No entanto, muitos servidores não conseguem ter êxito na administração das tais. Wagner III e Hollenbeck (2006, p.30) afirmam que se os gestores de uma organização

[...] acreditam que todos partilham de suas habilidades, interesses, crenças e valores, considerarão uma tarefa fácil organizar seus funcionários e incentivá-los a buscar uma meta comum. Entretanto, uma vez que a imagem do espelho é uma falácia, os proprietários logo descobrirão que a multiplicidade de diferenças entre as pessoas que empregam deixará sua tarefa muito longe de ser fácil.

Essa situação pode ser traduzida como uma verdadeira armadilha para a organização, impossibilitando que consiga os seus objetivos a curto e longo prazo simplesmente por não valorizar as diferenças individuais de seus servidores e não utilizá-las como fatores determinantes no desempenho de toda a equipe.

Percebe-se, então, que o conceito de Gestão de Pessoas se encontra relacionado com as mudanças de comportamento sofridas, durante o passar do tempo, na Administração de Recursos Humanos diante da preocupação em se considerar a forma mais evidente e que represente a verdadeira correlação entre os indivíduos no ambiente de trabalho, como também os fatores que interferem no relacionamento interpessoal desse referido ambiente. Diante disso, em todos os setores da administração pública é necessário que exista um *check up*, temporariamente, sobre o comportamento dos servidores de cada setor e das suas reais condições de trabalho, para que possa ser garantida a sua qualidade de vida, seu bem estar e verdadeiras possibilidades de prestação de um bom serviço (Ulrich, 1998).

2.2 Motivação no Ambiente de Trabalho

Um dos aspectos interessantes a ser analisado dentro de uma organização diz respeito à motivação das pessoas envolvidas no propósito central do processo de RH e nos objetivos finais da organização. Davidoff (2001) relata que os psicólogos costumam distinguir motivos de necessidades, impulsos e instintos. Para esse autor, necessidade é uma exigência corporal específica, enquanto motivo ou motivação é um estado interno que pode resultar de uma necessidade. Esta, por sua vez, é como um ativador de comportamento geralmente dirigido para a satisfação da necessidade instigadora. Impulsos surgem para satisfazer necessidades básicas relacionadas com a sobrevivência. Dessa forma, instintos são padrões complexos de comportamento derivados da hereditariedade (Davidoff, 2001).

Ainda segundo Davidoff (2001), as organizações, de um modo geral, precisam descobrir como promover a motivação e satisfação no seu ambiente de trabalho para que as pessoas envolvidas no processo produtivo se internalizem aos objetivos organizacionais. Outro grande desafio é conscientizar toda a organização sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho e de como ela realmente poderá acontecer.

Torna-se claro que, apesar de ser importante, motivar os funcionários é uma tarefa bastante difícil para os gestores em geral. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 245) esclarecem que “[...] o processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria. Além das conhecidas abordagens clássicas, têm surgido outras que podem ajudar a compreender melhor o tema”. Segundo esses autores, não existem fórmulas para se obter a motivação das pessoas e o seu comprometimento com as tarefas a serem realizadas ou com os objetivos organizacionais a serem alcançados. Mesmo sabendo que somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com tais objetivos, os gerentes ou gestores deverão ser os primeiros a se motivarem para que, dessa forma, possam alcançar a motivação de sua equipe.

Uma questão muito discutida atualmente é sobre como motivar as pessoas de uma forma intrínseca e extrínseca ao mesmo tempo, buscando identificar quais as verdadeiras vantagens para tais ações. DuBrin (2003, p. 128 *apud* Bergamini, 2008, p. 103) comenta que “[...] tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente [pois] [...] existem evidências suficientes para afirmar que aquelas pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente”. Por outro lado, a motivação extrínseca não só desvia a motivação das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, como também contribui com o baixo desempenho das pessoas que não valorizam muito a sua atividade na organização. Logo, para que realmente obtenha êxito nos objetivos de uma organização, é

necessário considerar que a motivação é algo subjetivo do comportamento humano que precisa ser estudado individualmente antes de se tomar qualquer atitude sobre mudanças estratégicas na organização como um todo.

Quando se comenta sobre satisfação, é natural que o primeiro pensamento seja relacionado ao cliente, consumidor final. No entanto, existe todo um processo que deve ser iniciado desde o ambiente interno da organização. Na esteira dessa discussão, Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 119) afirmam que nem todo o executivo “entende a necessidade de gerar satisfação e lealdade entre os seus funcionários.” Mesmo assim, “os índices de funcionários que se mantêm na empresa está fortemente associado aos índices de manutenção de clientes e investidores” (Wagner III; Hollenbeck, 2006, p. 119).

Neste momento, uma questão que precisa ser respondida é: quem são realmente os clientes da organização e o que eles esperam ou qual a sua visão sobre a mesma? Fato é que, em uma organização, todo servidor deve ser considerado e/ou transformado em um cliente interno em potencial. Quando as atitudes e os sentimentos destes são ignorados, por se considerar relevante apenas seus equipamentos e recursos, por exemplo, as consequências no ambiente de trabalho, relacionadas à insatisfação e ao stress, poderão ser desastrosas (Wagner III; Hollenbeck, 2006).

Para que se possa mensurar o efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho do servidor é necessário avaliar a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação das condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. A satisfação ou insatisfação de um servidor com o seu ambiente de trabalho é, portanto, o resultado de uma complexa combinação de fatores que poderão existir neste ambiente e que devem anteriormente ser classificados como pontos fortes ou pontos fracos no ambiente interno da organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Nas organizações onde os seus servidores têm liberdade de participação nos processos decisórios, pode ser observada uma maior cumplicidade destes com as suas tarefas e com a própria organização, criando-se, dessa forma, um clima organizacional bastante interessante (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Em muitas organizações, desde que as condições de trabalho, os salários e os benefícios cheguem a atingir os padrões mínimos do mercado, os servidores valorizam muito mais as recompensas psicológicas que possam existir do que as financeiras. Mesmo assim, para uma verdadeira satisfação no trabalho, mais importante do que os aspectos psicológicos no ambiente é o tipo de trabalho que as pessoas exercem e o que ele passa a representar naquele determinado período da vida. Essa satisfação com o trabalho também poderá ser mascarada diante do alto nível de tensão proveniente do próprio trabalho desenvolvido.

Decerto, muitos servidores se sentem inadequados às suas funções, não gostam do ambiente em termos de arranjos físicos, trabalham além do seu expediente normal ou possuem supervisores inadequados ou despreparados para suas funções. Desse modo, sua satisfação é motivada apenas pelo medo do desemprego, medo de se encontrar fora do mercado de trabalho que ainda lhe garante uma forma de sobrevivência (Chiavenato, 2010).

A partir do que foi dito, entende-se que para realmente medir o índice de satisfação dos servidores na organização, torna-se relevante verificar as reais condições físicas, financeiras e psicológicas de trabalho. Também é importante descobrir o que pode ser mudado para, em seguida, poder trabalhar a satisfação de cada indivíduo na organização, antes de focar a equipe como um todo, buscando *a priori* identificar suas habilidades, valores e objetivos pessoais para, em seguida, compará-los aos verdadeiros objetivos da organização (Davidoff, 2001).

A satisfação com o trabalho torna-se um fator superinteressante para o comportamento organizacional, por impulsionar o indivíduo à sua autorrealização. Existe em cada ser humano um aspecto básico de sua natureza que o impulsiona em direção a uma maior congruência, sendo que esse impulso não é algo inerente da raça humana, pois todos os seres vivos tendem a expandir-se, estender-se, tornar-se autônomo, desenvolver-se e ativar todas as capacidades do seu organismo na medida em que essa ativação possa valorizá-lo. Desse modo, apenas quando o indivíduo encontra um motivo forte ou uma verdadeira satisfação pessoal sobre um determinado momento da sua vida é que poderá se motivar a buscar novas alternativas mais interessantes e satisfatórias para si e para o ambiente sócio-organizacional dno qual faz parte (Fadiman; Frager, 1986).

A teoria behaviorista também se torna relevante para este estudo desenvolvido, por defender que todo o aprendizado do ser humano ocorre como resultado de respostas a eventos externos, sejam estes eventos acontecidos diretamente com o indivíduo ou apenas por ele presenciados. Não afeita a construções internas nos processos de pensamento, a teoria behaviorista defende que os aspectos observáveis que se encontram no ambiente externo são os responsáveis diretos pelas respostas ou reações a estes eventos ou estímulos, originando dois tipos de condicionamento no processo de aprendizagem do indivíduo: o condicionamento clássico e o condicionamento instrumental ou operante. O condicionamento clássico ocorre quando um estímulo que acarreta uma resposta é igualado a um outro estímulo que inicialmente não promove uma resposta própria. Com o tempo, esse segundo estímulo causa uma resposta semelhante porque é associado ao primeiro estímulo (Solomon, 2011).

2.3 A Teoria de Maslow e o Comportamento Organizacional

Diante das principais teorias do comportamento estudadas até o presente momento, a Teoria de Maslow torna-se uma das mais importantes ferramentas para se compreender como se processa o comportamento das pessoas na organização. Nessa teoria, Abraham Maslow apresenta as necessidades básicas do ser humano, organizadas em prioridades e hierarquias, obedecendo uma sequência natural (Figura 1), de tal forma que o indivíduo passa a dar importância a uma necessidade de um nível mais elevado nesta escala, à medida que as suas necessidades de níveis inferiores são satisfeitas, e assim por diante (Karsaklian, 2008).

Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1999).

Os níveis mencionados têm uma relação de interdependência, de forma que a satisfação de um determinado nível inferior não elimina a necessidade da satisfação de outro considerado superior. Assim, tanto a motivação quanto a personalidade desse indivíduo determinam suas decisões. Estas necessidades estão divididas em cinco níveis distintos, que são: as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança; necessidades de afeto; necessidades de status e estima; e necessidades de realização ou auto realização (Karsaklian, 2008).

Maslow (1970, p. 38 *apud* Fadiman; Frager, 1986, p. 268) procurando explicar à comunidade científica que as primeiras necessidades do ser humano, em geral, são preponderantes e que devem ser satisfeitas antes daquelas relacionadas posteriormente em sua hierarquia, afirma que

[...] é inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão – quando não há pão. Mas o que acontece com os desejos do homem quando há muito pão e sua barriga está cronicamente cheia? Imediatamente emergem outras (e superiores) necessidades e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam seu organismo. E quando elas, por sua vez, são satisfeitas, novamente novas (e ainda superiores) necessidades emergem e assim por diante (Maslow, 1970, p. 38 *apud* Fadiman; Frager, 1986, p. 268).

Segundo o pensamento de Fadiman e Frager (1986), através de uma análise do comportamento humano é possível identificar quais as necessidades prioritárias do indivíduo em sociedade e o que fazer para canalizar todo o processo mercadológico das ferramentas de marketing para despertar desejos que, dentro do ambiente estudado, são desejos de conforto, reconhecimento, autoestima. Esses desejos estão em uma escala superior aos das necessidades fisiológicas por se tratar de pessoas que, com o resultado do seu trabalho através da sua remuneração mensal, conseguem satisfazer, sem muita dificuldade, tais necessidades e sentem à vontade de experimentar algo de novo que se encontra em uma escala superior àquelas anteriormente satisfeitas.

2.4 O Comportamento Organizacional segundo a Teoria dos Dois Fatores

Segundo Chiavenato (1999), a Teoria dos Dois Fatores também é conhecida como a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, estando voltada para o comportamento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, como também para o estudo dos determinantes de satisfação e insatisfação na organização, não podendo, dessa forma, ser considerada como mais uma teoria motivacional.

Chiavenato (1999), complementa ainda que os fatores higiênicos ou insatisfacientes, isto é, aqueles que não satisfazem os funcionários, “[...] estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si [...]” (Chiavenato, 1999, p. 596). Esses fatores, portanto, são considerados como fatores de entorno, por estarem relacionados com as fontes de insatisfação do trabalho, entre elas: salário, política da organização, estilo de supervisão, segurança no emprego etc.

Para o mesmo autor, os fatores motivacionais ou satisfacientes “[...] estão relacionados com o trabalho. Envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal”. Nesses fatores, ao contrário dos Higiênicos, todo o seu processo de estudo e investigação está diretamente relacionado às fontes geradoras de satisfação no ambiente de trabalho (Chiavenato, 1999, p. 597).

A teoria em destaque, mesmo sendo criticada por muitos pesquisadores, por se basear em pequenas amostras para tirar conclusões de todo um universo, não deve ser menosprezada pelos administradores. A razão da necessidade de sua valorização está no fato de permitir identificar características importantes sobre o comportamento organizacional e sobre a relação de satisfação/insatisfação das pessoas envolvidas com o seu ambiente de trabalho, o que muito poderá contribuir para possíveis planejamentos estratégicos comportamentais na organização (Chiavenato, 1999).

Ao formular essa teoria, Herzberg² chegou a uma conclusão bastante interessante sobre a questão de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: o oposto de satisfação não é insatisfação, mas a não-satisfação, como também, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim a não-insatisfação. Suas conclusões sugerem que os fatores relacionados com a satisfação e insatisfação no trabalho são diferentes entre si. Portanto, a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho.

Segundo Maximiano (2011), apenas o trabalho em si e os fatores que lhes são diretamente relacionados podem fazer as pessoas se sentirem satisfeitas com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

Na realidade, segundo o pensamento de Maximiano (2011), a teoria dos dois fatores complementa a teoria de Maslow por considerar que, quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Em contrapartida, quanto mais se desce nessa hierarquia, mais importantes se tornam os fatores higiênicos.

Vale frisar que a presença dos fatores higiênicos no ambiente de trabalho produz um clima psicológico e material bastante saudável. Assim, quanto melhores e mais intensificadas as relações entre os servidores, melhor será sua relação com os supervisores e com o próprio ambiente físico. Conseqüentemente, haverá uma maior satisfação das pessoas com o ambiente de trabalho e com o próprio trabalho.

Isso explica porque certos servidores dão mais importância à atividade que realizam do que a possíveis vantagens materiais que ela possa trazer. Artistas, artesãos, cientistas, sacerdotes e integrantes de entidades assistenciais muitas vezes trabalham em condições precárias, ou sacrificam o atendimento de necessidades básicas, até mesmo de segurança, para dedicar-se ao trabalho. Para essas pessoas, a realização pessoal vem do próprio trabalho (Maximiano, 2011).

2 Frederick Herzberg (Lynn, Massachusetts, EUA, 18 de abril de 1923 - 19 de janeiro de 2000, Salt Lake City, Utah, EUA) foi o autor da “Teoria dos Dois Fatores”, que aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas.

Para finalizar a apresentação dessa teoria, é preciso listar alguns aspectos que, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010), poderão limitar ou comprometer o resultado final da aplicação da teoria dos dois fatores no ambiente de trabalho. O primeiro aspecto diz respeito ao fato de que quando tudo está sob controle as pessoas tendem a dar crédito a si mesmas, caso contrário, é natural que culpem o ambiente externo pelos seus fracassos.

Outro aspecto a ser considerado é que não se trata de uma teoria que apresenta uma metodologia completamente aceita pela ciência, por existir espaço para vários tipos de interpretações sobre o objeto estudado, o que gera vários significantes em suas conclusões finais, criando um ambiente amplamente subjetivo.

Deve-se considerar também que mesmo tendo os seus pilares fundidos na hierarquia das necessidades, não se trata de uma teoria da motivação, e sim uma teoria que procura dar ênfase ao estudo da satisfação no trabalho.

Outro fator a ser levado em conta é que por não utilizar uma medida global de satisfação, a teoria dos dois fatores dá ênfase a inúmeros tipos de interpretação. Além disso, é considerada uma teoria incoerente com as pesquisas anteriores, por ignorar variáveis situacionais no ambiente de trabalho.

Por último, acrescenta-se que mesmo acreditando existir uma relação entre satisfação e produtividade, a metodologia utilizada pelo seu criador localizou apenas a satisfação, e não a produtividade.

2.5 A Teoria das Necessidades de Alderfer e o Processo Motivacional no Ambiente de Trabalho

A teoria de Alderfer, ou Teoria ERC, foi desenvolvida a partir da hierarquia das necessidades de Maslow, anteriormente citada. Seu criador, Clayton Alderfer³, procurou fazer uma combinação de tais necessidades com a pesquisa empírica, defendendo a existência de três grupos distintos de necessidades centrais, que são: necessidades de existência; necessidades de relacionamento; e necessidades de crescimento. Daí a sigla ERC. No primeiro grupo, existe uma preocupação de prover as exigências básicas da nossa existência, que, relacionadas à Teoria de Maslow, representam as necessidades fisiológicas e de segurança em sua hierarquia. No segundo grupo, está concentrado o desejo que todo indivíduo possui em manter relacionamentos interpessoais considerados importantes, o que exige uma interação com outras pessoas para que

3 Clayton Alderfer Paul (nascido em 1 de setembro de 1940 em Philadelphia, Pennsylvania) é um psicólogo americano que mais expandiu hierarquia de necessidades de Maslow, qualificando a hierarquia em sua teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento).

seus desejos sociais e de *status* sejam satisfeitos, alinhando-se com as necessidades sociais e de estima na Teoria de Maslow. No terceiro grupo, estão aqueles que possuem um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, despertado a partir da extinção ou superação das necessidades anteriores, representando a categoria que Maslow identifica como autoestima.

Outra novidade presente nessa teoria é a crença de que mais de uma necessidade podem estar ativadas ao mesmo tempo e que não existe uma hierarquia completamente rígida, como na Teoria de Maslow. Se a gratificação de uma necessidade de nível superior for reprimida, por exemplo, o indivíduo pode aumentar o desejo de satisfazer uma outra de nível inferior naturalmente. Ao contrário de Maslow, quando ele afirma que um indivíduo poderá permanecer em determinado nível de necessidade até que a mesma seja satisfeita, Alderfer argumenta em sua teoria que pode existir o desejo de satisfazer várias necessidades de ordens diferentes ao mesmo tempo, mesmo concordando que, quando uma necessidade de uma ordem mais baixa é satisfeita, surge o desejo de satisfazer uma necessidade de um nível mais elevado.

Nessa teoria, o efeito apresentado, de frustração-regressão, torna-se amplamente valioso para a compreensão do processo de motivação de cada indivíduo no seu ambiente de trabalho, ajudando a explicar, por exemplo, por que em alguns ambientes os funcionários se encontram sempre em busca de aumentos salariais, de melhores condições de trabalho e de coisas do gênero, mesmo que tais reivindicações estejam consistentes com o padrão do mercado. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 88) afirmam que a Teoria ERC:

[...] sugere que essa constante ênfase em coisas relacionadas com as necessidades existenciais pode ser exagerada porque o serviço deixa de satisfazer as necessidades de relacionamento e crescimento. Na ausência dessas satisfações, a tendência de reenfatizar as preocupações de ordem inferior são compreensíveis.

Esse tipo de comportamento possui uma abordagem mais reflexiva diante dessa teoria, o que permite uma melhor compreensão das necessidades humanas e da sua influência sobre o comportamento dos servidores no ambiente organizacional.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foram utilizadas fontes primárias na coleta das informações necessárias ao seu desenvolvimento. Também, fontes secundárias, através do referencial teórico desenvolvido para tal fim e de informações adicionais sobre o setor da Coordenação de Administração de Pessoal de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura (COAPRH), coletadas pela pesquisadora no próprio ambiente de pesquisa, definido como local de pesquisa.

A amostra ou população amostral foi composta por 40 servidores, que concordaram em responder a um questionário com perguntas fechadas, elaboradas para tal fim, com perguntas de igual forma e teor, impossibilitando que os entrevistados fossem identificados segundo as suas próprias respostas. As perguntas foram elaboradas de modo que os entrevistados pudessem expressar sua opinião sobre condições de trabalho, seu relacionamento com os demais servidores lotados no ambiente de pesquisa e sobre a própria estrutura do local de trabalho.

O estudo tem caráter exploratório e descritivo. Exploratório por permitir que a pesquisadora tenha um conhecimento mais abrangente a respeito do problema apresentado e descritiva por ter permitido apontar dados característicos relevantes sobre o tema abordado. De acordo com Selltizetal. (1967, p. 63 *apud* Gil, 2010, p. 27) as pesquisas exploratórias possuem como propósito:

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2010, p. 27) tece o seguinte comentário:

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também, com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos servidores provavelmente se enquadra nesta categoria.

Como exemplo desse tipo de pesquisa, o autor cita aquelas que possuem como objetivo, estudar as características de um grupo, como sua idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, entre outros.

Concernente à temática, realizou-se um diagnóstico e uma definição do nível de motivação no setor de Coordenação da Administração de Pessoal de Recursos Humanos da Secretaria Estadual de Educação e Cultura, buscando-se, dessa forma, apresentar soluções e/ou sugestões que possam contribuir para um melhor desempenho de seus serviços realizados.

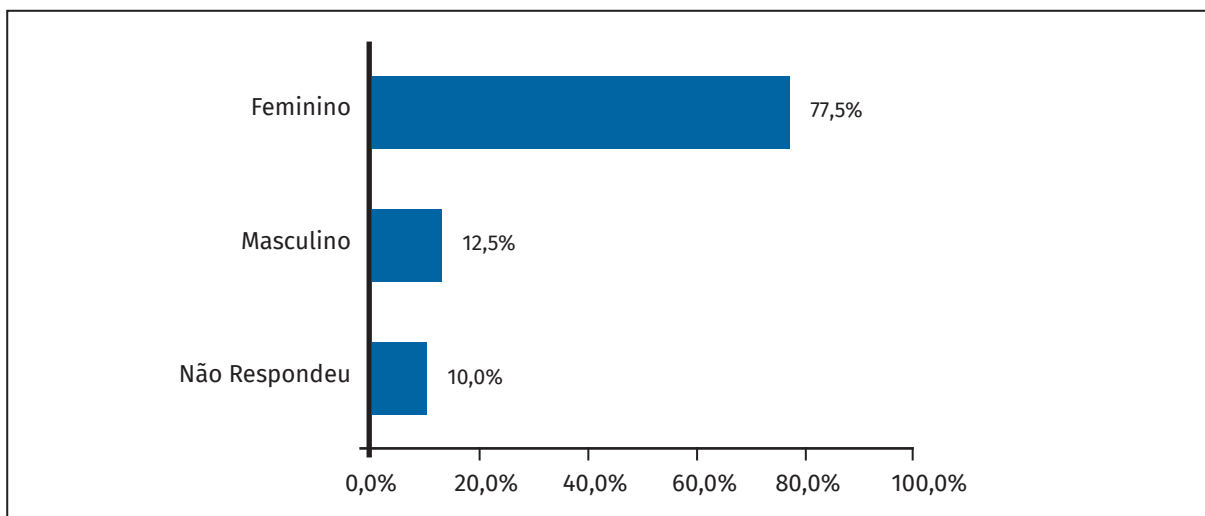
A viabilidade da pesquisa foi possível por se tratar de um setor público onde a pesquisadora encontra-se lotada, o que potencializa seu interesse por esta temática, e por ser ambiente de fácil acesso às informações necessárias e com um custo mínimo na obtenção dos dados. Ressalta-se ainda o interesse da pesquisadora em aprofundar o estudo sobre essa temática em participações de novos cursos de pós-graduações e seminários.

Os dados coletados foram tabulados através do Programa Microsoft Excel 2010, através de gráficos que foram trabalhados mediante uma análise quantitativa, procurando evidenciar os resultados e obter conhecimentos sobre a opinião dos servidores entrevistados a respeito da motivação no referido ambiente de trabalho.

4. ANÁLISE DOS DADOS

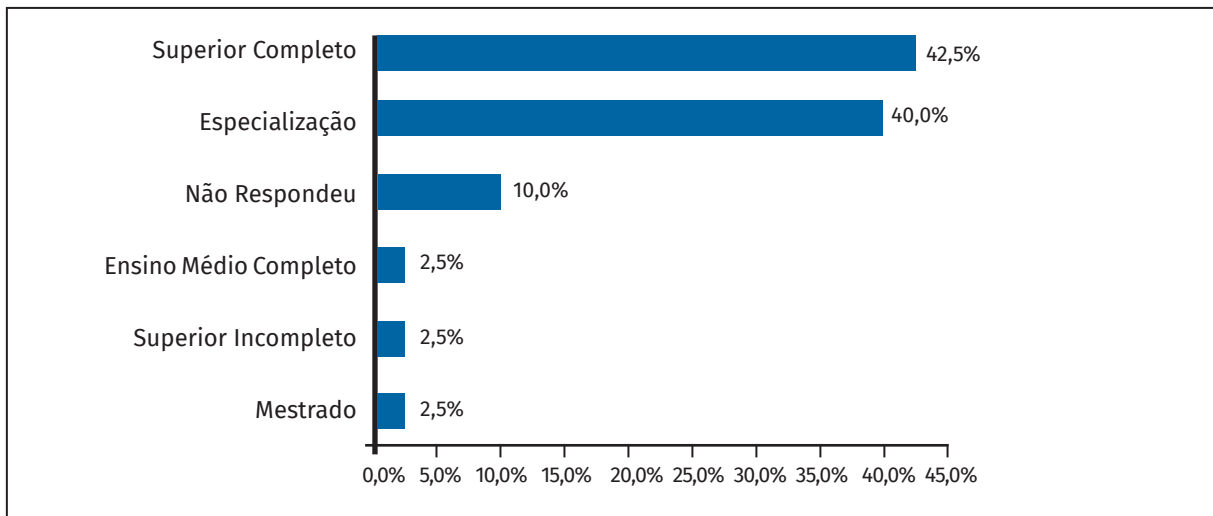
Após a tabulação das respostas coletadas através dos questionários respondidos pelos entrevistados, mediante concordância de todos em participar desta pesquisa, foi garantido a eles que as suas informações prestadas seriam processadas no mais absoluto sigilo sobre a sua identidade. O questionário revelou os resultados descritos na sequência, necessários para que a problemática deste trabalho fosse resolvida.

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

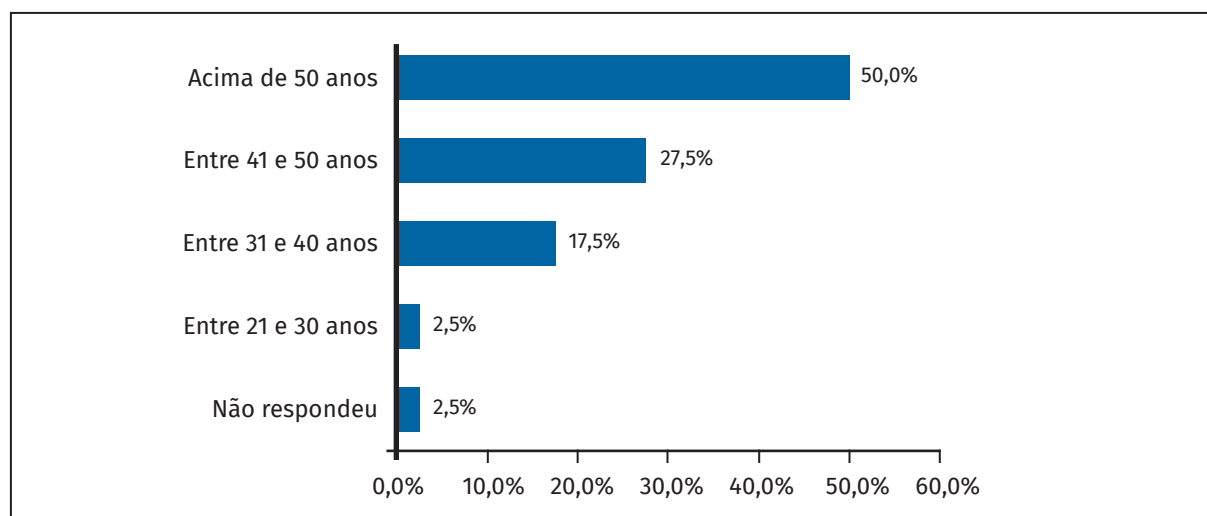
De acordo com os dados apresentados no gráfico 1, a maioria dos servidores lotados no setor pesquisado é do sexo feminino, correspondendo a 77,5% do total, enquanto 12,5% são do sexo masculino. No entanto, 10% dos entrevistados resolveram não responder a esta pergunta. Diante da disparidade existente entre os dados correspondente a ambos os sexos, a decisão destes últimos em não responder a esta questão não interfere na análise desejada sobre o gênero dos entrevistados. Como se trata de um setor onde todos foram lotados através de concursos, acredita-se que as respectivas funções dos entrevistados não interferiram na questão do gênero, tratando-se apenas de um resultado atípico relacionado ao setor público.

Gráfico 2: Nível de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

De acordo com os dados apresentados no gráfico 2, a maioria dos entrevistados possuem curso superior completo (42,5%), ou já são especialistas em alguma área do conhecimento (40%). Esses dados revelam um ambiente de trabalho muito bem qualificado, indicando, também, que os servidores lotados nesse referido setor estão sempre buscando novas qualificações, seja por necessidade de adaptação diante dos novos conhecimentos na sua área de trabalho, almejando novas posições no ambiente de trabalho, ou simplesmente procurando contemplar mais um benefício de carreira diante do plano de cargos e salários a que têm direito. A essa pergunta 10% dos entrevistados não responderam e houve um empate técnico de 2,5% entre os que possuem superior incompleto, mestrado ou ensino médio completo.

Em um primeiro momento, os dados não deixam clara a quantidade de servidores que, no momento, dão continuidade aos seus estudos, uma vez que aponta apenas 2,5% com curso superior incompleto. No entanto, de acordo com o número daqueles que possuem o ensino superior completo e os que já são especialistas, subte-se que exista um número representativo de servidores se especializando ou fazendo mestrado ou doutorado. Porém, verificou-se que não existe nenhum servidor fazendo doutorado ou que possua o título de doutor neste ambiente de trabalho.

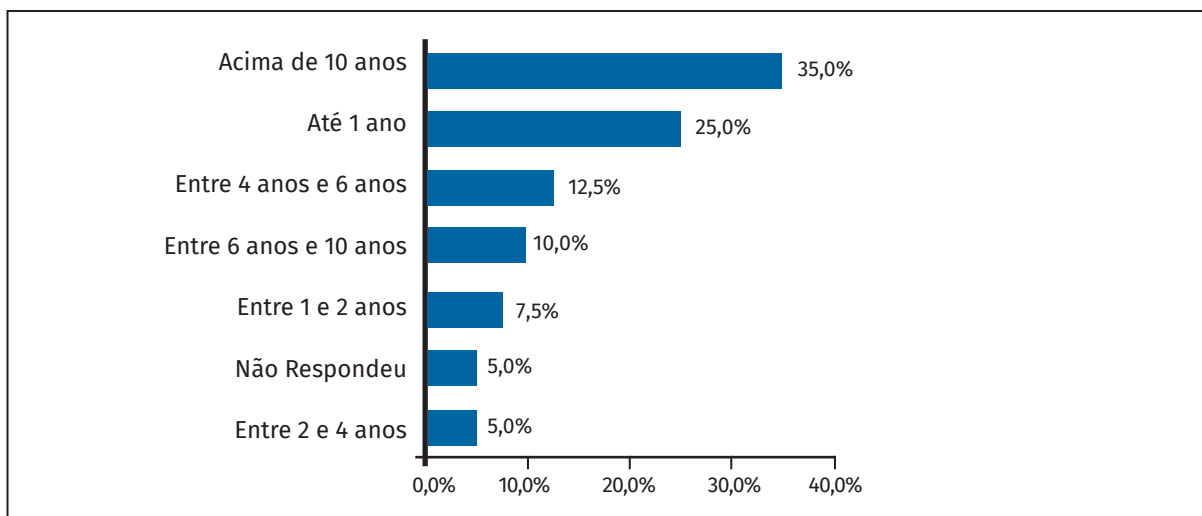
Gráfico 3: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

O gráfico 3 indica que a maioria dos servidores lotados no setor pesquisado possui mais de 50 anos de idade, representando 50% do número total dos pesquisados, enquanto 27,5% responderam que se encontram na faixa etária entre 41 e 50 anos. Trata-se de um ambiente com pessoas de uma idade mais avançada, o que significa que alguns já se encontram perto da sua aposentadoria.

Entre os que afirmaram possuir idade entre 41 e 30 anos de idade, notou-se um percentual de 17,5%, havendo, em seguida, um empate técnico de 2,5% entre os que possuem idade na faixa de 21 e 30 anos e os que por algum motivo não quiseram responder.

Esses dados podem, de alguma forma, influenciar no nível de motivação de toda a equipe, uma vez que não é normal em um ambiente como este a maioria ainda estar entusiasmada em conseguir novos objetivos de vida, nem se sentirem motivadas com o trabalho que realizam ou com as oportunidades que possam aparecer, principalmente de crescimento profissional dentro da organização onde trabalham.

Gráfico 4: Tempo de serviço no setor pesquisado

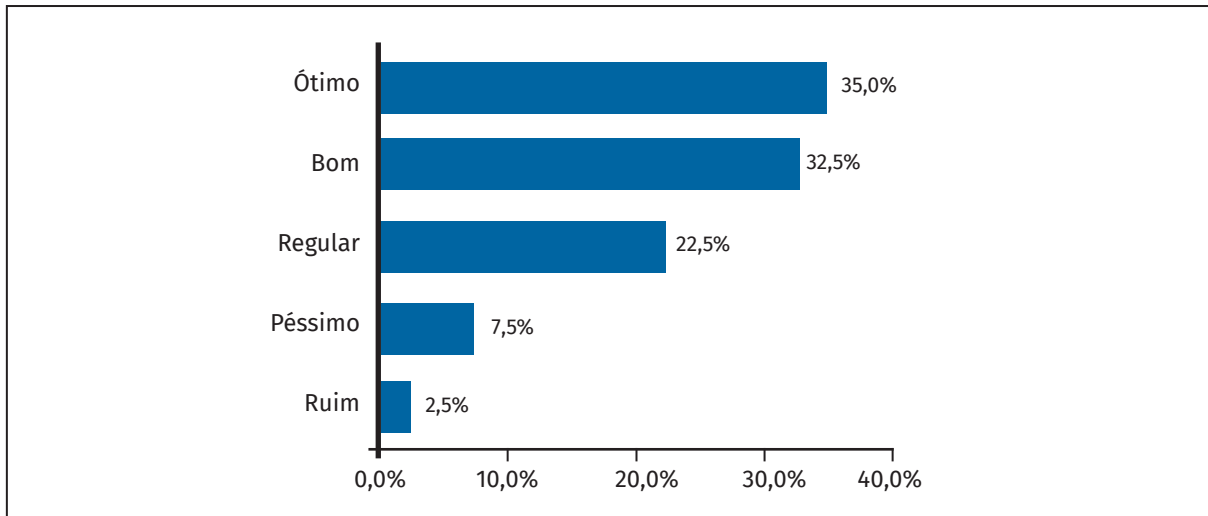
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Os dados revelados pelo gráfico 4 apontam uma relação direta com o gráfico 3, ao informar que 35% dos entrevistados já se encontram trabalhando neste setor há mais de 10 anos. Por outro lado, verifica-se que 25% dos servidores lotados são novos no setor, tendo no máximo um ano de trabalho no local.

No entanto, os números demonstram que neste segundo índice apresentado essas pessoas que são novas no setor não são necessariamente os mais jovens ou os que são concursados recentemente. A maioria já possui certo tempo de trabalho como servidor público e foram apenas transferidos. Tal fundamentação se baseia nos dados apresentados nos gráficos 2, 3 e 4, respectivamente.

Continuando a análise dos dados, 12,5% dos entrevistados afirmaram que possuem entre 4 e 6 anos de trabalho no setor da COAPRH, enquanto 10% afirmaram se encontrar neste setor entre um período de 6 a 10 anos. Os demais resultados encontram-se distribuídos da seguinte forma: 7,5% possuem entre 1 e 2 anos de trabalho no referido setor, havendo um empate técnico de 5% entre os que não responderam e os que ali se encontram lotados entre 2 e 4 anos.

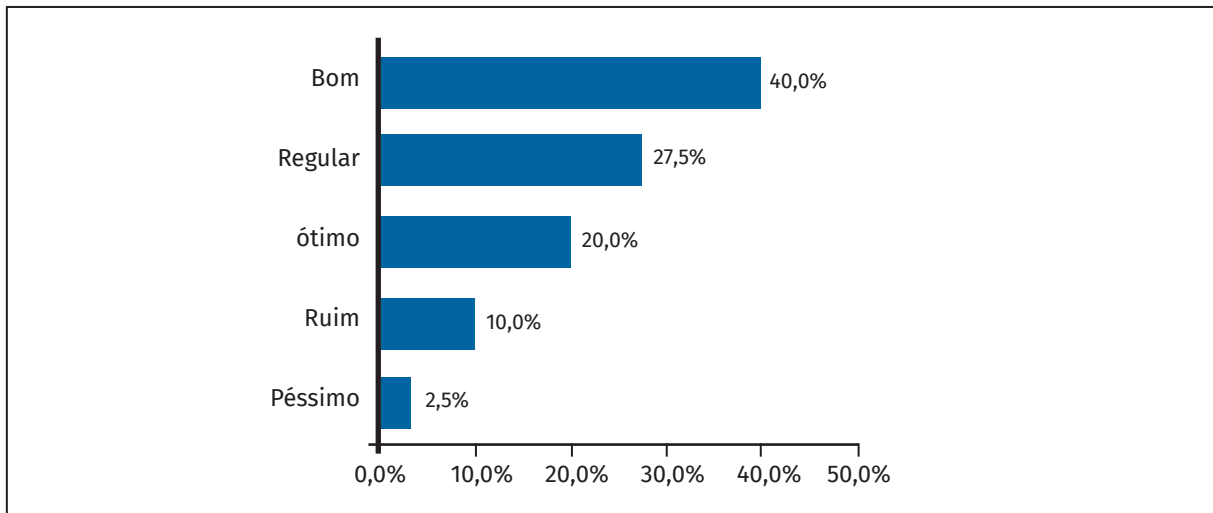
Trata-se, portanto, de um setor onde mais da metade de seus servidores possuem tempo superior a 6 anos lotados no ambiente de pesquisa, fato este que os tornam mais sensíveis a qualquer fator intrínseco ou extrínseco que possa interferir na sua motivação durante a realização de suas funções.

Gráfico 5: Avaliação das funções atribuídas ao cargo

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Sobre as funções atribuídas ao cargo, 35% dos servidores consideraram como ótimas, enquanto 32,5% julgaram suas atividades como boas. As que consideraram as suas funções como regular representam 22,5% de todos os entrevistados. De acordo com esses três primeiros índices apresentados, a relação dos servidores lotados na COAPRH é boa e, portanto, não podem ser consideradas como um fator desmotivador no ambiente de trabalho. Em relação aos demais índices apresentados, 7,5% dos servidores consideraram como péssimo e 2,5% avaliaram como sendo ruim a relação entre a sua função e as atividades exercidas.

O gráfico 6 possui uma ligação intrínseca com a questão do ambiente físico de trabalho e os seus respectivos materiais e equipamentos utilizados, além da relação interpessoal que existe entre os colegas e superiores neste mesmo ambiente. Torna-se difícil, portanto, analisar o resultado desta avaliação apenas de uma forma quantitativa, uma vez que muitos aspectos foram introduzidos de forma subjetiva no momento em que os servidores entrevistados teceram as suas conclusões diante do questionamento realizado.

Gráfico 6: Avaliação da relação interpessoal com superiores e colegas

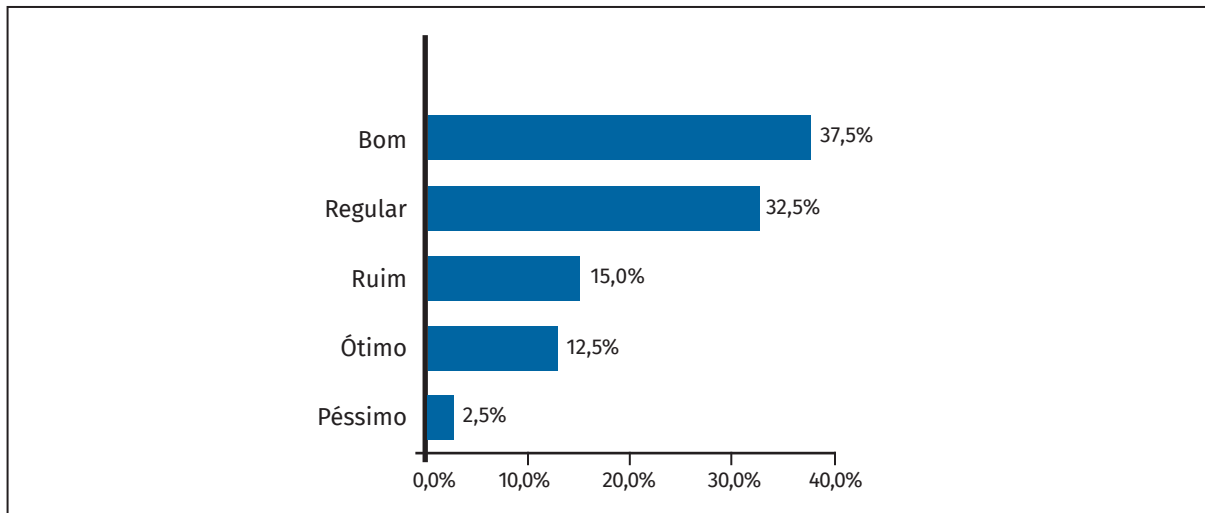
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

No que se refere à relação interpessoal com superiores e colegas de trabalho, 40% dos entrevistados consideraram tal relação como sendo boa, enquanto 27,5% avaliaram como regular. Logo em seguida, percebe-se que 20% julgaram ser ótima a sua relação no ambiente de trabalho. De acordo com os três primeiros índices, verifica-se que existe um bom relacionamento neste ambiente. No entanto, precisa ser melhorado, uma vez que o segundo maior percentual apresentado considera tal relacionamento como regular.

Quando esse tipo de relacionamento não é potencializado ou melhorado, este fator pode se tornar como determinante para que a maioria se sinta trabalhando em um ambiente chato, desmotivador. Assim, o seu rendimento como servidor tende a cair e a falta de interesse pelas atividades realizadas começa a surgir, bem como problemas de relacionamento com colegas e até mesmo problemas relacionados à saúde.

Os demais índices apresentados se classificam entre os que consideram tal relação como ruim (10%) e aqueles que a avaliam como péssima (2,5%). Apesar de se tratar de pequenos percentuais, todos esses dados não devem ser descartados diante de um planejamento estratégico que potencialize a relação interpessoal nesse ambiente.

Os dados encontrados no gráfico 7 são relacionados com o clima organizacional da empresa, envolvendo, ao mesmo tempo, as funções já avaliadas anteriormente, as relações de trabalho com os demais colegas e superiores, o atendimento ao público externo de acordo com suas necessidades, horário de trabalho, entre outros fatores.

Gráfico 7: Avaliação da satisfação com o ambiente de trabalho

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

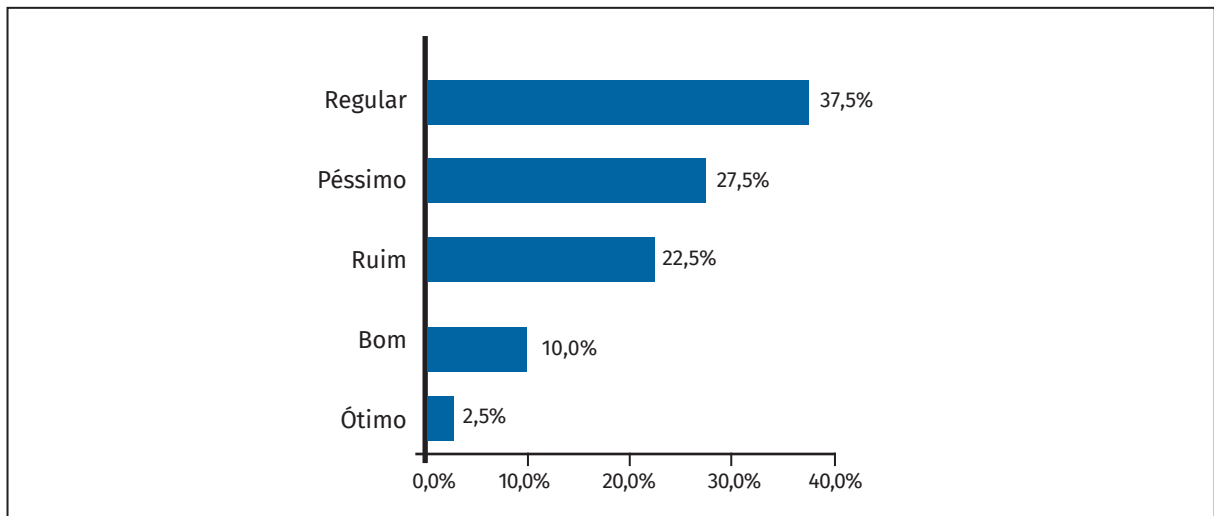
Os dados coletados revelam que 37,5% dos entrevistados consideram o ambiente de trabalho um bom lugar para exercer suas atividades, enquanto 32,5% o avaliaram como regular. As demais parciais são apresentadas da seguinte forma: 15% avaliaram como ruim, 12,5% afirmaram ser um bom ambiente e 2,5% avaliaram como um péssimo ambiente.

Em suma, os dados revelam um ambiente de trabalho que necessita de um olhar mais apurado sobre as suas reais condições, uma vez que não se apresenta da forma desejada pelos servidores lotados no setor. Mesmo não sendo informado o fator determinante dessa avaliação, todos os fatores inclusos nesse ambiente, que envolvem a relação interpessoal, as funções realizadas, as condições de trabalho em termos de tempo e eficácia, a distribuição de tarefas e horários a serem cumpridos, entre outros, fazem parte dessa avaliação, desconsideram o ambiente físico propriamente dito.

Mesmo o segundo maior índice sendo avaliado como regular, não significa dizer que os servidores que assim avaliaram o ambiente se encontram satisfeitos e motivados. Pode se tratar de um ambiente onde devem ser melhoradas as condições de trabalho.

O gráfico 8 representa a avaliação com relação à estrutura física propriamente dita, em termos de espaço, organização, máquinas e equipamentos, material de trabalho, enfim, todos os recursos físicos necessários para a realização das atividades necessárias no setor. Os dados são complementares às informações do gráfico 7, uma vez que para poder realizar as suas funções com eficiência e eficácia e para sentir-se bem com seus colegas de trabalho, necessita-se, a *priori*, de um ambiente que ofereça as estruturas adequadas.

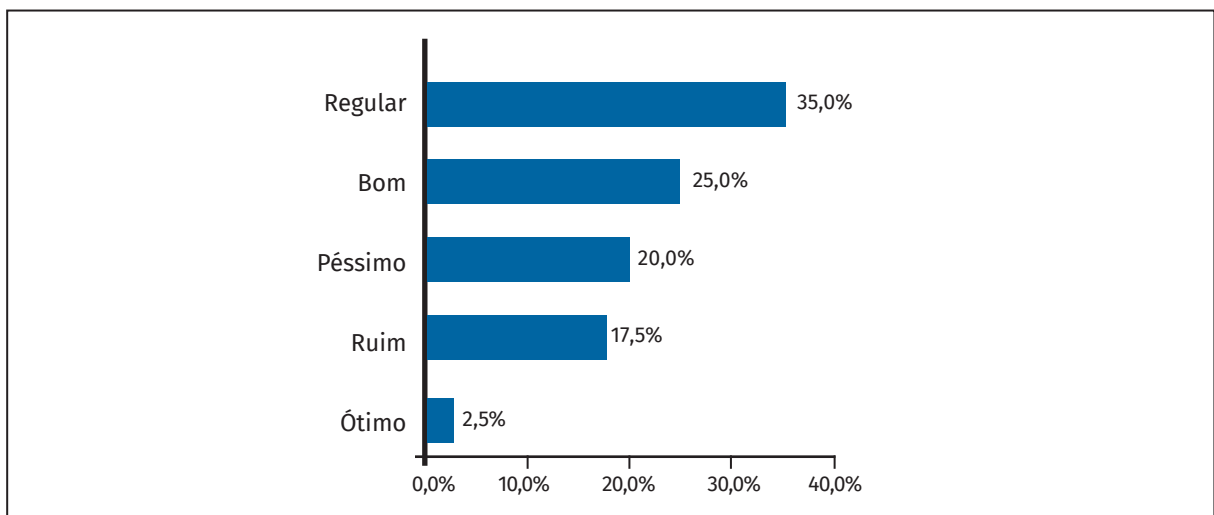
Gráfico 8: Avaliação da satisfação com a estrutura física do ambiente de trabalho



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

De acordo com o gráfico 8, 37,5% dos entrevistados avaliaram a estrutura física do ambiente de trabalho como regular, enquanto 27,5% destes o consideraram como péssimo e 22,5% dos servidores como ruim. Esses três primeiros índices revelam um ambiente impróprio para as funções realizadas pelos servidores que ali se encontram lotados, segundo a sua própria percepção, e essa informação não deve ser descartada pela gestão responsável. Afinal, o ambiente físico adequado não deve ser apenas aquele que demonstra ter tamanho e disposição adequados para a realização das atividades desejadas, deve-se levar em conta a segurança de sua estrutura física, as condições dos materiais, máquinas e equipamentos de trabalho, a localização, a disposição das ferramentas de trabalho, entre outros fatores determinantes, segundo a avaliação daqueles que ali irão exercer as suas funções. Os demais entrevistados avaliaram como bom (10%) e ótimo (2,5%) o ambiente físico onde encontram-se lotados.

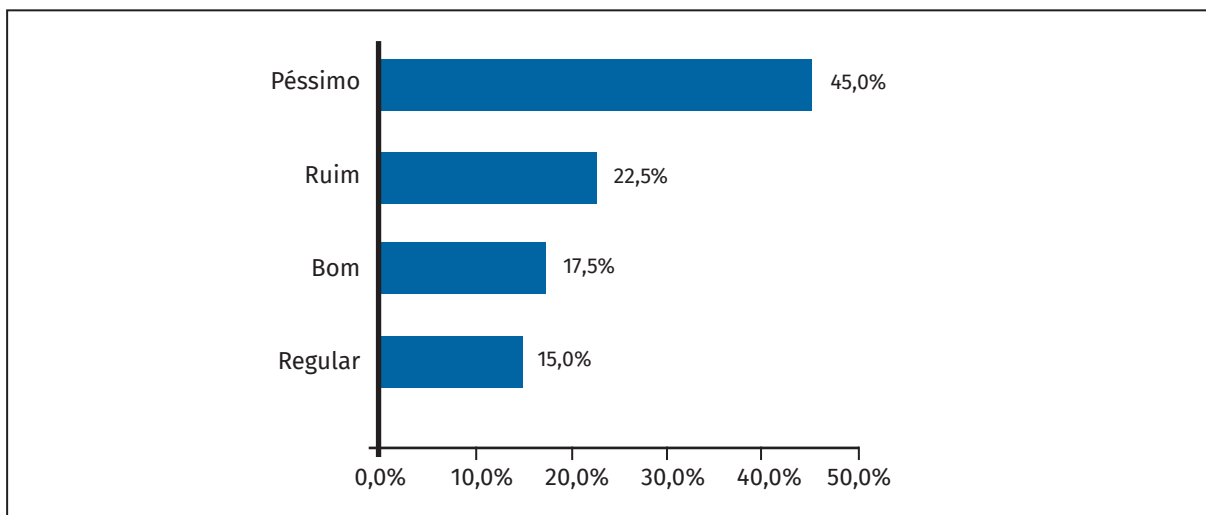
Gráfico 9: Avaliação do salário e dos benefícios de acordo com a função exercida



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Os dados acima revelam que 35% dos entrevistados consideraram o seu salário e benefícios, de acordo com a sua função, como regular, enquanto 25% avaliaram este quesito como bom. Observa-se um equilíbrio de opinião entre aqueles que consideraram péssimo (20%) e ruim (17,5%), enquanto os demais entrevistados avaliaram como ótimo esse quesito, representando um índice de 2,5% do total. Esse é um dos fatores sensíveis de ser resolvido, porque, na espera pública, a questão de salários e benefícios são estipulados por Lei, conforme os Planos de Cargos e Salários previamente aprovados. Em algumas circunstâncias, o serviço prestado em si e as suas devidas condições de trabalho são os fatores que mais influenciam nessa avaliação, pois, quando se passa em um concurso público, não se tem uma noção exata de como vai ser exercida a sua função como servidor público, a sua relação de trabalho, atrasos de recebimento do salário e benefícios, entre outros.

Gráfico 10: Avaliação das oportunidades de crescimento profissional

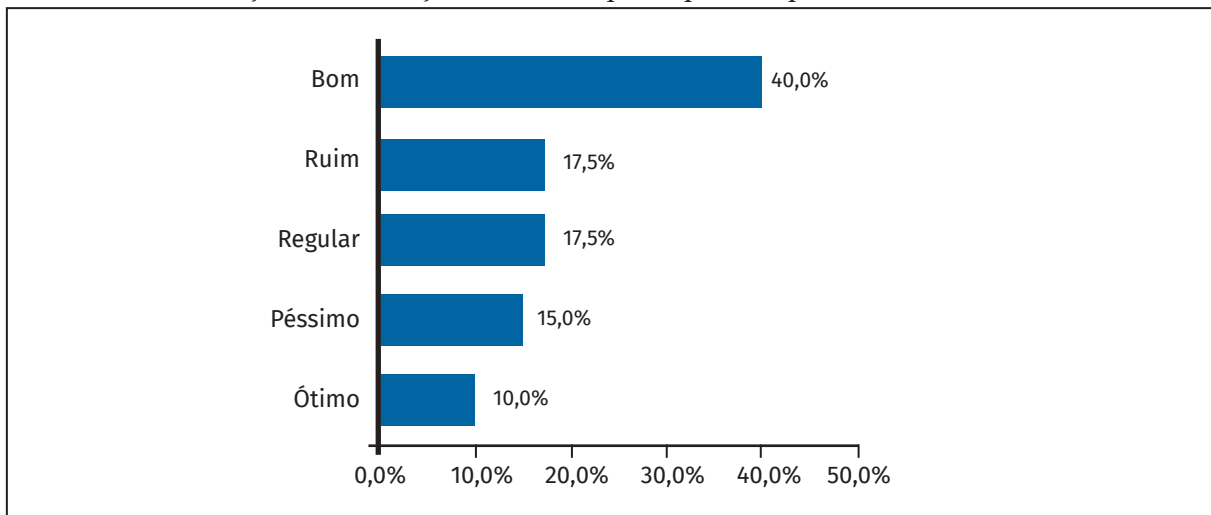


Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Sobre a questão do crescimento profissional dos servidores entrevistados, 45% afirmaram como péssimas as oportunidades no setor onde encontram-se lotados, 22,5% o consideraram como ruim e 17,5% afirmaram ser regular. Os demais entrevistados avaliaram esse quesito como regular, representando um índice de 15% do total de respondentes. Esse item, assim como a questão de cargos e salários, trata de assuntos que podem ser discutidos, mas que não dependem diretamente dos gestores responsáveis pelo setor. Muitas vezes, a melhor solução para a falta de oportunidades de crescimento é solicitar transferência de setor, ou até mesmo de entidade pública, principalmente quando os servidores acreditam não estarem mais preparados para realizarem novos concursos para outras entidades e funções de sua competência. Segundo os autores pesquisados, o salário não é considerado como um fator determinante de falta de motivação no ambiente de trabalho.

Uma das soluções plausíveis de serem tomadas sobre esse quesito é melhorar o ambiente de trabalho, dando oportunidade para que os servidores possam realizar cursos e treinamentos, ou alguma atividade que promova a motivação das pessoas e melhore o seu relacionamento com os demais no seu ambiente de trabalho, entre outras ações do gênero.

Gráfico 11: Avaliação da satisfação com o tempo disponível para si mesmo



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2015).

Finalmente, o gráfico 11 revela a satisfação que os servidores entrevistados possuem diante do tempo disponível para si mesmos e para a família. De acordo com os dados acima, observa-se que 40% dos entrevistados avaliaram esse tempo como bom, havendo um empate técnico entre aqueles que o avaliaram como ruim e regular, de 17,5% cada. Os demais entrevistados, 15% afirmaram ser péssimo e apenas 10% avaliaram este item como ótimo.

Esses dados revelam que os servidores lotados no COAPRH necessitam de mais tempo para se dedicar a atividades que dizem respeito ao seu próprio dia a dia pessoal, social e familiar. Mesmo não sendo revelados os reais motivos da insatisfação, tal confirmação poderá estar relacionada com a sua carga horária de trabalho, expediente de trabalho ou desempenho de mais de uma função. Trata-se de algo que precisa ser revisto, para que não se transforme em mais um termo de conflito no ambiente de trabalho.

A maioria das avaliações realizadas nesta investigação apresentam quesitos de cunho pessoal e subjetivo, mas podem afetar várias pessoas ao mesmo tempo, em um mesmo ambiente de trabalho. Nesse caso, antes de qualquer planejamento sobre soluções para essa problemática, necessita-se de um diálogo com todos os servidores lotados no setor pesquisado, para que, em conjunto, possam traçar melhores soluções.

5. CONCLUSÕES

Diante dos dados apresentados e analisados, verifica-se que o setor da COAPRH do RN necessita de um olhar mais apurado em algumas questões aparentemente normais no serviço público em geral. São fatores que não são expostos visivelmente, mas que podem ser percebidos de acordo com o resultado das atividades realizadas pelo setor e com o contato direto com os servidores.

No que diz respeito à motivação para o trabalho, as funções atribuídas ao cargo e a relação interpessoal com superiores e colegas de trabalho são aspectos considerados mais motivadores pelos entrevistados, enquanto a estrutura física do ambiente de trabalho e as oportunidades de crescimento pessoal surgem como os itens mais críticos, segundo a avaliação dos servidores lotados no referido setor.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, que complementa a Teoria de Maslow, torna-se interessante observar, nesta avaliação, os tipos de fatores motivacionais considerados por Hersberg, que são: os fatores intrínsecos (salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e ambientais do trabalho, regulamentos internos etc.), e os fatores extrínsecos (sentimento de crescimento individual e reconhecimento do servidor gerado através de seus atos). Todos estes fatores encontram-se analisados no contexto da pesquisa.

Muitas questões devem ser levadas em conta no ambiente desta investigação, entre elas: a idade da maioria dos servidores lotados e o nível de escolaridade, uma vez que metade dos entrevistados possui mais de 50 anos, 43% dos respondentes possuem nível superior completo e 40% dos servidores, além do nível superior completo, são especialistas. Com esse alto índice de escolaridade em um mesmo setor, para uma faixa etária em que a maioria dos servidores lotados possui mais de 40 anos e que apresenta um alto índice de desapontamento em termos de crescimento profissional, verifica-se um forte motivo para o aumento da insatisfação com o ambiente de trabalho e para com os salários e benefícios, bem como a falta de motivação diante das tarefas realizadas, uma vez que a maioria são servidores qualificados, que poderiam ser promovidos ou exercer outras funções no setor público.

Após a realização desta análise, percebe-se que o Setor da COAPRH do RN necessita urgentemente de ações estratégicas que possibilitem uma melhora qualitativa em seu ambiente organizacional interno e até mesmo em sua estrutura física e seus equipamentos de trabalho para que possa prestar um serviço de melhor qualidade para a população potiguar, como é o objetivo da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia

Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

FADIMAN, James; FRAGER, Robert. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor**. 2. ed., 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser diferente**, 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE; Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**, Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. São Paulo, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.