

**ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
EM GESTÃO CARTORÁRIA JUDICIAL**

**CÍNTIA VECCHI DE CARVALHO FERREIRA
MÁRCIA KANAZAWA**

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA COMARCA DE ARIQUEMES – ESTADO DE RONDÔNIA**

**Porto Velho/RO
2017**

ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA

CÍNTIA VECCHI DE CARVALHO FERREIRA

MÁRCIA KANAZAWA

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS
DA COMARCA DE ARIQUEMES – ESTADO DE RONDÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
elaborado como requisito parcial para
obtenção do grau de especialista em nível
de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão
Cartorária Judicial, apresentado à Escola
da Magistratura do Estado de Rondônia.

Orientador: Prof. Áureo Virgílio Queiroz

**Porto Velho/RO
2017**

ESCOLA DA MAGISTRATURA DE RONDÔNIA

Cíntia Vecchi de Carvalho Ferreira

Márcia Kanazawa

FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA COMARCA DE ARIQUEMES – ESTADO DE RONDÔNIA

Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em nível de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Cartorária Judicial, apresentado à Escola da Magistratura do Estado de Rondônia – EMERON.

Data de Aprovação ____/____/____

Conceito _____

Banca Examinadora

Orientador: Prof. Áureo Virgílio Queiroz

Prof.
Examinador 1

Prof.
Examinador 2

Dedicamos aos nossos familiares e amigos a
realização deste projeto.

Cintia e Márcia

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradecemos a DEUS, pela capacitação e equilíbrio na realização deste projeto.

Agradecemos, carinhosamente, aos nossos familiares que no decorrer destes 02 anos sempre nos incentivaram, diante de situações difíceis, sobretudo pelo apoio incondicional.

A vocês professores e, em especial, ao nosso orientador, muito obrigada pelo interesse e dedicação na construção deste trabalho.

Não poderíamos deixar de mencionar nossos amigos de curso pela descontração e apoio ao longo desta caminhada.

A todos vocês, nossos sinceros, obrigada!

“Os teus olhos viram o meu corpo ainda informe, e no teu livro todas estas coisas foram escritas, as quais iam sendo dia a dia formadas, quando nem ainda uma delas havia.”

Salmo 139. 16.

RESUMO

Ter motivos de satisfação no trabalho é considerado um aspecto que, estando presente, motiva os empregados a desenvolverem suas atividades com mais prazer e alegria, afetando de maneira positiva a produtividade destes. Nesta perspectiva, o presente elaborado monográfico tem por finalidade principal, demonstrar quais fatores interferem na motivação dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJ/RO), em especial os servidores da Comarca de Ariquemes em que o estudo empírico foi realizado. A motivação na esfera organizacional é estudada visando entender essa problemática experimentada pelos gestores em relação à viabilização da eficácia institucional, concomitantemente em que se lida com os recursos humanos, possibilitando aos colaboradores alcançarem suas satisfações no serviço público. Assim, buscando a compreensão necessária ao fenômeno estudado, buscou-se embasamento na revisão de literatura, com ênfase àquelas teorias que dissertam acerca do tema, bem como na pesquisa empírica em que se utilizou o método descritivo exploratório com aplicação de questionário contendo questões semiestruturadas, o público alvo foi 61 servidores lotados no Fórum de Ariquemes/RO. Os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação no grupo pesquisado foram a realização profissional, as condições de trabalho, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Neste sentido, o estudo em questão serviu para reflexão, pois muitas das vezes atribui-se ao servidor público como o único responsável por não desenvolver um trabalho de qualidade, esquecendo-se que ter um ambiente acolhedor, equipamentos atuais e reconhecimento do seu trabalho colaboram para se ter pessoas mais satisfeitas e, por conseguinte prestar um serviço mais qualificado aos usuários fazendo a máquina pública funcionar de maneira mais harmônica visando atender ao bem da coletividade.

Palavras-chave: Servidor Público, Motivação, Teorias Motivacionais, Gestão de Pessoas, Administração.

ABSTRACT

Having reasons for job satisfaction is considered an aspect that, being present, motivates the employees to develop their activities with more pleasure and joy, affecting in a positive way their productivity. In this perspective, the purpose of the present monographic essay is to demonstrate which factors interfere in the motivation of the public servants of the Court of Justice of the State of Rondônia (TJ / RO), especially the servers of the Comarca de Ariquemes where the empirical study was carried out . The motivation in the organizational sphere is studied in order to understand this problematic experienced by the managers in relation to the viabilization of the institutional effectiveness, concomitantly in which it deals with the human resources, enabling the employees to reach their satisfactions in the public service. Thus, searching for the necessary understanding of the studied phenomenon, we sought to base the literature review, with emphasis on those theories that discuss about the subject, as well as empirical research using the exploratory descriptive method with questionnaire application containing semi structured questions, the target audience was 61 crowded servers in the Ariquemes / RO Forum. The results showed that the motivational factors that predominated in the generation of satisfaction in the group studied were professional achievement, working conditions, activities performed and responsibility attributed. In this sense, the study in question served as a reflection, since it is often attributed to the public servant as the sole responsible for not developing a quality work, forgetting that having a warm environment, current equipment and recognition of their work collaborate to have more satisfied people, and therefore to provide a more qualified service to the users, making the public machine work in a more harmonious way in order to serve the good of the community.

Keywords: *Public Server, Motivation, Motivational Theories, People Management, Administration.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow	22
Figura 2 – Ciclo motivacional	23
Quadro 1 – Comparativo entre as Teorias X e Y	31
Quadro 2 – Fatores Motivacionais e Higiênicos	32
Gráfico 1 – A exigência para qualificação te motiva no trabalho?	37
Gráfico 2 – A previsão de ascensão funcional, por mérito, o motiva a produzir mais?	38
Gráfico 3 – A fixação metas, para realização das tarefas cartorárias, o estimula a produzir mais?	38
Gráfico 4 – Se você soubesse que o cumprimento de metas resultaria em bônus pecuniário, em que o percentual a receber estaria atrelado às metas alcançadas, seria um motivador à produtividade?	39
Gráfico 5 – A previsão de folgas compensatórias, em razão do atingimento de metas, o motivaria a alcançá-las?	40
Gráfico 6 – O ambiente físico e a estrutura dos Cartórios de Primeiro Grau contribuem para as realizações de suas tarefas, melhorando assim a sua produtividade?	41
Gráfico 7 – Uma jornada diária de horário flexível (por exemplo, banco de horas), que permita manejar seu horário, conforme suas necessidades, atuaria em você como um aspecto motivador?	42
Gráfico 8 – Problemas nas relações interpessoais (entre colegas), te desmotiva para o trabalho?	43
Gráfico 9 – A estabilidade do serviço público te traz satisfação?	43
Gráfico 10 – O reconhecimento pelo seu desempenho te motiva para o trabalho?	44
Gráfico 11 – As oportunidades de progresso na carreira, proporcionadas pelo TJRO, são fatores que te motivam?	45

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO	12
1.1 Evolução da Administração e a Revolução Industrial	13
1.2 Capacitação de Pessoas e a Gestão de Recursos Humanos	15
1.3 A Importância da Valorização do Capital Humano	17
1.4 Motivação das Pessoas no Âmbito do Trabalho	20
2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS – TEORIAS MOTIVACIONAIS	24
2.1 Necessidades Humanas: Maslow	24
2.2 Teorias dos dois Fatores	26
2.2.1 Os fatores higiênicos	26
2.2.1 Os fatores Motivacionais	26
2.3 Teorias X; Y; Z	27
2.4 Os Fatores Motivacionais Relacionados a uma Qualidade de Vida no Trabalho	30
2.4.1 Fatores Satisfatórios (Motivacionais)	32
2.4.2 Fatores Insatisfatórios (Higiênicos)	34
3 METODOLOGIA UTILIZADA	35
3.1 Público – Alvo	35
3.1 Pesquisa de Campo	36
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE	51

INTRODUÇÃO

O movimento da globalização tem rompido distancias e integrado as sociedades de forma muito veloz. Aliada a este processo a tecnologia da comunicação e computação rompe fronteiras e torna este fenômeno mundial ainda mais dinâmico. É possível perceber que estas mudanças tem produzido um novo modelo de sociedade no qual o comportamento das pessoas reflete novos conceitos sociais, novas formas de comunicação, consumo e, principalmente, nova postura em relação ao tratamento que evidencie uma prestação de serviço eficiente, seja na área privada ou pública. Aliás, esta inovação estabelece uma nova cultura que segue sedimentada a cada dia e desperta a atenção de empreendedores e administradores de diversos setores.

Desse modo, surgiu o interesse de pesquisar acerca fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos da comarca de Ariquemes – Estado de Rondônia, no sentido de demonstrar quais fatores interferem na motivação dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do município em questão.

A partir desta constatação, surgiram questionamentos que indagavam sobre onde estariam as falhas, a hipótese que se apresenta é de que a problemática estaria no fator humano, parte principal do processo produtivo, que não teria recebido a devida atenção no desenvolver das atividades organizacionais.

É neste cenário, que a motivação, por ser considerado um hábil instrumento de estímulo ao comportamento do homem, voltado para o aumento da produtividade e satisfação no trabalho, permanece atraindo o interesse de diversos teóricos e pesquisadores na tentativa de entenderem a condição humana para conduzir pessoas a patamares motivacionais.

Seguindo por esse condão, a pesquisa que ora se apresenta encontra-se sistematizada em quatro seções sintetizadas e interligadas entre si, da seguinte forma: a primeira seção, faz menção a um breve histórico da administração geral, passando pelas nuances da Revolução Industrial, um marco importante na esfera administrativa, para logo depois focalizar a capacitação de pessoas e a Gestão de Recursos Humanos, a importância em valorizar o capital humano dentro das organizações findando essa seção com os destaques da motivação das pessoas no âmbito do trabalho;

A segunda seção, traz a baila a questão da motivação e as teorias motivacionais com ênfase as necessidade humanas de Maslow, bem como, enfatiza-se a Teoria dos dois Fatores, destacando os fatores higiênicos e motivacionais, realçando também as Teorias X, Y, Z e os fatores motivacionais relacionados a uma qualidade de vida;

Já a terceira seção, engloba os procedimentos metodológicos utilizados, em que buscou fundamentação na pesquisa bibliográfica em diversas teorias que dissertam sobre o tema, bem como a pesquisa de campo, realizado por meio da aplicação de questionários semiestruturados com servidores lotados na administração cartórios judiciais, Contadoria, Distribuição e Oficiais de Justiça, com a participação de 61 pessoas.

Por fim a quarta seção, discute-se e analisa os resultados da pesquisa de campo, fazendo uma relação da teoria com a prática que foi suficiente para entender o fenômeno pesquisado.

Logo depois traz as principais conclusões dessa busca, inclusive apontando alguns detalhes relevantes encontrados nas respostas dos servidores. Neste contexto, fica evidente que o assunto abordado nesta pesquisa torna-se complexo e cheio de desafios, mas em razão da sua relevância merece atenção e um estudo pormenorizado.

Ademais, embora a motivação seja tema de estudos por décadas ela, ainda, permanece envolta a teorias que buscam esclarecer a proposta deste estudo no sentido de investigar quais aspectos influenciam na motivação dos servidores públicos.

1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2003), Administração é composta em decorrência dos fatos históricos e integrada através de contribuição cumulativa de inúmeros precursores, filósofos, físico, estadistas, economistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada um em seu campo de atividades, ampliando e divulgando suas obras e teorias. Por conseguinte, a contemporânea administração utiliza conceitos e princípios empregados nas ciências matemáticas (incluindo a estatística), Ciências Humanas (Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação etc.), Ciências Físicas (assim como a Física, Química etc.), bem como na área do direito, Engenharia etc.

A história segundo Kwasnicka (2007), demonstra que a maioria das ações militares, políticas, sociais, econômicas e religiosas tiveram uma composição orgânica que retratava uma estrutura hierárquica, onde se concentrava as funções de poder e de decisão. Nesta concepção a teoria da estrutura hierárquica não é novidade: Platão, Aristóteles e Hamurabi já versavam sobre ela. Assim sendo, não se pode negar que a administração sofreu enorme influência da filosofia desde a era Antiga. O filósofo Sócrates (470-399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, já colocava seu ponto de vista sobre a administração como sendo uma habilidade pessoal desvinculada do conhecimento técnico e do experimento.

Igualmente, pode-se constatar através de referências pré-históricas com relação às magníficas construções levantadas durante a antiguidade do Egito, Mesopotâmia, Assíria, entre outras, testemunharam à existência, em épocas remotas, de administradores capazes de planejar e orientar os esforços militares de trabalhadores em extraordinárias obras que permanecem até os dias atuais.

Chiavenato (2003), descreve também que os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já recomendava a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio indicavam práticas para uma administração eficiente.

A Bíblia relata os conselhos de Jetro, sogro de Moises e sacerdotes de Mídia, que, notando as dificuldades do genro em atender ao povo e julgar suas lides, pois todas as decisões tinham que aguardar o líder durante o dia inteiro em um fila, à espera de sua deliberação para cada caso (ÊXODO, cap. 18, v. 13-27).

A escritura bíblica conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro e construiu sua pirâmide humana: escolheu homens capazes de todo o Israel, e delegou-lhes autoridade como se fossem os seus representantes. Todas as causas simples julgaram-nas eles mesmos, enquanto apenas as mais graves trouxeram-nas a Moisés. Pode-se dizer então que Moisés não agregou à sua administração somente membros da sua família, mas sim pessoas que tinha capacidade suficiente de comandar.

1.1 Evolução da Administração e a Revolução Industrial

Com a invenção da máquina a vapor no século XIX, por James Watt, e sua aplicação à produção, brotou uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, acendendo intensas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, num século, as evoluções foram mais determinantes do que as mudanças ocorridas em todo o milênio anterior.

A Revolução Industrial pode ser dividida em três períodos no processo de industrialização em escala mundial, que segundo Silva (2004, p. 102) compreende:

1760 a 1850 – período em que a “grande mudança” se restringe a Inglaterra, a “oficina do mundo”, onde preponderaram a produção de bens de consumo, os têxteis e a energia a vapor.

1850 a 1900 – período em que a grande mudança se espalha pela Europa, América e Ásia, em países como Bélgica, França, Alemanha, Itália, Estados Unidos, Japão e Rússia. Cresce a concorrência, a indústria de bens de produção se desenvolve e as ferrovias se expandem. Novas formas de energia, como a hidrelétrica e o petróleo passam a ser utilizados.

1900 até os dias atuais – período em que surgem grandes conglomerados¹ industriais, com produtos automatizados, produção em série, explosão da sociedade de consumo e expansão dos meios de comunicação: avançaram as indústrias: química e eletrônica, a engenharia genética e outras atividades industriais e administrativas.

Sem dúvida que a Revolução Industrial após os anos 60 teve uma fase marcada pelo modelo de produção fordista, quando o capitalismo tinha como pontos fundamentais, no aspecto da tecnologia e organização, uma produção em massa, que utilizava máquinas e trabalhadores especializados para produzirem produtos

¹ Conglomerados – grupos constituídos de empresas que possuem atividades diversas.

padronizados a custos reduzidos. Nesta concepção, Ford adotou três princípios básicos que podem ser assim descritos:

- 1- Princípio da intensificação: Consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2- Princípio da economicidade: Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação [...]
- 3- Princípio de produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização da linha de montagem (RIBEIRO, 2007, p. 76).

Nesta teoria a motivação se dá na busca pelo dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho, enfoca-se o material humano como principal. Toda abordagem Clássica da Administração alicerçava-se nessa teoria da motivação. É uma abordagem tecnicista e mecanicista.

Assim sendo, para Ford a administração, por meio do planejamento, antecede ao homem, isto é: “quem dirige é o trabalho, não o homem. A questão é conservar todas as coisas em movimento, de modo que o trabalho vá até ao homem e não o homem ao trabalho” (SILVA, 2004, p. 131). Com esta nova forma de conceber a força produtiva de trabalho em massa, Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração eficiente individual que a história jamais conheceu.

Não se deve esquecer também a contribuição de Frederick Winslow Taylor que desenvolveu um sistema coordenado de administração caracterizado por cinco aspectos: “1. análise do trabalho; 2. padronização das ferramentas; 3. seleção e treinamento dos trabalhadores [...]; 4. supervisão e planejamento; 5. pagamento por produtos” (RIBEIRO, 2007, p. 72-3).

Com esses cinco aspectos definidos Taylor elaborou os seus conceitos acerca da administração, transformando-as em filosofia que passou a ser conhecida como administração científica, por isso ele é considerado o pai da administração científica.

A Revolução Industrial foi uma das grandes responsáveis pelo impacto administrativo, na qual teve papel preponderante para que se concebesse a prática administrativa, fator fundamental para as empresas que buscam rentabilidade e eficiência em seus produtos. Com o apogeu da sociedade industrial veio o capitalismo, o que acentuou ao extremo a estratificação social, onde pobres empobrecem ainda mais e os ricos se consolidaram como proprietários dos meios de produção.

Hoje, se assiste o apogeu da comunicação, da interação comercial e cultural e da informatização, no qual denomina-se esse momento como globalização, ora se o capitalismo trouxe consigo o consumismo como vício e instrumento de estratificação, também a globalização traz consigo seus vícios e de maneira sem igual concentra a renda nas mãos dos grandes conglomerados acentuando a pobreza e todos os seus condicionantes (ANTUNES, 2008).

Logo, o administrador que busca excelência em seu trabalho deve estar sempre procurando a melhoria em seus produtos e serviços, visto que a competitividade ocasionada, sobretudo pela Revolução Industrial e os avanços tecnológicos, exige cada vez mais indivíduos capazes de se adaptarem às novas transformações ocasionadas por ela.

Assim reafirma-se o dever do administrador em assumir seu papel como agentes de transformação e responsabilidade social propiciando no mínimo minimizar os piores efeitos causados pelos avanços que a sociedade tecnológica traz. Essa questão remete a pensar que dentro das organizações é preciso capacitar e valorizar as pessoas para que assim agreguem esforços em tornar administrações mais eficientes e humanizadas.

1.2 Capacitação de Pessoas e a Gestão de Recursos Humanos

Na sociedade contemporânea, quando se vive a chamada era da informação, passa-se por profundas transformações nas relações sociais, culturais, e do trabalho. Neste paradigma é exigido que o indivíduo se qualificasse, buscando novos conhecimentos a todo instante e nas mais variadas fontes, pois, o mercado busca o sujeito multifuncional com apurada competência e múltiplas habilidades.

Daí a importância da empresa oferecer aos seus funcionários oportunidades de acesso a cursos de capacitação e aperfeiçoamento na referida habilidade. Assim, a qualidade do treinamento a oferecer aparece como preocupação primeira, pois, treinar os funcionários é acima de tudo valorizá-los garante excelência na prestação de serviços ou comercialização de produtos. Chiavenato (2004, p. 297)

chama a atenção que “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e avaliação”.

O diagnóstico é o momento em que o gerente irá levantar dados que o mostre a necessidade do treinamento, bem como o enfoque e os funcionários a participarem, este pode ser realizado através da observação, de entrevistas a clientes e funcionários com indicativos de produtividade.

O Desenho: trata-se da elaboração do programa de treinamento previsto pelo diagnóstico, neste momento é elaborado um planejamento considerando aspectos como: O local, a Instrutoria, a Composição da turma, os Recursos, os Objetivos e a Avaliação.

a) **O local dentro ou fora da empresa;** deve ser agradável com boa iluminação, ventilado e com assentos confortáveis, a fim de proporcionar ao participante as melhores condições possíveis para a assimilação dos temas abordados.

b) **Os Instrutores:** devem ser qualificados, dinâmicos e com ampla experiência o que propiciará o máximo de concretude dos objetivos almejados.

c) **A composição da turma:** esta deve compor-se por pares, isto é, um curso que trate de vendas deve ser aplicado aos vendedores, pois, se aplicado aos motoristas, por exemplo, o assunto se fará descontextualizado e por isso, chato e de difícil assimilação, além de que os objetivos não serão concretizados, visto que, estes certamente referem-se aos vendedores, público alvo do planejado para aquele curso.

d) **Os recursos:** tantos quantos atendam aos temas, a aplicação e desenvolvimento, ajudam em muito no trabalho do instrutor conferindo-o qualidade e eficácia.

e) **Os objetivos:** norteiam todo o trabalho, determinam a seleção dos recursos, dos temas, dos instrutores e demais ações.

f) **Avaliação:** trata-se de avaliar os participantes e a participação, sendo que não se limita a quantificar o aprendizado da turma, é necessário avaliar os resultados da etapa do processo o que norteará as próximas ações nas próximas etapas da capacitação de pessoal.

A Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento, sabendo que este não deve ser interrompido em prejuízo dos objetivos traçados.

A Avaliação: aqui não se trata de avaliar uma etapa do processo, mas o processo como um todo assim a avaliação deve responder aos conhecimentos

repassados e/ou adquiridos, às reações dos participantes, ao impacto causado e principalmente aos resultados obtidos.

Entretanto, não se pode simplesmente adotar esse planejamento, pensando que só isso é suficiente, mesmo porque essa capacitação vai muito, além disso, portanto, é preciso adotar estratégias eficazes, a fim de que se possa desenvolver a capacitação adequada; no sentido de atender com excelência superando as expectativas da clientela o que constitui um treinamento estratégico de alto nível.

Estratégico porque se processa de forma direta com os profissionais que interagem com os clientes, e alto nível porque através deste a força geradora edifica os níveis de produtividade e motivação desses profissionais, isto sem contar o elevado nível de satisfação dos clientes que irão receber tal atendimento.

No campo da Administração Pública Esculápio (2013), diz que a gestão de pessoas não deve ser vislumbrada de forma isolada das demais áreas que abrangem a Administração Pública, precisa de planejar a fim de que não somente a burocracia sofra as transformações, mas ainda para incrementar instrumentos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, possibilitando melhorar a qualidade de trabalho e, desse modo, estendo à população.

A gestão de recursos humanos, por conseguinte abrangem inúmeras ações planejadas de maneira prévia, atendendo as necessidades entre a organização e as pessoas. Claro (2009), aponta que o principal objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é assessorar as organizações a ampliarem competências distintas, conquistar de forma consistente um desempenho melhor, crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham. Pode-se dizer então que a capacitação das pessoas se constitui a pedra angular para atingir o auge de uma administração que se preocupa com a qualidade oferecida aos seus colaboradores.

1.3 A Importância da Valorização do Capital Humano

Conforme preceitua Chiavenato (2005), a valorização do capital humano nas organizações surgiu com teoria clássica da administração, por meio de Frederick

Taylor (início do século XX), engenheiro americano, através dos seus estudos viu que era preciso valorizar o ser humano dentro das organizações que até então utilizava-se o sistema mecanístico.

Assim, com os adventos da globalização e o desenvolvimento tecnológico, denominado a “Era da Informação” o capital humano começa a ser valorizado dentro das organizações, visto que a valorização do capital humano é tão imprescindível quanto o capital financeiro, mesmo porque a tecnologia é cada vez mais complexa, e o desenvolvimento do potencial humano existente nas organizações, torna-se basilar às empresas tornarem mais competitivas.

Assim, em conformidade com Bento (2006, p. 5), esse autor destaca que:

O surgimento do capital humano é a característica mais marcante da economia do conhecimento, pois neles são encontradas duas características fundamentais, que são a educação e as habilidades. Mesmo sendo na sociedade industrial um fator crítico de sucesso a quantidade de capital físico e financeiro, já na economia do conhecimento passa a receber elevada importância a quantidade e a qualidade de capital humano existentes. Desta forma, numa sociedade do conhecimento, o principal investimento tem que estar centrado nos talentos humanos visando desenvolver ou melhorar suas habilidades.

Destacando o autor citado, o conhecimento passa a ser uma peculiaridade ímpar dos seres humanos, mesmo porque por meio do conhecimento descobre-se novas tecnologias provocando mudanças comportamentais, bem como, quebra de paradigmas na forma de trabalho e na economia.

Drucker (1999, p. 18) acerca desse assunto assevera que:

O conhecimento, nestas últimas décadas, tornou-se o capital principal, o centro de curso e o recurso crucial da economia. Isso muda as forças produtivas e o trabalho; o ensino e o aprendizado; e o significado do conhecimento e suas políticas. Mas também cria o problema das responsabilidades dos novos detentores do poder, os homens do conhecimento.

O que se pode constatar por meio da explicitação acima são as transformações sofridas nos últimos tempos. Igualmente, pode-se dizer que nas mudanças verificadas, essas estão inteiramente integradas e influenciam sobremaneira as organizações, causando impactos na sua estrutura e na forma de seu processo administrativo.

Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 37) corroboram com esse pensamento ao dizer que:

A existência de uma sociedade ou economia do conhecimento exige empresas e trabalhadores do conhecimento, o que faz com que o conceito

de capital intelectual envolva todo domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamentos com clientes e habilidades profissionais, de modo a propiciar vantagem competitiva para a empresa.

Salienta-se a importância de acompanhar todo processo evolutivo da utilização do conhecimento, ou seja, informação, noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência que pode ser considerado fator de produção, a patrimônio como fruto do conhecimento.

Segundo Crawford (1994) *apud* Antunes (2008, p. 25), explica que “o conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho ou a um resultado específico”, ou seja, é o conhecimento aplicado ao próprio conhecimento.

Santiago Jr. e Santiago (2007, p. 19-20) destacam que podem-se classificar o seguinte, como recurso do conhecimento para a sociedade no geral:

- A valorização do ser humano detentor do conhecimento;
- A localização dos recursos de produção não mais como fator determinante para a localização da produção, pois a tecnologia e os transportes disponíveis resolvem essa questão,
- A materialização do conhecimento em tecnologias substituindo em parte, ou totalmente, a mão-de-obra no processo produtivo;
- A tendência acentuada para o crescimento do setor de serviços, mais especificamente de entretenimento, softwares, serviços eletrônicos e, também, em pesquisas nas áreas de biotecnologia, cibernética etc.;
- O fato de os produtos consumirem cada vez menos recursos materiais e mais recursos intelectuais;

Diante do exposto, fica claro que a informação é a matéria-prima do conhecimento e o ser humano, por ser o recurso detentor do conhecimento, tem sido o centro das atenções dos estudiosos do tema com o objetivo de direcionar a mensuração do capital intelectual para o ativo das organizações, para serem relacionados e mensurados nas demonstrações contábeis das empresas, compondo o valor real de seu patrimônio.

Portanto, as empresas necessitam tratar seus colaboradores da mesma forma que trata os clientes que estão satisfeitos, como bem enfatizam Corrêa e Caon (2011, p. 239)

Como parte da política de reter bons talentos, olhar para os funcionários como se fossem clientes satisfeitos é uma ferramenta crescentemente utilizada por empresas. Avaliar o grau de satisfação do funcionário é tão importante para o objetivo de manter bons níveis de satisfação e, portanto de retê-lo, como para o objetivo de gerar atendimento que torne clientes

mais que satisfeitos. Lembre-se: é muito difícil gerar clientes mais que satisfeitos com funcionários insatisfeitos.

Enfim, de acordo com Antunes (2008), as organizações carecem fazer investimentos grandiosos no ser humano, como detentor do conhecimento, além de em sistemas de informação, tendo em vista que a informação é a pedra angular para se aplicar o conhecimento de forma certa e correta. Dentro desse contexto, a motivação às pessoas é fundamental.

1.4 Motivação das Pessoas no Âmbito do Trabalho

De forma mais intensiva as organizações passam a investir na gestão de pessoas, que supera os conhecimentos tradicionais dos processos burocráticos de recursos humanos. Ao retribuir os trabalhos e serviços prestados pelos profissionais, em contrapartida as empresas criam benefícios deixando clara a troca de favores entre empregados e empregadores, onde a motivação é um dos fatores essenciais.

É válido dizer que a motivação constitui a força que estimula as pessoas a agir. Nesse sentido, em épocas passadas acreditava-se segundo Gil (2006, p. 202), “que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas”.

Logo, parte da motivação de uma pessoa se configura a partir do papel que ela exerce na organização e o grau de dependência das outras pessoas. Assim, motivar pessoas é valorizar as pessoas e as suas atividades na empresa, segundo ressalta Weiss (1999, p. 11); “é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem consigo mesmas e entre si, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo”.

Necessita, pois reconhecer as habilidades e comprometimento do empregado, ao fazer isso automaticamente, as organizações estarão colaborando para o crescimento dos seus colaboradores. Essa questão é apontada por Gil (2006, p. 211) que, “os funcionários costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador”.

Weiss (1999), nesse mesmo raciocínio, complementa que as pessoas trabalham por recompensas, o que não necessariamente precisam ser tangíveis,

como incentivos financeiros. Pode ser intangíveis, tipo deixando o empregado liderar um grupo. A vontade de sempre executar as tarefas com maestria, de certa forma deteriora, e as pessoas tendem a ficarem desmotivadas apenas por haver empecilhos em seu caminho, ou não entendem o que se espera delas, ou como seu trabalho será avaliado.

Vergara (2000, p. 48), alega que: “é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve”.

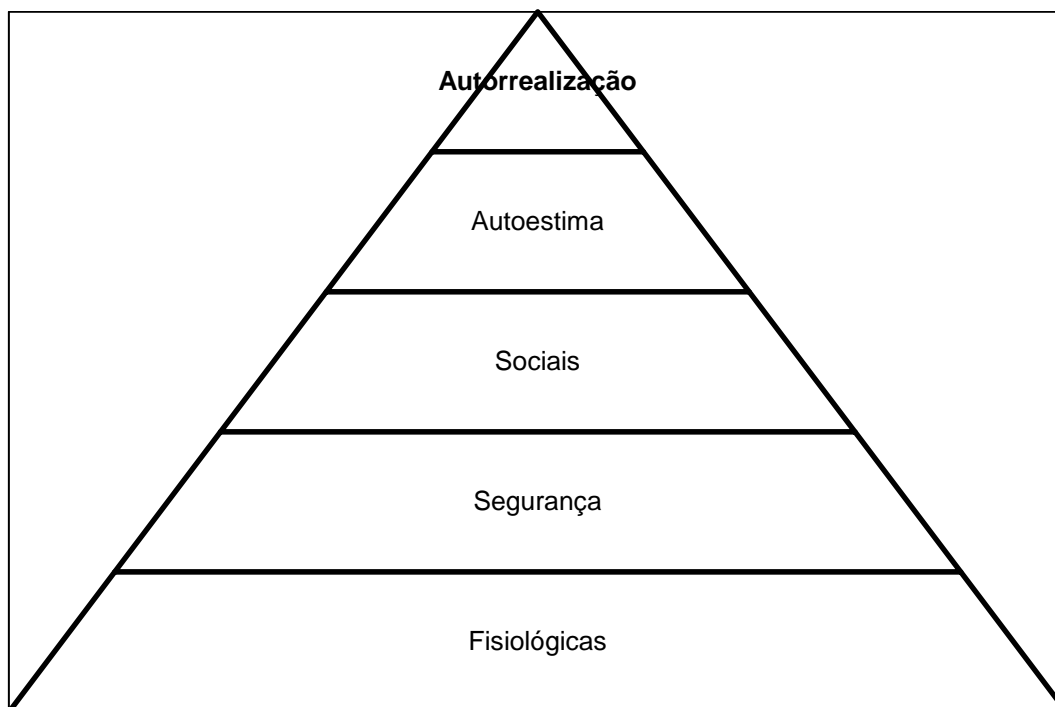
Pode-se dizer o que determina a motivação nas empresas é, sem sobra de dúvida, o comportamento da organização, até porque o comportamento das pessoas não é estanque depende de uma empresa para a outra, ou seja, a interatividade entre o indivíduo e uma organização se realiza através de um processo de envolvimento mútuo, que atende as suas necessidades.

Conforme aponta Vergara (2000), os primeiros estudos acerca do tema motivação foram iniciados na década de 50 através de Abraham Maslow², que incrementou uma teoria direcionada às necessidades humanas, que segundo ele organizavam-se hierarquicamente.

Estas necessidades vistas por Maslow, segundo Chiavenato (2005), o indivíduo ao atingir o nível desejado, se direciona sua atenção ao próximo estágio. Contudo, para o autor supracitado, as pessoas podem subir e descer na hierarquia. Maslow vislumbrou as necessidades através de uma pirâmide, onde na base da pirâmide encontram-se as necessidades mais baixas (ou menos relevantes) e recorrentes, as denominadas necessidades primárias, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias. Pela figura 1 é possível visualizar a teoria mencionada.

² Abraham Maslow (1908-1970), foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow. Foi um psicólogo de referência na Psicologia Humanista.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2006)

Conforme destaca Maslow *apud* Chiavenato (2005), as necessidades fisiológicas encontram-se no primeiro nível da pirâmide. Essas necessidades incluem a alimentação, o sono e o repouso, o desejo sexual entre outras, que correspondem às prioridades da pessoa.

Vergara (2000), diz que a partir do momento em que há satisfação dessas necessidades o indivíduo fica mais motivado, sendo que essas podem ser divididas em dois níveis: as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Em que as primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas compreendem aquelas primordiais sem as quais o indivíduo não sobreviveria, inclui a fome, o sono, a sede. As de segurança engloba a proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, fantasiosa, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias englobam as sociais, a estima e autorrealização. A necessidade de permanecer em um grupo, ser reconhecido, ter prestígio. Esta teoria está interligada ao próprio potencial do ser humano, pois diversas vezes enfrenta tarefas desafiadoras até chegar ao topo da hierarquia. As necessidades de autorrealização do topo da pirâmide (hierarquia), o indivíduo busca se realizar a partir do próprio potencial e autodesenvolvimento.

O comportamento das pessoas, segundo Vergara (2000) e Chiavenato (2006), pode ser explicado pelo ciclo motivacional, que se trata de um processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento. Nele estão expostos alguns pontos que direcionam ao equilíbrio quando este ciclo for percorrido até o final, condicionando-se desse modo, ao momento de conforto e tranquilidade, conforme expresso na figura 2 abaixo.

Figura 2 – Ciclo motivacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006)

Chiavenato (2005) e Caruso (2007), evidenciam que, a partir do momento em que a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial, até que surja outro estímulo. Toda satisfação libera uma tensão que admite o retorno ao equilíbrio anterior. No momento em que uma necessidade é alcançada, a pessoa parte para outra, até chegar ao seu topo, tornando-se assim um ciclo em busca da tranquilidade e satisfação do ser humano.

As teorias das necessidades humanas são várias, porém nenhuma delas promete o resultado desejado, logo, motivar os colaboradores da forma adequada minimiza os efeitos nocivos de desligamento da empresa e contribui para que a rotatividade de pessoal não aconteça frequentemente.

2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS – TEORIAS MOTIVACIONAIS

Para aplicação exitosa dos conceitos e das técnicas da gestão de pessoas faz-se necessário um trabalho em conjunto, isto é, uma equipe que age sob a orientação de uma direção, supervisão ou gestão. Neste sentido, destaque-se a importância da figura do gestor de recursos humanos e da motivação que deve imbuir e contagiar o trabalho dos profissionais envolvidos no processo.

Assim, após abordar o tema do gestor de recursos humanos, explicitando seu fundamento e importância, impõe-se, neste, a tarefa de apresentar de forma sucinta os resultados do estudo das teorias de Maslow, Herzberg, MacGregor e William Ouchi acerca da motivação e desempenho humano.

Considerando que a motivação seja um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo; e que o desempenho seja sinônimo de atuação e/ou comportamento; pode-se entender que a motivação seja condição primeira para um bom desempenho de um indivíduo em toda e qualquer ação.

A terminologia motivação de acordo com Mann (2006, p. 35), “provém do latim *“motivus”*, que diz respeito a movimento e descreve a habilidade e o desejo de alcançar elevadas performances”. Logo, a habilidade para motivar as pessoas é, também, habilidade primeira para o gerente que visa o crescimento da empresa e dos seus colaboradores.

Neste propósito buscou-se em várias fontes bibliográficas os esclarecimentos e fundamentos teóricos o que propiciou ampla compreensão das teorias motivacionais, os resultados dessas buscas estão disponibilizadas como segue.

2.1 NECESSIDADES HUMANAS: MASLOW

Para Maslow o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, verifica-se que para melhor entendimento seja necessária a conceituação do termo necessidades, para tanto se recorre ao dicionário Aurélio que o define como sendo “Aquilo que constrange, compele ou obriga de modo absoluto”.

Maslow afirma que as necessidades básicas podem ser dispostas numa hierarquia de importância e prioridade, sendo representada, em cuja base estão as

necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização), que de acordo com Serrano (2011), podem ser dispostas da seguinte forma: Necessidades de autorrealização; Necessidade de Status e Estima; Necessidades Sociais (afeto); Necessidades de Segurança e Necessidades Fisiológicas.

Essas necessidades se manifestam numa dinâmica onde a primeira domina o comportamento da pessoa até que seja satisfeita; tendo estas satisfeitas, a segunda é que o dominará e assim por diante até a última, isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la.

Serrano (2011, p. 3), cita que de acordo com Maslow:

As necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.

Vê-se que, segundo Maslow as necessidades básicas ditam o comportamento humano, por isso, sua teoria se tornou uma das mais importantes entre as teorias da motivação, pois as necessidades é que fazem com que as pessoas estejam sempre à procura de meios para satisfazê-las, segundo as prioridades humanas, a saber, a necessidade de sobrevivência (alimentação), a necessidade de proteção (abrigo), a necessidade social (aceitação, afeto), a necessidade de estima (autoconfiança), a necessidade de aprovação (prestígio), a necessidade autorrealização (o autodesenvolvimento) como disposto na citação acima que de acordo com o mesmo autor, “Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal” (ROCHA, 2007, p. 23).

Portanto, a motivação de uma pessoa é determinada pela necessidade de satisfazer suas necessidades básicas, e determinantes desta mesma necessidade, ou seja, o ser humano esforça-se em buscar melhoria à medida que sente tais necessidades e esse esforço é ocasionado pela necessidade de satisfação.

Desta forma, a missão primeira do gestor da empresa, enquanto coordenador e orientador de uma estratégia pautada pelos princípios de um atendimento qualificado é a de perceber a necessidade que move e motiva o funcionário à satisfação de tal necessidade.

2.2 TEORIAS DOS DOIS FATORES

Hezberg foi o autor da “*Teoria dos dois Fatores*” através da qual abordou a satisfação e motivação das pessoas, considerando dois fatores distintos como influenciadores da motivação das pessoas, sendo os “Fatores Higiênicos” e os “Fatores Motivacionais”.

2.2.1 Os fatores higiênicos

Referem-se às condições que rodeiam o funcionário no desempenho de suas atribuições, compreendendo as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes e outras.

Contudo, segundo Gondim e Silva (2004), Hezberg considera que esses fatores, os higiênicos, são muito limitados para influenciar decisivamente a motivação das pessoas daí o nome “higiênico” que, segundo ele traduz o seu caráter preventivo, se destinam apenas a evitar fatos de descontentamento, pois a presença desses fatores não aumenta significativamente, mas sua ausência causa a insatisfação.

2.2.2 Os fatores motivacionais

Se referem às atividades próprias do cargo, implicam no aumento da produtividade e provocam efeitos duradouros de motivação, que para Hezberg se traduz em sentimentos de realização, de crescimento e reconhecimento profissional, e é propiciado por tarefas e atividades que configuram-se em desafio para o trabalhador. Tendo bons fatores motivacionais, eleva-se significativamente a satisfação; tendo-os precários, gera a ausência de satisfação.

Verificou-se, pois, que para Herzberg a motivação do trabalhador depende da disponibilização dos dois fatores, sendo o primeiro, o higiênico, representados pelas condições de trabalho, e o segundo, motivacionais, pelos desafios e possibilidades oferecidas pelo exercício profissional.

Motivação de acordo com Maximiano (2000), significa “motivo para agir” ou “movimento para a ação” e é um sentimento intrínseco a cada um. O que se espera do líder é proporcionar um ambiente favorável para o despertar da motivação. Para isso, é necessário que o líder tenha capacidades perceptivas e relacionais que levem os funcionários a um profundo comprometimento com a cultura da empresa.

Ao líder cabe a responsabilidade de apoiar, treinar, informar e estimular sua equipe para o desenvolvimento de um ambiente propício ao alcance dos objetivos organizacionais. Indo mais além, ele é responsável por despertar o sentimento de pertencer, fazer parte do todo e da sua importância para o sucesso final.

2.3 TEORIAS X; Y; Z

Ao findar a II grande Guerra Mundial em 1945, o mundo começou a passar por experimentos sem precedentes na história com altos índices de desenvolvimento industrial e econômico, implicando às organizações grandes transformações no sentido de se adequarem às novas exigências do mercado.

A partir de então, segundo Lacombe e Heilborn, (2003), emergiram inúmeros estudos acerca das relações laborais entre as organizações e seus colaboradores. Um desses estudos que vale destacar foi realizado por MacGregor³, o precursor das pesquisas envolvendo os métodos influenciadores da autoridade e do comportamento dos subordinados. Ele estabeleceu uma nova maneira de tratar as pessoas, da qual as denominou de teoria X e a teoria Y, que sintetiza-as mais abaixo, em seu entendimento caberia ao administrador a escolha de uma delas tendo por base a sua adequação do exercício de sua autoridade.

MacGregor criou as teorias X e Y onde defende que cada “trabalhador” se encaixa em um de dois grupos, X ou Y. Correa *et al*, (2007), cita que MacGregor,

³ Donald MacGregor ((1898-1964)). Professor de Administração Industrial do MIT – *Massachusetts Institute of Technology*, McGregor foi desenvolvendo suas teses numa postura crítica às concepções tradicionais ou clássicas de Taylor e Fayol. Segundo ele, o conceito tradicional da tarefa (no campo da administração) pode se apresentar em função de três proposições. E, para evitar as complicações introduzidas por um rótulo qualquer, MacGregor denomina esse conjunto de proposições de teoria X.

retrata dois estilos opostos, na Teoria X, os valores humanos não são considerados. Já a Teoria Y tem como base a ênfase nos valores humanos e sociais, demonstrando de forma explícita a oposição existente entre as duas teorias.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), McGregor, vislumbrava que as suposições tradicionais acerca da natureza humana se incluem na teoria X, na forma seguinte: A teoria X, enfatiza o controle administrativo e a direção das atividades da organização, coloca na administração a responsabilidade principal para organizar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros da organização na busca de seus objetivos.

A teoria Y, considera que as pessoas não são, necessariamente, passivas ou opostas à empresa, exceto quando condicionadas por experiências anteriores, as pessoas possuem uma capacidade para crescer e para utilizar esse crescimento para o seu próprio bem e em benefício da empresa. É, portanto, de responsabilidade de a empresa estabelecer as condições necessárias para o alcance dos seus objetivos e dos objetivos pessoais dos seus empregados. O quadro 1, a seguir, traz comparação entre as duas teorias de McGregor:

Quadro 1 – Comparativo entre as Teorias X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas devem ser supervisionadas de perto, seja através de supervisão direta ou por sistemas rigorosos de prêmio e castigo.	As pessoas irão, geralmente, encontrar meios de serem ativas, produtivas e satisfeitas em seus trabalhos, se tiverem uma oportunidade.
O trabalho é algo que a maioria das pessoas acha desagradável.	O trabalho é natural e agradável a menos que se torne ofensivo por ações das organizações.
A maioria das pessoas tem pouca iniciativa pouca criatividade ou poucas habilidades de resolução de problemas. Elas preferem ter outras pessoas para tomar decisões e assumir responsabilidades pelas decisões.	A maior parte das pessoas é ambiciosa, deseja autonomia e autocontrole e resolve eficazmente os problemas. A criatividade é distribuída igualmente entre a população.
Recompensas econômicas e segurança são os motivadores primários para a maioria das pessoas.	Muitas coisas diferentes motivam as pessoas, somente algumas delas envolvem recompensas econômicas ou segurança.

Fonte: Correa (*et al*) (2007)

Sabe-se que o ser humano não sente aversão ao trabalho, tendo condições adequadas, o trabalho pode ser fonte de satisfação e adesão aos objetivos da empresa, é condicionado aos prêmios que lhes serão concedidos, contudo o mais importante dos prêmios é a satisfação das necessidades de autorealização.

Importante destacar também que um estudo realizado nessa mesma época pelo Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, coordenado por Rensis Likert (grande pesquisador americano nas áreas de liderança e gestão), seus estudos tinham como cerne o comportamento das pessoas na organização e a percepção que elas têm das chefias, dos colegas e dos seus subordinados.

Os resultados foram o seguinte, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003): (a) A relação dos tipos de supervisão com a produtividade; (b) Lealdade aos colegas e a relação com a produtividade; (c) *Linking-pin* (Pino de ligação entre a posição de chefia e os seus subordinados). A conclusão que se chegou dessa pesquisa apontaram que os chefes em segundo escalão exercem um papel fundamental na relação entre empregados e a empresa, visto que os chefes representam os empregadores. Assim, esses representantes que tem poder de influência sobre seus superiores acrescem a moral e a motivação de seus subordinados, bem como, contribui para a produtividade dos mesmos.

A Teoria Z criada por William Ouchi, traz um artifício suplementar às Teorias X e Y, porém esse modelo vai além da Teoria Y possui como fundamento o estilo japonês de administração, trata-se de uma filosofia muito difundida em empresas japonesas, mas já se encontra inserida também em empresas norte americanas. Essa teoria busca redescobrir o homem, destacando a importância da liberdade de expressão, bem como, a participação dentro das empresas.

Seu autor realça que, os sucessos das organizações devem-se à motivação humana e não unicamente na tecnologia utilizada nos processos produtivos, ou seja, a tecnologia pode ter a sua importância indispensável, todavia, ela deve estar a serviço dos homens.

Conforme aponta Drucker (2003), Ouchi entende que não é possível fazer a separação do trabalho e da vida pessoal, em virtude disso algumas condições devem estar presentes nas relações de trabalho, tais como: a confiabilidade e o trabalho em equipe, significa dizer que as relações interpessoais precisam ser estreitas e as tomadas de decisão coletiva, visando um bem maior, traduzindo em um rendimento maior das pessoas e, por conseguinte melhorar a produção. Ouchi (1986, p. 81) leciona que:

A tornada de decisão consensual atende ao valor direto da in formação e ao valor de participação, ao mesmo tempo que marca abertamente o compromisso da organização para com esses valores.[...] Geralmente as

organizações do tipo Z consagram uma grande quantidade de energia ao desenvolvimento de habilidades interpessoais necessárias à decisão grupal efetiva, talvez em parte por esta razão simbólica.

Correa e Correa (2004), sobre o assunto dizem que, essa teoria se encaixa em uma nova filosofia empresarial humanística em que às organizações empresariais se encontre comprometida com seus colaboradores, esse comprometimento deve ser traduzido em melhores condições de trabalho, criando assim um ambiente que permita ao trabalhador se autossuperar, para o seu bem e de toda a organização.

Este ambiente propício ao bom desempenho do trabalhador é encargo da gerência, que segundo Ouchi, é um líder com a tarefa de motivar as pessoas, e seu trabalho deve se fundamentar em três princípios, a saber, a confiança, atenção nas relações humanas e relações sociais estreitas.

Na Teoria Z, o rodízio dos empregados em cargos diferentes faz parte do desenvolvimento e treinamento das empresas, pois de acordo com Certo (2003), opções distintas e sedutoras aos empregados colaboram para aumentar a satisfação no emprego, além de melhorar as qualificações técnicas e habilidades diversas. Drucker (2003), comunga com esse pensamento, pois segundo ele a rotação de cargos evita que os profissionais da produção e os administrativos do futuro fiquem bitolados nos conhecimentos departamentalizados.

2.4 OS Fatores Motivacionais Relacionados a uma Qualidade de Vida no Trabalho

Dentro de uma organização, existem fatores que dão sustentabilidade ao servidor, isto para executar as suas funções. Melhorias que implicam no relacionamento do mesmo com clientes, com colegas de trabalho, com chefes, e com a Gestão de Recursos Humanos, e esses fatores que contribuem para este relacionamento são denominados “motivação”.

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral, [...] São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que têm que serem dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, que podem produzir o desempenho positivo ou negativo (ROSE, 2005, p. 20).

Neste ponto compreende-se que os fatores motivacionais são amplos, e que englobam aspectos que poderão ser úteis para determinado funcionário, ou pode ser desnecessário, afinal para o autor os fatores motivacionais dentro de uma organização são específicos para cada indivíduo, e assim influência diretamente na produção.

Para Medeiros e Filho (2012, p. 3): “a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo.” Ou seja, os fatores motivacionais não devem ser algo corriqueiro, mas por sua vez, precisa estar interligado na vida diária do colaborador.

Chiavenato (2014), na tabela abaixo apresenta fatores que contribuem de modo positivo na expectativa de trabalho do colaborador, destacando as perspectivas satisfatórias e as insatisfatórias.

Quadro 2 – Fatores Motivacionais e higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTE)	FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTE)
1. O trabalho em si	1. As condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2014, p. 399)

Fatores motivacionais, conforme o entendimento de Slack (2002), compreendem aqueles que desenvolvem a satisfação e, por consecutivo, a motivação e, portanto, o desempenho dos indivíduos. Já os fatores higiênicos são aqueles que, se estiverem ausentes ou não foram atendidos suficientemente, tem a capacidade de gerar a insatisfação e, por conseguinte, irá desmotivar os indivíduos, comprometendo seu bom desempenho.

2.4.1 Fatores Satisfatórios (Motivacionais)

Ao observar a tabela no seu lado esquerdo nota-se que um dos fatores que satisfazem o servidor é a escolha da profissão, uma pessoa que faz aquilo que

conhece, e realiza a sua função de forma prazerosa estará mais empenhada, e seu trabalho será concretizado com maior qualidade.

Vale ressaltar que um colaborador quer ser reconhecido pela organização, não quer exercer a sua função e ser realizado apenas financeiramente, é plausível que o gestor reconheça as atividades desempenhas pelo mesmo. Sabemos que as pessoas de modo geral querem ser notadas por aquilo que faz de melhor.

A gestão de Recursos Humanos pode proporcionar ao colaborador algumas formas de reconhecimento, oferecendo ao colaborador algumas gratificações, afinal alguns profissionais muitas vezes não se delimitam as atribuições de seu cargo, falam da empresa, defendem, sacrificam momentos com a família para trabalhar em prol de sua organização.

Segundo Cogo (2005, p. 16):

O dinheiro é valido quando usado como ponte para atingir outro objetivo: existem aqueles que prezam o dinheiro porque encontram nele segurança uma vez que podem ter passado dificuldades em seu passado, ou os que simplesmente viciam em acumular dinheiro. Isto está intimamente ligado ao poder.

Então, compreende-se que o dinheiro está ligado a um fator de reconhecimento, mas isto não infere apenas a esse fator que também é essencial a vida do ser humano, mas o autor ainda evidencia outro aspecto motivacional que, muitas vezes é imprescindível na realização profissional de um colaborador em seu âmbito trabalhista, esse fator é afetivo e neste caso, a Gestão de Recursos Humanos deve estar preparada para contribuir neste aspecto.

Há aqueles que precisam de afago que pode ser obtido através de alguns tipos de reconhecimento. São variados os fatores que motivam e, inclusive, podem variar na mesma pessoa em épocas diferentes. Pode se motivar por dinheiro durante um período, já em outro, o que conta pode ser status (COGO 2005, p. 16).

Lembrando que o autor enfatiza que o reconhecimento não pode ser oferecido unicamente àqueles que desempenharam a suas funções de forma extremamente perfeita, mas sim, àqueles que se esforçaram e que de alguma maneira não chegaram a bater suas metas.

Sendo assim, o desempenho de uma organização é influenciado pelas pessoas que a compõem, da maneira que estão organizadas, estimuladas e

capacidades, bem como, o local de trabalho deve ser harmônico. É cediço que a gestão precisa ser direcionada para resultados, com instrumentos que levem aos objetivos traçados.

Ao se referir à gestão, segundo Dutra (2009), não se refere somente à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que abrangem todos os setores da organização, com a finalidade maior de eficácia e eficiência quando da prestação dos serviços públicos, mesmo porque, os déficits de formação e da atuação de especialista na área do conhecimento são escassos nos municípios de menor porte.

Um ambiente que defina melhor qualidade de vida deve ser entoado de forma harmoniosa entre colaboradores e gestores, estes devem se sentir bem, os superiores precisam oferecer segurança, tudo isto implicará na qualidade de vida e automaticamente na produtividade.

A gestão de recursos humanos precisa buscar e oferecer aperfeiçoamento profissional aos seus colaboradores, isto sanará algumas necessidades destes e se sentirão mais seguros na empresa. Dutra (2009, p. 21), argumenta que a gestão de pessoas, “é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Não obstante, é preciso haver uma interatividade permanente entre a organização e seus colaboradores, para que estes possam produzir bons resultados, em contrapartida, a organização precisa propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Tudo isso são fatores motivacionais que levam o colaborador a ter em seu espaço de trabalho melhores perspectivas de vida, uma vez que essa motivação lhe dará maior responsabilidade com as atribuições de seu cargo, e em consequência a empresa galgará melhores resultados. Os fatores motivacionais nomeados por Herzberg são a conquista, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e o progresso na carreira.

2.4.2 Fatores Insatisfatórios (Higiênicos)

Assim como há empresas que investem nos seus profissionais, há também aquelas que não têm uma gestão de recursos humanos que promova a qualidade necessária para que o colaborador possa desempenhar as suas respectivas

funções, no quadro 3 do lado seu direito Chiavenato (2000) destaca os fatores insatisfatórios, ou seja a desmotivação dos colaboradores nas empresas.

Segundo a teoria de Herzber que propõe duas categorias básicas de necessidades do homem, dentre as quais se destaca os fatores higiênicos ao qual descreve o ambiente e tem com função impedir a insatisfação com o trabalho.

O descontentamento pode ser gerado por salários baixos, muitos funcionários não têm boas condições para desempenharem suas funções, sendo que a gestão de recursos humanos, ou mesmo o empresário não conseguem ter empatia para lidar e entender o quão importante é a relação interpessoal entre ambos. Outro ponto que gera tal insatisfação é o despreparo dos superiores em buscar melhorias e benefícios para os colaboradores.

Os fatores de satisfação e insatisfação devem ser acompanhados atentamente pelos gestores das organizações para que possam identificar os pontos que podem estar gerando insatisfação no local de trabalho evitando que a empresa sofra com custos indesejáveis de reposição (SIROTENCO 2007, p. 21).

A insatisfação é uma das principais causas do desligamento de um funcionário da empresa, e isso gera muitos gastos, pois há redução na produção, e esse desligamento influencia no setor de Recursos Humanos, afinal este é o pino que conduz os funcionários e suas necessidades dentro da empresa. Cabe a Gestão de Recursos Humanos reconhecer quais pontos são insatisfatórios aos seus colaboradores, assim, poderá resolver as problemáticas desse aspecto. Os fatores higiênicos são as políticas de administração e da organização, as condições de trabalho, a supervisão, as relações interpessoais, a remuneração, o status e a segurança

3 METODOLOGIA UTILIZADA

Os procedimentos metodológicos compreenderam a pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A bibliográfica teve como intento angariar o maior número possível de teorias que pudessem auxiliar a compreensão do tema. Para tanto recorreu-se a fontes primárias e secundárias, abordando os assuntos que foram mais relevantes ao entendimento pleno do assunto.

A pesquisa bibliográfica pode ser compreendida como uma revisão da literatura acerca das principais teorias que orientam o trabalho científico. Essa revisão é o que se denomina levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser efetivada por meio de livros, periódicos, artigos, *sites da Internet* entre outras fontes. Esse tipo de pesquisa busca a resolução de um problema e suas hipóteses através de referenciais teóricos publicados, onde se analisa e discute as diversas contribuições científicas. Segundo explana Boccato (2006, p. 266),

Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

De posse de todo o material selecionado, eliminou a duplicidade de trabalhos que tem entre si certa semelhança com obras de outros autores, bem como, aboliu as referências irrelevantes dando importância ou prioridade da leitura analítica.

3.1 PÚBLICO – ALVO

A pesquisa foi aplicada no Fórum da Comarca de Ariquemes, especificamente entre os servidores lotados na administração cartórios judiciais, Contadoria, Distribuição e Oficiais de Justiça, com a participação de 61 pessoas. Os parâmetros eleitos na pesquisa primaram pelo todo, e não se levou em consideração a particularidade de cada pessoa.

Portanto não foi questionado, a idade e o sexo do colaborador nem tampouco o grau de escolaridade e a função ou cargo que ocupa. Também não houve identificação dos colaboradores para que as respostas fossem as mais transparentes possíveis, desse modo, os entrevistados se sentiriam mais a vontade em expressar-se.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, conforme apontam Marconi e Lakatos (2009), consiste na investigação de resposta visando uma hipótese que se queira comprovar, ou descobrir novos fenômenos, objetivando alcançar informações e/ou conhecimentos acerca de um problema. A técnica utilizada compreendeu a aplicação de questionários semiestruturados constituído de 13 questões todas elaboradas de forma simples visando facilitar a compreensão dos pesquisados.

Para Gil (2007), questionário se resume ao conjunto de questões que precisam ser respondidas de forma escrita pelos pesquisados. As questões estruturadas são aquelas que apresentam opções de resposta preestabelecidas, onde o pesquisado tem a opção de responder a resposta que mais corresponda à sua convicção. Já as questões abertas permitem ao entrevistado descrever, por meio de orações ou frases, a sua opinião acerca do que lhe foi perguntado (RICHARDSON, 2010).

A pesquisa em si possui um caráter exploratório-descritivo, em sua forma qualitativa, visto que sua finalidade principal foi analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos da comarca de Ariquemes/RO.

Seu caráter exploratório deve-se ao fato de ter como objetivo primordial ampliar a compreensão das pesquisadoras, no que se refere ao fenômeno investigado (SELLTIZ et. al., 1999). Seu caráter descritivo, decorre do evento em permitir a descrição das informações coletadas literalmente, ou seja, expressa a opinião dos servidores.

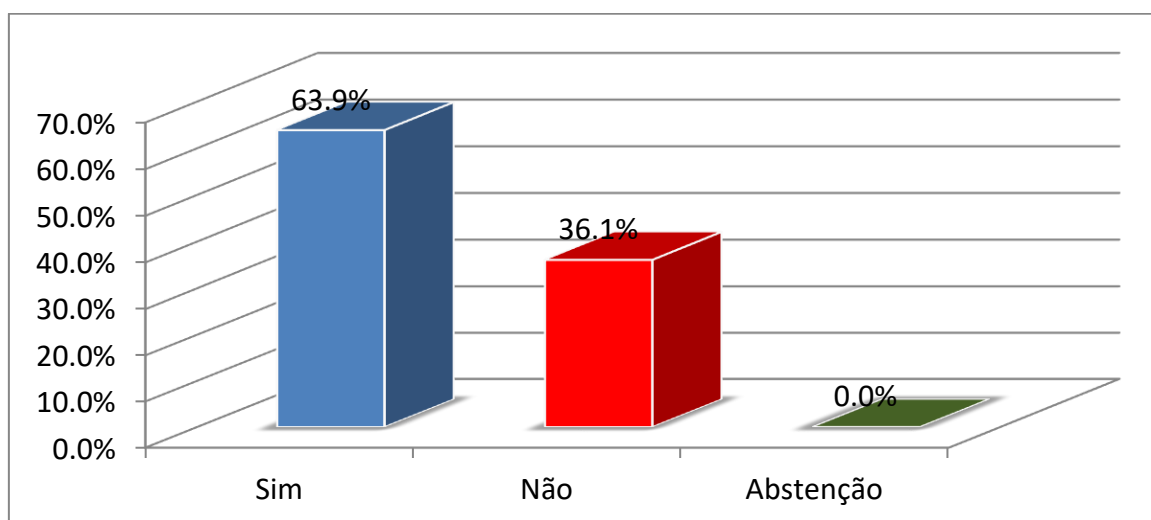
Roesch (1999), assegura que a pesquisa qualitativa procura de forma consistente objetivar opiniões, dados nas formas de coleta de informações, assim como a utilização de recursos e métodos estatísticos menos complexo, até as de uso mais complexo. Os dados encontram-se disponibilizados conforme segue.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados foram extraídos das informações obtidas junto aos servidores do Fórum de Ariquemes/RO, a identificação dos entrevistados reserva-se o direito de não divulgar, pois não houve prévia autorização para caracterizá-las. Assim, os dados apresentados são compostos pelas respostas fiéis da população pesquisada e, foram disponibilizados por meio de gráficos.

Dando início aos questionamentos perguntou-lhes: se as exigências visando à qualificação os motiva para desenvolver seu trabalho, os números apresentados ficaram assim constituídos: 39 (63,9%) responderam sim enquanto 23 (36,1%), disseram não, o gráfico 1 explicita os resultados.

Gráfico 1 – A exigência para qualificação te motiva no trabalho?

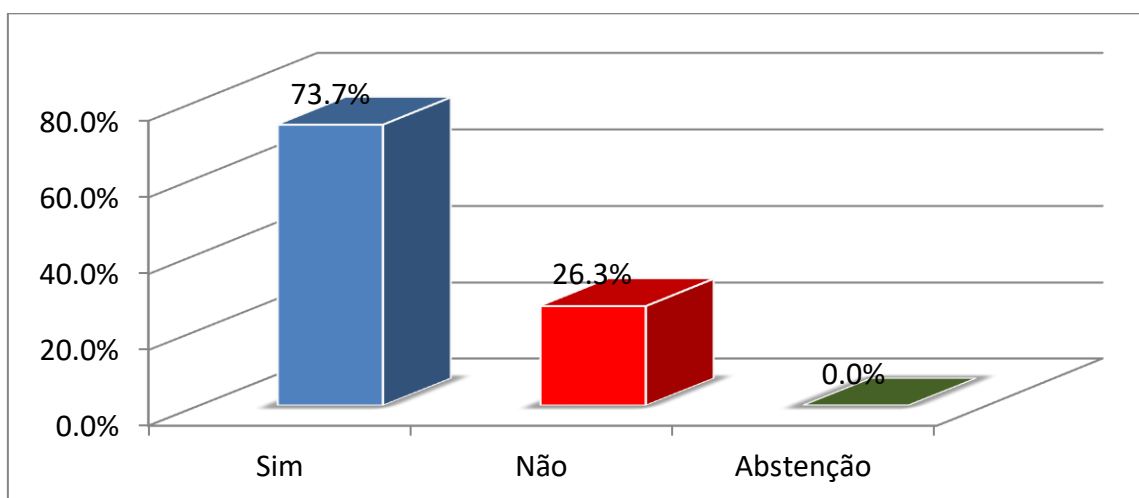


Nota-se que houve certo desequilíbrio entre as respostas, considerando a diversidade do público entrevistado. O que se pode dizer com esses dados é que a qualificação, exigida ou não, com ganho pecuniário ou sem ele de certa forma motiva o servidor. Quiçá pelo conhecimento que se adquire com os cursos de capacitação.

A segunda questão trata de progressão funcional ou ainda a ascensão por indicação para funções gratificadas. Apesar da grande maioria não ascender por este último modo, ainda há essa possibilidade. Excetuando-se os oficiais de justiça,

que ganham por produtividade. As respostas foram 45 (73,7%) sim e 16 (26,3%) não o gráfico 2 traz esses números

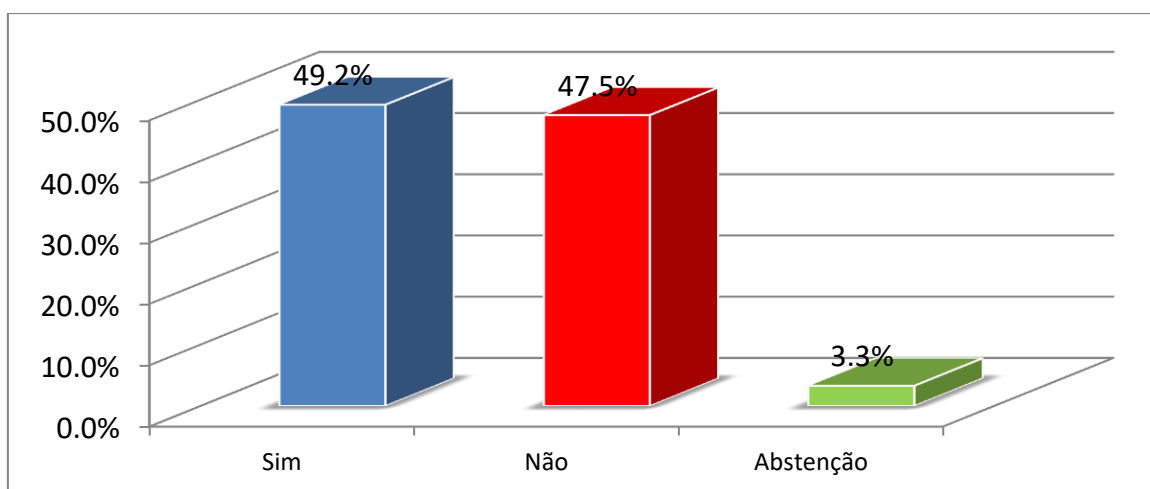
Gráfico 2 – A previsão de ascensão funcional, por mérito, o motiva a produzir mais?



Essa pode ser considerada uma das mais relevantes para a motivação do servidor. Principalmente no quesito produção. Com isso eles demonstraram que a ascensão funcional é garantia de maior produção.

Um ponto controverso são as questões envolvendo as metas, foi justamente sobre isso que versou a questão seguinte, em que os números ficaram assim constituídos: 30 (49,2%) sim, 29 (47,5%) não e 2 (3,3%) abstenção, conforme visualizado pelo gráfico 3.

Gráfico 3 – A fixação metas, para realização das tarefas cartorárias, o estimula a produzir mais?

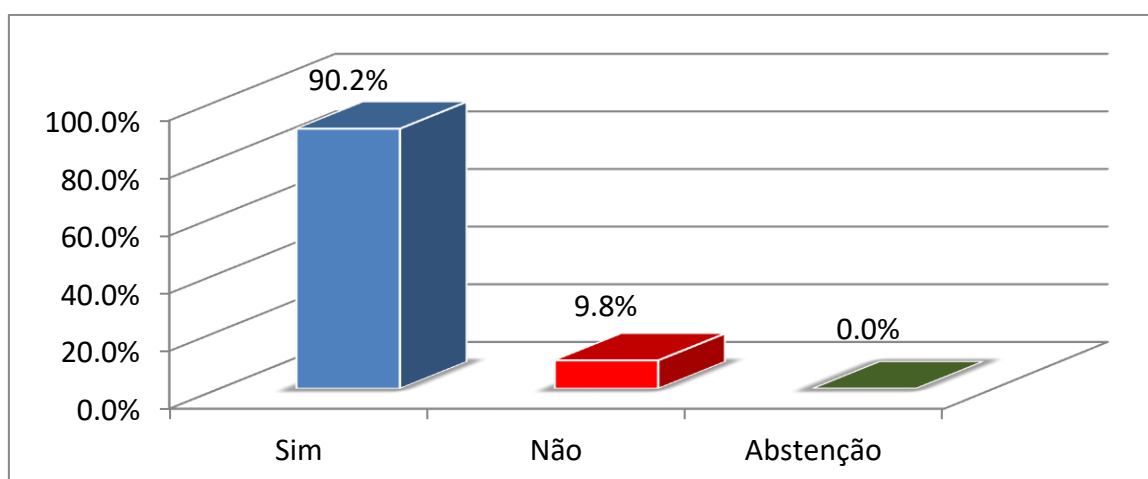


Devido ao equilíbrio das respostas, pode-se dizer que no fórum de Ariquemes para se estabelecer metas é necessário que o gestor de cada unidade

tenha conhecimento se realmente os seus comandados se sentem ou não motivados com esse método. Nessa questão, conforme preceitua Pires et al., (2005), o gestor precisa conhecer um pouco sobre os valores e os interesses das pessoas sob seu comando, pois os conhecendo poderá adotar certas estratégias de valorização e, por conseguinte maior produtividade.

E qual seria o bônus caso se alcance as metas estipuladas? Com esse questionamento foi proposta a próxima pergunta, qual seja a de se gratificar em pecúnia o alcance de metas. Dos pesquisados se esse fosse um fator motivacional e produtivo, 55 (90,2%) responderam que sim e apenas 6 (9,8%) disseram não.

Gráfico 4 – Se você soubesse que o cumprimento de metas resultaria em bônus pecuniário, em que o percentual a receber estaria atrelado às metas alcançadas, seria um motivador à produtividade?



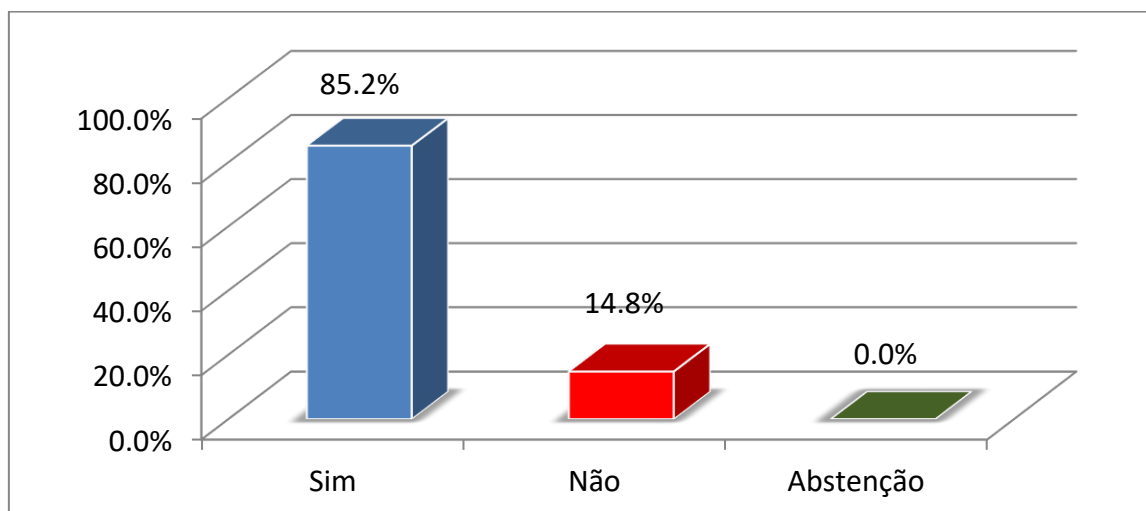
Verifica-se neste caso específico que, as metas resultando em ganho pecuniário seria um motivador de grande relevância, pois pequena parcela dos servidores não se sentiria motivado com tal questão.

Kim (2006, p. 21), preconiza que: “a motivação encontra-se relacionada com o comportamento humano, com as suas causas ou razões e considera que estas diferem devido às necessidades individuais”. Implica dizer que cada indivíduo tem em seu interior algo ou alguma coisa que os incentiva mais ou menos e quando há bonificações através de pecúnia sem dúvida há maior comprometimento.

Ainda discorrendo sobre as metas, o questionamento foi: “A *previsão de folgas compensatórias, em razão do atingimento de metas, o motivaria a alcançá-*

las?” Neste quesito 52 (85,2%) afirmaram positivamente e 9 (14,8%) negaram a afirmativa, como pode ser verificado pelo gráfico 5.

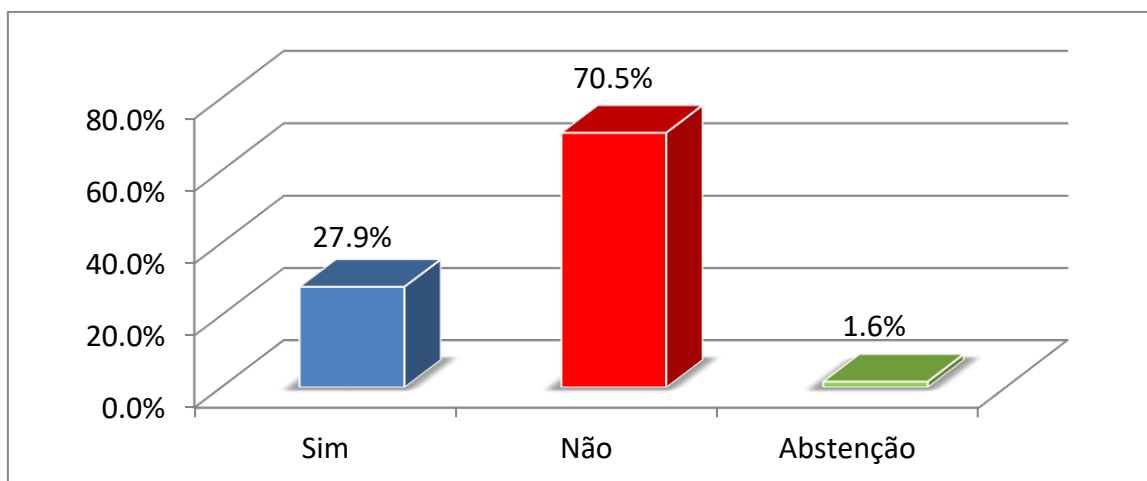
Gráfico 5 – A previsão de folgas compensatórias, em razão do atingimento de metas, o motivaria a alcançá-las?



Vê-se aqui a teoria da determinação de metas de Edwin Locke aplicada, pois a definição de metas transparentes e exclusivas contribui, segundo essa teoria, para a satisfação das necessidades dos indivíduos. Casado (2002, p. 45), aduz que: “Essa teoria afirma que a motivação e o desempenho são maiores quando os indivíduos trabalham com objetivos, metas e diretrizes claras e específicas”. Logo, cabe a cada gestor de setores da Administração Pública assinalar as metas com a participação dos servidores, a aceitação é garantida, pois a torna mais atraente para todos.

É sabido que o ambiente físico do trabalho como computadores, móveis, *layout*, instalações físicas, é estudado como fator higiênico na Teoria dos dois fatores de Herzberg. As respostas neste sentido relacionadas ao ambiente físico e a estrutura dos Cartórios de Primeiro Grau adequados, contribui na realização das tarefas e melhora produtividade. Dos pesquisados 17 (27,9%) disseram que sim; 44 (70,5%) não e uma abstenção correspondendo a 1,6%, gráfico 5.

Gráfico 6 – O ambiente físico e a estrutura dos Cartórios de Primeiro Grau contribuem para as realizações de suas tarefas, melhorando assim a sua produtividade?

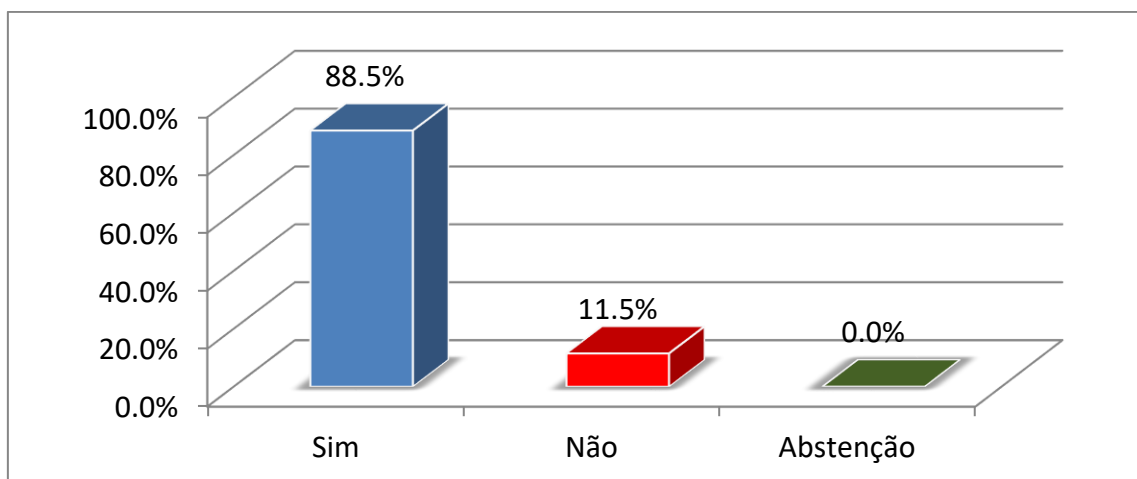


Não fugindo à regra da teoria, os servidores pesquisados responderam a esta indagação conforme já esperado, pois o prédio não comporta mais o funcionamento adequado da Justiça. Os ambientes de trabalho apertados, mobiliário inadequado para guardar os processos, sem contar as questões de acessibilidade inexistentes, isso de certa forma prejudica até a saúde física dos servidores.

Citando a teoria de Herzberg, existem certas necessidades que os indivíduos desejam ver efetivadas, das quais envolvem: um ambiente com boas condições de trabalho (tanto na questão relacionamento, como espaço físico), remuneração adequada, segurança no trabalho, dentre outros bons, assim, quando essas condições deixam a desejar, os indivíduos tendem a se tornarem insatisfeitos (PAULO Jr. et al., 2009).

A Pergunta seguinte versou sobre a uma jornada diária de horário flexível, na qual permitiria o servidor atuar de acordo com suas necessidades, isto seria um aspecto motivador das atividades, as respostas foram: 54 (88,5%) disseram sim; 7 (11,5%) não, o gráfico 7 explana esses números.

Gráfico 7 – Uma jornada diária de horário flexível (por exemplo, banco de horas), que permita manejar seu horário, conforme suas necessidades, atuaria em você como um aspecto motivador?

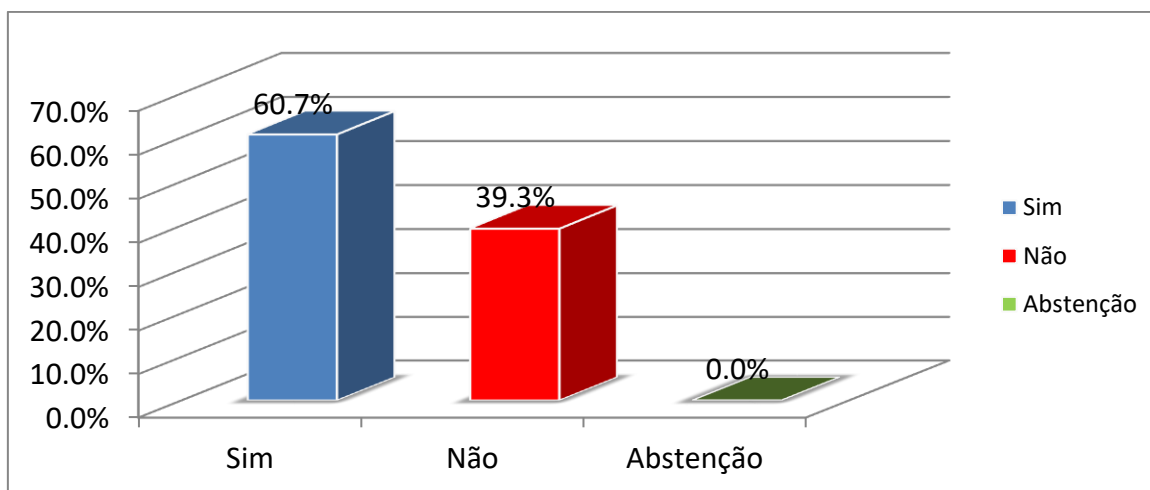


O Tribunal de Justiça (TJ/RO) editou em 2017 a Resolução sobre banco de horas, a INSTRUÇÃO N.001/2017-PR, Publicada DJE de 22/6/2017, o seu art. 2º dispõe: "Serviço extraordinário pago em pecúnia ou convertido em banco de horas é aquele que tem caráter eventual e só será admitido em situações excepcionais e temporárias, ressalvadas as situações regulamentadas em norma específica".

Apesar de certa formalidade o banco de horas é algo que motiva muito o servidor, pois pode adquirir algumas folgas compensatórias, mantendo com esse trabalho extra suas obrigações em dias, já que se trabalha muito com Metas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), e esse vem constantemente cobrando agilidade na prestação jurisdicional.

A próxima pergunta poderia haver até desdobramentos, pois se trata de relacionamento entre colegas. Para tanto procurou saber se problemas nas relações interpessoais causa desmotivação para o trabalho. Dos pesquisados 37 (60,7%) responderam sim e 25 (39,3%) não (gráfico 8). Apesar do equilíbrio das respostas, percebe-se que para a maioria dos servidores de Ariquemes problemas nas relações interpessoais, ou seja, o bom convívio no dia a dia com seus colegas são fundamentais.

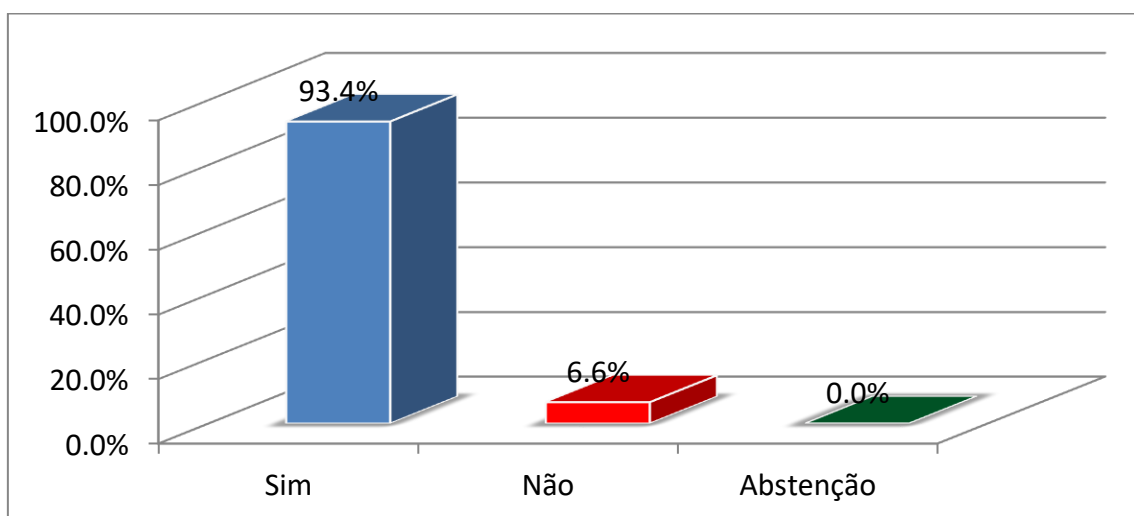
Gráfico 8 – Problemas nas relações interpessoais (entre colegas), te desmotiva para o trabalho?



Realmente a questão das relações interpessoais no ambiente do trabalho é primordial, visto que se passam oito (8) horas juntos, convivendo no mesmo ambiente, com o mesmo objetivo, assim essa relação tem que ser harmoniosa, amigável e prazerosa, mesmo porque diferente disso, o servidor não encontrará ambiente para desenvolver seu trabalho com maestria e, por conseguinte acaba prejudicando a produtividade dos que os rodeiam.

Nas últimas décadas houve um boom de pessoas estudando, com o intuito de passarem em um concurso público e a grande parte busca estabilidade. A pergunta versou sobre isso e sobre a satisfação, 57 (93,4%) sim; 5 (6,6%) não, dados no gráfico 9.

Gráfico 9 – A estabilidade do serviço público te traz satisfação?



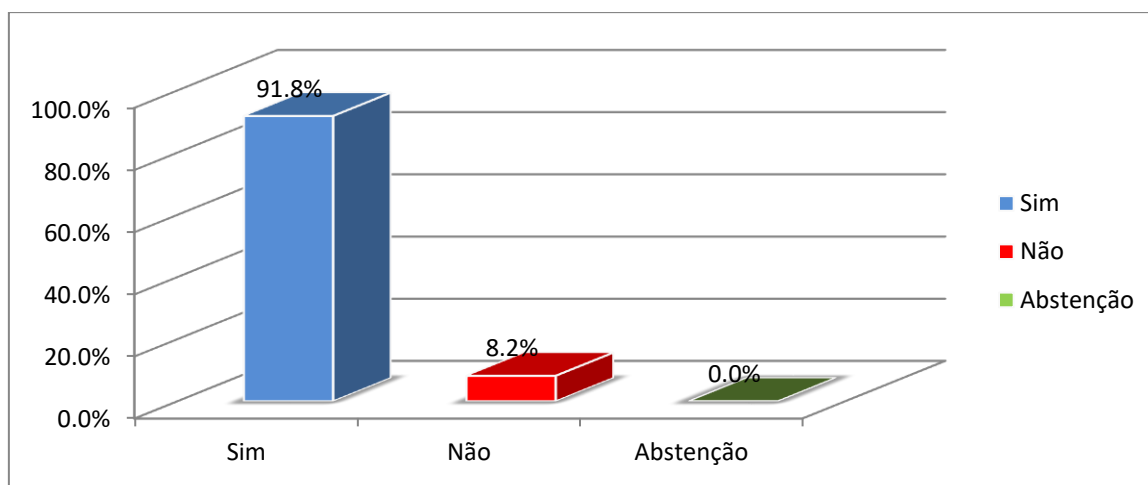
Diante das respostas apresentadas, é possível dizer que o fator estabilidade é um grande fator de motivação, sobressaindo da remuneração. Porém, a

estabilidade tem como fator negativo a certeza da impunidade e com isso o atendimento nos órgãos públicos torna-se ineficientes.

Órgãos públicos, não raro, virou cabide de empregos e de acordo com Guimarães Filho (2004), caiu no esquecimento que o principal objetivo da estabilidade é isentar os servidores públicos de perseguições políticas e demissões injustas. Desse modo, é primordial que o servidor público sinta-se segurança para priorizar a prestação de serviços à sociedade como um todo e não atender os caprichos dos superiores hierárquicos, por pressão ou tendendo à obtenção de privilégios.

Seguindo nos questionamentos referentes à motivação, a pergunta foi: “O reconhecimento pelo seu desempenho te motiva para o trabalho?” Dos pesquisados a maioria representada por 56 dos servidores (91,8%) responderam sim e apenas 5 (8,2%) disseram não (gráfico 10).

Gráfico 10 – O reconhecimento pelo seu desempenho te motiva para o trabalho?

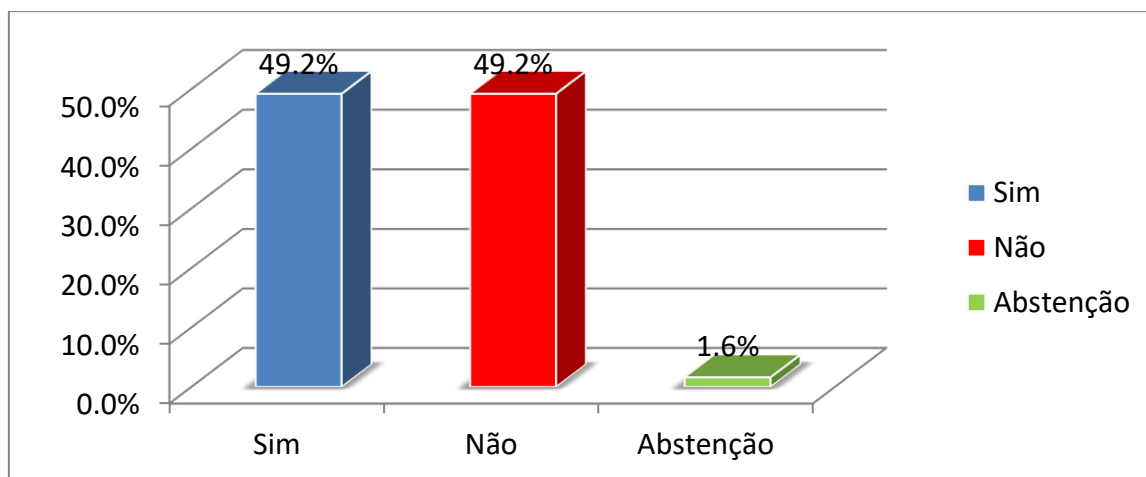


O bom desempenho do servidor público, quando reconhecido pelo seu chefe imediato ou elogios da sociedade, sem dúvida serve como instrumento motivador no desempenho das suas funções e isto ficou claro nas respostas fornecidas. É algo que precisa ser praticado continuamente, pois a eficiência seria um fator universal praticado pelos servidores públicos, sobretudo àqueles responsáveis pela justiça.

A pergunta seguinte teve a finalidade de verificar se as oportunidades de progresso na carreira, proporcionadas pelo TJ/RO, constitui um fator de motivação. As respostas foram surpreendentes, visto que tanto aqueles que responderam sim

quanto aos que responderam não somaram (49,2%) respectivamente, houve apenas uma abstenção (1,6%), os dados estão disponibilizados no gráfico 11.

Gráfico 11 – As oportunidades de progresso na carreira, proporcionadas pelo TJRO, são fatores que te motivam?



Questões subjetivas encerraram os questionamentos, onde os servidores pesquisados puderam expressar livremente suas opiniões, a primeira indagou se ao considerar o ambiente de trabalho, bem como suas expectativas e objetivos, você se considera um profissional motivado?

Santos (2009), destaca que as condições de trabalho influenciam no comportamento humano. Quando comparado essa teoria com os resultados obtidos verifica-se que 59,0% afirmaram que em virtude da influência das condições e do ambiente de trabalho sentem-se motivados, no entanto 41,0% disseram se sentirem desmotivados se comparados com os dados do gráfico 11, justifica-se as respostas. Situações envolvendo condições físicas e psíquicas de trabalho são imprescindíveis para o bem estar dos empregados e, por conseguinte reflete na motivação destes uma melhor produtividade (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Por fim, com a pergunta final indagou-se acerca da opinião dos servidores em quais aspectos o TJ/RO deveria investir para motivar o pessoal e assim gerar resultados mais produtivos ao trabalho, as respostas foram diversas, mas com predominância do horário corrido, espaço físico, melhoria salarial, treinamento como forma de aperfeiçoamento para o trabalho, valorização do servidor e pagamento por meio de produtividade.

Chiavenato (2004), destaca que algumas causas da desmotivação dos colaboradores são diversas. Em linhas gerais, pode-se citar à política salarial e de benefícios; à oportunidade de desenvolver profissionalmente; às normas de conduta e disciplina; às qualidades físicas e ambientais nos locais de trabalho entre outros. Deste modo, embora a estabilidade presentes nas instituições públicas é um fator relevante, mas se não houver um bom ambiente de trabalho e algo que os motiva a desenvolver suas atividades, certamente os serviços executados não serão exercidos com eficiência.

Portanto, o fenômeno da motivação de pessoal na atualidade precisa ser valorizado para atender aos anseios da instituição, com isto não se pode imaginar um servidor como sendo dotado de força e resultados, este precisa ser notado como ser humano munido da capacidade de evoluir através de mecanismos que devem ser oferecidos pela Administração Pública.

Nobre (2014, p. 88), acerca da motivação aduz: “a motivação depende tanto do sujeito quanto do ambiente e, já que não há como prever e controlar totalmente o que se passa dentro do sujeito, cerca-se com o que se pode fazer, isto é, investe-se em melhorias possíveis vindas de fora”.

Quando uma pessoa é valorizada dentro da instituição, quer inovar, se torna criativa, oferece resultado, mas quando a gestão impõe resultados, mas não oferece nada para que o colaborador se sinta bem em sua função, acaba por desmotivar a si e a todos ao seu redor.

CONCLUSÃO

O presente estudo, reunindo a bibliografia mais sólida acerca do tema, bem como a pesquisa empírica pode oferecer ao pesquisador e ao gestor administrativo um entendimento mais abrangente envolvendo a sinergia motivacional, a imperatividade de conservar pessoas motivadas no trabalho e onde se encaixa o papel da organização nessa busca.

As informações obtidas por meio dos teóricos pesquisados apontaram que os incentivos externos podem fazer a diferença para motivar os colaboradores, mas o que não se pode olvidar é que ter empregados felizes está condicionada a identidade no que se refere ao negócio e a cultura da organização, ligada de forma direta aos valores, à ética da empresa, sendo que no setor público isso não é diferente.

Descobriu-se, portanto, que a motivação não depende apenas de fatores externos, mas e, sobretudo, da própria pessoa e de seus motivos intrínsecos, mesmo porque a motivação se manifesta em cada indivíduo por razões distintas. Percebe-se então a importância da Administração Pública abrir-se a novos paradigmas, no sentido de rever seus antigos conceitos de tal sorte a guiar-se por uma nova visão de potencialidade visando a satisfação motivacional no trabalho propiciando ambientes saudáveis com maior qualidade de vida para seus servidores.

É preciso fazer opção por uma estratégia mais flexível, em lugar de gerir as pessoas somente pela ótica de condicionamentos externos, permitindo para que os objetivos individuais e organizacionais andem lado a lado. Nesse mesmo raciocínio, conforme os dados da pesquisa empírica apontam alguns fatores destacados pelos servidores pesquisados que deixam a desejar no Fórum de Ariquemes/RO, são eles:

(a) estrutura física: se a busca é trabalhar com resultado satisfatório, a administração pública necessita proporcionar condições mínimas para o perfeito funcionamento do órgão, tais como: uma estrutura física compatível com as atividades ali desenvolvidas; equipamentos atuais, móveis adequados e adaptados, redes de informática funcionando com eficácia, bem como outros aparatos tecnológicos que facilitam os servidores desenvolverem suas atividades de forma independente e eficiente.

(b) integridade e competência: chefes, gestores e colaboradores devem sobressair pela sua integridade pessoal e profissional, ter um nível de competência

que lhes possibilite compreender a importância de desenvolver, implantar e manter um sistema integrado, a fim de alcançar os objetivos gerais. Nesse diapasão, incentivar a educação formal, a formação e qualificação profissional devem ser continuados;

(c) profissionalização no setor público: A administração pública deve ter como condição primeira capacitar os servidores de modo geral, especialmente os servidores da unidade de gestão de recursos humanos, por meio de cursos, palestras ou seminários. Devem buscar um atendimento uniforme a todos os departamentos, não valorizando alguns em detrimento de outros, visto que o trabalho de todos deve ser eficiente. O servidor mais preparado reúne maiores condições de atuar e melhorar suas atividades.

Contudo, a fim de que os procedimentos, mecanismos ou ferramentas funcionem com eficiência é imperativo que o gestor público tenha conhecimentos em gestão de recursos humanos no serviço público e administração pública e possa deste modo, exercer a liderança colocando em ação os atos necessários no desenvolvimento de serviços aos usuários coletivamente.

Na verdade, não há formas mágicas para a resolução dos problemas de falta de motivação, mesmo porque, as pessoas não são iguais, cada um tem a sua história, sua cultura, seus costumes e sua personalidade, logo, não tem como moldar o comportamento humano a um padrão definido. Sendo assim torna-se imprescindível respeitar o ser humano, conservando intacta sua maneira espontânea de ser.

Enfim, perante aos problemas enfrentados pelos administradores em geral e os profissionais de GRH, sabe-se da importância desse tema, sugere-se que haja outros questionamentos sobre a necessidade de criar mecanismos e ambientes favoráveis de trabalho que permita o desenvolvimento e incremento profissional com maior liberdade e autonomia de criação. Isso se consegue dando maior liberdade ao colaborador executar suas atividades à sua maneira, tudo isso congregado ao maior investimento em qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital Intelectual**. 5. Reimpr. São Paulo, Atlas, 2008.

BENTO, Sidnei Dalberto. **A importância do Capital Humano dentro das Organizações**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/564.pdf>. Acesso em: 25 agos. 2017.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CARUSO, David R. Salovey. **Liderança com inteligência emocional**: liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: Atlas 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. rev. e atual. 6ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier Campus. 2004.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CASADO, Theodoro. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

CERTO, Samuel, C. **Administração Moderna**; tradução Maria Lucia G. L. Rosa, Ludmila Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COGO, Eurenice. **Incentivar o desempenho dos colaboradores com o reconhecimento do trabalho individual**. São Paulo: FAED, 2005.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONDIM, Sonia Maria G.; SILVA, Nair. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Altas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OUCHI, Willian. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**; tradução de Auriphebo Berrance Simões. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PAULO, JÚNIOR, Elias Bedran [et al.], **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

PIRES, Alexandre Kalil [et al]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Teoria da Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RONDÔNIA. **INSTRUÇÃO N.001/2017-PR**. Publicada no DJE n. 112 de 22/6/2017, p. 2 a 6. Dispõe sobre a prestação de Serviço Extraordinário e Banco de Horas no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Rondônia. Disponível em: <https://www.tjro.jus.br/images/Instru%C3%A7%C3%A3o_n._0012017-PR_com_anexos.pdf>. Acesso em: 20 agos. 2017.

SANTIAGO JÚNIOR, José Renato Sátiro; SANTIAGO, José Renato Sátiro. **Capital Intelectual: o grande desafio das organizações**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

SANTOS, Josieli Soares dos. **Estudo da rotatividade no cargo de agente administrativo em uma prefeitura no norte do Paraná**. Programa de formação dinâmica dos grupos pela SBDG, FAGED – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Divinópolis, Mato Grosso, 2009. Disponível em: <www.faccrei.edu.br>. Acesso em: 29 jul. 2017.

SERRANO, Daniel. **Teorias da Motivação**. 2011. Disponível em: <www.portaldapsique.com.br>. Acesso em: 18 agos. 2017.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: como obter o melhor de sua equipe. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1993.

APÊNDICE

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO

Eu, _____
aceito participar da pesquisa científica intitulada: **“FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA COMARCA DE ARIQUEMES – ESTADO DE RONDÔNIA”**, a ser desenvolvido pelas Pós-Graduandas: Cíntia Vecchi de Carvalho Ferreira & Márcia Kanazawa do Curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Cartorária – EMERON/FGV.

Declaro também que:

- 1) Estou aceitando voluntariamente a participar dessa pesquisa, não tendo sofrido nenhuma forma de pressão para isso;
- 2) Fui assegurado (a) que minhas informações serão utilizadas somente para o estudo da referida pesquisa e de forma a não me identificar; e
- 3) Não terei ônus ou bônus com a presente pesquisa.

Ariquemes, _____ de _____ de 2017.

APÊNDICE B – Formulário para coleta de respostas dos servidores da Comarca de Ariquemes

QUESTIONÁRIO

1. A exigência para qualificação te motiva no trabalho?

(___) sim (___) não

2. A previsão de ascensão funcional, por mérito, o motiva a produzir mais?

(___) sim (___) não

3. A fixação metas, para realização das tarefas cartorárias, o estimula a produzir mais?

(___) sim (___) não

4. Se você soubesse que o cumprimento de metas resultaria num bônus pecuniário, de modo que o percentual a receber estaria atrelado ao percentual de metas alcançadas, seria um motivador à produtividade?

(___) sim (___) não

5. O ambiente físico e a estrutura dos Cartórios de Primeiro Grau contribuem para as realizações de suas tarefas, melhorando assim a sua produtividade?

(___) sim (___) não

6) A previsão de folgas compensatórias, em razão do atingimento de metas, o motivaria a alcançá-las?

(___) sim (___) não

7) Uma jornada diária de horário flexível (por exemplo, banco de horas), que permita manejar seu horário, conforme suas necessidades, atuaria em você como um aspecto motivador?

(___) sim (___) não

8. Problemas nas relações interpessoais (entre colegas), te desmotiva para o trabalho?

(___) sim (___) não

09. A estabilidade do serviço público te traz satisfação?

(___) sim (___) não

10. O reconhecimento pelo seu desempenho te motiva para o trabalho?

(___) sim (___) não

11. As oportunidades de progresso na carreira, proporcionadas pelo TJRO, são fatores que te motivam?

(___) sim (___) não

12. Considerando o ambiente de trabalho, bem como suas expectativas e objetivos, você se considera um profissional motivado?

13. Em sua opinião, com o fim de colher resultados produtivos no trabalho, em quais aspectos o TJRO deveria investir como fator gerador de motivação dos servidores e geração de resultados mais produtivos no trabalho?
