



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KARINE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo na Companhia de Água e  
Esgotos da Paraíba em Sousa-PB**

**SOUSA – PB  
2013**

**Karine dos Santos Oliveira**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB**

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ma. Islania Andrade de Lira Delfino

**Sousa – PB  
2013**

**Karine dos Santos Oliveira**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB**

Trabalho de Curso apresentado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013, como trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande-PB, obtendo conceito de \_\_\_\_\_, atribuída pela banca, constituída pelo orientador e membros abaixo.

Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Ma. Islania Andrade de Lira Delfino  
(Orientador – UFCG/CCJS)

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Maria dos Remédios Antunes Magalhães  
(Membro – UFCG/CCJS)

---

Prof. Esp. Alexandre Wállace Ramos Pereira  
(Membro – UFCG/CCJS)

**Sousa – PB  
2013**

*Dedico este trabalho à minha família e a meu noivo Daniel. O apoio deles foi fundamental para esta conquista.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus pelo dom da vida, por ter iluminado minha jornada durante estes anos, sendo minha fortaleza nos momentos de fraqueza e desânimo, me servindo de fonte de inspiração, de amor e sabedoria.

À minha família, principalmente ao meu pai Antônio, pelo apoio e esforço para que eu conseguisse realizar este sonho, e pelos ensinamentos de vida que me fizeram ser uma pessoa digna e escolher o caminho correto para seguir, e à minha mãe Marlene pelo apoio em diversos momentos. À minha irmã Karoline, pela compreensão e momentos de descontração ao longo desta caminhada, ajudando a torná-la um pouco mais leve.

À Daniel, meu noivo, pelo incentivo e companheirismo durante todo esse tempo, pela preocupação e cuidado comigo, pela compreensão dos momentos distantes devido aos estudos e pela força nos períodos de angústia.

À minha orientadora, Professora Islania Andrade de Lira Delfino, pelo conhecimento transmitido, ensinando o caminho que eu deveria trilhar neste trabalho de pesquisa.

Aos meus colegas de trabalho da CAGEPA, Sousa-PB, pela colaboração na pesquisa.

Aos meus colegas da turma 2009.1, em especial Rafaela, Janeide, Gisela, Josefa e Laudeana que percorreram esta caminhada comigo e mantive uma maior aproximação.

À todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado.

*“O entusiasmo é a maior força da alma.  
Conserva-o e nunca te faltará poder para  
consequires o que desejas”. Napoleão  
Bonaparte*

## RESUMO

OLIVEIRA, K. S. **Motivação no setor público**: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB. 2013. 67p. Monografia (Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

A motivação é um fator importante a ser estudado, pois este elemento pode interferir no desempenho de um indivíduo no ambiente de trabalho. O presente estudo teve como objetivo avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores internos da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - Gerência Regional Rio do Peixe - CAGEPA-GRRP. No intuito de atingir este objetivo, foram traçados quatro objetivos específicos: caracterizar a empresa e o perfil socioeconômico e profissional dos servidores; verificar de que forma a CAGEPA-GRRP e os servidores definem as metas no ambiente organizacional; identificar os principais fatores capazes de estimular a motivação, na visão dos servidores; e verificar quais são os principais fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores. A abordagem do problema foi feita de forma qualitativa e a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Foi realizado um levantamento em pesquisas sobre comportamento humano, motivação no trabalho e as principais teorias motivacionais. A partir disso, percebeu-se que a Teoria do Estabelecimento de Metas aborda com maior ênfase a relação entre motivação e desempenho e por isso, esta teoria embasou o estudo. A coleta de dados junto aos sujeitos de pesquisa ocorreu por meio de entrevistas. Após esta etapa, foi escolhido o método da análise de conteúdo para a análise e interpretação dos dados. Os resultados obtidos na pesquisa foram apresentados através das categorias que surgiram a partir das entrevistas. Concluiu-se que alguns servidores planejam metas a fim de organizar o seu trabalho, mas a maioria não possui este hábito, pois alguns dos serviços não são programados e os meios mais utilizados pela CAGEPA-GRRP para transmitir informações a respeito dos serviços são documentos e comunicação verbal. Os fatores mais citados como estímulos para a motivação foram: ter boas condições de trabalho, bom relacionamento com os colegas na empresa e o salário, apesar de ter sido comentado em diversos depoimentos que a CAGEPA-GRRP não se preocupa em praticar ações voltadas para estimular a motivação dos seus colaboradores. Verificou-se que os principais fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores são as metas, aptidões, tipo de supervisão da chefia, o clima e o reconhecimento. Os resultados deste estudo foram confrontados com a Teoria do Estabelecimento de Metas e outras teorias motivacionais.

**Palavras-chave:** Estímulos. Motivação. Metas. Desempenho. CAGEPA.

## ABSTRACT

OLIVEIRA, K. S. **Motivação no setor público**: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB. 2013. 67p. Monografia (Administração). Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, 2013.

Motivation is an important factor to be studied, because this element can interfere with the performance of an individual in the workplace. The present study has aimed to evaluate which aspects connected to the motivation affect the performance of the Company's internal servers Water and Sewage of Paraíba – Regional Management Rio do Peixe - CAGEPA-GRRP. In order to achieve this goal, it has been traced four specific goals: to characterize the company and the socioeconomic profile of the servers; to verify in which way CAGEPA-GRRP and the servers define the goals in the organizational environment; to identify the main factors capable of stimulating motivation, in the servers' view; and to verify which the main factors capable of affecting the performance of the servers are. The approach of the problem was done qualitatively and the research strategy adopted was the case study. It was carried out a survey in researches about human behavior, motivation at work and the main motivational theories. From that, it was noticed that the goal setting theory approaches with greater emphasis the relationship between motivation and performance and because of that, this theory has based the study. The data collection together with the research subjects occurred through interviews. After this step, it was chosen the content analysis method for the analysis and interpretation of data. The results obtained in the research were presented through the categories which emerged from the interviews. It is concluded that some employees plan goals in order to organize their work, but most of them does not have this habit, since some of the services are not programmed and the most used means by CAGEPA-GRRP for transmitting information about the services are documents and verbal communication. The most mentioned factors as stimulus for the motivation were: having good work conditions, good relationship with the workmates in the company and good salary, although it has been commented in many testimonials that CAGEPA-GRRP is not concerned about practicing actions for stimulating the motivation of their collaborators. It has been verified that the main factors capable of affecting the employees' performance are the goals, aptitudes, type of chief supervision, the environment and the recognition. The results of this study were confronted with the theory of the establishment of goals and other motivational theories.

**Keywords:** Stimulus. Motivation. Goals. Performance. CAGEPA.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – As áreas do comportamento organizacional .....	17
Quadro 2 – Classificação e atividades dos servidores públicos .....	32
Quadro 3 – Estrutura de referência para construção do roteiro de entrevista .....	36
Quadro 4 – Perfil socioeconômico e profissional dos servidores .....	39
Figura 1 – O processo básico de motivação .....	18
Figura 2 – Maslow – Pirâmide das Necessidades.....	22
Figura 3 – Herzberg – Teoria dos Dois Fatores .....	24

## LISTA DE SIGLAS

<b>CAGEPA</b>	Companhia de Água e Esgotos da Paraíba
<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>CLT</b>	Consolidação das Leis do Trabalho
<b>DASP</b>	Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>DNOCS</b>	Departamento Nacional de Obras Contra as Secas
<b>GRRP</b>	Gerência Regional do Rio do Peixe
<b>SUDENE</b>	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 COMPORTAMENTO HUMANO .....	16
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	18
2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	20
<b>2.3.1 Teorias das Necessidades</b> .....	<b>20</b>
<b>2.3.2 Teorias que abordam os estímulos externos</b> .....	<b>25</b>
2.4 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO .....	30
2.5 RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
3.1 CONTEXTO E SUJEITOS DE PESQUISA .....	35
3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS .....	35
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	37
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>38</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	38
4.2 DEFINIÇÃO E TRANSMISSÃO DE METAS .....	40
4.3 ESTÍMULOS PARA MOTIVAÇÃO .....	43
4.4 FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO .....	49
<b>4.4.1 Metas</b> .....	<b>49</b>
<b>4.4.2 Aptidões</b> .....	<b>51</b>
<b>4.4.3 Clima</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4.4 Supervisão da chefia</b> .....	<b>54</b>
<b>4.4.5 Reconhecimento</b> .....	<b>55</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	59
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	60
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>63</b>
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista .....	64
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Funcionário) .....	66
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Organização) .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, sejam elas da iniciativa privada ou do setor público, estão inseridas em um ambiente instável, pois a todo o momento surgem novas tecnologias, produtos e serviços mais eficientes e ainda podem sofrer influência da situação econômica da região onde atuam. Devido às estas condições, uma organização para conseguir alcançar seus objetivos precisa estar atenta às mudanças que ocorrem no ambiente externo, e internamente procurar alocar e gerenciar os recursos disponíveis sejam eles financeiros, humanos ou materiais, da melhor forma possível.

Os recursos humanos, em qualquer tipo de organização, exercem um papel fundamental para o seu funcionamento, pois todos os processos realizados em uma empresa envolvem pessoas. Portanto, direcionar ações que visem proporcionar melhorias para o indivíduo no ambiente de trabalho, pode gerar benefícios em diversos aspectos para as organizações. Um exemplo de ação voltada para os colaboradores de uma empresa seria proporcionar um ambiente de trabalho capaz de promover estímulos à motivação das pessoas.

A motivação é um aspecto importante a ser trabalhado, haja vista, a possibilidade de interferência desse fator no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Ela é considerada a força interna que impulsiona o indivíduo para determinada ação, sendo algo que nasce a partir das necessidades de cada pessoa (VERGARA, 2012). Estudar esse fenômeno possibilita compreender os motivos que levam uma pessoa a agir de determinada forma e pode contribuir para que os gestores conheçam os principais fatores que influenciam o desempenho dos funcionários no trabalho.

O desempenho apresentado por um indivíduo no ambiente de trabalho pode ser resultado da motivação de cada um para realizar as suas atividades (WAGNER; HOLLENBECK, 2012), podendo este fator interferir na qualidade dos serviços prestados. Através do conhecimento sobre os fatores capazes de afetar o desempenho, podem-se elaborar ações adequadas que permitam aos funcionários contribuir da melhor forma possível para o alcance dos objetivos da organização.

O setor público é formado por organizações que prestam serviços essenciais para o bem estar da sociedade e os recursos humanos dessas organizações desempenham papel fundamental para que seja alcançada esta finalidade. Para que

a prestação de serviços ocorra eficientemente é necessário comprometimento e seriedade por parte dos servidores. Por isso entender o que estimula a motivação para o trabalho dessa categoria pode auxiliar no processo de gerenciamento de pessoas nesse ambiente, gerando benefícios para o público interno e externo dessas organizações.

A organização escolhida como objeto de estudo para investigação do tema motivação no trabalho foi a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba - Gerência Regional Rio do Peixe, que ao longo do trabalho será denominada simplesmente pela sua sigla CAGEPA-GRRP localizada na cidade de Sousa-PB. A CAGEPA é uma empresa que presta serviços de utilidade pública, sendo responsável pelo abastecimento de água e esgotamento sanitário em diversas cidades da Paraíba.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

O comportamento organizacional é um campo de estudo muito explorado no meio científico devido à importância atribuída ao processo de compreender o composto pessoas e trabalho. Tanto no convívio social como nas organizações é necessário entender o que leva as pessoas a se comportarem de determinada forma, ou seja, os motivos que influenciam o modo de agir de cada indivíduo.

Os estudos a respeito da motivação nas organizações, como os realizados por Abraham Maslow e Frederick Herzberg, entre outros, têm o objetivo de estudar a motivação humana no ambiente de trabalho, e comprovam que a motivação é um processo que acontece internamente em cada indivíduo. Assim, não é possível uma pessoa motivar outra, podendo o ambiente externo e as outras pessoas promover somente estímulos para a motivação (BERGAMINI, 2008; BOWDITCH; BUONO, 2006; WAGNER; HOLLENBECK, 2012; VERGARA, 2012).

Os ensinamentos das teorias de motivação foram inicialmente direcionados para as organizações privadas, porém, podem ser aplicados nas organizações públicas também. No setor público, a motivação é um elemento importante a ser investigado, pois pode influenciar diretamente o modo de atuação dos servidores e auxiliar no processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com essa temática, para este estudo foi elaborado o seguinte questionamento: quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores internos da CAGEPA-GRRP?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O tema motivação sempre esteve entre os principais assuntos estudados no que diz respeito ao comportamento humano nas organizações. Através das investigações feitas acerca da motivação é possível obter respostas para questionamentos sobre a natureza humana. Compreender o que impulsiona um indivíduo a agir de determinada forma é muito importante para que o processo de gerenciamento de pessoas nas organizações ocorra eficientemente.

Os recursos humanos de uma organização exercem um papel fundamental para o sucesso da mesma, por isso há uma preocupação por parte dos gerentes e especialistas dessa área em buscar ferramentas que auxiliam no processo de conduzir o corpo funcional para o alcance dos objetivos da organização.

O planejamento das ações que devem ser executadas, as decisões tomadas nos diversos setores, enfim, praticamente todos os processos realizados no dia-a-dia das organizações envolvem pessoas, e a qualidade dos serviços prestados por elas depende da motivação que cada uma sente para realizar determinada tarefa. Investigar os fatores capazes de gerar estímulos à motivação nos indivíduos, portanto, se torna um importante instrumento para auxiliar os gestores no comando de suas equipes, estimulando cada funcionário a contribuir da melhor forma possível.

Diversos estudiosos dessa temática desenvolveram teorias relevantes sobre a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho. A partir desses estudos foram identificados critérios que servem como base para a preparação das ações elaboradas pelos gestores na missão de estimular a motivação dos seus colaboradores. Dentre estes critérios está o diagnóstico das necessidades primordiais relatadas pelos indivíduos e a apresentação dos fatores que são capazes de interferir no modo de atuação das pessoas nas organizações.

A abordagem desses estudos sempre apresentou um foco maior para as organizações privadas, entretanto, investigar esse tema voltado para o setor público pode trazer descobertas relevantes capazes de colaborar para uma maior eficiência no serviço público.

No setor público as pessoas exercem um papel importante, prestam serviços que atendem a coletividade e desempenham funções primordiais para a sociedade. O que justifica a preocupação em estudar os fatores motivacionais para essa

categoria de profissionais que atuam em atividades tão relevantes para o bem comum.

O corpo funcional de uma organização seja ela pública ou privada é um elemento importante a ser estudado, pois exerce um papel fundamental para o seu funcionamento. A principal distinção entre organizações públicas e privadas está no objetivo de cada uma. Na organização privada o seu propósito é a obtenção do lucro, em contrapartida o de uma organização pública é prestar serviços que garantam o bem estar do cidadão.

Em relação à estrutura organizacional, uma empresa pública pode ser organizada em setores semelhantes aos de uma empresa privada, com algumas distinções como o modo de gerenciamento, o tipo de vínculo dos servidores com a organização e a aquisição de recursos financeiros. Porém o fator humano está presente nas duas modalidades de organizações citadas e apresenta o mesmo grau de importância.

Os estudos sobre motivação podem ser aplicados no setor público no intuito de incentivar o aprimoramento dos serviços prestados pelos servidores e contribuir para a compreensão do que pode funcionar como estímulo para a motivação dos indivíduos que trabalham nesse ambiente.

Os motivos que influenciaram a escolha de estudar esse tema na CAGEPA foram: a) pelo fato de estar estagiando nesta empresa, tendo a oportunidade de conhecer o seu funcionamento e observar o cotidiano dos servidores e as relações interpessoais mantidas na empresa; b) pela possibilidade de contribuição para o meio acadêmico com um estudo nessa área que envolve a motivação no setor público; c) poder colaborar para a compreensão dos fatores capazes de estimular a motivação do corpo funcional da CAGEPA-GRRP, localizada na cidade de Sousa-Paraíba.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores internos da CAGEPA-GRRP.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar a empresa e o perfil dos servidores internos da CAGEPA-GRRP, observando aspectos socioeconômicos e profissionais;
- Verificar de que forma a CAGEPA-GRRP e os servidores definem as metas no ambiente organizacional;
- Identificar os principais fatores capazes de estimular a motivação, na visão dos servidores;
- Verificar quais são os principais fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMPORTAMENTO HUMANO

Os estudos a respeito do comportamento humano auxiliam no processo de compreensão dos fatores que determinam a conduta dos indivíduos. A identificação destes fatores ajudou a criar métodos que orientam as ações direcionadas para compreender o modo de agir de cada ser humano. De acordo com Minicucci (2011) o direcionamento é responsável por iniciar o comportamento e persistir na conservação desse comportamento.

Estudos teóricos elaborados a partir da contribuição da psicologia, sociologia, antropologia, ciências políticas, entre outras disciplinas comportamentais (ROBBINS, 2009) mostram que o indivíduo se comporta em um ambiente levando em consideração os seus princípios e de acordo com o que entende como correto.

Explicar um fenômeno tão complexo como o comportamento humano exige dos teóricos muita dedicação em estudos e pesquisas. Para tentar esclarecer como ocorre esse processo alguns deles comparam suas explicações com um grande quebra-cabeça, onde cada peça auxilia na possibilidade de se enxergar o quadro mais nítido, porém uma peça do quebra-cabeça vista isoladamente não fornece um quadro claro (SALDANHA, 2006).

Segundo Greiner (1979 apud WAGNER III; HOLLENBECK, 2012), o início das pesquisas sobre comportamento organizacional ocorreu no fim dos anos 1940, proveniente do esforço de pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, economia, ciência política e outras ciências sociais com a finalidade de elaborar estudos apresentando conhecimentos sobre as organizações.

O quadro 1, a seguir, mostra que o campo de estudo do comportamento organizacional desenvolveu três áreas distintas: comportamento micro-organizacional, que possui um foco no indivíduo e no seu trabalho individual; o comportamento meso-organizacional, que apresenta um foco para o comportamento das pessoas que trabalham em grupos; e comportamento macro-organizacional, sendo este focado para compreender o comportamento das organizações em sua totalidade.

Quadro 1 – As áreas do comportamento organizacional

Área	Foco	Origens
<b>Comportamento micro-organizacional</b>	Indivíduos	Psicologia experimental, clínica e organizacional.
<b>Comportamento meso-organizacional</b>	Grupos	Comunicação, psicologia social, sociologia interacionista, mais as origens da duas outras áreas.
<b>Comportamento macro-organizacional</b>	Organizações	Sociologia, ciência política, antropologia e economia.

Fonte - WAGNER III; HOLENBECK, 2012.

De acordo com DuBrin (2003), o comportamento organizacional estuda a conduta humana no ambiente de trabalho e as relações existentes entre pessoas e organizações, tendo a finalidade de explicar, prever e controlar o comportamento. Seguindo a linha de raciocínio desse autor, as pessoas, no ambiente organizacional, são influenciadas a se comportarem e agirem focando no alcance dos objetivos da empresa e em alguns momentos um indivíduo é induzido a ter um comportamento distinto do que adota em sua vida fora do ambiente de trabalho.

Bowditch e Bueno (2006) complementam essa definição afirmando que um dos papéis atribuídos aos gerentes é o de moldar o comportamento dos colaboradores a fim de conseguir atingir as metas estabelecidas pela organização e para auxiliar nessa missão eles utilizam, por muitas vezes, a sua experiência e criam meios de estimular o envolvimento e motivação dos funcionários.

O comportamento organizacional direciona seus estudos para analisar comportamentos possíveis de serem observados, como as atividades rotineiras das pessoas em uma empresa e também os processos que acontecem internamente nos indivíduos. Inclui os atos de pensar, perceber e decidir que estão ligados as ações visíveis, e o comportamento das pessoas é investigado tratando o indivíduo isoladamente e como parte de um grupo (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

Essa definição mostra a importância de buscar entender o comportamento das pessoas considerando diversos contextos, visto que as ações tomadas por cada um podem ser influenciadas pelo ambiente em que está inserido, pelo seu estado emocional em um dado momento e pelas características de personalidade que cada indivíduo possui.

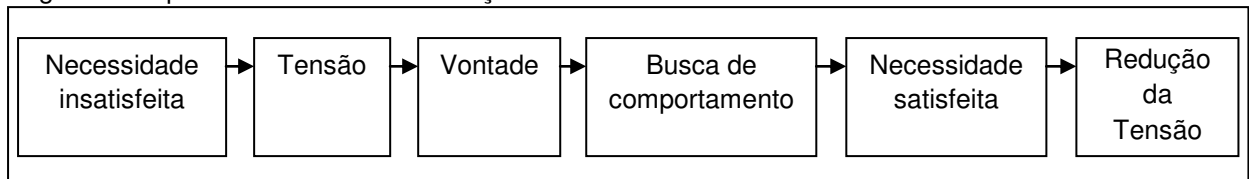
Na próxima subseção será abordado o tema motivação no trabalho, apresentando algumas considerações a respeito de como ocorre o processo da motivação nos indivíduos no ambiente organizacional.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação é considerada um fator determinante para que uma pessoa realize um esforço no sentido de executar uma tarefa, ou a força interior que impulsiona um indivíduo para determinada ação (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). A definição desse autor aplicada no ambiente de trabalho sugere que as pessoas com alto nível de motivação podem demonstrar maior entusiasmo para realizar as suas atividades. Esse é um tema que os gestores se mostram interessados em compreender para servir de amparo no momento de comandar e estimular a motivação das suas equipes.

Robbins (2009) afirma a existência de um ciclo motivacional que se inicia com o surgimento de uma necessidade.

Figura 1 - O processo básico de motivação



Fonte - Robbins, 2009

A necessidade é considerada um fator que determina o comportamento das pessoas e toda vez que ela surge é gerado um desequilíbrio interno. A partir desse momento o indivíduo é estimulado a agir buscando reverter essa situação e caso a ação tomada tiver satisfeito a necessidade o equilíbrio é reestabelecido. Quando a necessidade é satisfeita ela perde a capacidade de motivar o comportamento, pois não gera mais desequilíbrio. Em um ciclo motivacional pode ocorrer da necessidade não ser satisfeita, então ela é frustrada ou compensada. Caso uma necessidade seja frustrada, a tensão gerada ficará presa no indivíduo que irá procurar outra maneira de liberá-la. Uma necessidade não satisfeita é compensada quando outra necessidade é satisfeita visando diminuir a tensão existente.

O modo de agir das pessoas está diretamente relacionado aos motivos ou desejos que elas possuem para executar determinada tarefa. Minicucci (2011) afirma que é possível compreender os motivos do ser humano por meio da conduta que ele apresenta, sendo de forma direta ou não, verbal ou não. Portanto, a conduta pode ser capaz de explicar o que leva um indivíduo a agir de determinada forma.

Os motivos podem ser definidos como a mola capaz de determinar o modo de agir das pessoas e apresentam alta variabilidade, ou seja, fatores considerados importantes para algumas pessoas podem não ter o mesmo efeito ou valor para outras. As pessoas apresentam vontades e motivações diferentes umas das outras devido aos valores e às experiências vividas por cada um (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Ao longo de anos de pesquisas, os estudiosos da motivação apresentam divergências em alguns aspectos nas suas constatações, porém um ponto em comum abordado em todos os estudos é a conclusão de que a motivação é algo que parte do interior de cada indivíduo, não sendo possível uma pessoa motivar outra (BERGAMINI, 2008; BOWDITCH; BUONO, 2006; WAGNER III; HOLLENBECK, 2012; VERGARA, 2012). A motivação pode ser estimulada através de fatores externos, mas sempre será um processo intrínseco em cada pessoa.

Para Silva e Rodrigues (2007), existem diversos elementos que contribuem para que uma pessoa se sinta motivada, como por exemplo, o cargo que ela ocupa, as atividades que realiza na organização, as suas características individuais e o efeito que esse trabalho pode lhe proporcionar. Pode-se dizer que cabe aos gerentes identificar o melhor meio a ser utilizado para estimular a motivação, levando em consideração o contexto em que está inserido e os recursos disponíveis, buscando disponibilizar aos colaboradores um ambiente organizacional estimulante.

Segundo DuBrin (2003, p.110) “motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais.” Grande parte das organizações já constataram a importância e os benefícios que o corpo funcional motivado pode proporcionar e por isso os gestores procuram estar atentos e informados sobre os procedimentos que devem ser seguidos para estimular a motivação nos funcionários.

Os gestores demonstram diferentes percepções a respeito do que pode ser capaz de estimular a motivação dos funcionários. Alguns acreditam que o incentivo financeiro é o principal elemento responsável pela motivação de uma pessoa, para outros o ato de atribuir responsabilidade e oportunidade de crescimento no trabalho por meio de cargos atrativos é um estímulo para a motivação, e existem ainda aqueles que acham que a motivação pode ter relação com o aspecto social e o

convívio harmonioso entre as pessoas no ambiente de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Percebe-se então que, na visão de pessoas que trabalham comandando outras, existem vários fatores que podem ser responsáveis por estimular a motivação em um indivíduo, e para auxiliar na compreensão do que realmente pode ser considerado um fator estimulante, foram desenvolvidas as teorias da motivação sendo algumas delas apresentadas na seção a seguir.

## 2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Diversos estudiosos desenvolveram teorias sobre a motivação, baseados em anos de pesquisa e no intuito de evidenciar como ocorre esse processo nos indivíduos no ambiente organizacional. A investigação acerca desse tema resultou em importantes correntes de pensamento que são utilizadas até hoje como suporte no momento em que um gestor se depara com situações que seja necessário estimular a motivação dos seus colaboradores.

As teorias elaboradas apresentam variados elementos capazes de estimular a motivação em um indivíduo. Algumas delas apostam que uma pessoa é impulsionada para atingir um objetivo, no momento que seja possível satisfazer uma determinada necessidade, outras teorias apontam os elementos motivadores intrínsecos e extrínsecos, e existem ainda outras que propõem o enriquecimento de cargo, os incentivos financeiros e diversos outros aparatos como estimuladores para a motivação dos funcionários.

Nas subseções a seguir serão apresentadas as principais teorias motivacionais, em um grupo estarão aquelas que abordam o tema motivação levando em consideração as necessidades do indivíduo e no outro grupo estarão aquelas que expõem os estímulos externos para a motivação.

### 2.3.1 Teorias das Necessidades

A premissa de que o indivíduo é motivado para alguma direção a partir das suas necessidades constitui o ponto de partida das principais teorias da motivação. Dubrin (2008) confirma essa afirmativa dizendo que só há um esforço por parte das pessoas para alcançar determinado objetivo quando se tem a possibilidade de

satisfazer uma de suas necessidades. Dentre as teorias que partem desse ponto de vista estão: a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Tríade Realização-Poder-Afiliação de McClelland. Essas teorias serão explicadas a seguir.

*a) Teoria das Necessidades de Maslow*

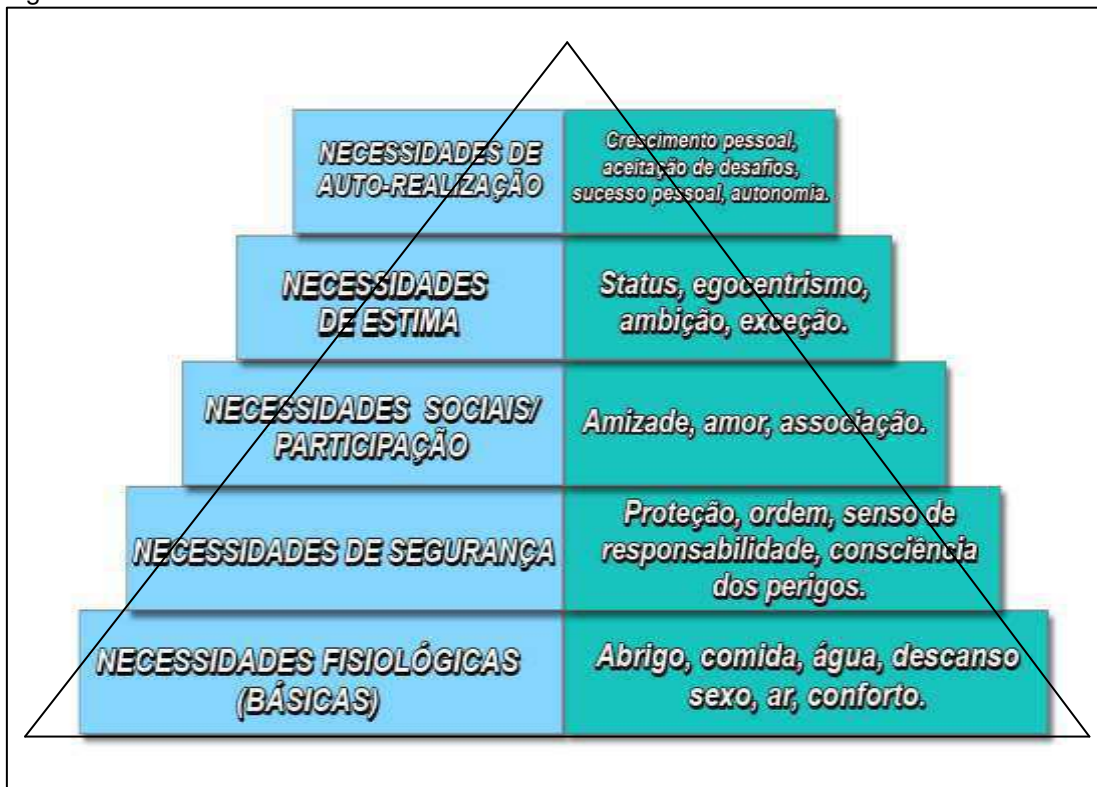
A teoria das necessidades de Maslow foi elaborada pelo psicólogo clínico Abraham Maslow na década de 1950, com base em 25 anos de experiência adquirida através do seu trabalho com a mente das pessoas. Essa foi uma das primeiras teorias mais debatidas na área motivacional explicando o processo da motivação por meio da busca pela satisfação de necessidades.

Os indivíduos são seres que se mostram em constante mudança no que se refere às questões intelectuais. Ao longo da vida uma pessoa pode buscar alcançar diferentes objetivos e possuir desejos que se modificam a partir do momento que vão sendo satisfeitos (ROBBINS, 2009). A necessidade, no sentido de estado de carência, é considerada por essa teoria, o elemento chave para explicar o processo da motivação, pois é o fator capaz de impulsionar uma pessoa para realizar algo. Abraham Maslow desenvolveu a hierarquia das necessidades após constatar que o período de satisfação das pessoas é passageiro, porque na medida em que um desejo é satisfeito, surgem outros e esse ciclo não tem fim (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Maslow identificou por meio das suas observações que o ser humano possui necessidades de ordem biológica e outras relacionadas à busca do autodesenvolvimento e crescimento (SILVA; RODRIGUES, 2007). As necessidades básicas precisam ser satisfeitas, pelo menos em partes, para que uma pessoa procure satisfazer as necessidades superiores, sendo que estas últimas são consideradas as motivadoras da conduta humana. Ele sugeriu duas premissas básicas a respeito do comportamento humano. Uma delas é supor que o indivíduo está sempre motivado para buscar satisfazer os seus desejos e a outra premissa se refere ao fato de que quando não há possibilidade de uma pessoa satisfazer uma das suas necessidades, isso gera um estado de tensão, causando um desequilíbrio interno, induzindo o indivíduo a tentar reverter essa situação. No momento em que uma determinada necessidade é satisfeita, ela perde sua capacidade de motivar o comportamento e outro nível de necessidade é ativado.

A hierarquia das necessidades é representada em um modelo no formato de pirâmide e apresenta as necessidades humanas primárias na parte de baixo e as necessidades secundárias na parte de cima da pirâmide, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Maslow – Pirâmide das Necessidades



Fonte - ROBBINS, 2009.

As necessidades primárias dizem respeito aos requisitos considerados básicos na vida das pessoas, são as fisiológicas e de segurança. As necessidades fisiológicas estão fixadas na base da pirâmide e são aquelas ligadas à sobrevivência de um indivíduo. Como por exemplo: fome, sede, sono, sexo. Maslow afirma que se essas necessidades não forem atendidas elas se tornam o único fator de motivação, sendo que um segundo nível de necessidades só é ativado quando estas são satisfeitas e já não servem como elementos motivadores. As necessidades de segurança estão no segundo patamar e se referem à busca de proteção pelas pessoas, contra algo que as possam prejudicar ou interferir na satisfação das suas necessidades fisiológicas. Como por exemplo: salário, casa própria, emprego, aposentadoria. A partir do momento em que essas necessidades são satisfeitas se

manifestam as necessidades secundárias (ROBBINS, 2009; SILVA; RODRIGUES, 2007; VERGARA, 2012).

As necessidades secundárias se referem às sociais ou de amor, as de estima, e as de autorrealização, presentes no topo da pirâmide. Maslow se referiu ao termo amor no sentido de fraternidade entre as pessoas, à necessidade que as pessoas sentem em fazer parte de um grupo e manter um bom convívio social e familiar. Esse tipo de necessidade pode servir de motivação para uma pessoa decidir permanecer em um emprego quando possui bom círculo de amizades (WAGNER III III; HOLLENBECK, 2012). As necessidades de estima estão no quarto nível da pirâmide e foi agrupada por Maslow em duas categorias: a estima social, sendo aquela que as demais pessoas sentem por alguém, como o respeito, reconhecimento, consideração e a autoestima que diz respeito ao sentimento de admiração e apreço que o indivíduo constrói sobre si mesmo. No topo da hierarquia estão as necessidades de autorrealização que são descritas por Maslow como o potencial máximo a ser atingido por uma pessoa. Essa necessidade pode ser satisfeita por meio de tarefas que envolvam desafios a serem enfrentados.

#### *b) Teoria das Necessidades Adquiridas*

A Teoria das Necessidades Adquiridas foi elaborada por David McClelland e propôs que certas necessidades vão sendo adquiridas pelas pessoas ao longo da vida, com influência da sociedade. Foram identificadas três necessidades básicas: de realização, poder e aflição. Essa teoria sugere que em algum momento da vida o indivíduo terá influência de uma dessas três necessidades, mas a intensidade e o modo como cada uma delas afeta o comportamento varia de acordo com a situação (BOWDITCH; BUONO, 2006).

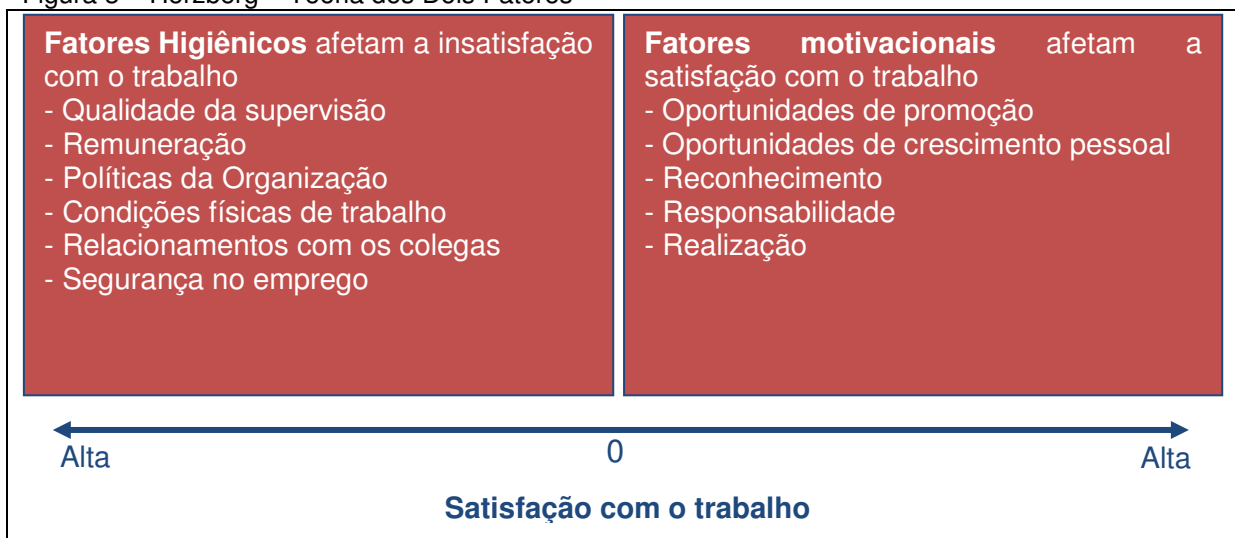
A necessidade de realização está relacionada com a vontade do indivíduo de querer alcançar algo difícil por meio do seu próprio esforço. Pessoas com esse tipo de necessidade estão sempre em busca de responsabilidade e progresso na carreira profissional. A necessidade de poder é desejo que algumas pessoas sentem de comandar outras e ter responsabilidades sobre elas. Um indivíduo que possui esta necessidade costuma agir procurando controlar e influenciar o comportamento dos outros e almeja cargos de decisão nas organizações. A necessidade de aflição diz respeito à vontade que uma pessoa sente de estabelecer e manter um relacionamento harmonioso com as demais (DUBRIN, 2008).



### c) Teoria dos dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg apresenta dois conjuntos de fatores que influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos ou extrínsecos são elementos do trabalho que contribuem para evitar a insatisfação, pertencendo ao contexto do cargo. Eles não podem ser considerados motivadores da conduta humana e fazem parte do grupo de necessidades básicas das pessoas. São exemplos de fatores higiênicos: o salário, condições do ambiente de trabalho, segurança no emprego, etc. (DUBRIN, 2008). Esse autor expõe ainda que os fatores motivacionais são intrínsecos e correspondem aos elementos que tornam o cargo desafiador. Eles são considerados capazes de promover a motivação e satisfação nos funcionários e estão inseridos no grupo das necessidades mais altas do indivíduo. Como apresentado na figura 3, são exemplos de fatores motivacionais: realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade, etc.

Figura 3 – Herzberg – Teoria dos Dois Fatores



Fonte - DUBRIN, 2008.

Os fatores higiênicos são responsáveis por garantir que não haja insatisfação no trabalho, quando ocorre destes fatores não corresponderem ao que os funcionários esperam eles tendem a apresentar atitudes negativas (SILVA E RODRIGUES, 2007). Esse autor ainda relata que promover melhorias nesses fatores contribui para a remoção do que é considerado impedimento para formação de atitudes positivas. Porém, mesmo os fatores higiênicos estando adequados, como por exemplo, bons salários, políticas adequadas da empresa, entre outros,

eles fazem parte do contexto organizacional e não podem servir de garantia para atitudes positivas.

Herzberg afirma que quando uma organização baseia seus incentivos nos fatores higiênicos, isso não garante estimular a motivação dos trabalhadores e nem gerar uma maior produtividade, ela estaria somente criando um ambiente propício para que as pessoas sintam motivação para o trabalho (SILVA E RODRIGUES, 2007). Percebe-se, então a necessidade de compreender a distinção entre fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores motivacionais são considerados capazes de gerar satisfação e motivar o indivíduo no trabalho, esses estão ligados à tarefa que cada um executa e ao que elas podem representar. Estes fatores são intrínsecos, e percebidos de maneiras diferentes por cada pessoa. Vergara (2012) relata que quando estes fatores fazem parte da rotina de um funcionário eles são capazes de gerar satisfação, e quando estão ausentes deixam de promover satisfação, mas não significa que geram insatisfação no trabalho, devido ao fato de estarem ligados às questões mais subjetivas e pessoais de cada indivíduo.

Estes fatores são considerados por Herzberg como essenciais para que os trabalhadores se encontrem realmente satisfeitos e possam apresentar um melhor desempenho nas suas atividades (BOWDITCH; BUONO, 2006). Esse fato mostra a importância e os benefícios que podem ser gerados para as organizações que buscam trabalhar esses fatores com os seus colaboradores.

A partir destas considerações é possível verificar as principais características das teorias das necessidades e perceber como o processo da motivação é tratado por cada uma delas. A seguir serão expostas as teorias que abordam os estímulos externos.

### **2.3.2 Teorias que abordam os estímulos externos**

Algumas teorias partem do pressuposto de que existem alguns mecanismos motivacionais que precisam ser investigados para que seja possível a compreensão do processo motivacional como um todo. Essa visão está presente em teorias mais recentes e são classificadas como teorias contingenciais, que surgiram com intenção de substituir os modelos tradicionais como os elaborados por Maslow e Herzberg (GASSENFERTH; MACHADO; KRAUSE, 2012).

As teorias contingenciais consideram que a motivação pode ser estimulada por fatores presentes, por exemplo, no ambiente organizacional. Elas relacionam outros aspectos ao processo motivacional não se restringindo apenas às necessidades como ponto de partida.

Algumas das teorias que surgiram dessa nova abordagem sobre a motivação, serão mencionadas a seguir.

#### *a) Teoria da Expectativa ou Expectação da Motivação*

Esta teoria foi elaborada por Victor H. Vroom, que apresenta um conceito de motivação considerando os desejos e esforços do indivíduo e relata que a realização dos objetivos ocorre em virtude da integração entre valência, instrumentalidade e expectativa (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012) e considera que a motivação pode ser resultado da combinação desses três conceitos.

Dubrin (2008) afirma que a motivação é consequência de escolhas que são feitas para a realização de atividades em que se busca atingir resultados recompensadores. Esse autor relata também que a motivação das pessoas surge se elas acreditarem que o seu esforço resultará em um bom desempenho.

Os três aspectos retratados no processo motivacional para essa teoria são: a expectativa, que está relacionada àquilo que uma pessoa espera acontecer e o fato dela acreditar que realizar um esforço a mais levará ao desempenho almejado, a instrumentalidade, que diz respeito à opinião de um indivíduo sobre a existência de uma relação entre desempenho e resultados, e a valência que está relacionada à satisfação de alguma necessidade que uma pessoa espera obter através de um determinado resultado e o valor atribuído pelo indivíduo para cada resultado (DUBRIN, 2008; WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Na hipótese de faltar algum desses elementos considera-se que trabalhador não terá motivação para realizar as suas atividades.

De acordo com os relatos de Fiorelli (2009), a fixação de objetivos e metas no trabalho pode apresentar algo em comum com a teoria da expectativa. Esse autor complementa esta afirmativa mostrando que as metas de desempenho podem ser utilizadas como meio de gerar expectativas. Percebe-se, então, que a partir do momento que se estabelece metas aos funcionários, isso contribui para criar expectativas em cada um, a respeito do que eles irão receber pelo seu esforço.

### *b) Teoria do Estabelecimento de Metas*

Locke e Latham afirmam nessa teoria que a conduta de atribuir metas pode contribuir para o aumento do desempenho apresentado pelos colaboradores (BOWDITCH; BUONO, 2006). Através do estabelecimento de metas, busca-se atingir o resultado esperado direcionando a atenção das pessoas envolvidas para determinada finalidade. Com isso os funcionários tendem a seguir os passos necessários para o alcance dos objetivos e esse fato contribui para aumentar o desempenho de cada um.

Porém, nesse processo ocorre uma mudança da atenção das pessoas das tarefas para o objetivo que deve ser alcançado e isso pode causar prejuízo para aqueles que precisam realizar tarefas não compatíveis com suas aptidões, nesse caso a atenção terá que ser voltada somente para a tarefa, não contribuindo para aumentar o desempenho dos funcionários (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). No momento em que é atribuída uma tarefa que o funcionário considera difícil de executar, levando em conta a sua capacidade física e intelectual, isso pode influenciar negativamente para o seu desempenho.

A Teoria do Estabelecimento de Metas tem como premissa o fato de considerar que o comportamento é guiado pelos valores e metas. Dubrin (2008) afirma que esta teoria revelou algumas descobertas que fazem relação entre metas e um melhor desempenho. Uma dessas descobertas afirma que metas específicas induzem para um desempenho melhor do que se forem estabelecidas metas generalizadas e expõe que a meta deve transmitir de forma clara os objetivos que devem ser alcançados.

Outra descoberta aponta que estabelecer metas difíceis aumenta o desempenho do indivíduo, pois ele mostrará mais empenho para atingi-la. As metas só geram melhorias para o desempenho quando são aceitas pelos funcionários. Quando as metas são utilizadas como forma de avaliar o desempenho, as pessoas tendem a ser mais eficientes. É importante dar um retorno para os empregados a respeito da contribuição de cada um para o alcance do que foi estabelecido.

A determinação de metas para o grupo pode gerar maior produtividade do que se forem estabelecidas metas para o indivíduo isoladamente. E a última descoberta considera que metas orientadas para aprendizagem, sendo aquelas em que o indivíduo busca desenvolver novas habilidades, provoca um desempenho maior do que as metas orientadas para o desempenho, que são do tipo que o

funcionário busca demonstrar sua competência evitando ser julgado negativamente (DUBRIN, 2008).

Essa teoria mostra que o desempenho nas atividades é afetado por metas e isso pode ocorrer de três maneiras: a) as metas têm a capacidade de interferir no desempenho devido ao fato de motivar o indivíduo a se esforçar para atingir determinado objetivo; b) as metas são capazes de motivar as pessoas a persistir nas suas tarefas por um período maior de tempo, sendo que metas mais complexas consideradas aceitáveis contribuem para forçar uma maior dedicação do indivíduo com seu trabalho do que as metas consideradas fáceis; e c) as metas quando são claras e específicas tendem a direcionar o foco das pessoas para bons resultados (LOCKE; LATHAM, 1990 apud ANGELO, 2010).

De acordo com essas considerações é possível perceber a ligação que pode existir entre a motivação que um indivíduo sente e o desempenho que ele demonstra no ambiente de trabalho.

Steers e Porter (1975 apud ANGELO, 2010) asseguram a existência de três tipos de metas nas organizações: (I) as metas que as empresas criam para representar o rumo a ser seguido, que são direcionadas a um amplo grupo de funcionários; (II) as metas ligadas a uma atividade específica, sendo estas os objetivos traçados para cada funcionário ou a um reduzido grupo; e (III) as metas pessoais, correspondendo àquelas que uma pessoa estipula internamente para ela própria alcançar. A partir deste relato, pode-se perceber a variedade de metas que estão presentes nas organizações e o principal enfoque de cada tipo.

A Teoria do Estabelecimento de Metas recebeu algumas críticas, assim como a maioria das outras teorias sobre motivação. Uma delas foi a respeito da sua extrema preocupação com o desempenho do indivíduo na tarefa e outra crítica está relacionada ao fato dessa teoria tratar a motivação de forma estática, não esclarecendo como a motivação do funcionário se sustenta ao passar do tempo com o *feedback* sobre o seu desempenho (DONOVAN, 2001 apud ANGELO, 2010).

Apesar das críticas recebidas, o estabelecimento de metas no trabalho é considerado um método eficaz no processo de estímulo à motivação. Bateman e Snell (2010) seguem essa linha de pensamento e afirmam que esta pode ser considerada a abordagem mais relevante, valiosa e favorável para motivar o desempenho. Este estudo teórico apresenta um ponto de vista sobre o tema motivação que condiz com os objetivos traçados para este trabalho e por essa razão

a entrevista realizada na pesquisa e os resultados serão avaliados principalmente sob o enfoque da Teoria do Estabelecimento de Metas.

### *c) Teoria do Reforço*

A teoria do reforço foi elaborada por B. F. Skinner e compartilha a ideia de que o comportamento da pessoa é determinado e mantido pelo ambiente e afirma que alguns comportamentos serão reforçados e repetidos posteriormente conforme o ambiente vai sendo explorado por um indivíduo (BOWDITCH; BUONO, 2006). Essa teoria é uma das que não considera as necessidades como base para gerar a motivação nas pessoas.

Dubrin (2008) apresenta uma linha de raciocínio que complementa a ideia desse autor relatando que a teoria do reforço mostra que o comportamento é decidido pelas consequências que podem recair para o indivíduo e considera as consequências como recompensas ou punições. As recompensas serão utilizadas como forma de incentivar comportamentos aceitáveis e as punições para intimidar certos comportamentos não permitidos. Seguindo, ainda, a ideia desse autor, a teoria do reforço apresenta quatro estratégias que servem para ordenar contingências e a partir disso alterar o comportamento seja do indivíduo ou de um grupo, são elas: reforço positivo, motivação de evitação, extinção e punição.

O reforço positivo são as boas recompensas oferecidas quando uma pessoa se comporta de forma adequada e são consideradas pela maioria dos teóricos como melhor meio para promover comportamentos almejados. A motivação de evitação é a remoção de recompensas desagradáveis, com a intenção de que haja repetição de comportamentos aceitáveis. A extinção é a retirada do reforço, buscando acabar com um comportamento indesejado por meio da remoção de alguma recompensa. A punição significa oferecer algo indesejável para um indivíduo na intenção de evitar comportamentos não aceitáveis (DUBRIN, 2008; BOWDITCH; BUONO, 2006). Essas estratégias podem ser consideradas como auxiliares no momento em que se procura determinar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

### *d) Teoria da Equidade*

A teoria da equidade parte do pressuposto que os funcionários comparam seus esforços e resultados com os que são apresentados pelos demais. De acordo com Silva e Rodrigues (2007) esta teoria foi elaborada por J. Stacy Adams, em

1965, com a finalidade de tentar mostrar como o comportamento do indivíduo pode sofrer influência das relações de trocas no meio social.

A motivação e satisfação do colaborador, para essa teoria, dependem da percepção de cada um sobre a situação de igualdade com seus colegas de trabalho. Quando o indivíduo percebe uma desigualdade, ele busca reverter essa situação trabalhando igual aos demais ou através de outros meios de recompensas (BOWDITCH; BUONO, 2006). Esse procedimento pode contribuir para que o funcionário sinta motivação para realizar suas atividades ao perceber que existe uma relação justa entre todos os funcionários de uma organização.

Segundo Dubrin (2008) existem duas formas de comparação, uma delas é quando o trabalhador relaciona os seus recursos com o resultado obtido e a outra comparação é feita avaliando o que os outros estão recebendo utilizando os mesmos recursos. Quando uma pessoa percebe que o seu esforço está sendo recompensado igual à outra pessoa, então existe equidade. A iniquidade acontece partir do momento que se percebe uma desigualdade nessa relação, então o indivíduo busca alterar os resultados, alterar os recursos, distorcer a percepção, mudar a fonte de referência ou deixar a situação.

## 2.4 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A motivação de um indivíduo no ambiente de trabalho pode ser considerada um fator que afeta o desempenho por ele apresentado na realização das suas atividades (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). O desempenho refere-se ao modo de atuação do funcionário, ou ainda, o comportamento que ele apresenta na execução das tarefas, e pode servir como forma de avaliar o seu rendimento e competência.

Haak (2000) relata que fatores intrínsecos e extrínsecos estão ligados ao desempenho do funcionário. Os fatores intrínsecos são aqueles que pertencem à diretamente a tarefa, como, por exemplo, o reconhecimento sentido pelo colaborador por seu trabalho, a responsabilidade que lhe é atribuída. Esses fatores representam a importância do trabalho para cada pessoa e também são chamados de fatores motivacionais. Os fatores extrínsecos fazem parte do ambiente onde a tarefa será realizada, ou as condições sob as quais o funcionário irá trabalhar, como, por exemplo, o modo de supervisão da chefia, o salário, as políticas da empresa.

Percebe-se, então, que o desempenho depende de vários elementos, sendo que as pessoas podem apresentar percepções diferentes sobre eles, e isso influencia o modo de atuação de cada uma no ambiente de trabalho.

Além da motivação, o desempenho da tarefa depende das aptidões que o indivíduo que irá executá-la possui (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Esse autor considera as aptidões como sendo as características próprias de cada pessoa, que interferem no modo de agir e interagem com as estratégias de tarefas e com a fixação de metas. Cada pessoa apresenta um condicionamento que implica no seu comportamento, e para a realização das tarefas é importante para o indivíduo que irá executá-las ter aptidões compatíveis com o que será exigido pela atividade, pois caso contrário, em tarefas complexas, não será possível a sua realização.

Uma das teorias da motivação que apresenta estudos direcionados para investigar procedimentos que envolvem o desempenho dos funcionários é a teoria do estabelecimento de metas, que foi abordada na seção anterior. Ela enfatiza a relação que pode existir entre motivação e o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho. Os processos descritos nesta teoria, além de relacionar metas com desempenho, também propõe ações que podem ser tomadas pelos gestores nas organizações a fim de estimular a motivação dos funcionários.

De acordo com Bateman e Snell (2010), quando uma pessoa se encontra com alto nível de motivação isso fará com que ela trabalhe com perseverança a fim de alcançar metas de desempenho. Através dessa afirmativa pode-se concluir que quanto mais um trabalhador se sinta motivado maior será o seu compromisso com as metas de desempenho que deve atingir e buscará atuar da melhor forma possível.

## 2.5 RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

No serviço público, os gestores procuram meios eficientes para alcançar suas metas e os estudos acerca do comportamento organizacional podem contribuir para a gestão desse tipo de empresa do mesmo modo como auxiliam nas organizações da iniciativa privada, pois nas duas modalidades está presente o fator humano, sendo este elemento de extrema importância para o sucesso de uma empresa. Entretanto existem alguns fatores característicos de organizações do setor público que devem ser considerados no momento de planejar as ações voltadas para



moldar o comportamento dos servidores, como a estabilidade oferecida neste setor e o tipo de serviço executado, porque são fatores que podem influenciar o comprometimento dos funcionários públicos.

Saldanha (2006) relata que a história da função dos recursos humanos no Brasil, denominada inicialmente administração de pessoal, remete ao ano 1936, quando foi elaborada a lei do reajustamento. Subordinado ao Presidente da República foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil e se estabeleceu uma comissão de eficiência em cada Ministério. No ano de 1938 foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) com o intuito de organizar as atividades de orçamento, a documentação, o material e as pessoas. A partir da deposição de Getúlio Vargas, o serviço público e o sistema de pessoal foram se degenerando. Porém, em 1967 o DASP foi revitalizado com o Decreto-lei nº 200/67. O termo recursos humanos começou a ser adotado na década de 1980 e na gestão pública o responsável por administrar essa área tem a função de planejar, coordenar e controlar a aquisição de mão-de-obra necessária à organização pública.

Na obra de Saldanha (2006) consta a classificação dos agentes públicos, que será apresentada no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Classificação e atividades dos servidores públicos

<b>AGENTES PÚBLICOS</b>	<b>ATIVIDADES</b>
<b>Servidores públicos civis</b>	Aqueles que trabalham nas autarquias, administração direta e nas fundações, são estatutários e o regime jurídico seguido é de natureza pública.
<b>Servidores públicos militares</b>	Pessoas que prestam serviço militar no plano da administração da União e dos Estados de modo permanente ou temporário. Eles são estatutários e seguem o Estatuto dos Militares.
<b>Servidores governamentais</b>	São regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) denominados celetistas, e trabalham nas sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações privadas.
<b>Delegados de serviços públicos</b>	São regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) denominados celetistas, e trabalham nas sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações privadas.
<b>Requisitados</b>	São os que fazem parte do conselho de júri, escrutinadores e os mesários.
<b>Temporários</b>	Aqueles que são contratados por tempo determinado quando há necessidade (Lei nº8.745, de 9 de dezembro de 1993).
<b>Gestores de negócios públicos</b>	São pessoas contratadas para ocupar setores que foram abandonados por seus responsáveis.
<b>Delegados de ofícios públicos</b>	Quem trabalha como tabelião.

Fonte - Adaptado de Saldanha, 2006.

No setor público existem duas modalidades de vínculo empregatício que frequentemente são utilizadas: os servidores estatutários, que são contratados em

regimes de estatuto dos servidores públicos ou próprios dos militares e os servidores celetistas, que são contratados obedecendo à CLT (SALDANHA, 2006).

O tipo de vínculo empregatício aplicado na empresa pública mencionada como objeto de pesquisa deste projeto, é o celetista. A forma de ingresso nas organizações que seguem essa modalidade se dá por meio de recrutamento e seleção, mas também pode ocorrer concurso público e livre nomeação nas fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas. Durante o exercício, a contratação é realizada por tempo determinado, que pode ser renovado posteriormente, ou indeterminado e algumas estatais tem o quadro admissional, que depois de dois anos passa para o quadro permanente. Os celetistas obtêm estabilidade após dez anos de serviços prestados, mas existem algumas categorias que dão estabilidade para o funcionário, como por exemplo, membros diretores de sindicatos, gestante, membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), entre outras.

Os servidores se tornam inativos quando há extinção de vínculo e no caso de aposentadoria. São oferecidas algumas vantagens aos celetistas, como adicional por tempo de serviço, em algumas estatais pode haver a incorporação da gratificação na remuneração após oito anos de recebimento, gratificação por exercer atividades perigosas, pagamento de horas extras, gratificação para trabalhos noturnos, 13º salário, gratificação de férias. E as penalidades que podem ser aplicadas são: advertência, suspensão e demissão com e sem justa causa (SALDANHA, 2006).

Esse autor buscou explicar as principais características dos recursos humanos nas organizações públicas e através dessas considerações é possível compreender como são organizadas as pessoas que trabalham nesse setor e alguns dos seus direitos e deveres.

Esta seção abordou temas importantes que serviram de base para esta pesquisa. Foram apresentados conceitos sobre motivação, elencadas as principais teorias motivacionais, enfatizada a relação entre motivação e desempenho e por fim exposta algumas características dos recursos humanos do setor público.

Na seção a seguir será apresentada a metodologia utilizada para elaboração deste estudo e suas principais características.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia descreve como a pesquisa foi realizada e nessa etapa evidencia-se o método utilizado para investigar a realidade (ROESCH, 2010). Essa fase da pesquisa é considerada importante, pois nela devem ser apresentados todos os passos que foram percorridos para alcançar os objetivos traçados inicialmente.

A pesquisa realizada neste trabalho pode ser considerada quanto a sua natureza, como uma pesquisa básica. Este tipo de pesquisa objetiva produzir conhecimentos novos que contribuem para o avanço da ciência e não existe previsão para serem aplicadas na prática (GIL, 1994). Essa modalidade se enquadra para esta pesquisa, porque seu intuito é avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores internos da CAGEPA-GRRP.

A abordagem do problema foi feita de forma qualitativa. Conforme ressalta Matos (2006 apud SILVA, 2010), esse tipo de abordagem não procura demonstrar resultados através de representação numérica ou de forma regular, mas sim compreender os fatos ocorridos no meio social por meio da explicação fornecida pelos indivíduos e a partir disso entender o que determina o modo de agir em cada um.

O método qualitativo requer o detalhamento descritivo dos fenômenos e dos fatores que o envolvem, dos depoimentos e discursos dos sujeitos, bem como do contexto de realização da pesquisa (VIEIRA, 2006).

Este trabalho buscou identificar certas características dos servidores considerados como sujeitos de pesquisa, bem como, informações relacionadas à proposta de estudo. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa explicitar a ocorrência dos fenômenos para identificar ligações entre eles (BOAVENTURA, 2007; GODOY, 2006), de forma que se pretende encontrar ligações entre motivação e desempenho por meio de levantamento bibliográfico e entrevista. As pesquisas do tipo descritivas buscam identificar as características de uma população ou fenômeno e utilizam geralmente para a coleta de dados técnicas padronizadas (GIL, 1994).

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois essa estratégia facilita o entendimento de fenômenos complexos relacionados às questões sociais e colabora para a investigação de comportamentos ainda não compreendidos totalmente (YIN, 2005; GODOY, 2006). Na subseção a seguir serão apresentadas

algumas considerações a respeito do contexto e sujeitos da pesquisa.

### 3.1 CONTEXTO E SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa realizou-se junto aos servidores internos da CAGEPA-GRRP, com um total de 15 servidores, lotados na sede deste regional localizada na cidade de Sousa-PB que constitui o contexto da pesquisa. Optou-se por desconsiderar como participantes desta pesquisa os servidores que trabalham em serviços externos e os funcionários terceirizados, visto que estes últimos são trabalhadores contratados temporariamente para suprir necessidades pontuais da organização e normalmente não permanecem nela por muito tempo, e os primeiros, por tratar-se de servidores que passam muito tempo em viagens e serviços menos rotineiros e repetitivos. Trata-se de uma organização que presta serviços de utilidade pública, sendo responsável pelo abastecimento de água e esgotamento sanitário em diversas cidades da Paraíba.

A próxima subseção aborda o procedimento realizado para a coleta dos dados que possibilitaram atingir os objetivos deste estudo.

### 3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para este estudo, o processo de coleta dos dados empíricos foi realizado por meio de entrevistas com roteiro de questões para conhecimento dos dados socioeconômicos e profissionais dos participantes, e ainda sua visão sobre os fatores motivacionais que afetam o desempenho no trabalho.

A técnica da entrevista possibilita aos sujeitos entrevistados concederem respostas mais abrangentes e detalhadas sobre o assunto investigado. Essa técnica permite esclarecer alguma dúvida que possa surgir no decorrer da entrevista e facilitar a coleta de informações das pessoas que possuem algum tipo de dificuldade para leitura e interpretação, sendo estas competências necessárias para responder questionários (ROESCH, 2010).

O roteiro utilizado como guia para as entrevistas (ver Apêndice A), está separado em três partes. A primeira parte foi composta por questões que pudessem identificar o perfil socioeconômico e profissional dos servidores. A segunda parte foi constituída por oito questões que tinham a finalidade de verificar de que forma a

CAGEPA-GRRP e os servidores definem as metas no ambiente organizacional e obter respostas que pudessem identificar os principais fatores capazes de estimular a motivação, na visão dos servidores. Na terceira parte foram elaboradas cinco perguntas que buscavam verificar quais são os principais fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores.

O quadro 3 a seguir mostra a divisão das questões que formaram o roteiro de entrevistas, conforme os temas e sub temas abordados, separado em três partes.

Quadro 3 – Estrutura de referência para construção do roteiro de entrevista

TEMA	SUB TEMAS	QUESTÕES
PERFIL DO ENTREVISTADO	Gênero Idade Escolaridade Tempo de trabalho na CAGEPA Faixa salarial	(Parte I)
MOTIVAÇÃO	Metas Estímulos Prêmios Salário	(Parte II) - 1, 2, 3 4, 5, 6 7 8
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO	Metas difíceis Aptidões Clima Supervisão da chefia Reconhecimento	(Parte III) - 9 10 11 12 13

Fonte - Elaborado pela autora, 2013.

As questões do roteiro de entrevista foram elaboradas com base no referencial teórico apresentado anteriormente, sendo a maioria delas baseadas na Teoria do Estabelecimento de Metas.

Um termo de consentimento livre e esclarecido (ver Apêndice B) foi elaborado e assinado por todos os sujeitos pesquisados, individualmente, no momento anterior à sua entrevista. A divulgação dos resultados se deu após autorização formal da empresa, conforme documento disposto no Apêndice C deste trabalho.

As entrevistas foram realizadas na CAGEPA-GRRP, no ambiente de trabalho de cada funcionário, de forma individual, estando presentes o entrevistador e o entrevistado. Todas as falas foram gravadas com auxílio de um gravador, mediante autorização prévia do entrevistado. Em uma pequena parte das entrevistas houve interrupção no discurso dos entrevistados devido à chegada de pessoas alheias à entrevista no recinto, sendo este um fato natural por tratar-se de um dia de expediente normal na empresa.

A próxima subseção apresenta o caminho percorrido na interpretação e análise dos dados coletados.

### 3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa da pesquisa, após terem sido coletados os dados foram escolhidos os procedimentos para sua análise e interpretação. O método adotado foi a análise de conteúdo, sendo esta “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” (VERGARA, 2010, p. 07).

O caminho percorrido nesta pesquisa para a análise dos dados envolveu, primeiramente, a transcrição das entrevistas gravadas com os servidores. Após esta etapa, agrupou-se as respostas de cada funcionário na ordem conforme a sequência das questões do roteiro que guiou as entrevistas, reunindo a resposta de cada entrevistado para a questão correspondente.

Procedeu-se a leitura e releitura do material a fim de separar e organizar os dados, possibilitando identificar as categorias e unidades de análise no grupo de respostas dos entrevistados. Houve a definição da grade de análise, e a grade escolhida nesta pesquisa foi a mista, pois as categorias apropriadas ao objetivo do estudo foram definidas antecipadamente, mas encaixou-se novas categorias conforme foram surgindo durante o procedimento de análise (VERGARA, 2010).

A codificação dos protocolos de entrevistas contribuiu para identificar os discursos mais importantes para o alcance dos objetivos da pesquisa. A codificação foi realizada adotando-se a letra “F”, seguida da numeração representando cada funcionário, acompanhado da letra “Q” seguida de algarismos romanos para indicar os temas extraídos de cada questão do protocolo da entrevista (por exemplo, F2QIV se refere ao discurso relacionado à questão quatro do funcionário dois).

As categorias identificadas após a codificação do conteúdo das entrevistas foram: caracterização da empresa e perfil dos sujeitos de pesquisa; definição e transmissão de metas; estímulos para motivação; e fatores que afetam o desempenho. A partir da leitura e releitura dos protocolos foi possível identificar e separar os relatos por temas. Após a organização dos dados, realizou-se a análise e interpretação do material coletado junto aos sujeitos de pesquisa. Os resultados obtidos neste estudo serão expostos na próxima seção.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa teve como objetivo geral avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores da CAGEPA-GRRP e, para tanto, foram entrevistados 15 servidores internos, lotados na sede da Gerência Regional Rio do Peixe localizada na cidade de Sousa-PB. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema motivação, sendo que as respostas para os objetivos traçados foram obtidas por meio dos relatos de cada servidor entrevistado.

O conhecimento resultante da interpretação dos relatos poderá contribuir para esclarecer pontos importantes a respeito do comportamento e o desempenho de cada funcionário pesquisado.

Cada subseção apresenta as descobertas da pesquisa relacionando-as com o referencial teórico sobre o tema e ao mesmo tempo respondendo aos objetivos específicos deste estudo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PERFIL DOS SUJEITOS DA PESQUISA**

A Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) foi criada em 30 de dezembro de 1966. De acordo com site oficial da organização (COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DA PARAÍBA, 2013a) ela possui responsabilidade pelo fornecimento de água em 181 municípios e 22 localidades. A empresa realiza também a coleta de esgoto em 22 municípios.

O Governo do Estado é o acionista principal, dono de 99,9% de seu Capital Social e os outros 0,1% são distribuídos entre a Prefeitura de Campina Grande, Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (Dnocs). O seu patrimônio é avaliado atualmente em R\$ 389 milhões.

A CAGEPA possui Gerências Regionais em alguns municípios do Estado que atendem as demais cidades. A Gerência do Litoral tem sua sede em João Pessoa, a Gerência do Brejo é sediada em Guarabira, a Gerência da Borborema, em Campina Grande; a Gerência Espinharas, localizada em Patos; a do Alto Piranhas, com sede em Cajazeiras; e a do Rio do Peixe sediada em Sousa que está sendo objeto de pesquisa deste trabalho.

A CAGEPA é uma empresa que atua no setor público, na prestação de serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Estado da Paraíba. É uma empresa que procura fornecer seus serviços de maneira responsável, respeitando seus clientes e buscando proporcionar uma melhor qualidade de vida. Dentre os serviços que a CAGEPA realiza estão:

- Abastecimento de água: inclui a retirada de água do manancial, o seu transporte, o tratamento e a distribuição até a casa do cliente;
- Esgotamento sanitário: o processo de coleta do esgoto, tratamento e devolução ao meio ambiente sem substâncias que causam danos sérios;
- Cooperação técnica: são serviços de atendimento ao cliente, controle de qualidade da água, obras e projetos, auxílio e atividades de orientação para comunidades, manutenção de hidrômetros, transmissão de conhecimento sobre o meio ambiente, publicações técnicas e educativas (COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTO DA PARAÍBA, 2013b).

O perfil dos sujeitos de pesquisa foi delineado através das questões aplicadas para esta finalidade e possibilitou conhecer certas características dos servidores entrevistados. Os dados obtidos serão apresentados no quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Perfil socioeconômico e profissional dos servidores

<b>Sexo</b>	Feminino	2
	Masculino	13
<b>Idade</b>	Homens	32 a 66 anos
	Mulheres	47 a 54 anos
<b>Tempo de Serviço na GRRP</b>	Homens	8 a 42 anos
	Mulheres	23 a 34 anos
<b>Escolaridade</b>	Fundamental	1
	Médio	4
	Superior Incompleto	2
	Superior Completo	8
<b>Faixa Salarial</b>	1 a 2 salários mínimos	1
	2 a 4 salários mínimos	7
	4 a 6 salários mínimos	4
	6 salários mínimos ou mais	3

Fonte - Elaborado pela autora, 2013.

A idade dos treze servidores do gênero masculino variou entre 32 e 66 anos e das duas funcionárias variou entre 47 e 54 anos. O tempo de serviço dos servidores variou de 8 a 42 anos e das servidoras variou de 23 a 34 anos. A maioria dos



entrevistados possui ensino superior completo, outra parte o ensino médio e somente um possui o ensino fundamental. A faixa salarial da maioria desses servidores varia de dois a quatro salários mínimos, mas outro grupo significativo recebe de quatro a seis salários mínimos. Um fato que chama a atenção é a idade e o tempo de serviço de um dos entrevistados, este funcionário de 66 anos trabalha na empresa a 42 anos, já se encontra aposentado e mesmo assim opta por continuar trabalhando.

#### 4.2 DEFINIÇÃO E TRANSMISSÃO DE METAS

As metas que as empresas passam para os funcionários no intuito de mostrar o rumo que deve ser seguido constitui apenas um dos tipos de metas que estão presentes nas organizações. No ambiente organizacional podem ser encontrados outros tipos de metas envolvendo a relação empresa-funcionário.

Steers e Porter (1975 apud ANGELO, 2010) asseguram a existência de três tipos de metas nas organizações: (I) as metas que as empresas criam para representar o rumo a ser seguido, que são direcionadas a um amplo grupo de funcionários; (II) as metas ligadas a uma atividade específica, sendo estas os objetivos traçados para cada funcionário ou a um reduzido grupo; e (III) as metas pessoais, correspondendo àquelas que uma pessoa estipula internamente para ela própria alcançar.

Grande parte dos sujeitos pesquisados relatou que alguns dos seus serviços não são planejados com antecedência, sendo resolvidos conforme vão surgindo no decorrer do dia. Por esse motivo estes servidores dizem não estabelecerem metas para seguir. “No setor que eu trabalho não são definidas metas o que existe são os serviços cotidianos não há metas estipuladas pela gerência [...] são feitos os serviços conforme aparecem no decorrer do dia” (F3QI).

Outros entrevistados apresentaram declarações semelhantes a estas, uma delas pode ser vista na fala de F12QI: “eu não costumo fazer metas não todo dia eu faço o serviço que tem pra fazer porque eu não tenho metas a cumprir não sou orientado assim conforme vai chegando as tarefas eu faço”. Este funcionário alega que no setor onde trabalha não recebe metas para cumprir e por isso realiza os serviços de acordo como vão surgindo ao longo do dia.

Entretanto, alguns dos entrevistados afirmaram que planejam as metas para seguirem ao longo do dia ou da semana, envolvendo os serviços que devem realizar. “Eu faço tipo uma agenda e durante a semana eu vou seguindo os horários e as atividades agendadas tento resolver e isso faz com que a gente atinja as metas” (F8Q1). Outro funcionário que apresenta esse mesmo raciocínio é F15Q1: “eu planejo as atividades que vou fazer na semana toda segunda-feira [...] no planejamento da semana eu programo a meta que devo atingir”.

De acordo com os relatos de Fiorelli (2009), a fixação de objetivos e metas no trabalho pode apresentar algo em comum com a teoria da expectativa. Esse autor complementa esta afirmativa mostrando que as metas de desempenho podem ser utilizadas como meio de gerar expectativas. Percebe-se, então, que a partir do momento que se estabelece metas aos funcionários, isso contribui para criar expectativas em cada um a respeito do que eles irão receber pelo seu esforço.

Em relação às metas que os empregados recebem da empresa definindo os serviços que devem ser realizados, pode ser visto através dos depoimentos coletados que para alguns servidores as metas são repassadas mensalmente.

Geralmente eu recebo metas para o mês [...] a partir disso eu tento realizar o que está planejado (F5Q1).

Metas a gente recebe mensalmente da parte de digitação de leituras [um dos serviços executados] mas parte de manutenção a gente só planeja a preventiva porque esse tipo de serviço pode surgir de uma hora para outra (F11Q1).

Normalmente a gente tem uma meta mensal que é acompanhada semanalmente (F6Q1).

Percebe-se, através do que foi exposto pelos servidores que algumas das modalidades de metas citadas nos estudos teóricos estão presentes neste ambiente de trabalho. Foram abordadas as metas que o empregado recebe da CAGEPA-GRRP e aquelas que os próprios servidores estipulam para si mesmos cotidianamente na empresa.

Segundo Locke e Latham (1990 apud ANGELO, 2010), as metas quando são claras e específicas tendem a direcionar o foco das pessoas para bons resultados. Para estes estudiosos se a metas forem bem esclarecidas e transmitidas de forma adequada, elas podem contribuir para o alcance de melhores resultados por parte dos indivíduos nas organizações.

No que diz respeito ao esclarecimento que cada funcionário possui em relação às metas que devem alcançar na empresa, pode ser verificado que todos os entrevistados são cientes das tarefas devem realizar, mas o modo como são repassados os serviços para cada um apresentou variação.

Um dos meios utilizados para repasse dos serviços mais citado pelos sujeitos pesquisados foi a comunicação interna, sendo esta um tipo de documento padrão que circula entre os departamentos da empresa. “[...] me repassam os serviços seguindo o padrão da gerência por meio de comunicação interna” (F3QII). Outra declaração neste sentido é a de F15QII: “[...] através de comunicação interna ela disponibiliza o material necessário para o serviço e a gente executa”.

Outra forma usada para transmitir as atividades para os servidores mencionada nas entrevistas foi o diálogo. Grande parte dos pesquisados afirmou que recebe alguns dos serviços que devem fazer por meio de comunicação verbal. “O meu superior me diz a meta que eu tenho que atingir e a diretriz de como conseguir essa meta e a partir disso eu faço o meu trabalho” (F8QII). Esta declaração confirma a premissa da teoria do estabelecimento de metas que considera os valores e metas como guias para o comportamento (DUBRIN, 2008).

Outro entrevistado afirma que a forma como os serviços são repassados “[...] depende da situação e da necessidade da empresa [...] através de conversa e também de documentos para evitar qualquer problema” (F10QII).

Esses indivíduos falaram sobre como recebem os serviços a serem realizados e podemos verificar que apesar do diálogo ser um meio mais rápido de comunicação, os responsáveis pela transmissão das tarefas também fazem uso de documentos a fim de evitar distorções ou problemas futuros.

Alguns dos servidores pesquisados relataram que além das metas que recebem da CAGEPA, eles seguem determinações de órgão externo.

[...] através do meu superior e portarias do ministério da saúde que também define as metas que a gente deve alcançar a partir delas é que a gente programa o que vai fazer no mês (F5QII).

[...] ela esclarece através de comunicação interna portarias da secretaria da saúde [...] (F7QII).

Através das considerações apresentadas foi possível tomar conhecimento dos principais meios utilizados na empresa para repassar os serviços aos

empregados e verificar que são eficazes, pois nenhum dos entrevistados demonstrou insatisfação com relação a este assunto.

Portanto, foi possível constatar que o pressuposto na teoria do estabelecimento de metas que relaciona metas bem esclarecidas à apresentação de melhores resultados pelos servidores está presente no ambiente organizacional da CAGEPA-GRRP.

#### 4.3 ESTÍMULOS PARA MOTIVAÇÃO

Os resultados desta pesquisa estão sendo avaliados à luz da teoria do estabelecimento de metas, que considera a meta como estímulo para motivação dos indivíduos, sendo este um estímulo externo. O estabelecimento de metas no trabalho é considerado um método eficaz no processo de estímulo à motivação. Bateman e Snell (2010) seguem essa linha de pensamento e afirmam que esta pode ser considerada a abordagem mais relevante, valiosa e favorável para motivar o indivíduo a apresentar um bom trabalho.

Porém, diversos outros elementos tratados nas demais teorias motivacionais podem ser considerados estímulos para motivação de uma pessoa no ambiente de trabalho, algumas delas consideram que o incentivo financeiro é o principal elemento responsável pela motivação, para outras o ato de atribuir responsabilidade e oportunidade de crescimento no trabalho por meio de cargos atrativos é um estímulo para a motivação, e existem ainda aqueles que acham que a motivação pode ter relação com o aspecto social e o convívio harmonioso entre as pessoas no ambiente de trabalho (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Em relação aos elementos capazes de estimular a motivação do indivíduo para o trabalho, ter boas condições de trabalho e o bom relacionamento com as pessoas na empresa foram os fatores mais citados pelos servidores entrevistados.

O relacionamento humano é muito importante a hierarquia, cada subgerente cuidar do seu setor sem interferir nos outros a rotina do trabalho harmonia na empresa (F1QIV).

O ambiente de trabalho as condições que a empresa oferece para se trabalhar bom relacionamento com colegas (F11QIV).

O bom tratamento entre chefia e subordinados isso me estimula bastante [...] e também a amizade com os colegas de trabalho (F14QIV).

[...] a estrutura do ambiente de trabalho é boa e o que mais me motiva é ter boas condições de trabalho (F13QIV).

A partir dos discursos destes empregados, foi possível notar a importância atribuída às relações interpessoais mantidas na empresa. Esse resultado pode ser relacionado à necessidade de estima sentida pelos indivíduos que é abordada na teoria das necessidades de Maslow e diz que este tipo de necessidade serve de motivação para uma pessoa permanecer no emprego quando possui um bom círculo de amigos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012).

As condições de trabalho oferecidas foram consideradas adequadas pela maioria dos entrevistados e como um fator capaz de estimular a motivação para o trabalho. Avaliando esta consideração sob o enfoque da teoria dos dois fatores de Herzberg, podemos verificar uma contradição, pois o ambiente de trabalho faz parte do contexto do cargo, servindo para evitar a insatisfação e não deve ser considerado motivador da conduta humana por pertencer ao grupo das necessidades básicas das pessoas (DUBRIN, 2008).

Esse resultado mostra que a empresa deve se preocupar em disponibilizar um ambiente organizacional agradável, bem estruturado e procurar incentivar a harmonia entre os colaboradores, pois isso poderá contribuir para uma maior motivação do seu corpo funcional.

Além dos fatores mencionados anteriormente, alguns servidores falaram da satisfação que sentem por trabalharem no atendimento à população, contribuindo para seu bem estar e o mais importante para estes entrevistados é ver a gratificação das pessoas pelos seus serviços.

Produzir bem, bom relacionamento com os colegas satisfação com o trabalho que faço principalmente por atender à população ver a gratificação das pessoas pelo seu serviço [...] (F6QIV).

O que eu coloco de mais importante como estímulo é eu saber que o meu trabalho abrange o bem estar de grande parte da população distribuir água de qualidade para as pessoas [...] eu fico feliz em saber que o meu trabalho é eficiente e eficaz [...] poder proporcionar o bem estar da população (F7QIV).

O salário também foi considerado estímulo para a motivação pela maioria dos sujeitos pesquisados. Quando questionado sobre o que estimula sua motivação um dos entrevistados apresentou a seguinte declaração:

Vários aspectos, um deles é o financeiro, mas não somente ele, a empresa deve subsidiar o seu trabalho oferecer uma boa estrutura e condições de trabalho capacitação profissional bom relacionamento com superiores, cobrar os serviços de forma igualitária em todos os setores (F3QIV).

Esse funcionário elencou os diversos fatores que contribuem para estimular sua motivação, afirmando que o salário é apenas um dos aspectos, mas que existem vários outros que interferem nesse processo.

A maioria dos servidores entrevistados que mencionaram o salário como estímulo para a motivação apresentou justificativa por considerar a remuneração algo importante.

Dentre as explicações concedidas pelos indivíduos pesquisados, a mais recorrente foi considerar o salário algo indispensável para se viver bem com a família. “O salário bom é uma motivação a mais pois aumenta a satisfação no trabalho e a família fica amparada” (F1QVIII). Esse funcionário além de considerar o benefício para a família relata que o salário também aumenta a sua satisfação no trabalho.

Outro entrevistado afirma que “[...] na economia que nós vivemos hoje em dia é crucial para você viver bem com a família então o salário claro conta muito e também é importante pra mim ficar na empresa” (F7QVIII). O discurso deste sujeito é semelhante ao apresentado anteriormente, sendo que este funcionário acrescenta que o seu salário é uma das motivações para permanecer na CAGEPA-GRRP.

Alguns servidores pesquisados abordaram o salário como fonte de satisfação no trabalho. “Todo servidor sendo bem remunerado ele fica satisfeito com as atividades que exerce por isso eu acho que esse é um fator que motiva sim” (F13QVIII). Outro entrevistado que compartilha essa opinião é F8QVIII: “[...] o salário é o pagamento do seu esforço e do seu trabalho e se a gente for bem remunerado consequentemente a gente trabalha mais satisfeito [...]”.

Estas declarações que consideram o salário como fonte de satisfação no trabalho, se relacionadas à teoria dos dois fatores de Herzberg, contradizem as argumentações deste estudioso, pois o salário não é considerado como fator motivacional, pois ele afirma que quando adequado, este fator é capaz somente de evitar a insatisfação.

Através dos depoimentos coletados percebe-se que alguns dos empregados divergem no modo de pensar à respeito do salário como estímulo para motivação.

F7QVIII afirma que “[...] o salário é um fator preponderante para motivação [...]” contrariando essa opinião, F9QVIII diz que: “sempre acho que devo ganhar mais considero meu salário bom mas não é motivador”.

De acordo com as considerações apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, foi possível constatar que o salário, para grande maioria dos entrevistados, é mencionado como um fator capaz de estimular a motivação para o trabalho, contrariando a ideia exposta na teoria dos dois fatores de Herzberg.

No que diz respeito ao que a CAGEPA-GRRP disponibiliza aos servidores no intuito de estimular a motivação deles para o trabalho, diversos fatores foram relatados pelos empregados entrevistados, apesar de ter sido comentado em diversos depoimentos que a empresa não trabalha muito essa questão da motivação.

[...] não se despertou para a questão da motivação não pensa no ganho que ela teria se motivasse os funcionários quando entrei na empresa tinha uma atenção maior do setor de recursos humanos eles faziam reuniões mostrando os valores da empresa, tinha incentivo para zelar pela imagem da empresa ela já praticou ações mas hoje em dia está esquecida essa parte da motivação (F3QV).

No momento ela não está muito preocupada com isso [...] teve períodos em que ela motivava, mas hoje em dia não [...] (F5QV).

[...] ela está fazendo muito pouco treinamento eu não vejo nenhuma ação dela voltada para essa questão da motivação. (F11QV).

A empresa demora demais a fazer esse tipo de planejamento [...] oferece pouco treinamento muito pouco ela faz para a motivação dos funcionários (F12QV).

Através destas declarações foi possível perceber que atualmente, na visão de alguns servidores a CAGEPA-GRRP não está promovendo ações suficientes para estimular a motivação destes, mas que houve períodos que ela atuava no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho capaz de estimular a motivação dos seus empregados.

A principal reclamação da maioria dos servidores entrevistados foi relacionada ao pouco treinamento e cursos que a empresa tem oferecido, eles alegam que anos atrás era disponibilizada maior quantidade de treinamentos e cursos de capacitação. Conforme pode ser visualizado nos discursos a seguir.

No momento a empresa está um pouco falha nessa parte de motivação tem oferecido poucos cursos aos funcionários para que eles se tornem mais habilitados e com isso se tornarem mais eficazes e rápidos e conseqüentemente prestar um bom serviço à população ela está deixando a desejar nisso oferecer cursos e capacitação ao funcionário (F8QV).

Tempos atrás a empresa fazia muitas ações mas hoje diminuiu [...] antigamente tinha muito treinamento e ultimamente isso está um pouco distante (F6QV).

Esses depoimentos mostram a importância que os empregados atribuem aos treinamentos e cursos, considerando estas ações como estímulos para motivação no ambiente de trabalho. A Teoria da Expectativa confirma a relevância dos treinamentos mostrando que a ligação entre esforço e desempenho pode ser reforçada quando o funcionário recebe treinamento adequado para a função que irá exercer (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Diante deste resultado, a empresa pode utilizar esta informação e disponibilizar mais cursos e treinamentos visando aumentar a eficiência dos seus colaboradores e gerar benefícios para toda a organização.

Os sujeitos pesquisados relataram que a CAGEPA-GRRP pratica algumas ações e oferece alguns benefícios que colaboram para estimular a motivação desses servidores para o trabalho. Dentre os itens citados os mais recorrentes foram a boa remuneração e condições de trabalho adequadas, mas além desses os entrevistados mencionaram também o plano de cargos e salários da empresa, a ausência de pressão sobre os funcionários, plano de saúde, ticket alimentação, cursos e treinamentos.

O salário é bom e em alguns casos independe do nível de escolaridade o plano de carreira da empresa é bom pois todo ano aumenta uma certa porcentagem sobre o salário o plano de saúde ticket alimentação as condições de trabalho (F1QVI).

Eu acho a remuneração que ela oferece boa e isso é uma motivação também ela paga em dia todos os direitos [...] (F5QV).

A gente tem tempo fazer os serviços não existe pressão sobre os funcionários por parte dos superiores hierárquicos e isso eu considero como estímulo para minha motivação (F3QVI).

Cursos de qualificação apesar de poucos, ano passado foi oferecido um na área de engenharia e isso fez com que a gente desenvolvesse trabalhos que antes não tinha como fazer (F8QVI).



A relação existente entre prêmios e uma maior motivação para o trabalho também foi um dos pontos investigados junto aos servidores da CAGEPA-GRRP.

Os prêmios pertencem ao grupo das recompensas extrínsecas, e caso sejam avaliados sob a ótica da teoria dos dois fatores de Herzberg eles podem ser incluídos nos fatores higiênicos mencionados nesta teoria (BOWDITCH; BUONO, 2006). As recompensas extrínsecas fazem parte do contexto em que o trabalho será realizado não sendo consideradas capazes de estimular a motivação dos funcionários, tendo apenas a finalidade de evitar a insatisfação.

Os discursos da maioria dos entrevistados confirma que a possibilidade de receber prêmios ou outro tipo de recompensa realmente não contribui para aumentar o comprometimento que cada um possui com suas atividades.

Não interfere o meu comprometimento é o mesmo sendo oferecido prêmio ou não (F2QVII).

Eu acho que não é necessário prêmio para você fazer o seu dever o meu comprometimento é o mesmo independentemente de ser oferecido prêmio ou não (F13QVII).

[...] independentemente de prêmio eu trabalho da mesma forma com o mesmo comprometimento (F9QVII).

[...] acho que o trabalho deve ser executado por prazer, por vontade de servir o prêmio é uma consequência mas que não pode comprometer o serviço prestado (F6QVII)

A motivação extrínseca relaciona o comportamento aos meios e fins, mostrando que o indivíduo sente-se motivado a realizar determinada atividade na intenção de receber uma recompensa almejada (BOWDITCH; BUONO, 2006). Quando existe a possibilidade de receber prêmios ou outro tipo de recompensa alguns dos servidores entrevistados afirmaram que se sentem estimulados a ter um maior comprometimento com o serviço a ser realizado.

Pode-se constatar este raciocínio na fala de F12QVII: “[...] eu acho que se fosse oferecido [prêmio] melhoraria muito a eficiência no trabalho a gente iria se doar mais e isso seria capaz de me estimular mais”. Outro funcionário compartilha essa opinião afirmando que “se tiver uma recompensa há uma maior motivação para cumprir as metas eu acho que aumenta o comprometimento” (F1QVII).

Através dos relatos destes indivíduos foi possível verificar que para alguns servidores a oferta de prêmios aumentaria o seu comprometimento com as

atividades que deve desempenhar, mas para a maior parte dos entrevistados o compromisso com o seu trabalho não depende de recompensas extras.

Percebe-se que as boas condições de trabalho, o bom relacionamento com os colegas, a remuneração e oferta de treinamentos foram os principais fatores apontados pelos sujeitos da pesquisa capazes de contribuir para estimular a motivação dos servidores. A empresa estando ciente dessas considerações pode trabalhar assuntos relacionados à motivação no seu ambiente organizacional conhecendo os fatores que os seus empregados consideram mais importante.

#### 4.4 FATORES QUE INTERFEREM NO DESEMPENHO

Esta subseção destina-se a apresentar informações a respeito de alguns fatores que têm a capacidade de interferir no desempenho dos sujeitos entrevistados no ambiente de trabalho, relacionando-os com determinados estudos teóricos. Os depoimentos coletados serão expostos no intuito de ilustrar a interpretação dos resultados.

##### 4.4.1 Metas

As metas fazem parte do grupo de fatores capazes de afetar o desempenho do empregado em suas atividades. Essa relação é abordada pela teoria do estabelecimento de metas, que foi elaborada por Edwin A. Locke e afirma que a conduta de atribuir metas pode contribuir para o aumento do desempenho apresentado pelos colaboradores (BOWDITCH; BUONO, 2006). Através do estabelecimento de metas, busca-se atingir o resultado esperado direcionando a atenção das pessoas envolvidas para determinada finalidade.

De acordo com relatos de alguns dos servidores entrevistados pode ser constatado que a definição de metas por parte da organização é capaz influenciar o modo de atuação deles. Essa afirmativa pode ser comprovada por meio do discurso de F12QIII: “[...] é importante estabelecer metas pois você vai atingir o objetivo que foi passado se a empresa ou o chefe não estabelecer metas a gente vai trabalhar sem rumo [...]”.

Outro funcionário que seguiu essa mesma linha de raciocínio afirmou que “[...] se você não tem uma meta a atingir a gente não sente responsabilidade para

resolver determinada questão em tempo hábil e influencia até o andamento da própria empresa” (F8QIII). Um dos sujeitos da pesquisa afirmou que utiliza as metas como meio de melhorar o seu desempenho, como podemos ver no seu discurso: “metas é um instrumento que eu uso para melhorar o meu desempenho nas atividades” (F6QI).

Percebe-se, através destes depoimentos uma concordância com o divulgado na teoria do estabelecimento de metas, ou seja, quando se estabelece metas para o funcionário ele mostra uma tendência a apresentar um melhor comportamento nas suas atividades.

Porém, a maioria dos servidores pesquisados afirmou que a definição de metas não interfere no modo como realizam as tarefas, isso pode ser confirmado através da declaração de F14QIII: “independente da empresa estipular metas eu faço o serviço que tem pra fazer [...]” outra fala que condiz com essa linha de raciocínio é a de F10QIII: “[...] como já faz muito tempo de trabalho eu já sei o que devo fazer então não vai ser por causa da ausência de um chefe que não vou fazer um bom trabalho”.

Os relatos dos servidores que compartilham esse pensamento mostram que eles não dependem da cobrança da organização para realizarem os serviços, afirmando já terem conhecimento das tarefas que devem executar.

Conforme ressalta Locke e Latham (1990 apud ANGELO, 2010), as metas têm a capacidade de interferir no desempenho devido ao fato de motivar o indivíduo a se esforçar para atingir determinado objetivo. Essa pode ser considerada uma das formas como o desempenho nas atividades é afetado por metas. A declaração a seguir, cedida por um dos servidores pesquisados está de acordo com o relato desses autores:

[...] acredito que a meta serve de guia no trabalho serve pra você se sentir importante para a empresa [...] e motivado para alcançar as metas que a empresa determina e se tiver algum incentivo seja pecuniário ou cargo ou função gratificada isso estimula um maior interesse para cumprir as metas da empresa (F3QIII).

Através do discurso de F3QIII, foi possível notar que, esse funcionário fala a respeito da forma como as metas afetam o seu comportamento, além disso, ele acrescenta outras formas de incentivo capazes de gerar um maior interesse para se alcançar as metas que a empresa determina.

De acordo com DuBrin (2008), a teoria do estabelecimento revela algumas descobertas que fazem relação entre metas e um melhor desempenho. Uma dessas descobertas aponta que estabelecer metas difíceis aumenta o desempenho do indivíduo, pois ele mostrará mais empenho para atingi-la.

O depoimento da grande maioria dos servidores entrevistados condiz com essa abordagem, como pode ser verificado no relato de F11QIX: “[...] através de metas mais difíceis é criado um desafio que você vai ter que provar que é capaz de fazer e cumprir aquilo ali e atingir aquela meta”. Outro discurso que compartilha dessa opinião é o de F12QIX: “[...] se é lhe passada uma meta mais difícil você tem que buscar acompanhar e isso colabora para a gente apresentar um melhor desempenho”.

A atribuição de metas mais difíceis pode estar relacionada a um melhor desempenho pelo fato de ter a possibilidade de geração de novos conhecimentos para o indivíduo. As metas orientadas para aprendizagem, sendo aquelas em que o indivíduo busca desenvolver novas habilidades, provocam um desempenho maior do que as metas orientadas para o desempenho, que são do tipo que o funcionário busca demonstrar sua competência evitando ser julgado negativamente (DUBRIN, 2008).

Confirmando a argumentação desse autor, alguns dos servidores relataram que a determinação de metas mais difíceis contribui para que seja adquirido mais conhecimento e novas formas de trabalho. Foi possível identificar essa linha de raciocínio na fala de F1QIX: “[...] faz a gente buscar mais conhecimento pesquisar na internet e procurar fazer um bom trabalho incentiva a dar o máximo de si” e também na ideia de F9QIX: “[...] o desafio é importante para adquirir mais conhecimento e não ficar na mesmice a mudança é algo bom”.

Percebe-se, a partir do confronto destes depoimentos com a teoria do estabelecimento de metas, que grande parte das considerações presentes nos estudos teóricos está de acordo com a percepção que os servidores possuem sobre as metas e suas consequências para o desempenho no ambiente de trabalho.

#### **4.4.2 Aptidões**

Outro fator considerado capaz de interferir no desempenho apresentado pelo funcionário em suas tarefas é a aptidão que ele possui. É importante haver

conformidade entre a atividade e a capacidade física e intelectual da pessoa vai executá-la, pois caso contrário isso pode influenciar negativamente o seu desempenho.

De acordo com a teoria do estabelecimento de metas, no momento em que é atribuída uma tarefa que o funcionário considera difícil de executar, a sua atenção será voltada somente para a tarefa, não contribuindo para aumentar o desempenho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Para que as metas sirvam como meio de melhorar o desempenho do empregado, este deve sentir que tem capacidade para desempenhar as atividades que lhe foram repassadas.

A partir dos depoimentos coletados foi possível verificar que a grande maioria dos servidores entrevistados exercem atividades compatíveis com suas aptidões, afirmando que elas não interferem no seu desempenho nas tarefas. Um dos sujeitos da pesquisa afirma que “[...] elas não interferem no meu desempenho todas estão de acordo com minha capacidade” (F11QX). Na declaração de F12QX ele considera que “elas estão de acordo com o meu conhecimento e habilidade as tarefas não são superiores ao estudo que eu tenho e eu não sinto dificuldade de executá-las”.

As aptidões são consideradas as características próprias de cada pessoa, capazes de interferir no modo de agir e elas interagem com as estratégias de tarefas e com a fixação de metas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2012). Relacionando a afirmativa desses autores aos relatos de alguns dos servidores constata-se que as tarefas que lhe foram concedidas interferem de maneira positiva no seu desempenho. Conforme podemos ver nos seguintes discursos:

“[...] a maioria das tarefas que me são atribuídas estão de acordo com a minha capacidade elas interferem de maneira positiva no meu desempenho” (F7QX).

“[...] estão de acordo com a minha capacidade elas interferem de maneira positiva no meu desempenho pois contribui para que eu adquira mais conhecimento” (F4QX).

Estes sujeitos falam a respeito do benefício que as tarefas proporcionam ao desempenho deles.

Somente um dos empregados pesquisados afirmou que exerce função que não está de acordo com o seu conhecimento, o que se apresenta de forma muito clara nesta sua fala: “[...] eu trabalho numa área que não sou técnico naquilo mas consigo desempenhar as atividades” (F15QX). Percebe-se que, mesmo não

possuindo conhecimento técnico na área que atua, ele consegue atender às expectativas da empresa, contradizendo uma das descobertas da teoria do estabelecimento de metas a respeito de que as tarefas não compatíveis com as aptidões do funcionário geram prejuízo para o seu desempenho.

Portanto, por meio dos relatos apresentados foi possível comparar o que está exposto na teoria do estabelecimento de metas com a percepção dos servidores a respeito de como as aptidões interferem no desempenho, e verificar que as capacidades física e intelectual estão sendo levadas em consideração no momento de se designar as tarefas para grande parte dos empregados entrevistados.

#### 4.4.3 Clima

O clima mantido na organização também pode ser considerado um dos fatores que tem a capacidade de interferir no desempenho do indivíduo. Este elemento faz parte do ambiente onde a tarefa será realizada, sendo considerado um fator extrínseco (Haak, 2000). Os fatores extrínsecos são aqueles dispostos no ambiente organizacional, envolvendo as condições sob as quais o funcionário irá trabalhar.

Grande parte dos servidores pesquisados considera bom o clima mantido na CAGEPA-GRRP, alguns revelam que existem eventuais aborrecimentos, mas avaliam como agradável o ambiente de trabalho. “O clima é bom no geral, mas vejo algumas injustiças, mas isso não afeta meu desempenho, eu não misturo as coisas” (F9QXI), como pôde ser visto, este empregado diz que o seu desempenho não é afetado pelo clima da empresa.

Outros discursos se assemelham a este pensamento, afirmando não haver interferência do clima sobre o desempenho.

[...] no meu caso o ambiente de trabalho é favorável e não afeta o meu desempenho no trabalho apesar de trabalhar com outras pessoas até agora está dando tudo certo há algumas divergências mas com ajuda do superior se chega ao consenso e vai cumprindo as tarefas (F12QXI).

Eu acho o clima da empresa bom eu tenho um bom relacionamento com muitos colegas de trabalho e isso não interfere no meu desempenho (F2QXI).

[...] o clima aqui na empresa até que pode ser considerado harmonioso com eventuais dissabores mas isso não interfere no meu desempenho (F3QXI).

Alguns dos entrevistados destacam que o clima da CAGEPA-GRRP afeta de maneira positiva o seu desempenho nas tarefas que executam na empresa. Como mostra a fala de F10QXI: “[...] eu mantenho um relacionamento muito bom com os colegas e isso é um fator que contribui para eu me sentir bem na empresa e apresente um melhor desempenho”, completando essa ideia, F11QXI afirma que “afeta de maneira positiva porque aqui a gente trabalha dependendo do serviço do outro então é importante viver em harmonia com os colegas”.

De acordo com um dos discursos coletados, um funcionário justifica a importância de se trabalhar em um ambiente com clima agradável e o prejuízo de um ambiente organizacional tenso. “[...] um ambiente com clima agradável a gente trabalha melhor mais motivado e um clima ruim a pessoa só pensa em terminar o serviço logo e isso atrapalha o desempenho” (F5QXI).

Esta declaração condiz com as argumentações presentes na teoria do reforço de Skinner, pois esta teoria considera que o comportamento da pessoa é determinado e mantido pelo ambiente (BOWDITCH; BUONO, 2006). Portanto, este discurso confirma que o clima, sendo este um fator do ambiente organizacional, é capaz de afetar o desempenho do indivíduo no trabalho.

Percebe-se, através destes depoimentos que muitas das considerações apresentadas afirmam que o clima organizacional não gera consequências para o modo de atuação dos empregados na organização estudada. Mas outra parte dos entrevistados mencionou que o clima da empresa afeta positivamente o seu desempenho, confirmando a ideia presente na teoria do reforço.

#### **4.4.4 Supervisão da chefia**

O modo de supervisão da chefia está inserido no grupo de fatores que podem interferir no desempenho do empregado. Este elemento pertence ao ambiente de trabalho, sendo classificado por Haak (2000) como um fator extrínseco ligado ao desempenho.

Coforme os discursos de quase todos os entrevistados, a supervisão da chefia, sendo de forma adequada, os estimulam a apresentar um melhor desempenho nas tarefas. “Eu trabalho diretamente com meu chefe e a supervisão dele me estimula muito a estar melhorando o meu desempenho nas atividades que eu realizo” (F5QXII). Esse funcionário relata que mantém uma boa relação com seu

superior hierárquico e que isso contribui para o aperfeiçoamento da sua atuação no trabalho.

Outras declarações seguem esta linha de raciocínio, relacionando o tipo de supervisão da chefia com melhor desempenho.

Estimula sim eu melhorar o desempenho porque eu quero apresentar resultados positivos soluções [...] eu mantenho um bom relacionamento com meu superior baseado na confiança (F7QXII).

Estimula recebo um bom tratamento e a forma como são passadas as tarefas é boa e incentiva a gente a fazer da melhor forma (F2QXII).

Relacionando essas declarações à teoria dos dois fatores de Herzberg pode-se enxergar uma contradição, pois a qualidade da supervisão faz parte dos fatores higiênicos, responsáveis por garantir que não haja insatisfação no trabalho e não garante estimular a motivação dos trabalhadores, assim como os funcionários relataram (SILVA; RODRIGUES, 2007).

A maioria dos entrevistados afirma manter um relacionamento harmonioso, que não trabalham sob pressão e que as tarefas são repassadas de forma apropriada. Um deles diz que: “meu relacionamento com meu superior é excelente é boa a maneira de passar o serviço que devo fazer não faz pressão e eu consigo fazer tudo o que me passa” (F4QXII).

Somente um dos sujeitos da pesquisa sustenta que o tipo de supervisão da sua chefia não colabora para que ele apresente um melhor desempenho. Esse funcionário considera inadequada a forma como o serviço é cobrado, como podemos ver em um dos seus discursos: “[...] não é uma supervisão com cobrança e às vezes quando há cobrança é do tipo que constrange o funcionário [...]” (F3QXII).

Através das declarações apresentadas foi possível verificar que grande parte dos servidores considera a supervisão da chefia adequada, considerando esse fator um estímulo para apresentar um melhor desempenho nas tarefas, porém ao relacionarmos com a teoria dos dois fatores de Herzberg foi possível perceber algumas divergências.

#### **4.4.5 Reconhecimento**

O reconhecimento sentido pelo funcionário por seu trabalho está entre os



fatores capazes de motivar um melhor desempenho nas tarefas. Este elemento, de acordo com Haak (2000) faz parte dos fatores intrínsecos, ou seja, representam a importância do trabalho para cada pessoa e também são chamados de fatores motivacionais.

Na teoria das necessidades de Maslow o reconhecimento pertence à categoria das necessidades de estima que o indivíduo possui e este fator é considerado por Maslow como um fator motivador para uma pessoa no ambiente de trabalho. Confirmando esta ideia, a maioria dos servidores entrevistados relata que a possibilidade de ser reconhecido por um trabalho bem executado o motiva a buscar desempenhar suas tarefas da melhor forma possível.

O reconhecimento é considerado por alguns como uma recompensa para o esforço feito na intenção de apresentar um bom trabalho.

[é importante] você ser reconhecido pelo que você faz só trabalhar trabalhar e a empresa não reconhecer o que você está fazendo desestimula (F5QIV).

[...] é muito gratificante quando um superior diz que você atingiu aquela meta, isso faz com que a gente busque estar aperfeiçoando o nosso desempenho (F8QXIII).

[...] o reconhecimento é intrínseco e isso motiva sim até porque quando um funcionário faz determinado serviço ou soluciona um problema e não recebe nenhum elogio ele fica decepcionado [...] (F7QXIII).

[sobre o reconhecimento] isso estimula porque a pessoa sente que o seu superior valoriza o seu trabalho e faz com que a gente se sinta valorizada também (F12QXIII).

[...] o trabalho que a gente faz sendo reconhecido a gente fica motivado a apresentar um bom desempenho nas atividades (F11QXIII).

O reconhecimento age como um fator motivacional pois é algo que os indivíduos estão sempre em busca, fazendo parte de uma das necessidades humanas (DUBRIN, 2008). Um dos servidores apresenta uma opinião que demonstra isso: “[...] eu acho que todo mundo busca reconhecimento e isso me estimula a melhorar minhas técnicas de trabalho e meu desempenho o reconhecimento é muito importante (F5QXIII)”. Para esse entrevistado ter o trabalho reconhecido é um importante fator motivacional e colabora para o aperfeiçoamento das técnicas de trabalho.

A partir do depoimento de outro entrevistado, percebe-se que ele não considera o reconhecimento algo que tenha capacidade afetar o seu desempenho

nas atividades. “Almejo o reconhecimento mas o meu desempenho não depende dessa possibilidade eu foco em desempenhar bem minhas atividades e não no que eu posso ganhar com elas” (F9QXIII).

Portanto, através das declarações de alguns dos entrevistados foi possível notar que o reconhecimento, assim como relata a teoria de Maslow, realmente pode ser considerado um elemento capaz de estimular o funcionário a melhorar o seu desempenho nas tarefas e a partir desta constatação a empresa pode utilizar este procedimento para obter uma maior eficiência dos seus colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise interpretativa dos dados apresentada na seção anterior permitiu o alcance dos objetivos traçados para esta pesquisa. A proposta principal deste estudo era avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos servidores internos da CAGEPA-GRRP e para atingir esse objetivo maior foram definidos quatro objetivos específicos: a) caracterizar a empresa e o perfil socioeconômico e profissional dos servidores; b) verificar de que forma a CAGEPA-GRRP e os servidores definem as metas no ambiente organizacional; c) identificar os principais fatores capazes de estimular a motivação, na visão dos servidores; d) verificar quais são os principais fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores.

O perfil dos sujeitos de pesquisa foi delineado através das questões aplicadas para esta finalidade e possibilitou conhecer certas características dos funcionários entrevistados. A idade dos treze funcionários do sexo masculino variou entre 32 e 66 anos e das duas funcionárias variou entre 47 e 54 anos, o tempo de serviço dos funcionários variou de 8 a 42 anos e das funcionárias variou de 23 a 34 anos. A maioria dos entrevistados possui ensino superior completo e faixa salarial variando de dois a quatro salários mínimos.

Em relação à forma como são trabalhadas as metas pelos servidores, pode ser visto que alguns dos entrevistados planejam as metas que devem seguir no intuito de realizar suas atividades de forma organizada, mas a maioria relatou que alguns dos seus serviços não são planejados, sendo executados conforme vão surgindo e por esse motivo não costumam estabelecer metas. No que diz respeito às metas que a CAGEPA-GRRP define para os servidores, percebeu-se que o método mais utilizado para transmissão dos serviços a serem realizados é por meio de comunicação interna e diálogo.

No que se refere aos elementos capazes de estimular a motivação dos servidores pesquisados, ter boas condições de trabalho, o bom relacionamento com as pessoas na empresa e o salário foram os fatores mais citados pelos entrevistados, sendo que a maioria deles explicaram os motivos de considerar importante estes elementos para a motivação no ambiente de trabalho. Em diversas declarações foi mencionado que a empresa não se preocupa muito em praticar ações voltadas para esta questão da motivação. Porém foram relatados algumas

ações e benefícios que a empresa apresenta aos servidores que contribui para estimular a motivação dos seus empregados. Dentre os itens citados os mais recorrentes foram a boa remuneração e condições de trabalho adequadas, mas além desses os entrevistados mencionaram também o plano de cargos e salários da empresa, a ausência de pressão sobre os funcionários, plano de saúde, ticket alimentação, cursos e treinamentos.

Em relação aos fatores capazes de afetar o desempenho dos servidores, percebeu-se, em alguns depoimentos, que quando se estabelece metas para o funcionário ele mostra uma tendência a apresentar um melhor comportamento nas suas atividades. Foi possível verificar também que as aptidões estão sendo levadas em consideração no momento de se designar as tarefas para grande parte dos empregados entrevistados. O clima, apesar de ser um fator do ambiente organizacional, foi considerado por alguns servidores capaz de afetar o desempenho do indivíduo no trabalho. Grande parte dos sujeitos pesquisados relatou que a supervisão da chefia é adequada, considerando esse fator um estímulo para apresentar um melhor desempenho nas tarefas e o reconhecimento foi considerado pela maioria dos servidores como um elemento capaz de estimular um melhor desempenho nas tarefas.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu conhecer como o tema motivação é visualizado por alguns servidores de uma empresa pública. Os dados obtidos foram confrontados com diversas teorias e pode-se concluir que algumas constatações dos estudiosos da área estão de acordo com o modo de pensar dos trabalhadores, mas nem todas as ideias presentes nos estudos teóricos são compartilhadas nas organizações.

Portanto, esta pesquisa conseguiu alcançar o seu propósito e através dos relatos de alguns servidores internos da CAGEPA-GRRP foi possível tomar conhecimento dos principais aspectos ligados à motivação capazes de afetar o desempenho destes trabalhadores.

## 5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante a elaboração desta pesquisa surgiram algumas dificuldades, como por exemplo, o receio de alguns servidores para passar informações no momento das entrevistas, a resistência para participar do estudo por parte de alguns

empregados e a dificuldade para agendar a entrevista com alguns servidores, devido às atribuições que eles possuem.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O tema motivação no trabalho pode ser abordado sob a ótica de diversas teorias e aplicado nos mais variados tipos de organizações, este estudo buscou investigar essa temática em uma empresa pública e a partir da visão dos servidores. Em futuras pesquisas pode ser tratado o tema motivação sob o ponto de vista dos gestores, falando a respeito, por exemplo, da dificuldade que eles sentem para manter seus colaboradores motivados no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, E. S. S. **Fatores de motivação de trabalhadores das classes C, D e E.** 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7765/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20%20Evandro%20Smith%2018.10.10.pdf?sequence=1>>. Acesso em 24 jul. 2013.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Motivação para o desempenho. In: \_\_\_\_\_. **Administração: um novo cenário competitivo.** 2 ed., 3 reimpr., São Paulo: Atlas, 2010, cap. 13, p. 421-449.
- BERGAMINI, C. W. Motivação e liderança: uma questão de estilo. In: \_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2008, cap. 6, p.123-165.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa:** monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Fundamentos de comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTOS DA PARAÍBA. Apresentação. **A CAGEPA.** Disponível em: <[http://www.cagepa.pb.gov.br/portal/?page\\_id=51](http://www.cagepa.pb.gov.br/portal/?page_id=51)>. Acesso em: 26 mar. 2013a.
- COMPANHIA DE ÁGUA E ESGOTOS DA PARAÍBA. Serviços Prestados. **A CAGEPA.** Disponível em: <[http://www.cagepa.pb.gov.br/portal/?page\\_id=59](http://www.cagepa.pb.gov.br/portal/?page_id=59)>. Acesso em: 26 mar. 2013b.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FIORELLI, J. O. Condicionamento ou motivação? Introdução ao estudo do comportamento individual. In: \_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática.** 6. ed., São Paulo: Atlas, 2009, cap. 4, p. 83-122.
- GASSENFERTH, W.; KRAUSE, W.; MACHADO, M. A. S. Pessoas. In: \_\_\_\_\_. **Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler.** São Paulo: Conage Learning, 2012, cap. 4, p. 141-159.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; MELLO, R.B.; SILVA. A.B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4, p. 115-146.

HAAK, M. K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de administração**. São Paulo, v.35, n.3, p. 60-70, julho/setembro, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5 ed., 14 reimpr., São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos da motivação. In.: \_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. cap. 4, p. 47-62.

ROECH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

SALDANHA, C. Recursos Humanos. In.: \_\_\_\_\_. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 7, p. 97-117.

SILVA, D. C. **Motivação x frustração de atendentes comerciais de um call center em uma empresa pública de João Pessoa**. 2010. 57f. Monografia (Graduação em Administração). João Pessoa: UFPB, 2010.

SILVA, W. R.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. Análise de Conteúdo. In.: \_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.7-17.

VERGARA, S. C. Processos motivacionais. In.: \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012, cap. 2, p.41-72.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**



## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Sociais**  
**Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis**

Graduanda: Karine dos Santos Oliveira

Orientadora: Islania Andrade de Lira Delfino, Ma.

Pesquisa: Motivação no Setor Público: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB

**PARTE 1: PERFIL DO ENTREVISTADO**

---

Gênero:

Idade:

Nível de escolaridade:

Tempo de trabalho na CAGEPA-GRRP:

Faixa salarial:

( ) 1 a 2 salários mínimos

( ) 2 a 4 salários mínimos

( ) 4 a 6 salários mínimos

( ) 6 salários mínimos ou mais

**PARTE 2: MOTIVAÇÃO**

---

1. Como você define metas para si mesmo no seu trabalho?
2. Você trabalha ciente dos objetivos que deve alcançar? Como a empresa esclarece a você as atividades que deve realizar?
3. Você acredita que se a empresa não estipular metas isso interfere no desempenho apresentado por você? Se sim, como?
4. O que você considera estimulante para sua motivação no ambiente de trabalho?
5. A empresa se preocupa em manter os colaboradores motivados? Como?
6. Fale sobre algo oferecido pela empresa que contribui para estimular sua motivação para o trabalho.
7. A possibilidade de receber prêmios ou outro tipo de recompensa interfere no seu comprometimento com o as metas que deve alcançar? Como?
8. Você considera o salário um fator capaz de estimular sua motivação para o trabalho? Por quê?

### **PARTE 3: MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO**

---

9. A determinação de metas mais difíceis estimula você a apresentar um melhor desempenho nas suas tarefas? De que forma?

10. As tarefas que lhe são atribuídas estão de acordo com as suas aptidões? Elas interferem no seu desempenho?

11. O clima mantido na empresa é um fator que afeta o seu desempenho? Como?

12. O tipo de supervisão da chefia estimula você a apresentar um melhor desempenho? De que forma isso acontece?

13. A possibilidade de ser reconhecido pelo seu trabalho motiva você a desempenhar bem suas atividades?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Funcionário)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisa: “Motivação no Setor Público: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB”.

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Curso de Karine dos Santos Oliveira. Gostaríamos de contar com a sua colaboração, que consiste em responder a uma entrevista sobre quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos funcionários internos da CAGEPA-GRRP. Sua participação não lhe causará prejuízo profissional algum, mas sim contribuirá para uma melhor compreensão sobre os fatores ligados à motivação que afetam o desempenho dos funcionários na organização. Esclarecemos que as informações repassadas serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa.

Esclarecemos também que a participação na pesquisa é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir desta entrevista a qualquer momento ou deixar de responder a qualquer uma das questões que lhe forem feitas.

Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Se você concorda em participar, nós agradecemos muito a sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informado(a) sobre os objetivos da pesquisa e a utilização dos seus resultados.

---

Entrevistadora  
Karine dos Santos Oliveira

---

Entrevistado

Sousa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Sociais**  
**Curso de Bacharelado em Administração**  
**Aluna: Karine dos Santos Oliveira, matrícula: 309130052.**

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Organização)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
DIVULGAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Pesquisa “Motivação no Setor Público: um estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba em Sousa-PB”.

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Curso de Karine dos Santos Oliveira, e tem por objetivo avaliar quais aspectos ligados à motivação afetam o desempenho dos funcionários internos da CAGEPA-GRRP.

Gostaríamos de divulgar um perfil da organização pesquisada e para isso solicitamos a autorização desta organização para a divulgação do seu nome. Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande.

Se a organização concorda em divulgar seu nome, nós agradecemos muito a colaboração e gostaríamos que um dos dirigentes, responsável pela organização, assinasse a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e o uso dos seus resultados, assim como concordando com a divulgação do perfil organizacional que será indicado nos resultados a fim de dar credibilidade à pesquisa.

---

CAGEPA - GRRP

Sousa-PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Sociais**  
**Curso de Bacharelado em Administração**  
**Aluna: Karine dos Sntos Oliveira, matrícula: 309130052.**