

ERCULES ALVES DE CARVALHO

**FATORES CAPAZES DE SENSIBILIZAR OS RECURSOS HUMANOS DO
3ºSGB/5ºGB PARA O TRABALHO**

Monografia apresentada por exigência curricular do Curso de Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública e no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Paraná, conforme Convênio firmado entre a PMPR e a Universidade Federal do Paraná.

Orientador metodológico: Prof. Márcio Sérgio Batista Silveira de Oliveira.

Orientador de conteúdo: Major QOBM Cláudio Luiz Zanlucas

CURITIBA

2005

Ao meu Deus que sempre me carregou no colo. À minha família, em especial, minha mãe e minha esposa, D. Frida e D. Marta.

Agradeço aos meus pais que sempre me ampararam nos momentos de dificuldade e sofreram para que eu estivesse aqui. Agradeço à minha esposa Marta e aos meus filhos, Felipe, Lucas e Tiago que são a razão de todo o meu sacrifício.

O tempo é muito lento para os que esperam, muito rápido para os que têm medo, muito longo para os que lamentam, muito curto para os que festejam. Mas, para os que amam, o tempo é eternidade.

William Shakespeare

SUMÁRIO

	LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
	LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	viii
	RESUMO.....	ix
1	INTRODUÇÃO.....	01
2	DESENVOLVIMENTO TEÓRICO.....	08
2.1	ADMINISTRAÇÃO COM RELAÇÃO AOS RECURSOS HUMANOS....	08
2.1.1	Administração científica de TAYLOR.....	08
2.1.2	Teoria da administração de FAYOL.....	10
2.1.3	Teoria da burocracia em WEBER.....	12
2.1.4	Teoria de transição de FOLLETT.....	15
2.1.5	Escola das relações humanas de MAYO.....	18
2.1.6	Escola comportamentalista de SIMON.....	24
2.2	TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	26
2.2.1	Necessidades humanas de MASLOW.....	26
2.2.2	Motivação consciente ou das necessidades.....	29
2.2.3	Motivação consciente ou racional.....	31
2.2.4	Teoria das necessidades adquiridas de McCLELLAND.....	35
2.2.5	Teoria da espectância.....	36
2.2.6	Teoria do reforço.....	38
2.3	FATORES MOTIVADORES.....	40
2.3.1	Fatores higiênicos e motivadores de HERZBERG.....	40
2.3.2	Motivadores para os empregados.....	41
3	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	47
3.1	METODOLOGIA.....	47
3.2	QUESTIONÁRIO AOS RECURSOS HUMANOS DO 3ºSGB/5ºGB.....	47
3.3	QUESTIONAMENTOS AOS COMANDANTES.....	59
4	CONCLUSÃO.....	61
5	SUGESTÕES.....	65
	REFERÊNCIAS.....	66
	ANEXOS.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW.....	27
GRÁFICO 2	REALIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	49
GRÁFICO 3	RECONHECIMENTO PROFISSIONAL.....	49
GRÁFICO 4	SENTE-SE RESPONSÁVEL PELO TRABALHO.....	50
GRÁFICO 5	AS PROMOÇÕES ATENDEM SEUS ANSEIOS.....	50
GRÁFICO 6	ACREDITA NO DESEMPENHO COMO CRITÉRIO DE PROMOÇÕES.....	51
GRÁFICO 7	SEU VENCIMENTO É SUFICIENTE PARA SUAS NECESSIDADES.....	51
GRÁFICO 8	CONTRIBUEM COM IDÉIAS PARA MELHORAR O SERVIÇO.....	52
GRÁFICO 9	ACREDITAM QUE EXISTE CANAL ABERTO DE COMUNICAÇÃO ENTRE ELES E O COMANDO.....	52
GRÁFICO 10	ACREDITA QUE PODE MELHORAR SEU DESEMPENHO.....	53
GRÁFICO 11	ACREDITA QUE ESTÃO MOTIVADOS PARA O TRABALHO.....	53
GRÁFICO 12	O COMANDO ESTÁ PREOCUPADO COM A MOTIVAÇÃO.....	54
GRÁFICO 13	O AMBIENTE DE TRABALHO PODE MOTIVAR.....	55
GRÁFICO 14	SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO AOS COMPANHEIROS DE SERVIÇO.....	55
GRÁFICO 15	TÊM TODOS OS MATERIAIS PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES.....	56
GRÁFICO 16	ACREDITA ESTAR PREPARADO FISICAMENTE.....	56
GRÁFICO 17	ACREDITA QUE ESTÁ PREPARADO TECNICAMENTE.....	57
GRÁFICO 18	PENSA OU PENSOU TROCAR DE PROFISSÃO.....	57
GRÁFICO 19	FATORES APONTADOS COMO CAPAZES DE MOTIVAR.....	58
GRÁFICO 20	FATORES APONTADOS COMO CAPAZES DE MOTIVAR, PARTINDO DO SEGUNDO FATOR MAIS APONTADO.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM	Bombeiro Militar
CB	Corpo de Bombeiros
CBPR	Corpo de Bombeiros do Paraná
CE	Constituição Estadual
CF	Constituição Federal
Cmt	Comandante
GB	Grupamento de Bombeiros
Maj.	Major
p.	Página ou páginas
PM	Polícia Militar
PMPR	Polícia Militar do Paraná
PR	Paraná
QOBM	Quadro de Oficiais Bombeiro Militar
SB	Sessão de Bombeiro
SGB	Subgrupamento de Bombeiros
Subcmt	Subcomandante
Ten.	Tenente
Tem-Cel.	Tenente-Coronel

RESUMO

O presente trabalho tenta despertar, bem como apontar solução, para o problema da falta de motivação, de parte dos recursos humanos do 3ºSGB/5ºGB, e, por conseguinte do Corpo de Bombeiros do Paraná. Entendemos que este é ponto de partida para a consecução com eficiência, das missões afetas à Instituição. Para entendermos o problema da motivação no ambiente de trabalho, buscamos nas teorias administrativas as experiências aplicadas ao processo produtivo, buscando verificar sua evolução e entender a relação da motivação no ambiente de trabalho. Estes estudos foram realizados em ambientes diferentes do sistema militar, diferente do adotado pelo Corpo de Bombeiros. No entanto, por analogia, entendemos que muitas das experiências são válidas no processo de aprendizado bem como capaz de produzir soluções. Destes estudos, concluímos que os administradores, já há algumas décadas estão tendo uma preocupação especial com a motivação dos seus funcionários. Estes entenderam que funcionários satisfeitos, integrados com os objetivos da organização, capazes e motivados são a chave para o sucesso de seus negócios, produzindo com qualidade e eficiência. Extraímos desta a premissa de que necessitamos de Bombeiros motivados para a execução dos serviços como eficiência e qualidade, donde fomos buscar nas teorias sobre motivação, os fatores e ações, que poderíamos trabalhar com os recursos humanos do Corpo de Bombeiros no sentido de sensibilizar a motivação destes. Fizemos um passeio por várias teorias que tentam explicar o que seja motivação, bem como funciona o raciocínio do indivíduo, enquanto funcionário e como integrante de um grupo de trabalho. Onde concluímos que não existe fórmula mágica sobre as formas de sensibilizar o homem para motivar-se ao trabalho, e que todas as teorias, mesmo as mais antigas, são válidas e servem de base para aplicação prática hoje. Concluímos ainda, que existe diferença entre satisfação e motivação. Porém acreditamos que existe um liame entre ambas, que se interdependem, que a motivação é pessoal, local, dinâmica, variável, devendo ser estudo o caso concreto e trabalhada na média dos fatores indicados. Partindo da teoria e das experiências recentes, elaboramos um questionário que foi respondido pelos integrantes do 3ºSGB/5ºGB, com o intuito de verificar a situação prática para saber do próprio homem o que pode motivá-lo ao trabalho. Do questionário, concluímos que a população amostra entende que melhores salários e promoções são os primeiros fatores capazes de motivá-los ao trabalho. O reconhecimento profissional e canal aberto de comunicação foram os outros fatores apontados. De todo o trabalho, concluímos que temos que ver a motivação no caso concreto, e procurar dentro das técnicas, corrigir as deficiências de forma lógica, sendo o ponto de partida a comunicação aberta e verdadeira entre os integrantes da nossa organização, em prol da qualidade e eficiência dos nossos serviços prestados.

Palavras-Chave: Motivação; Caso concreto; Eficiência; Qualidade; Comunicação aberta.

1 INTRODUÇÃO

Motivação é “alguma força direcionada dentro do indivíduo, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”. (SILVA, 2001, p.221).

Segundo MITCHELL, extraído de SILVA (2001, p.221), apontam-se quatro características que servem de base para definir motivação: a motivação é definida como um fenômeno individual; a motivação é descrita geralmente como intencional; a motivação é multifacetada; o propósito das teorias de motivação é prever comportamentos.

O conceito de motivação não é unânime. É difícil definir o que seja motivação. Algumas palavras podem dar a idéia do que seja: vontade, desejo, objetivos, incentivos e outras.

A palavra motivação deriva do latim, “movere”, que significa mover. E cada autor procura dar um sentido de maneira a abordar aspectos que são do seu interesse.

O conceito de motivação relaciona-se intimamente com desempenho das pessoas nas suas atividades, de acordo com os objetivos ou metas.

Motivação pode ser conceituada como a vontade com que a pessoa se manifesta para determinado fim. Esta vontade é algo subjetivo e individual, pois os motivos que determinam as pessoas diferem-se. Podem ser meramente humanitários ou até mesmo mercenários, dependendo do valor que o indivíduo empresta ao resultado do que pretende e suas necessidades.

A motivação que pretendemos trabalhar é a motivação para o trabalho, em uma linha mediana, pois por mais que tentemos sensibilizar as pessoas a se motivarem, seria quase impossível conseguir todos.

Conclui-se que não existe uma definição de motivação capaz de abordar todos os seres humanos em todas as suas condições de trabalho, mas temos uma idéia e sabemos de sua importância na eficiência do trabalho.

As grandes empresas particulares estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários e a qualidade dos seus serviços prestados. As exigências dos

cidadãos consumidores acrescentaram-se em novas necessidades, criadas por pelos meios de comunicação, sociedade e mercado.

No Brasil, a partir da Constituição Federal de 1988, foram estabelecidas novas garantias de bons serviços à coletividade. A Carta Magna deu novos fundamentos jurídicos a uma nova classe de cidadãos que, de acordo com a globalização e a difusão dos meios de comunicação, criaram um público mais exigente e consciente de seus direitos e por conseguinte, também exigem mais dos Órgãos Públicos prestadores de serviço.

A eficiência e qualidade das empresas particulares, têm sua razão de ser, na necessidade de venda de seus produtos, no lucro de seus negócios, na concorrência e na necessidade de sobrevivência no ramo de atividade de escolheram, tendo que se manter atualizados em seus produtos e serviços, de acordo com a vontade, necessidade do consumidor, a ética e a lei.

Até pouco tempo, o Brasil vivia um sistema ditatorial – o que dificultava as reclamações e queixas dos serviços prestados pelo Estado monopólio, o qual tinha seus órgãos e funcionários como defensores de suas instituições. Com a mudança deste regime autoritário, novo foco foi estabelecido para os órgãos e funcionários do Estado, os quais passaram a ter o cidadão como centro de suas atividades e não mais as instituições, este cidadão passou a ter vez e voz.

Esse novo cidadão passou a ter acesso a mais informações, bem como passou a ter seus direitos de consumidor protegidos por lei e, ao ver esses direitos desprezados, passou a cobrar providências do Estado, através do judiciário, bem como a utilizar seu poder de consumidor através da imprensa.

As empresas públicas e seus administradores estavam em uma posição cômoda com o antigo regime, pois prestavam um serviço, que tinha como finalidade o próprio Estado, não buscavam a eficiência ou qualidade de seus serviços, tampouco admitiam reclamações ou críticas. Com o processo de implantação do Estado Democrático de Direito, com foco principal no cidadão, essas empresas públicas passaram por transformação e ainda estão em um processo de mudança e aprimoramento.

Os administradores públicos passaram a ser cobrados pela eficiência e qualidade de seus serviços por exigência legal, em uma nova sociedade mais

informada e com instrumento legal para fazê-lo. Como se não bastasse, este novo quadro agravou-se com a situação de criação e ampliação dos grandes centros urbanos, criando verdadeiras multidões de pessoas vivendo nas cidades, muitas delas sem condições de se manter, sendo totalmente dependentes dos serviços do Estado.

A população das grandes cidades, cada vez mais agitadas em um *frenesi* pela sobrevivência passou a constituir uma realidade da qual adveio uma nova concepção de família e emprego, agravando o quadro das empresas públicas que contam com a mesma estrutura, filosofia e recursos do antigo regime, atendendo às novas solicitações dos cidadãos.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, passou a estabelecer os princípios que devem reger a administração pública e, entre eles, o da eficiência “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, também, ao seguinte:” - acrescido pela Emenda 19/98 com o princípio da eficiência.

A CF/88, ainda, em seu artigo 144 que “A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos”, ainda no inciso V trouxe “polícias militares e corpos de bombeiros militares”, bem como trouxe o parágrafo 5º: “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil”.

A CF/88, trouxe ainda em seu artigo 170, trata das funções das empresas públicas, afirmando “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:”.

A Constituição Estadual do Paraná de 2000 também trouxe legislação no mesmo sentido de garantir os direitos do cidadão e a obrigação das empresas públicas em serem eficientes.

O artigo 27 da Constituição do Estado do Paraná fala dos princípios que regem a administração pública no âmbito do Paraná, em consonância com a CF/88

e fazendo menção a eficiência das empresas públicas “A administração pública direta, indireta e fundacional, de qualquer dos Poderes do Estado e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência, motivação e, também, ao seguinte:”.

O parágrafo 4º e o inciso I da CE/00, trata da obrigatoriedade do Estado proporcionar órgãos e formas do usuário do serviço público reclamar “A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, regulando especialmente:” “as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;”.

Vê-se que o legislador constitucional estabeleceu, entre outros, princípios basilares de funcionamento das empresas públicas o da eficiência. Este deve ser inerente aos seus funcionários e instituições, os quais devem primar pela realização de bons serviços para a o cidadão, que em última análise é o senhor do serviço prestado pelas empresas públicas. Não há como ter uma empresa eficiente sem funcionários eficientes.

O desafio para os administradores das novas empresas públicas no Estado de Direito é atender o cidadão com qualidade. Porém, conta atualmente com formas retrógradas de administração, ínsitas das instituições históricas, estas com muitos funcionários sem capacidade, eficiência ou vontade de melhorar, por comodidade e sem motivos para tal. Além de poucos recursos materiais, há uma necessidade da sociedade cada vez mais crescente.

Mudar a lei em nosso país, ou mesmo criar novas, é uma prática constante, no entanto, esta é uma nova realidade. A sociedade mudou sua forma de pensar e agir. O Administrador público tem que estar atento a esta realidade e também mudar sua forma de pensar e agir, procurando adaptar sua instituição às necessidades dos cidadãos.

Quando o empresário particular detecta problemas na qualidade em seus serviços e produtos, de imediato procura fazer uma análise do problema para detectar a causa, para rapidamente corrigi-la e adaptar-se à nova realidade. Se assim não proceder, poderá estar fadado à falência de seus negócios. Este empresário busca assessorias de novos profissionais que vão dizer a nova cara da

sua empresa, pois, sabe o empresário da necessidade em fazer isto rapidamente, seja demitindo ou admitindo funcionários, mudando valores, reaparelhando, treinando e motivando seus funcionários.

Nas empresas públicas, o administrador detecta o problema da deficiência na qualidade em seus serviços e produtos, no entanto, procura fazer ele próprio uma análise das causas, e sequer admite profissionais de outras áreas, apontarem soluções para seus problemas. As mudanças são lentas, pois sabem que a dependência da resolução destas, não dependerá o destino de sua empresa, pelo menos não em curto prazo.

Nas empresas públicas, os administradores não podem demitir funcionários sumariamente, por motivos de ineficiência, além do que, contratar outro e formá-lo demandará muito tempo e recursos que não se sabe se ocorrerão. Na empresa particular, o mercado dispõe de mão-de-obra em abundância e qualidades diversas, portanto, fácil de resolver o problema, quando se tratar de ineficiência de seus funcionários. Já na empresas públicas, esta prática da demissão sumária e substituição não funciona. O administrador tem que trabalhar com aquelas pessoas, funcionários que passaram em um concurso público, muitos deles há vários anos e com estabilidade no emprego garantida por lei, além do que, têm um vasto conhecimento e experiência, tornando-se, patrimônios da empresa.

No caso da PMPR, mais em particular do Corpo de Bombeiros do Paraná, a situação da eficiência e qualidade não é muito diferente, pois também há que prestar serviços com qualidade e eficiência dentro do Estado de Direito, visando atender a um cidadão mais exigente e participativo em suas necessidades. Além do que, os funcionários públicos locados no CBPR, muitos estão com vários anos de serviços prestados, e têm sua estabilidade garantida por lei, não sendo possível demiti-los e contratar outros novos, com custo baixo e rápido.

O CBPR enfrenta uma nova realidade, diante de uma sociedade que cobra mais qualidade e eficiência dos órgãos públicos, prestadores de serviço.

Para o Estado, quando se fala em qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos, no que temos visto, os investimentos são em bens materiais como ferramentas de trabalho e para o funcionário é ministrado treinamento operacional,

como forma de melhorar o desempenho de suas funções e atividades. As sanções administrativas são aplicadas no caso de pequenas falhas detectáveis e puníveis.

O CBPR, bem como outras empresas públicas, tem o dever de prestar um serviço com eficiência e qualidade. Neste dever de eficiência, passa obrigatoriamente pelo desempenho eficiente de seus funcionários, que além de saberem como fazer o serviço, devem querer, saber e ter motivos para realizar bons serviços. Devem estar motivados para o fim a que se destina sua Organização.

Os recursos que o CBPR dispõe para despertar a motivação de seus recursos humanos ou mantê-la, no intuito de sensibilizá-los a realizarem bons serviços aos cidadãos, é o regulamento disciplinar e o sistema de promoções. Quando bem usados, podem produzir efeitos positivos no desempenho individual dos recursos humanos, como também, se mal usados, podem refletir de forma danosa, causando desmotivo, refletindo no desempenho individual, e por conseguinte, a ineficiência da Instituição.

Fica claro que a motivação dos recursos humanos interfere diretamente e proporcionalmente na eficiência dos serviços prestados por qualquer órgão público. No entanto, esta motivação é individual e subjetiva, mas pode ser trabalhada na média dos funcionários, de acordo com as teorias desenvolvidas para empresas particulares. Essas, por analogia, podem ser aplicadas no contexto de trabalho do CBPR. Esses fatores descritos na teoria, podem sensibilizar os funcionários públicos a fim de melhorarem seus desempenhos, bem como o ambiente de trabalho, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

O CBPR é um dos grandes comandos da Polícia Militar do Paraná. Realiza a prestação de serviço à comunidade, em um modelo militar, hierarquizado, estatutário, público, em que o Estado é o Gestor dos recursos; contrata os funcionários através de concursos públicos e estes ascendem na carreira por antiguidade e merecimento.

A CE/00 em seu artigo 48 descreve "À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a execução de atividades de defesa civil, prevenção e combate a incêndio, buscas, salvamentos e socorros públicos, o policiamento de trânsito urbano e rodoviário, o policiamento

ferroviário, de florestas e de mananciais, além de outras formas e funções definidas em lei.”

Este estudo pretende contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos recursos humanos militares empregados no CBPR, bem como despertar as autoridades públicas para a necessidade de trabalhar o homem bombeiro, para que este seja multiplicador dos programas de governo.

Pretende apontar os fatores que podem sensibilizar a motivação para o trabalho dos recursos humanos locados no CB.

Pretende, ainda, descobrir técnicas para implementar os sensibilizadores da motivação nos recursos humanos.

Pretende também servir de base para estudos posteriores mais aprofundados em suas especificidades, dada a importância do tema para a Instituição.

2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO COM RELAÇÃO AOS RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Administração científica de TAYLOR

Para TAYLOR¹, F.W. Segundo SILVA (2001, p. 117-133), o principal objetivo deste tipo de administração é o de lucro ao patrão, e, por conseguinte, o empregado também seria beneficiado com o seu emprego.

Este maior lucro é entendido como maior amplitude possível e não só em dividendos para a empresa do empregador, como também maior desenvolvimento possível em todos os ramos de negócios possíveis, a fim de manter a prosperidade da empresa e do empregador. Para o empregado, com o crescimento dos lucros do empregador e a garantia da prosperidade da empresa, todos seriam beneficiados com recompensas salariais mais altas que os demais obreiros de sua categoria, desde que fossem mais eficientes e qualificados, produzindo mais lucros para o empregador. Estes empregados deveriam, dentro desta lógica de melhorar sua qualificação e eficiência, também desenvolver outras aptidões dentro da empresa, pois deveriam sempre que possível, exercitar estas novas habilidades.

Segundo SILVA (2001, p. 117-133), TAYLOR sempre buscou a eficiência na produção, pois tinha formação na área da engenharia e trabalhou gerenciando a produção de empresas industriais. Objetivou sempre produzir em grandes quantidades com qualidade e baixo custo, baseado na divisão do trabalho em tarefas e estimulando para que funcionassem com eficiência e qualidade cada vez maior e melhor, de acordo com a produtividade e os lucros do empregador.

TAYLOR administrava sem a participação dos operários, sendo o planejador da execução das tarefas de suas áreas e as dividia conforme seu conhecimento e experiência, o que inibia a criatividade e inovações, tanto no processo de produção como na forma de administrar.

O sistema de produção baseado na teoria administrativa de TAYLOR, é baseado na organização racional do trabalho e na recompensa pelo aumento da

¹ TAYLOR, Frederick W. É considerado o pai da administração científica.

produção, com resultados melhores e de acordo com os lucros do patrão, o que entraria em um ciclo virtuoso de maior produtividade, maior lucro para o patrão, maior remuneração do empregado e assim indefinidamente.

Para TAYLOR, administrar era uma linha de produção eficiente. Acreditava que deveria haver uma identificação entre patrão e empregado, os quais deveriam influenciar-se mutuamente, em que a eficiência de um, garante o lucro do outro, garantindo ao emprego uma melhor remuneração e a prosperidade de ambos, focadas no maior lucro da empresa.

O sistema preconizado por TAYLOR previa o pagamento por peças produzidas até determinada meta, ao superar esta meta, o pagamento é aumentado. Ainda dentro da mesma filosofia, o pagamento dos funcionários não é linear, estimulando a competitividade e a melhora de cada funcionário, que buscava também produzir mais para receber mais.

A crítica que SILVA (2001, p. 117-133) faz ao modelo de TAYLOR consiste em afirmar que o sistema de aumentar a remuneração por produtividade e eficiência é altamente estimulante para os funcionários. Baseia-se somente nesta única premissa de pagamento para estimular o empregado, e não se preocupa com outros aspectos e nem com a relação entre indivíduos. Mas é inegável a sua contribuição, dada a época e o contexto de seu trabalho, baseado na teoria da remuneração. Naquela época, não havia preocupação com as necessidades dos indivíduos, o empregado era quase uma engrenagem que conduzia a máquina de fazer lucro.

Uma contribuição deixada por TAYLOR, foi quanto à questão do sistema de fiscalização e controle de seu sistema de produção e qualidade que, nos dias de hoje, não tem mais lugar, no entanto serviu de base para outros modelos. Este sistema de controle e fiscalização era muito eficiente, bem como o produto e a produtividade dos empregados, mas era, todavia, muito pesado em número de funcionários e sistemas, causando conflitos enormes entre os próprios controladores e fiscais, mas solucionava o problema da época.

A grande contribuição desse estudo foi desenvolver um *método* e estimular o conhecimento de gerência para gastar menos e produzir mais. Nesse sistema complexo de produção, incentivava-se a descoberta de novas formas de executar

tarefas complexas de maneira mais simples, fácil e melhor, além do que possibilitou certa dignidade aos seus empregados.

2.1.2 Teoria da administração de FAYOL

Os estudos de FAYOL², segundo SILVA (2001, p.143-154), tiveram início em 1900, baseados em suas experiências como executivo em uma empresa integrada no processo de larga escala. Apresentou suas idéias no Congresso Internacional de Metalurgia da época, onde em um folheto, afirmava “todos os empregados numa organização participam, em maior ou menor grau, da função administrativa e têm oportunidade para exercitar suas faculdades administrativas e ser reconhecidos por isto. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir dos degraus mais baixos aos mais altos, da hierarquia da organização.” (SILVA, 2001, p.144).

Em um segundo momento, FAYOL apercebeu-se que muitos administradores destruíam as recomendações dos técnicos quando da sua tentativa de praticá-las. Afirmava, ainda, que é preferível que uma empresa seja administrada por um bom administrador, mas tecnicamente medíocre, do que um brilhante técnico, mas medíocre administrador.

Os estudos baseavam-se na importância para as organizações em terem no seu comando bons administradores capazes de aplicar as idéias dos técnicos, dentro dos princípios de administração que estava formulando e aperfeiçoando de acordo com a realidade. Notou, ainda, que muitos administradores teorizavam, mas, quando da prática, debatiam-se, pois não conseguiam aplicá-los à realidade de suas organizações.

Segundo a afirmação de FAYOL “Qualquer organização necessitava de administração, fosse do tipo de comércio, indústria, política, religião, **militar** ou filantrópica; em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada.” (SILVA, 2001, p.145) (grifo nosso).

FAYOL enfatizou a necessidade da importância da habilidade administrativa para o desempenho das organizações, pois até então as escolas de administração

² FAYOL, Henri. É considerado o pai da administração moderna.

focavam seu ensino nas habilidades técnicas. Afirmava, ainda, uma linha de princípios como a unidade de comando, cadeia hierárquica de comando, separação de poderes, centralização e ordem.

FAYOL, segundo o citado autor, também dividiu os membros de uma organização em níveis e todos tinham responsabilidades com a administração e deveriam ter certas qualidades, conhecimento e experiências. Suas situações eram separadas hierarquicamente em níveis de habilidades técnicas e administrativas.

Afirmava que todas as atividades ou operações de uma empresa poderiam ser divididas nos seguintes grupos: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Sendo esta última a mais importante, subdividia-se em previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Dos princípios estabelecidos por FAYOL que dizem respeito aos funcionários, podemos citar os seguintes: *disciplina* que dizia respeito à necessidade de esforço comum dos trabalhadores de maneira ordenada, estabelecendo punições com critérios para encorajar o esforço em comum; a *remuneração* do pessoal deveria ser justa e recompensar o bom desempenho, além de outras recompensas não financeiras; *centralização* que diminuía a importância do subordinado; *cadeia escalar* que era uma linha de autoridade entre os administradores em níveis técnicos e administrativos; *estabilidade* no emprego que afirmava a retenção dos trabalhadores mais produtivos e eficientes, bem como os defeitos estariam relacionados aos funcionários mais novos; *iniciativa* que deveria ser encorajada pelo administradores aos empregados e o *espírito de equipe* para enfatizar a harmonia e a boa vontade geral entre os empregados.

A crítica que faziam os autores clássicos, segundo o citado autor, baseava-se na afirmação de que para especializar o trabalho administrativo, a organização deveria estudar a estrutura da empresa, entendendo-a como órgãos, atividades desempenhadas por estes órgãos. Métodos por meio dos quais essas atividades eram realizadas e o respectivo inter-relacionamento.

O grande mérito da administração de FAYOL, no que concerne aos recursos humanos, foi ser a primeira a considerar o fator humano como elemento principal da produção, submetendo-o a um estudo muito profundo.

O sistema de FAYOL apresentou-se como solução para o problema da força humana, pois sistematizou os seus estudos em resultados de observações experimentais psicológicas.

2.1.3 Teoria da burocracia em WEBER

Este sistema de administração burocrática, segundo SILVA (2001, p.159-178), buscava a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade.

A escola da burocracia partiu da ciência política, do direito e da sociologia e deu uma nova visão na perspectiva administrativa, proporcionando um novo foco na administração que foi a institucional. Conseguiu com isto concluir a teoria clássica, pois consolidou a doutrina, propôs o modelo da aplicação e comparação.

Os estudos de WEBER foram influenciados pela administração pública, no qual tem fundamento a aplicação da natureza institucional da administração. A burocracia não é privilégio da administração pública. Todas as outras instituições e órgãos têm, em maior ou menor grau, a burocracia inserida em sua administração, pois executam trabalhos baseados em papéis e documentos.

A burocracia foi desenvolvida para resolver um problema que estava aparecendo, pois as indústrias e fábricas começavam a tomar tamanho e complexidade de grande volume. Este modelo permitia administrar com diversas variáveis e também com diversos participantes na administração, para as diversas formas de atividade das empresas da época.

A burocracia é anterior a WEBER, pois estava presente na igreja, nos negócios, no militarismo, na educação, no entanto foi com ele que ganhou forma para organizar as atividades humanas.

Os trabalhos de WEBER, segundo SILVA (2001, p.159-178), permaneceram não reconhecidos nos Estados Unidos até 1940 - pois tiveram que aguardar as condições culturais necessárias, para que pensassem em sua teoria como solução para o problema das unidades de produção da época.

O estudo sistemático da burocracia realizado por WEBER, segundo o citado autor, procurava estabelecer na estrutura estabilidade e ordem às organizações existentes, empregando o conceito de hierarquia integrando as atividades especializadas e definindo-as em regras sistematizadas.

A burocracia não era inflexível, e forneciam soluções eficientes para obter trabalhos, pois cada funcionário definia suas atividades e a relação com as outras atividades.

A burocracia concebida originalmente, tinha característica marcantes, quais sejam:

Divisão do trabalho: cada atividade era dividida em tarefas simples, de modo a qualquer organização tornar simples suas atividades, possibilitando a especialização dos empregados em tempos mínimos. Como as tarefas eram simples poderiam ser alternadas entre os empregados, colaborando para a eficiência das organizações. As funções eram claramente definidas, bem como suas responsabilidades e atribuições.

Hierarquia de autoridade: cada função ocupada pelos empregados na organização tem uma autoridade a ela inerente, este sabe quem está hierarquicamente em nível inferior e em nível superior de acordo com suas responsabilidades.

Racionalidade: todos os empregados são qualificados e escolhidos para o desempenho de sua função de acordo com suas habilidades técnicas para a função determinada. Todas as promoções são alcançadas mediante desempenho e capacitação técnica.

Regras e padrões: a organização deveria ter linhas de conduta basilares no trato dos assuntos internos e externos, ou seja, desenvolver uma doutrina. As regras e padrões de tratamento deveriam ser mantidos.

Compromisso profissional: os administradores não são os donos da organização e trabalham por salários fixos, os gerentes, além de devidamente qualificados para o desempenho de sua função administrativa, deveriam buscar a melhor qualidade para o alcance da eficiência organizacional e um bom controle da atividade dos funcionários.

Registro escrito: com o objetivo de registrar o desenvolvimento histórico, dar continuidade à organização e aplicar as regras de modo uniforme, era obrigatório o registro escrito de todos os atos da organização.

Impessoalidade: os gerentes ou os hierarquicamente superiores, deveriam desligar-se de suas amizades ou outras formas de ligação, quando da avaliação de desempenho de subordinado. Deveria tratar todos com igualdade, na observância das regras da organização.

WEBER desenvolveu, ainda, a *teoria da autoridade*, conhecida como sistema de controle social, a qual passou a integrar os estudos das organizações formais. Separou do conceito de autoridade a persuasão e o poder, afirmando que poder não é autoridade.

Para WEBER, a obediência da ordem do superior é prontamente obedecida pelo subordinado, pois este reconhece a legitimidade da autoridade superior, sem que seja necessário um prévio julgamento da natureza da autoridade. A obediência funda-se também na reprovação social que o grupo social exerce sobre o indivíduo.

No sistema burocrático, prevalece o cargo e não a pessoa que ocupa, pois a autoridade é inerente ao cargo. Os subordinados devem seguir o canal de comando, reportando-se aos seus superiores imediatamente superiores.

As características da autoridade estão em implicar obediência voluntária, legítima e legal, implica em suspensão antecipada de julgamento por parte do subordinado na ordem recebida e é induzida pelo grupo.

Dividiu o poder da autoridade imaginando um sistema piramidal hierárquico, em que a alta gerência conta com poucos, a média gerência com alguns, a gerência operacional com um pouco mais e a grande parte dos funcionários está localizada na operacionalidade.

A administração para WEBER baseava-se no conhecimento e no exercício do controle, e estes aspectos que a fazem racional. O modelo burocrático estabelece funções nas organizações que incluem algumas características que chamam a atenção para a motivação dos recursos humanos, quais sejam:

Especialização: o indivíduo pode se tornar conhecedor de apenas poucas linhas de trabalho, permitindo habilitá-lo apenas nas áreas que tem habilidades

peçoais. As pessoas são tratadas como componentes de uma linha de produção, ou de uma engrenagem.

Estrutura: existe uma estrutura rígida hierárquica com níveis de responsabilidade e autoridade. É previsto um relacionamento lógico dentro desta estrutura da organização.

Previsibilidade: as regras, regulamentos, estrutura, aspectos profissionais e outros elementos do sistema formam a convicção da previsibilidade na organização. Racionaliza as relações humanas que de outro modo poderiam ser irracionais ou acidentais conforme o caso.

Racionalidade: procura evitar julgamento por critérios pessoais e casuísticos. Visa dar o mesmo tratamento para os casos idênticos, visando dar credibilidade ao sistema. Baseia-se na crença da legalidade, dos padrões e das regras que da organização. Funda-se na simplicidade das ações e quem tem capacidade é quem realiza o trabalho em bases impessoais.

Democracia: tem como premissa básica para preenchimento dos cargos a capacidade pessoal do funcionário, a habilidade e capacidade definem tudo. As oportunidades são abertas a todos de forma mais democrática possível, dando-lhes oportunidade de treinamento e de ser selecionado para ocupar a vaga.

Neste modelo apresentado, segundo o citado autor, fica caracterizado o controle excessivo, impedindo a eficiência, pois tende ao formalismo do sistema hierárquico e despersonalizado.

2.1.4 Teoria de transição em FOLLETT

FOLLETT, segundo SILVA (2001, p.186-190) tentou implantar desde o início de seus trabalhos, um nova filosofia a qual baseava-se na tese de que qualquer sociedade duradoura, produtiva deveria fundar-se no reconhecimento dos desejos motivacionais do indivíduo no grupo.

FOLLETT foi uma pensadora com formação na área da filosofia, história, política e direito dentre outras, que idealizou a relação de trabalho em uma visão política, social e administrativa.

O estudo desenvolvido por FOLLETT serviu de ligação entre a abordagem mecanicista da administração científica e a abordagem humanística, pois estava à frente de seu tempo em muitos pensamentos, pois antecipou muitas conclusões de pesquisas posteriores.

FOLLETT foi autora do princípio do grupo e apresentou, citado por SILVA (2001, p.187) a seguinte tese: “Nós encontramos o homem verdadeiro somente na organização do grupo. As potencialidades do indivíduo permanecem até que elas sejam liberadas pela vida do grupo.” Esta idéia estava para substituir a idéia de que as pessoas pensam e formam conceitos sozinhas, baseada na idéia de que o indivíduo pensa e age influenciado pelo grupo onde vive e trabalha.

Concluiu em seus trabalhos que “a verdade individual é a verdade grupo ”e que “o homem não pode ter direitos fora da sociedade ou independente da sociedade ou contra a sociedade.”, citado por SILVA (2001,p.187).

Também como os outros administradores, apregoava a existência de princípios gerais aplicáveis tanto para as indústrias, quanto para qualquer outra forma de organização de trabalho. No entanto, inovou em seu trabalho, quando deu uma perspectiva psicológica humanista, muito à frente de seu tempo.

FOLLETT, segundo SILVA (2001), aproveitando os conhecimentos adquiridos em psicologia, estava convencida de aplicá-los nos princípios da administração como instrumento para explicar o comportamento humano e para obter melhor desempenho dos indivíduos.

Os seus estudos propunham algumas questões básicas quais eram: O que se pretende que as pessoas façam? Como controlar e orientar cientificamente a conduta humana no trabalho?

Foi a primeira a analisar a motivação humana em valores individuais e sociais. Segundo ela, a administração precisa entender as pessoas os grupos e a comunidade, onde o objetivo da administração é conseguir a integração das pessoas e a coordenação de suas atividades. A coordenação é o núcleo central da administração.

FOLLETT estabeleceu quatro princípios, partindo da coordenação: *coordenação pelo contato direto; coordenação do processo direto; coordenação pelos relacionamentos recíprocos; coordenação como um processo contínuo.*

Entendia que a coordenação deve envolver a todos os participantes do processo, todas as pessoas são influenciadas pelas outras partes e que a função administrativa não deve ter fim nas organizações.

Outro aspecto original dos estudos de FOLLETT, foi lei da situação. Afirmava que a situação concreta é que governa as ordens a serem dadas e a atenção que as pessoas darão a estas ordens. A situação é que deveria comandar a situação e esta determinaria o que é o certo, deixando de lado as concepções pessoais. Essa premissa vale como lei e produziria um sentido de unidade e integração no trabalho.

Essas novas idéias mudaram a concepção de liderança baseada na autoridade, uma vez que dava novo sentido de consciência coletiva entre líder e liderados, já que os mesmos reconhecem a liderança e o líder preocupa-se com o grupo além de procurar obter o melhor de cada um, reconhecendo-se mutuamente. O verdadeiro líder não tem seguidores, mas pessoas trabalhando com ele.

A liderança passaria a basear-se na influência recíproca do líder sobre os liderados e dos liderados sobre o líder, no contexto do trabalho. O controle organizacional era orientado pelo grupo que influenciaria a liderança.

Acreditava que a integração das idéias era a solução, um princípio ideal para a resolução dos problemas da organização e dos conflitos. Envolveria uma solução comum e completamente eficaz; no entanto, deveriam ser revistos os conceitos de autoridade e de poder, deixando de lado a coerção para a participação de todos no poder.

Os aspectos relevantes da filosofia de FOLLETT, segundo SILVA (2001), é a redução de conflitos, a obediência à lei da situação e a elaboração de processos psicológicos básicos, para integração dos indivíduos no grupo de trabalho.

O sistema cooperativo possibilitou uma nova visão de administração e sua maior capacidade é a de sobrevivência das organizações, no entanto, isto significa a habilidade da empresa continuar a oferecer indução suficiente para a satisfação de motivos individuais na persecução de propósitos do grupo.

As organizações são constituídas de pessoas, e estas têm o desejo de cooperar, mesmo que tenham significado somente para o grupo.

2.1.5 Escola das relações humanas em MAYO

Foi um movimento construído com base na teoria clássica, pois as teorias até então, baseavam-se na produção e nas pessoas que faziam parte das organizações. Estas concentravam seus aspectos organizacionais mais importantes no homem e no seu grupo social.

A teoria clássica passou da preocupação eminentemente estrutural, focada na produtividade, em que somente observava aspectos técnicos e formais para preocupar-se com o homem no contexto em seus aspectos psicológicos e sociológicos.

O movimento das relações humanas foi um movimento que buscava aliar os critérios eminentemente técnicos da produtividade com a prática e com gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados.

Este movimento ocorreu em circunstâncias especiais da primeira metade do século XX, e teve como base o enfraquecimento sindical, os estudos de Hawthorne³ e na filosofia do humanismo industrial, segundo SILVA (2001,p.199-213). O enfraquecimento industrial se deu na grande depressão da economia americana na década de trinta. A filosofia do humanismo industrial dizia que a produtividade de uma organização era diretamente proporcional ao tratamento dado aos empregados e os estudos de Hawthorne que estudava as condições que melhorariam o desempenho dos empregados de uma organização.

A psicologia industrial estudada e desenvolvida por Hugo MÜNSTERBERG⁴, com base nos estudos de TAYLOR e no sentido de melhorar, pois acreditava que os estudos de TAYLOR necessitavam de uma base mais ampla para prover a durabilidade do seu valor.

A psicologia industrial de MÜNSTERBERG “procurou combinar as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização, para influenciar positivamente a atitude dos empregados em direção do seu trabalho e da sua organização ao mesmo tempo que procurou entender o impacto

³ Hawthorne. Bairro da cidade de Ilinois, Chicago, USA. Experimento realizado na fábrica da Western Electric Co.

⁴ MÜNSTERBERG, Hugo. (1863-1916). Nascido na Alemanha em Danzig, psicólogo de Harvard, liderou os estudos da psicologia industrial.

das condições psicológicas sobre a produtividade dos funcionários.” (SILVA, 2001, p.200).

As grandes mudanças no comportamento das pessoas no trabalho ocorreram por volta dos anos setenta, quando se deu as grandes mudanças tecnológicas influenciando os empregados. Os estudos de MÜNSTERBERG tiveram aplicabilidade até a década de cinquenta, época das mudanças tecnológicas nos meios de produção.

MÜNSTERBERG, citado por SILVA (2001, p.200), baseava seus estudos na abordagem segundo a qual o chefe sempre *sabe* melhor. Sua psicologia de produtividade e eficiência industrial estava diretamente relacionada às propostas de TAYLOR e resumiam-se em três pontos principais: *o melhor homem possível* referindo-se à demanda de trabalho sobre as pessoas sendo a que mais se identifica dentro dos critérios de qualificação; *o melhor trabalho possível* dentro de critérios psicológicos sendo os mais satisfatórios para atingir os resultados; *o melhor resultado possível* dentro das necessidades de produção e influências sobre as necessidades humanas e interessantes para a organização.

Todas essas propostas tinham como embasamento o ato de adequar os testes de seleção na pesquisa de ensino, no treinamento do pessoal para área industrial e no aprimoramento das técnicas psicológicas empregadas nas organizações com o objetivo de sensibilizar os trabalhadores aos objetivos da organização, motivando-os para o trabalho.

A psicologia da época fundamentava-se nos aspectos, na análise e adaptação do trabalhador ao trabalho, influenciando desde a seleção do pessoal nos métodos de aprendizagem do trabalho e outros. Fundamentava-se, ainda, na análise e adaptação do trabalho ao trabalhador estudado, a motivação, a liderança e as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

Surgiu na década de sessenta, um novo pensamento, que procurava definir como poderiam permitir e incentivar os empregados a crescerem e se desenvolverem. Esse pensamento gerou estudos que possibilitavam a criatividade, flexibilidade e prosperidade da organização e juntamente os empregados prosperavam com o bom desempenho de suas organizações. Nesta nova ordem, os

empregados são o maior patrimônio da organização, que se interdependiam em relação direta de crescimento e prosperidade.

Esse pensamento teve grande influência nas organizações até a década de oitenta, não sendo possível sua aplicabilidade nos estudos no início da era clássica da administração, pois até então não havia estudos claros sobre a influência do fator humano. MÜNSTERBERG, segundo SILVA (2001), conseguiu aplicar a ética e os estudos da psicologia na administração. Ficou flagrante a importância dos empregados, tanto como indivíduos como em grupo, nas variáveis consideradas da eficiência, qualidade e produtividade das organizações. As considerações sobre o fator humano estavam sendo amplamente estudadas e se encaixavam dentro dos objetivos da administração científica. Mas sua aplicabilidade aflorou em primeiro com os estudos de MÜNSTERBERG.

Estudos de Hawthorne, realizado por MAYO⁵, citado por SILVA (2001), o mais importante incentivador e estudioso da Escola das Relações Humanas, era psicólogo e passou grande parte de sua vida na *Harvard Business School*, onde fez importantes descobertas sobre o comportamento humano no trabalho. Entre os anos de 1923 e 1944, realizou importantes estudos sobre o comportamento e resultados da produtividade no trabalho.

O primeiro estudo foi em uma fábrica de tecidos, onde estava ocorrendo alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade e baixa motivação dos funcionários. Detectou que um dos motivos era fadiga por excesso de trabalho. MAYO fez alterações no dia de trabalho dos operários, inseriu descansos no período, estes, por sua vez, trouxeram resultados positivos na produtividade, mas alteram muito pouco o grau de motivação dos empregados.

O problema da motivação dos funcionários foi consideravelmente melhorando quando os empregados participaram, com os gerentes, na decisão dos horários convenientes de descanso dos funcionários, o que refletiu positivamente também na produtividade e eficiência.

O terceiro estudo de caso de onde três indústrias metalúrgicas apresentavam alto índice de absenteísmo, menos uma. Foi então que procurou

⁵ MAYO, Elton. (1880-19491) Psicólogo que trabalhou parte e sua vida em Harvard Business School, incentivador e criador da Escola das Relações Humanas)

saber ⁵os motivos que diferenciavam aquela ilha entre as outras. Descobriu-se que os contramestres desta indústria foram treinados e conseguiram manter a reputação do grupo de funcionários valorizada perante a sociedade. O treinamento dos contramestres consistiu em serem atenciosos, pacientes e em evitarem o descontrole emocional no trato com os subordinados.

O quarto estudo de caso, realizado por MAYO, segundo SILVA (2001), ocorreu em uma fábrica de aviões onde ocorria alta rotatividade de mão-de-obra. No entanto, em um dos setores os funcionários mantinham-se por tempo bem maior. Verificou que neste setor, o gerente incentivava o fortalecimento do grupo, no sentido de equipe, fortalecendo a solidariedade entre eles.

O Segundo caso e o mais importante, estudado por MAYO e seus companheiros, foi realizado em uma fábrica de materiais elétricos nos Estados Unidos no ano de 1938, no bairro de Hawthorne. Foi coordenado um trabalho de pesquisa pelo Comitê do Trabalho da Indústria, do Conselho Nacional de Pesquisas nos Estados Unidos.

Esse experimento trouxe grande contribuição para a teoria das organizações. Constatou-se a importância dos trabalhos de grupo e sobretudo que as atitudes e as necessidades dos empregados afetavam sua motivação e comportamento. Constatou-se também a complexidade do problema da produção em relação à eficiência.

O resultado do trabalho realizado em Hawthorne não está completo, mas trouxe resultados significativos, na medida em que mostra aplicação de métodos científicos na questão organizacional. Mostrou também a necessidade do controle e avaliação da experimentação e a necessidade de se manter a mente aberta e questionadora para descobrir a verdade das ciências humanas, aplicadas à realidade das organizações.

A primeira fase dos estudos consistiu na relação entre o nível de iluminação como fator capaz de sensibilizar a motivação dos empregados e contribuir na eficiência dos resultados. Durante três anos, foram observados os trabalhadores, que até então tinham como único fator externo capaz de contribuir para motivá-los, a remuneração. Foi-se aumentando os níveis de iluminação do ambiente de trabalho

e verificando a motivação e a eficiência do trabalho realizado. Verificaram que quanto mais aumentavam o índice de iluminação mais aumentava motivação dos empregados e a eficiência dos trabalhos realizados. Este aumento aconteceu até certo nível de estabilidade. Quando se diminuiu o nível de luminosidade, a motivação se manteve constante até os funcionários reclamarem que não podiam mais ver o que estavam fazendo.

A segunda fase do estudo consistiu em monitorar o funcionamento de uma sala de montagem de relés; convidaram duas operadoras de produção, conhecidas por seu relacionamento amigável juntamente com outras quatro mulheres, e uma delas foi colocada na função de abastecer de peças as demais montadoras.

O objetivo deste experimento era verificar os efeitos das pausas, do descanso e da fadiga sobre a produtividade dos empregados.

A produtividade cresceu na sala de testes - mesmo com as diversas alterações que fizeram nos horário de intervalos ou horas de trabalho - concluíram esta fase de seus estudos com cinco hipóteses: a *melhoria* nas condições e métodos de trabalho na sala de teste poderia trazer outros resultados; a *redução* da fadiga através de intervalos ajudou a melhorar a produtividade; as pausas foram mais eficazes na *redução da monotonia* do que na redução da fadiga; o novo plano de salários poderia influenciar a *melhoria da produção*; a mudança no método de supervisão da sala de relés foi um ponto importante para o *aumento da produtividade*, vez que as pessoas que trabalhavam nesse local sentiram-se carregadas de valores sociais.

A conclusão a que chegou este segundo experimento foi que o relacionamento do supervisor com os empregados interfere diretamente com o moral dos empregados e com a produtividade da organização.

Nesta terceira fase dos estudos, foram feitas entrevistas com um grupo de funcionários com o objetivo de obter informações a respeito do trabalho, e as condições de trabalho em relação à supervisão. Começaram entrevistando os funcionários de uma pequena sala no departamento de inspeção e foi crescendo gradualmente. No início se objetivava descobrir os fatores físicos externos que podem melhorar a motivação e a qualidade dos serviços prestados e o nível de satisfação dos funcionários. Com o andamento das entrevistas, os entrevistadores

começaram a enfocar situações pessoais dos empregados e várias conclusões importantes foram tiradas: o conhecimento anterior interfere no nível de satisfação dos empregados e que fatores psicológicos contribuem para a satisfação dos empregados.

Os resultados obtidos nesta primeira fase deram início ao novo programa de entrevistas e foi estendido a todos os funcionários e anualmente, sem identificação, podiam falar sobre todas as condições da organização.

O programa de entrevistas indicou que os funcionários reuniam-se em grupos informalmente, que tinha a finalidade de protegê-los do que o grupo considerava ameaça.

Os grupos ditavam regras e estas muitas vezes eram contrárias aos interesses da organização, tais como: produção controlada; insatisfação com os incentivos dados a determinados grupos; liderança informal que mantinham o grupo unido; preocupações fúteis com relação a promoções; desaprovação do comportamento de certos supervisores e até formas de punições a determinados empregados que não cumprem a regra estabelecida do grupo.

Concluíram nesta terceira fase dos estudos, que muitos funcionários queriam ser leais às normas e aos objetivos da organização, no entanto sentiam-se compelidos a alinharem-se aos grupos e aos líderes internos.

A quarta fase dos estudos consistiu em estudar melhor a manifestação e os efeitos dos grupos dentro da organização. Ficaram evidentes algumas regras de entendimento geral por parte dos funcionários e aplicadas por todos: qualquer que fosse a determinação da alta gerência os grupos tinham sua própria opinião sobre a quantidade da produção da organização. Entendiam que ninguém deveria trabalhar demais e nem menos e que ninguém deveria dizer nada aos seus superiores que prejudicasse seus companheiros e todos tinham que acatar as ordens do grupo informal. O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo e só poderia ser aumentado se toda a produção aumentasse. A produção não era baixa, no entanto a gerencia sabia que poderia ser aumentada, mas era freada pelos grupos informais.

A conclusão de que a produtividade poderia ser aumentada era refreada por determinação dos grupos informais. Essa foi a grande contribuição deste estudo para a administração das organizações.

A conclusão resumida nos estudos de Hawthorne foi muito bem definida por STONER, citado por (SILVA, 2001, p.209):

A produtividade não é um problema da engenharia, mas de relacionamento do grupo; havia uma verdadeira preocupação com pagamentos de ricos dividendos aos trabalhadores; as habilidades administrativas das pessoas como oposição às habilidades técnicas são necessárias para o sucesso gerencial; bons relacionamentos interpessoais e intergrupais necessitam ser mantidos para a obtenção de ganhos de produtividade.

2.1.6 Escola comportamentalista de SIMON

Essa escola trouxe um novo direcionamento aos estudos da administração, passaram a valorizar mais o indivíduo em sua relação de trabalho e pertencente a um grupo, havendo uma redução nas posturas normativas, até então descritas nas teorias estudadas.

Os estudos vigentes, principalmente o de Hawthorne, evidenciaram que o indivíduo satisfeito produz mais, e que suas relações humanas dentro da organização são de fundamental importância para a eficiência no resultado dos trabalhos.

Os estudiosos passaram a adotar orientações mais psicológicas, dando ênfase no ajustamento pessoal do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos do trabalhador no diversos grupos, bem como os diversos tipos de liderança.

Nas décadas de cinquenta e sessenta, os estudiosos da administração das organizações, voltaram-se para a psicologia dos relacionamentos intergrupais e do indivíduo no grupo.

Nesses estudos, vários experimentos foram testados e relacionados à aplicação da psicologia na administração. Estudos sobre o comportamento dos grupos, como o indivíduo se comporta dentro da organização e dos grupos foram realizados, procurando dar-lhes o rigor científico. Os estudos procuravam entender

como eram formados os grupos, os padrões, a motivação, a participação, o processo decisório, as tensões e outros, visando aproveitá-los na organização.

Por isto, chegaram à conclusão de que os grupos são formados por um número em torno de sete pessoas, que interagem durante razoável espaço de tempo. Esses grupos podem ser formados por conta de algumas características tais como a solidariedade, continuidade e duração da associação, autonomia, a acomodação dentro da organização e outros, e se apóiam no consenso social e de acordo com os interesses do momento, pois são dinâmicos.

Dentre as características de consenso entre os funcionários de uma organização, que formam os grupos, estão as *interações* das pessoas como forma de resolver problemas e alcançar resultados; a localização por aproximação das pessoas de determinada área; os *interesses* comuns que direcionam e impulsionam as ações do grupo; o *tamanho*, ou seja, a quantidade de pessoas do grupo e a *comunicação* que nada mais é do que a forma de interação das informações.

A formação destes grupos produz efeitos indesejáveis para a organização, pois controlam, até certo ponto, o comportamento do próprio grupo e são tendentes a resistir a mudanças, além de produzir líderes.

Assim os administradores têm de ficar atentos à formação dos grupos e seus objetivos que podem prejudicar a produtividade das organizações. Quanto mais coesos os grupos mais forte a liderança interna destes e a tendência é interferirem mais na organização. Quando um novo empregado, ou mesmo um já consolidado no grupo, resolve trabalhar diferente dos demais, produzindo mais e de acordo com os objetivos da organização, em alguns casos, pode ser punido pelo grupo.

SIMON, citado por SILVA (2001, p.217-220) tentou desenvolver uma ciência do comportamento humano isenta de outros valores, na qual rejeitou as idéias de outros estudiosos pioneiros. Os seus primeiros estudos destacavam o homem satisfatório – segundo os quais define-se no sentido de que os objetivos da organização não devem ser maximizados ou mesmo otimizar a atividade e sim alcançar condições que satisfaça, ou seja, que procure o melhor possível dentro da realidade da organização.

Para SIMON, o pressuposto da racionalidade, bem como as teorias de campo da economia e outras, não têm muita aplicação prática.

A motivação que produz eficiência e qualidade é diretamente proporcional à expectativa, recompensas. No entanto, parte do pressuposto da capacidade e do talento – pois se se tiver um indivíduo talentoso, mas sem motivação, ele não produzirá eficiência e se se tiver um indivíduo altamente motivado, porém sem a mínima capacidade, ter-se-ão resultados desastrosos.

As condições mínimas para a aplicação da teoria da expectativa são os objetivos claros quanto aos resultados finais, o desempenho estreitamente relacionado com as recompensas, recompensas valorizadas pelas pessoas e pessoas que acreditam na organização.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Necessidades humanas de MASLOW

MASLOW, segundo (CHIAVENATO, 1994, p.156-160) apresenta uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou de importância, ou seja, em uma pirâmide. A manifestação de uma necessidade surge após a satisfação prévia de outra mais importante ou mais premente.

A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza a consciência do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Desta forma, as necessidades menos prementes ou menos importantes tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas. Apenas quando satisfeita a necessidade mais premente ou importante, surge a seguinte em importância ou importância e passa a dominar a vida consciente e a centralizar a organização do comportamento.

A teoria da motivação humana de MASLOW baseia-se nos seguintes pressupostos, segundo o autor acima citado:

- a) É uma teoria dinâmica e geral que concebe o organismo como um todo;
- b) Preocupa-se com objetivos finais ou básicos e não com objetivos parciais ou superficiais, isto é, baseia-se sobre objetivos e não sobre meios para atingi-los;

c) Os objetivos mais básicos inconscientes são mais fundamentais do que os objetivos e desejos conscientes e específicos;

d) Cada ato humano pode possuir mais de uma motivação. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas concomitantemente;

e) Todo estado do organismo é motivado ou motivador;

f) As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de valor ou de premente: uma necessidade somente se manifesta quando a necessidade mais importante ou premente foi satisfeita. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades;

g) Uma classificação de motivações deve sempre considerar os níveis de especificidade ou generalização dos motivos;

h) A teoria da motivação deve focalizar-se no homem e não no animal;

i) A situação e o meio devem ser interpretados em função do organismo; j) A teoria da motivação não é sinônimo da teoria do comportamento. As motivações constituem apenas uma das classes de determinação de comportamento.

A teoria da motivação de MASLOW estabelece uma hierarquia ou pirâmide de necessidades, na qual existem cinco séries de objetivos, denominados de *necessidades fundamentais*, a saber:

GRÁFICO 1 – NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW



FONTE: Extraído da Obra *Gerenciando Pessoas* (CHIAVENATO, 1994, p.158).

a) **Necessidades fisiológicas:** constituem o ponto de partida para o estudo da motivação. Para MASLOW, segundo CHIAVENATO (1994), é impossível e inútil estabelecer uma lista de necessidades fisiológicas fundamentais. Também nem todas as necessidades fisiológicas são homeostáticas. A fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, a atividade em si constituem pressões fisiológicas de base somática, constituindo as necessidades fisiológicas que são mais comumente encontradas. São elas as mais prementes de todas as necessidades fundamentais e podem servir de canal para todas as outras necessidades. Assim, uma aparente necessidade de alimento (fome) pode ser, na realidade, uma necessidade de conforto ou de dependência. Por outro lado, a necessidade de alimentação pode ser satisfeita em parte por outras atividades, como beber água ou fumar cigarros. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das fisiológicas. O comportamento terá a finalidade de encontrar alívio.

b) **Necessidade de segurança:** desde que satisfeitas as necessidades fisiológicas, surgem as de segurança. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, faz com que certas pessoas se preocupem com um mundo previsível e bem ordenado. Tudo o que se afirma sobre as necessidades fisiológicas aplica-se em menor grau às necessidades de segurança. Quando dominado por elas. O organismo todo age como um mecanismo de procura de segurança, e as necessidades de segurança funcionam como organizadores quase exclusivos do comportamento. Quando o homem sente-se seguro, não se sente em perigo, da mesma forma que um homem que está alimentado não sente fome.

c) **Necessidades de associação:** desde que satisfeitas as necessidades fisiológica e as de segurança, surgem as necessidades de associação, amor, afeição e de participação. A falta de amigos, parentes, relações de amizade, lugar no grupo ocorrem, então, de forma mais forte do que a sensação de fome ou perigo. Em nossa sociedade, as frustrações das necessidades de amor e de afeição conduzem à falta de adaptação social. A necessidade de dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

d) **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação estável, firme e geralmente alta, bem como de auto-estima e de respeito por parte das outras pessoas. A auto-estima firme é aquela baseada na

capacidade real, nas realizações ou ainda no respeito de terceiros. Dentre as necessidades de estima está o desejo de força, realização, adequação, confiança perante o mundo, independência e liberdade. A satisfação da necessidade de auto-estima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo, que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

e) **Necessidades de auto-realização:** relacionam-se com o desejo de cumprir a tendência de realizar o potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Essas necessidades tomam formas que variam enormemente de pessoa para pessoa. A necessidade de auto-realização surge apenas quando satisfeitas as necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, e de estima. As pessoas satisfeitas com relação a essas necessidades são fundamentalmente satisfeitas e é nelas que pode surgir a faculdade criadora plena.

De um modo geral, MASLOW salienta que qualquer frustração ou possibilidade de frustração dos objetivos humanos fundamentais e qualquer ameaça às defesas que os protegem ou às suas condições fundamentais, passam a ser consideradas ameaças psicológicas. Essas ameaças fundamentais é que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano.

2.2.2 Motivação consciente ou das necessidades

Muitos autores consideram a necessidade como ponto de partida para a motivação humana, portanto, muito importante para o estudo na tentativa de se saber o porquê do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

Um dos principais estudiosos das necessidades humanas, MASLOW, estabeleceu uma ordem de prioridades de tais necessidades, conforme BERGAMINI (1997, p.71-79). Estas quando não supridas causam tensão interna a motivação dos indivíduos, os quais somente se equilibram após serem supridas, portanto, as necessidades primeiras motivam os indivíduos. Depois de satisfeita a necessidade,

esta deixa de ser motivadora da ação. Segundo a afirmação de MASLOW (1970, p.53-54) apud BERGAMINI (1997, p.71):

Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar. O comportamento motivado, a procura de metas e as respostas consumatórias são técnicas para reduzir esses tipos de desconforto. Essa atitude é assumida de maneira muito explícita em numerosas descrições amplamente usadas na motivação, como redução de necessidades.

As afirmações de MASLOW, segundo BERGAMINI (1997), tiveram boa aceitação, no entanto foram baseadas em experiência empíricas e não sofreram nenhuma comprovação científica, mas tornou-se uma das teorias mais populares sobre motivação. E mesmo o próprio autor admitiu diversas exceções em sua teoria em que a privação pode criar uma determinação diferente da estabelecida na hierarquia apontada inicialmente. Além do que, existem outras necessidades que não estão apontadas na pirâmide das necessidades de MASLOW.

Outro autor que trabalhou a teoria das necessidades humanas como processo do comportamental da motivação foi Henry A. MURRAY, citado por BERGAMINI (1997, p. 73-74) o qual afirma ser possível verificar o tipo de necessidade que motiva o indivíduo partindo da observação do seu comportamento aparente.

O autor dividiu o comportamento do indivíduo em dois fatores de acordo com a necessidade: um primeiro *qualitativo* que define o objeto e outro *quantitativo* que define a energia ou força com que o indivíduo procura satisfazer esta necessidade.

Podem compor estas necessidades entre outras a aflição, resistência, impulsividade, poder, compreensão as quais podem estar em evidência ou no estado latente, adormecidas, que podem fluir dependendo do impulso recebido. Além do que ao contrário da teoria das necessidades de MASLOW, esta não especifica uma hierarquia podendo qualquer delas advir a outras.

Outro autor sobre a teoria motivacional partindo das necessidades, e muito parecida com a teoria de MASLOW, foi ALDERFER (*in* BERGAMINI, 1997, p.75), que afirma a existência de três necessidades ou objetivos individuais que se relacionam

em ordem seqüencial, sendo eles a necessidade de existência a necessidade de relacionamento e a necessidade de crescimento que engloba a auto-estima e auto-realização.

Nenhuma das teorias motivacionais, baseadas nas necessidades, procurou explicar a dinâmica intrapsíquica ou mesmo *como* ocorre o processo motivacional. Preocuparam-se mais no estudo do fenômeno motivacional, não tentaram explicar o porquê, buscando apenas entender o comportamento motivacional.

Estas teorias trouxeram contribuições importantes, no entanto, suas conclusões não são decisivas e nem se basearam em pesquisas científicas, são fruto do empirismo.

2.2.3 Motivação consciente ou racional

As teorias psicológicas da motivação baseiam-se nos fatos passados que as pessoas guardam em seu consciente, a teoria cognitiva baseia-se também na perspectiva futura de recompensa. (BERGAMINI, 1997,p.63-71). Essas teorias afirmam que o individuo faz uma perspectiva dos acontecimentos futuros e acredita que se seu comportamento for conduzido de tal forma será recompensado, ou seja, faz uso do raciocínio das condições atuais e antevê o futuro melhor.

Essa perspectiva de recompensa futura, dentro da visão motivacional, tem sua aplicabilidade no estudo do comportamento, quando leva em conta que o individuo usa a fixação de objetivos futuros partindo de comportamento atual.

O resultado que o individuo pode obter, quando se engaja em uma idéia ou toma decisão de proceder de tal forma em busca de um resultado esperado, tem relação direta com o valor que se atribui ao resultado. Esta forma de agir, dentro do raciocínio pelo resultado, é fundamento no instrumento das teorias cognitivas.

As teorias cognitivas consideram a atividade como um instrumento que, de acordo com o resultado previsto para cada individuo, vai determinar a energia e a força desprendida para buscar o resultado. Portanto, estas teorias estão alicerçadas no conhecimento que se tem sobre o processo para atingir seus resultados, ou seja, o planejamento individual na busca dos objetivos.

A instrumentalidade do resultado como forma de atingir os objetivos do indivíduo foi utilizada por vários administradores. Uma delas baseava-se no caminho-objetivo, onde, nas organizações, quanto mais e melhor se produzisse, mais ganhos também viriam para o funcionário. Ou seja, o trabalhador entendia que a alta produtividade de sua organização, estava diretamente relacionada como seus vencimentos. Quanto mais produzisse, mais recebia e, com isso, atingia seus objetivos pessoais.

Nesta forma de raciocínio que o indivíduo faz na busca de seus objetivos, há relação forte com o valor que se atribui ao resultado esperado, e também entra no cômputo o trabalho a ser despendido para alcançar o resultado. Ou seja, o indivíduo analisa o trabalho a ser realizado e se o resultado que julga irá receber e dentro dos seus conhecimentos, considera compensatório realizar os esforços para obter o resultado.

A teoria cognitiva difere da teoria do condicionamento a partir do momento em que esta afirma que o indivíduo age respondendo aos estímulos do meio, não se preocupando com o raciocínio quanto aos resultados e meios - embora tanto a teoria cognitiva quanto a do condicionamento baseiem-se no desempenho de tarefas a partir das recompensas oferecidas.

As duas teorias admitem o processo de retroalimentação, vez que podem consultar os indivíduos sobre o que desejam e o que esperam como recompensas e, dentro de um processo dinâmico, alterar as recompensas.

Dentro da teoria cognitiva, a expectância é estudada como resultado do trabalho e afirma que o desempenho individual será função multiplicativa da habilidade e motivação. O comportamento nestes casos será reforçado pelos resultados obtidos, em que o indivíduo escolhe, de acordo com seus conhecimentos anteriores, o melhor caminho para atingir os resultados desejados.

Dentro da teoria cognitiva, alguns estudos foram feitos em termos da comparação que o indivíduo faz entre a sua recompensa a ser ganha e as recompensas de outras pessoas ganhas pelo mesmo esforço. Desta forma o indivíduo compara aquilo que lhe oferecem com o que pretende ganhar, comparando a relação aos ganhos de outras pessoas, por esforço semelhante. Este estudo

baseia-se no sentimento de justiça e equidade que acompanha os indivíduos dentro de uma sociedade.

Outro estudo importante na teoria cognitiva foi o modelo motivacional da atribuição. Este se fundamenta no processo de raciocínio que as pessoas fazem quando interpretam não só as causas de seus próprios esforços, mas também a causa do esforço das pessoas que compõem com ele o processo produtivo da organização, e também da própria organização. Este processo perceptivo que as pessoas fazem do ambiente de trabalho, apóia-se no esforço consciente do indivíduo, segundo BERGAMINI (1997, p.66)

Os teóricos que defendem o comportamento consciente no ambiente de trabalho, propõem que o sistema de remuneração deve ser usado como motivador. Afirmam que a recompensa deve ser entendida como atributo do desempenho eficaz. Essa recompensa é entendida pelo indivíduo, dentro de seu mapa mental, como forma de satisfazer suas necessidades pessoais e sociais. Trata-se de uma forma de raciocínio que varia de indivíduo para indivíduo, dependendo do valor que cada pessoa atribui à recompensa e também do valor atribuído ao esforço a ser despendido, de acordo com o mapa mental de cada um.

Acreditam, ainda, os teóricos que a recompensa é uma forma de reconhecimento do indivíduo por seu desempenho eficaz, sendo justo o seu recebimento, e como forma de fortalecer seu comportamento criativo. Portanto acreditam que o pagamento por uma atividade, pode exercer influência positiva ou negativa na relação do esforço individual, no sentido da qualidade do produto e na eficiência dos funcionários.

A cognição de recompensa pelo próprio trabalho é viável dentro da cognição dos indivíduos, não sendo necessário somente à recompensa tangível ou financeira, valendo também, de acordo com os valores individuais, outros fatores para cada indivíduo.

A teoria cognitiva não trabalha com a totalidade dos funcionários. Depende do entendimento de cada um de seus componentes, pois muitos têm valores distorcidos da maioria, como também depende do entendimento de grupos dentro da organização. No entanto, esta serve para a organização compreender como os funcionários raciocinam com relação às retribuições de seus esforços na

organização. É preciso que haja um retorno constante, por parte dos funcionários, com relação às recompensas, vez que estas condicionantes de motivação são dinâmicas e variáveis de acordo com o tempo e local.

Segundo LEBOYER (1974, p.150), extraído de BERGAMINI (1977, p.68), afirma-se que “a motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o individuo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com as suas regras, os seus objetivos e o clima que lhe é próprio”.

Pode-se compreender é que o individuo trabalha com eficiência e qualidade e espera receber uma recompensa justa pelo seu esforço, que serve como reconhecimento por seu desempenho e como forma de acesso a um mundo melhor. Seu esforço e eficiência são reconhecidos em melhorias do seu nível de vida, seja tangível ou intangível. Mormente, todo o individuo tem uma relação com a comunidade onde vive e busca no trabalho, reconhecimento perante esta sociedade, bem como busca atualizar suas potencialidades e integrar-se a ela.

A teoria da cognição merece uma ressalva, pois as pessoas raciocinam levando em conta o trabalho a ser realizado, a recompensa a ser aferida por este esforço, dentro do contexto social e de acordo com o que entende por justo. No entanto, existe o fator emocional desta interação do individuo com o trabalho, a qual interfere diretamente na motivação e satisfação do que se faz.

A emoção não só interfere no processo do raciocínio do individuo como também pode ser o próprio motivo do processo de raciocínio. A emoção muitas vezes conduz o raciocínio, podendo até perder o foco do trabalho e sua relação com o meio.

O processo cognitivo do individuo não possui certeza. Portanto, o processo de avaliação e emoções pode distorcer a realidade, ficando em desalinho com os demais e, muitas vezes, causar desajustamento em seu contexto de trabalho e ou social como afirma DIEL (1981, p.45) segundo BERGAMINI (1997,p.70): “o homem é livre de escolher falsamente. Sua deliberação íntima é uma escolha permanente, feita através do “livre arbítrio”. Mas essa pseudo-liberdade permanece determinada pelo próprio espírito de cada um, por sua valorização, por sua falsa motivação.”

A forma de raciocínio também faz uma avaliação de necessidades mais prementes e elabora a ordem de prioridades, a qual pode interferir na valoração da recompensa dada pelo trabalho realizado.

2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas de McCLELLAND

McCLELLAND identifica três importantes motivos na dinâmica do comportamento humano, segundo (CHIAVENATO,2004,p.241-243):

- a) **Necessidade de realização (*need for achievement* ou *N-Ach*):** é a necessidade de bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência;
- b) **Necessidade de afiliação:** é a necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e compadecidos com outros indivíduos;
- c) **Necessidade de poder:** é a necessidade de controlar ou influenciar outras pessoas.

Diferentes indivíduos têm diferentes níveis desses motivos. Alguns indivíduos têm maior ou menor volume de cada uma dessas necessidades. Embora algum motivo seja predominante em certo indivíduo, isto não significa que os outros motivos sejam inexistentes; eles serão menos importantes. Um indivíduo com elevado *N-Ach* está mais preocupado em saber se o seu desempenho foi bom do que com a recompensa recebida, embora não a recuse. Um executivo de alto *N-Ach* será bem sucedido em uma organização de alto *N-Ach*, podendo não ser eficaz em outras situações, nas quais tentará canalizar o seu *N-Ach* para fora de sua tarefa ou abandoná-la simplesmente.

Esses três motivos defendidos por McCLELLAND estão intimamente relacionados com a necessidade de solução de problemas. Como cada indivíduo está continuamente frente a problemas; alguns comportamentos mostram-se reiteradamente adequados, isto é, eles propiciam soluções para os problemas com os quais o indivíduo se defronta. Como resultado, toda vez que o indivíduo tiver que solucionar um problema, ele tentará novamente o mesmo padrão de comportamento. O sucesso levará o indivíduo a confiar naquele padrão de

comportamento. Se uma pessoa é altamente motivada a competir e lutar tendo em vista um padrão de excelência (necessidade de realização) ou se tem uma forte necessidade de relações cordiais e calorosas (necessidade de afiliação), como resultado desse processo de aprendizagem, desenvolverá diferentes padrões desses motivos.

A necessidade de realização foi a que recebeu maior atenção por parte de McCLELLAND, segundo o autor acima citado. Assim, supõe-se que o indivíduo com elevada motivação de realização desempenhará melhor aquelas tarefas que ele julgue de dificuldade intermediária e com probabilidade de êxito ou fracasso aproximadamente iguais. Por outro lado, um indivíduo com medo do fracasso será atraído por tarefas que reúnam apenas elevadas probabilidades de serem realizadas.

2.2.5 Teoria da Expectância

Parte do pressuposto de que as necessidades dos indivíduos podem ser satisfeitas engajando-se em determinados comportamentos, pois estão sempre enfrentando condições que exigem comportamentos com várias opções para satisfazer suas necessidades e devem optar pela mais adequada, segundo (CHIAVENATO,2004,p.246-250).

Dentro das explicações para a escolha da opção mais adequada, a Teoria da expectância, é a avaliação do próprio indivíduo, no sentido de obter o melhor resultado na sua escolha. Estas escolhas são baseadas em conhecimentos e experiências anteriores, como também no conhecimento sobre o que se deseja alcançar.

A Teoria da Expectância baseia-se na premissa de que as pessoas são motivadas em suas escolhas porque acreditam poder cumprir as tarefas e também acreditam que as recompensas decorrentes de suas escolhas são compensatórias com relação aos esforços despendidos.

Para VROON, segundo (CHIAVENATO,2004, p.247), a Teoria da Expectância é fundada nos seguintes fatores:

Valência que tem a ver com a recompensa em relação ao esforço despendido. A recompensa varia com o julgamento de cada pessoa e os resultados que se deseja o indivíduo. Pode existir um esforço do indivíduo no sentido da não-ocorrência de determinado resultado, para evitar resultados;

Expectância é a crença de que o indivíduo conseguirá obter os resultados desejados, mesmo que para isso estabeleça estratégias de evolução, para atingir o objetivo final. Alguns resultados intermediários, quando fora do contexto do objetivo final, não têm valor mas compensam em virtude do objetivo final.

A instrumentalidade em que o indivíduo acredita que o desempenho é proporcional à recompensa desejada. Uma pessoa percebe que não há nenhuma relação entre a produtividade e eficiência do serviço prestado, como recompensa, a instrumentalidade torna-se nula, e não motiva o indivíduo a melhorar a produtividade.

Segundo VROON, a motivação das pessoas pode ser sensibilizada por três fatores:

Objetivos individuais que é o que a pessoa pretende ganhar com o esforço despendido, pode ser dinheiro, reconhecimento do grupo, etc. Pode decompor-se em objetivos intermediários e finais.

Relação percebida entre o alcance dos objetivos e a alta produtividade, em que a produtividade deve ser entendida como meio para atingir os seus objetivos pessoais. No entanto, se pretende ser aceito pelo grupo informal, seus objetivos estarão em desacordo com os objetivos da organização.

Percepção da capacidade da pessoa de influenciar seu próprio nível de produtividade, quando o indivíduo acredita que o esforço a ser despendido compensará o resultado a ser obtido.

As recompensas para o trabalho devem ser equilibradas para motivar o indivíduo atendendo seus objetivos pessoais, visando aumentar a expectância e a valência, bem como aumentar a instrumentalidade do processo para obter maior eficiência e atingir os objetivos da organização.

Para LAWLER, segundo CHIAVENATO (2004, p.249): "(...) existem fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e outros comportamento tais como o companheirismo e a dedicação à organização." Afirma que o dinheiro

tem um valor simbólico, que é um meio para o indivíduo atingir outros objetivos. No entanto, o seu uso indevido tem trazido poucos resultados na motivação dos trabalhadores.

Afirma, ainda, que a recompensa financeira, normalmente demora certo tempo para ser retribuída, de acordo com o desempenho individual. A fraqueza desta recompensa é o que causa a falsa impressão de que os ganhos são independentes do desempenho.

Afirma, ainda, que a avaliação de desempenho, muitas vezes não distingue, nem proporciona recompensas – pois os avaliadores não querem se indispor, proporcionando salários de acordo com o desempenho médio.

Se os funcionários acreditarem que sua recompensa dentro da organização será diretamente proporcional ao seu desempenho, esta recompensa será um bom motivador para o indivíduo o que proporcionará melhor eficiência e qualidade nos produtos da organização.

2.2.6 Teoria do reforço

A teoria da contrapartida, sugere que são os propósitos de cada pessoa que orienta as ações. A teoria do reforço condiciona estas ao mesmo comportamento. No entanto, a teoria do reforço não se preocupa com os motivos de cada indivíduo, mas somente com o comportamento que respondem. (CHIAVENATO, 2004, p.251-253).

A teoria do reforço baseia-se na afirmação de que o comportamento é causa dos reforços por qualquer cognição interna; pois o importante é reconhecer que estas respostas seguem igualmente ao reforço mantendo-se o mesmo padrão de respostas aos estímulos de reforços.

As razões cognitivas internas não têm relevância para a teoria do reforço, no entanto, preocupa-se em oferecer meios que possibilitem fazer uma análise daquilo que pode ser o estímulo para as respostas esperadas. É um sistema de reforço e respostas adequadas aos interesses da organização, é um sistema de aprendizado, que pode condicionar as pessoas a responderem de acordo com os interesses da organização.

O sistema do reforço também baseia-se na premissa de que o comportamento é o que proporciona um resultado agradável e tende a manter-se nas pessoas, assim como os resultados desagradáveis tendem a não serem repetidos. Isso de acordo com a lei dos efeitos de THORNDYKE⁶, segundo (CHIAVENATO, 2004, p. 251)

Com base na lei do efeito, popularizou-se o condicionamento operante, muito utilizado na aprendizagem. Pois é o processo da lei do efeito para prever e controlar as respostas como conseqüências dos estímulos dados. Talvez seja uma forma de manipulação, mas entende-se que é válida como aprendizagem por reforço e como um dos fundamentos de motivação para as diferentes pessoas, desde que bem aplicadas aos casos concretos.

Muitos autores e administradores aplicam nas diferentes formas de organizações a teoria do reforço, inclusive com estratégias capazes de obter dos funcionários o comportamento desejado pela organização, as quais sejam:

Reforço positivo pode melhorar a intensidade e a freqüência dos resultados positivos para a organização, estimulando o mesmo comportamento dos funcionários considerado que responderam corretamente aos interesses da organização, proporcionando prêmios e incentivos aos funcionários que demonstraram resultados esperados pela organização.

Reforço negativo para incentivar o comportamento esperado pela organização, no sentido de inibir os resultados indesejados tanto para a organização como para o funcionário. A organização inibe a ocorrência de determinado comportamento por parte do funcionário, através de um reforço negativo.

Punições são conseqüências desagradáveis, aplicadas pela organização, aos funcionários que apresentaram comportamento indesejado. Inibe a freqüência de ocorrências indesejadas por parte dos funcionários, bem como inibe os demais, incentiva os comportamentos alinhados com a organização. Sugere-se a suspensão do funcionário, bem como a redução proporcional dos seus vencimentos de acordo como o tempo de suspensão e de acordo com a gravidade do fato.

⁶ THORNDYKE, E.L. *Animal intelligence*. Nova York: Appleton-Century Crofts, 1968.

Extinção é a forma que a organização aplica no grupo de funcionários, para auxiliar a organização em seus objetivos, formando e desaprovando em conjunto os comportamentos indesejados.

A estratégia de aplicação do reforço positivo ou negativo aos funcionários de uma organização visa a melhorar o relacionamento de trabalho entre os funcionários e a organização, bem como a punição e a extinção servem para inibir a ocorrência de atitudes inconvenientes por parte dos funcionários aos objetivos da organização.

2.3 FATORES MOTIVADORES

2.3.1 Fatores higiênicos e motivadores de HERZBERG

Esta teoria baseia-se em dois fatores elaborados por HERZBERG, segundo CHIAVENATO (1994, p.164-165), os quais orientam o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho e tentam explicar seu comportamento.

O primeiro fator é o **higiênico** e também denominado de extrínseco, pois tem relação direta com o ambiente físico de trabalho que acompanha o indivíduo, podendo ser facilmente identificado. São as condições de trabalho na quais o indivíduo está inserido, independentemente de qual indivíduo; elas são parâmetros do local de trabalho: salário, diretrizes da empresa, regulamentos, horários, sistema de promoções, etc.

Esses fatores higiênicos estão fora do controle do indivíduo e quem decide é a empresa, de acordo com sua política administrativa de mercado, mas interfere diretamente no empregado.

As administrações das organizações, inicialmente acreditavam no poder dos fatores higiênicos como a melhor maneira de motivar seus funcionários, pois apostavam que as atividades de trabalho eram desagradáveis e consideradas até certo ponto como sacrificantes.

Entendiam que os incentivos financeiros, lideranças democráticas, melhorias no ambiente de trabalho e outros contribuiriam para incentivarem a produtividade e compensariam o sacrifício. Estas melhorias eram entendidas como

recompensas por sua dedicação ao trabalho, podendo influenciar os demais para aderirem ao comportamento premiado, como também a não aderirem ao comportamento punido de alguns.

Estes fatores higiênicos, segundo o próprio autor, não tem a capacidade de motivar os indivíduos, mas é pré-condição para tal. Em um ambiente de trabalho degradando, sem respeito às pessoas nele inseridas, o que vai diretamente ser afetado é a satisfação dessas, pois não há como ter alguém *motivado* e *insatisfeito* ao mesmo tempo.

Estes fatores são mais preventivos do que propriamente motivadores. No entanto, é inegável o seu poder de resposta imediato na motivação das pessoas. Porém não têm efeito duradouro, sendo entendido como compra da dignidade ou da vontade por alguns. Portanto são entendidas como medida que evitam a insatisfação das pessoas, sendo o ponto de partida para motivar os indivíduos. Não há que ser entendida como a transformação da atividade de trabalho, como atividade extremamente prazerosa a altamente compensatória, mas devem ser respeitadas as condições dignas e inteligíveis para o contexto do trabalho dentro da sociedade.

Outro fator estudado por HERZBERG, segundo assinala CHIAVENATO (1994, p.164-165), que foi chamado de *motivacional*, ou fator intrínseco – uma vez que tem relação direta com o conteúdo do cargo e as tarefas que executa no ambiente de trabalho. Propõe que a motivação está sob o controle da pessoa, porque escolheu aquela profissão e dentro desta, desempenha as tarefas que lhe são inerentes.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o reconhecimento profissional e a necessidade de auto-realização das pessoas em seu ambiente de trabalho e social.

Os cargos, normalmente são verificados e preenchidos de acordo com o desempenho e a produtividade, ou seja, de acordo com a eficiência e economia. As pessoas muitas vezes perdem seu sentido psicológico no trabalho, pois este deixa de ser um desafio, deixando de lado a sua criatividade e identificação com as pessoas.

Os indivíduos se reconhecem na produção, fazem aquilo que não concordam por recompensa, as pessoas e as empresas, normalmente concentram-se nos fatores mais objetivos e práticos que são os higiênicos.

Ainda segundo o autor, os fatores satisficantes são os fatores capazes de proporcionar satisfação aos empregados com relação ao trabalho. Os fatores que causam satisfação são desligados das causas de insatisfação, pois o contrário da satisfação não é a insatisfação e sim ausência de satisfação.

2.3.2 Motivadores para os empregados

Segundo CAUDRON⁷, em matéria publicada na revista *HSM Management* (Março-Abril de 1997, p. 82-86), o maior desafio das empresas modernas é levar as pessoas capazes e talentosas a contribuir com o máximo de seus esforços. Com essa premissa foi feita uma pesquisa com diversos consultores especialistas norte-americanos, para descobrir os melhores caminhos para motivar os empregados, com base na pergunta direta “Como motivar os entediados empregados de hoje?”.

O resultado deste trabalho foi uma lista com vinte técnicas recomendadas - após analisar os comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses entendidos no assunto. No entanto, não se trata de uma fórmula mágica, mas pode ter bons resultados, desde que combinados e aplicados de acordo com as peculiaridades de cada empresa.

Ainda segundo o autor acima citado, os empregados sempre se perguntam: “Por que razão devem trabalhar tanto?” e “Qual é o benefício de tudo isso para mim?”. Quando não vêm a possibilidade de seu esforço ser remunerado, não vêm motivo para esforçar-se o que afeta diretamente a organização a que pertencem.

Segundo BERRY⁸: “Precisamos encontrar maneiras para motivar as pessoas a entender e trabalhar dentro das novas estruturas organizacionais que criamos, penso que esse tipo de motivação é muito simples. Tudo se resume no respeito pelo indivíduo”. (*HSM Management* 1 Março-Abril 1997, p. 83).

⁷ CAUDRON, Shari consultor de recursos humanos e colaborador da Industry Week. Segundo a revista *HSM Management* 1 março-abril 1997, p. 82-86.

⁸ BERRY, Philip diretor de recursos humanos da Colgate-Palmolive em Nova York. Segundo a revista *HSM Management* 1 março-abril 1997, p. 83.

O primeiro passo na busca da motivação dos recursos humanos, segundo GRAHAM⁹, é contratar pessoas automotivadas e que podem ser identificadas por meio do exame de sua história e experiências.

Ainda ficou evidente que, antes de tentar aplicar qualquer técnica de motivação, há que se saber qual o tipo de comportamento se pretende estimular? Seja ela a redução dos custos operacionais, a melhoria na qualidade na execução do serviço ou o aumento da satisfação dos clientes.

A primeira técnica de motivação entendia que é o ato de dar aos empregados as informações de que precisam para fazer um bom trabalho. Uma comunicação aberta ajuda os empregados a entenderem as razões que norteiam o pensamento empresarial e o seu posicionamento no sentido de participar. É preciso passar-lhes as informações necessárias para entenderem o sentido e a importância do seu trabalho no todo.

Dar aos empregados um canal aberto de dupla comunicação de forma regular é a segunda técnica capaz de motivar os empregados. Pois é altamente desmotivador saber que se fez um péssimo trabalho somente depois de concluído, e que pequenas dúvidas poderiam ter sido corrigidas no andamento do trabalho.

Possibilitar a cooperação e contribuição de idéias, no sentido de envolver os empregados nas decisões que dizem respeito às suas funções é a terceira técnica. Deve haver alguém com capacidade de decisão sempre disposto a ouvir as idéias dos envolvidos no trabalho.

A quarta técnica de motivação é criar canais de comunicação fáceis de serem usados de forma tal que os empregados possam tirar suas dúvidas e expor suas idéias e preocupações. Existem várias formas de comunicação, as quais podem ser desde reuniões, caixas de sugestões ou mesmo a técnica de deixar a porta da sala do chefe aberta, para aquele que queira expor suas idéias.

A quinta técnica de motivação dos empregados consiste em aprender com os próprios empregados a respeito das coisas que os motivam. Esta forma muito adequada a cada caso, permite saber dos próprios funcionários a forma ideal para que estes se motivem e se integrem aos objetivos da organização. As pessoas

⁹ GRAHAM, Gerald reitor da Escola de Administração de Empresas W. Frank Barten, da Universidade do Estado de Wichita.

demonstram diretamente o que as motivam ou somente dão sinais destes, cabendo aos gerentes entendê-los e aplicá-la.

Aprender quais as atividades escolhidas pelos empregados, para desenvolver no trabalho quando tem algum tempo livre, cabendo aos gerentes atuar de forma a incentivar está prática de forma regular, sendo esta sexta técnica de motivação.

A sétima técnica de motivação é o cumprimento pessoal dos empregados por um trabalho bem realizado, atitude a qual tem um potencial enorme no reconhecimento profissional do empregado, sendo um dos fatores notoriamente tido como motivador. Esta atitude de *cumprimento* tem de ser tomada imediatamente após o trabalho realizado; devendo ser explicitado de forma muito clara os motivos que o levaram a conceder tal deferência.

Os gerentes e superiores hierárquicos devem reconhecer o poder de sua presença física em motivar a execução do trabalho, como a oitava técnica. Essa é a forma com que o chefe demonstra a importância do trabalho e do trabalhador para a organização, dando-lhe o devido reconhecimento.

A nona técnica capaz de provocar motivação nos empregados é mandar um bilhete pessoal ao empregado, elogiando o seu desempenho. Além de demonstrar o reconhecimento, o faz quanto à importância do fato, pois afinal o chefe resolveu gastar parte de seu tempo para encaminhar o elogio.

A décima técnica é o reconhecimento público do bom trabalho feito pelo empregado ou empregados.

A décima primeira técnica é promover reuniões destinadas a celebrar o êxito do grupo, o que ajuda a elevar o moral. As pessoas gostam de comemorar o sucesso com outros colegas. Não necessita ser uma comemoração complicada e onerosa, basta somente que seja passada de forma solene a idéia de que estão realizando um bom trabalho e que deverão continuar desta forma.

A décima segunda técnica capaz de motivar os empregados é dar tarefas interessantes para os empregados executarem. Não há nada mais desmotivador que realizar tarefas rotineiras, aborrecidas e sem qualquer desafio. A estagnação, a falta de estímulo ao crescimento intelectual e profissional degradam a motivação.

Os empregados devem ter em mãos ferramentas adequadas à execução de seu trabalho, sendo esta a décima terceira técnica capaz de motivar os empregados. É assaz desmotivador trabalhar improvisando ou mesmo servindo-se de equipamentos obsoletos ou ultrapassados. Criar um ambiente favorável à importância do trabalho investindo-se em tecnologia, pode contribuir muito para o desenvolvimento e sobretudo para a motivação dos empregados. Segundo JUSTICE¹⁰, “é preciso criar um ambiente no qual as pessoas tenham vontade de fazer um bom trabalho e não um clima no qual fazem um bom trabalho porque são obrigados”. (*HSM Management* 1 Março-Abril 1977, p.85).

Reconhecer as necessidades pessoais dos empregados é a décima quarta técnica capaz de motivar os empregados. Ela consiste em dar atenção aos portadores de deficiência, às mães solteiras, aos pais que não têm com quem deixar os filhos menores; dispor horários flexíveis e outros. Esses fatores podem contribuir no sentido de as pessoas retribuírem positivamente ao se sentirem especiais.

A décima quinta técnica capaz de motivar os empregados é usar o desempenho como base para as promoções. A organização deve incentivar a idéia, de que a forma de crescimento profissional do empregado é pelo desempenho e que não existe outra forma. Formas desvirtuadas de promoções subvertem o desempenho geral, exercendo grande poder destruidor nas bases organizacionais, tais como produtividade, hierarquia comprometendo a sobrevivência da organização.

A décima sexta técnica de motivar os empregados consiste em adotar uma política abrangente de promoções e preenchimento dos cargos de acordo com as condições pessoais. Nada mais é do que as indicações deverem ser de acordo com a capacidade individual dos funcionários. Mesmo os cursos básicos e as funções simples devem obedecer a este critério, pois forma a cultura da capacidade na organização.

A décima sétima técnica consiste em demonstrar que a organização não pretende demitir o funcionário e que ele é importante para a empresa. Deve ficar claro que o sucesso da organização implica em crescimento para o empregado e o bem-estar deste está nas prioridades da organização.

¹⁰ JUSTICE, Russel. Técnico associado da Eastman Chemical, em Kingsport, Tennessee, escolhida como uma das melhores fábricas americanas pela revista *Industry Week* em 1991 e ganhadora do prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige em 1993.

Estimular o sentido de comunidade é a décima oitava técnica capaz de estimular a motivação. Criar uma organização da qual as pessoas sintam orgulho de pertencer, atentando-se para o fato de que o trabalho é uma importante referência social do empregado. A organização deve criar um ambiente de cooperação e não de competitividade no sentido de eliminar o concorrente, deve incentivar a camaradagem como forma de motivar e formar grupos ao trabalho.

A décima nona técnica de motivar os empregados é pagar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem. É pagar de forma a incentivar pessoas capacitadas, habilidosas, motivadas e que queiram fazer parte desta organização. Além do que, fazer com que as pessoas que estão na organização não se sintam atraídas a procurar outros empregos; procurar zelar e se aprimorar no exercício de sua função. O dinheiro em si não é considerado um motivador, no entanto, é inquestionável seu papel capaz de proporcionar satisfação e reconhecimento das pessoas dentro da sociedade.

A vigésima técnica de motivação é dar aos empregados uma razão financeira para serem excelentes, isto é, oferecer-lhes participação nos lucros. Neste caso o desempenho financeiro da empresa tem poder de influenciar a eficiência e motivação dos empregados.

Segundo DANIELS¹¹ “no fim de cada dia de trabalho, as pessoas saem mais motivadas para voltar e executar suas tarefas novamente no dia seguinte, ou saem menos motivadas em virtude do que lhes aconteceu durante o dia. O desempenho tem a ver com o que acontece cada dia”, (*HMS Management* 1 Março-Abril 1997, p.86).

¹¹ DANIEL, Aubrey . Defensor eloqüente do reforço positivo e autor da obra *Bringing Out the Best in People*.

3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

3.1. METODOLOGIA

Dentro desta realidade, verificou-se como está a motivação da população amostra que escolhemos neste nosso trabalho, o 3º SGB/5ºGB, através da análise dos dados colhidos na pesquisa de campo, utilizando-se de questionários.

De posse destes dados, escolheram-se os fatores apontados pela doutrina como sendo capazes de influir positivamente nos recursos humanos, para que seja sensibilizada a motivação ao trabalho dentro dos objetivos da Instituição CBPR.

Nem todos os fatores capazes de motivar os funcionários públicos, apontados na pesquisa de campo e, em comum com a doutrina existente, foram possíveis de ser trabalhados. Trabalhou-se com os fatores que entendemos serem de implantação viável numa unidade do CBPR.

A população-amostra que foi estudada é responsável pelo atendimento nos serviços de bombeiros a 67 (sessenta e sete) municípios no Estado do Paraná, conta com efetivo real de cento e seis bombeiros distribuídos nas cidades de Umuarama 1ºSB, Cianorte 3ºSB e Paranavaí 2ºSB. Essas cidades são sedes de Seções de Bombeiros, as quais compõem o 3ºSGB, sediado em Umuarama e pertencentes ao 5ºGB do CB PMPR.

A população amostra representa aproximadamente 4% dos Recursos Humanos militares do CBPR.

Verificaram-se ações e ou fatores capazes de melhorarem ou manterem a motivação dos Recursos Humanos militares do Corpo de Bombeiros do Paraná.

3.2 QUESTIONÁRIO AOS RECURSOS HUMANOS DO 3º SGB 5ºGB

Foram respondidos noventa questionários, conforme o modelo anexo, num número de cento e seis pessoas que compõem o total dos recursos humanos do 3ºSGB/5ºGB. Não foi possível que todos os membros do efetivo respondessem ao questionário objeto deste trabalho monográfico, uma vez que existe uma parte dos recursos humanos que estão em curso, férias, licença especial ou para tratamento

de saúde. Além do que, foi previsto no projeto de pesquisa, serem ouvidos oitenta por cento do efetivo que compõe os recursos humanos desta unidade, pois tínhamos noção do problema.

Estes questionários foram distribuídos e sem a respectiva identificação retornaram. No entanto, foram explicados no cabeçalho os motivos do seu preenchimento.

Dos questionários que retornaram, um foi desprezado totalmente, pois estava preenchido de forma incorreta. Outros, em algumas perguntas, apresentavam preenchimento incorreto em algumas respostas, visto que foram desprezadas somente as respostas que não foram possíveis identificar a resposta marcada.

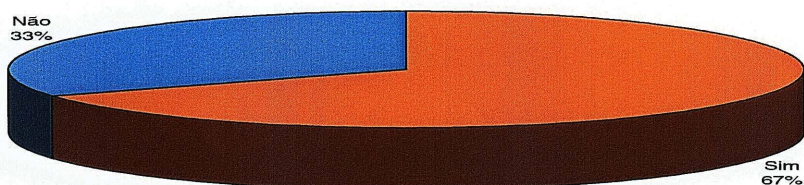
O efetivo total dos integrantes ativos do Corpo de Bombeiros do Paraná é de aproximadamente dois mil e oitocentos homens. Os questionários respondidos e considerados válidos, para o fim a que se destinam, são oitenta e nove, o que representa aproximadamente três por cento do efetivo total dos integrantes dos recursos humanos do Corpo de Bombeiros do Paraná. No entanto, foi preenchido somente por *Praças* duma determinada região, o que não representa uma amostra homogênea e sim localizada.

O grau de confiabilidade no preenchimento dos questionários foi mantido; pois não foi obrigatório o seu preenchimento e tampouco foi identificado o respondente.

O objetivo desta pesquisa foi obter retorno da população-amostra, verificando quais os fatores que os entrevistados entendem como sensibilizadores e capazes de motivá-los ao trabalho.

O gráfico 2 mostra como se acha o sentimento de realização profissional dos entrevistados, e **sessenta** entrevistados responderam estarem se sentindo realizados profissionalmente e **vinte e nove** entrevistados responderam não se sentirem realizados profissionalmente.

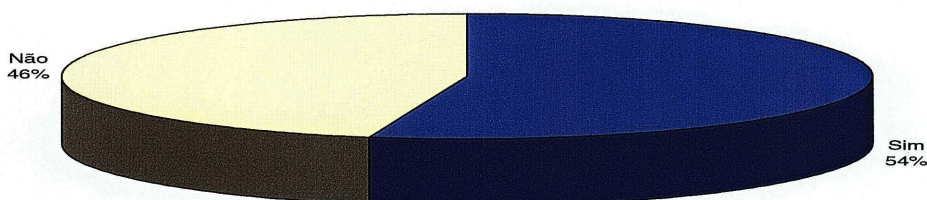
GRÁFICO 2 – REALIZAÇÃO PROFISSIONAL



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 3 demonstra como está o sentimento de reconhecimento profissional no ambiente de trabalho dos entrevistados. **Quarenta e oito** pessoas responderam que sim e **quarenta e uma** responderam que não se sentem reconhecidas em seu ambiente de trabalho.

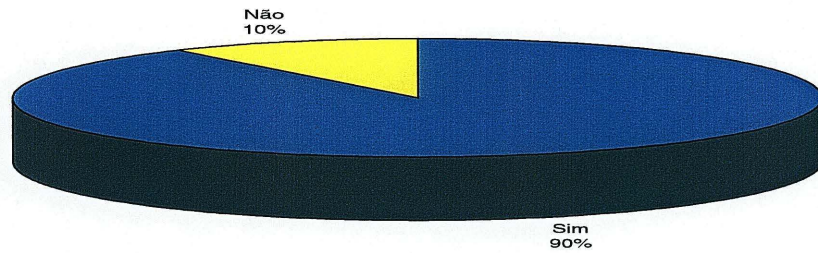
GRÁFICO 3 – RECONHECIMENTO PROFISSIONAL



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 4 demonstra como está o sentimento dos entrevistados quanto à responsabilidade pelos resultados dos seus trabalhos. **Oitenta** pessoas responderam que se sentem responsáveis pelos resultados de seu trabalho e **oito** responderam não. Houve uma abstenção.

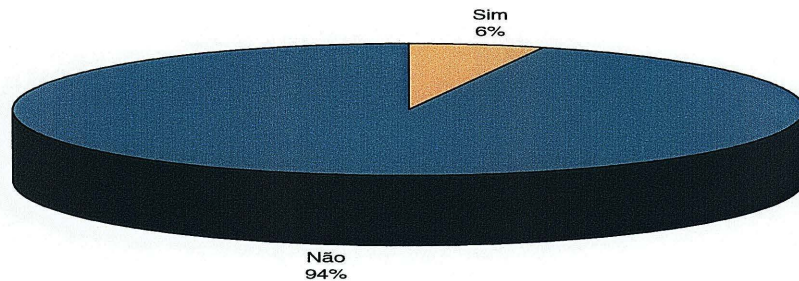
GRÁFICO 4 – SENTE-SE RESPONSÁVEL PELO TRABALHO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 5 demonstra se o sistema de promoções adotado pelo Corpo de Bombeiros atende aos anseios dos entrevistados. **Cinco** pessoas responderam que atende aos seus anseios e **oitenta e quatro** responderam que não.

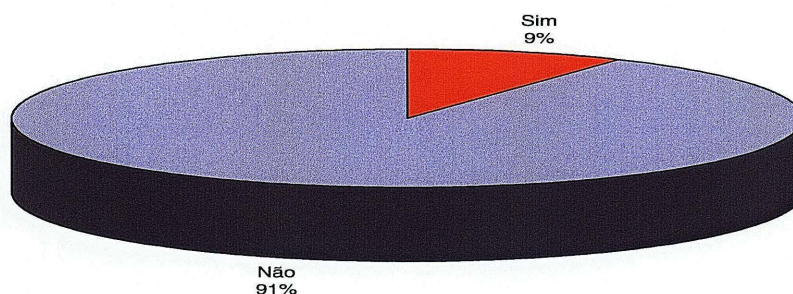
GRÁFICO 5 – AS PROMOÇÕES ATENDEM SEUS ANSEIOS



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 6 demonstra a crença dos entrevistados no critério *desempenho*, para ser promovido no Corpo de bombeiros do Paraná. **Oito** pessoas responderam que acreditam sim e **oitenta e uma** responderam que não.

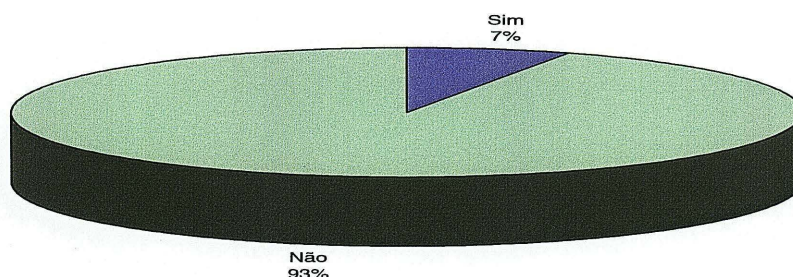
GRÁFICO 6 – ACREDITA NO DESEMPENHO COMO CRITÉRIO DE PROMOÇÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 7 demonstra a crença dos entrevistados quanto aos seus vencimentos serem suficientes para atender suas necessidades e de sua família. **Seis** pessoas responderam que atendem as necessidades e **oitenta e três** responderam não.

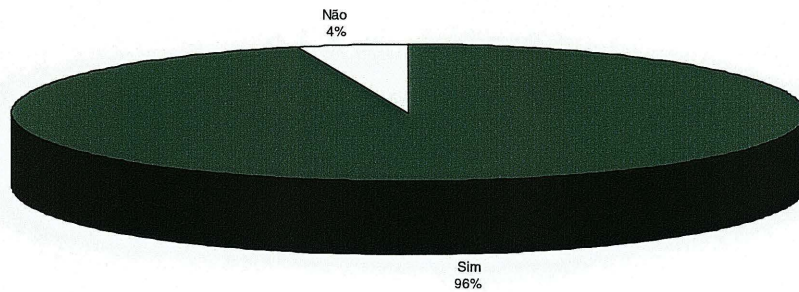
GRÁFICO 7 - SEU VENCIMENTO É SUFICIENTE PARA SUAS NECESSIDADES



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 8 demonstra se os entrevistados contribuem com suas idéias para melhorar a execução do serviço. **Oitenta e cinco** pessoas responderam que contribuem com suas idéias para a execução do serviço e **quatro** responderam não.

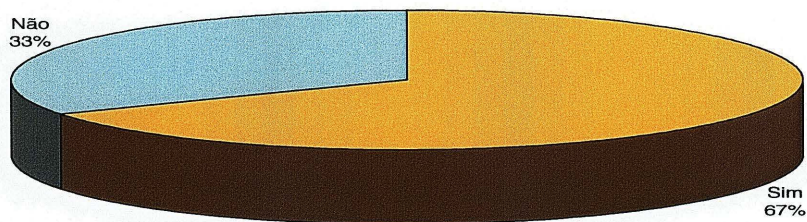
GRÁFICO 8 - CONTRIBUEM COM IDÉIAS PARA MELHORAR O SERVIÇO



FONTE: Pesquisa de campo

O gráfico 9 demonstra a crença dos entrevistados quanto os seus superiores hierárquicos deixarem um canal aberto de comunicação para ouvi-los, em suas idéias para melhorar o serviço. **Cinqüenta e nove** pessoas responderam que sim e **vinte e nove** responderam não e **uma** absteve-se do preenchimento.

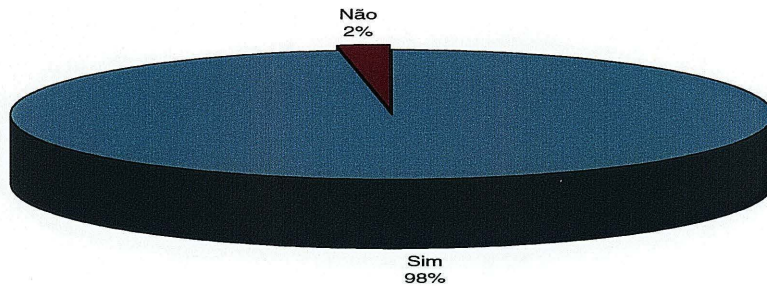
GRÁFICO 9 – ACREDITAM QUE EXISTE CANAL ABERTO DE COMUNICAÇÃO ENTRE ELES E O COMANDO



FONTE: Pesquisa de campo

O gráfico 10 demonstra a crença dos entrevistados em poderem melhorar seu desempenho no serviço. **Oitenta e sete** pessoas responderam que sim e **duas** responderam não.

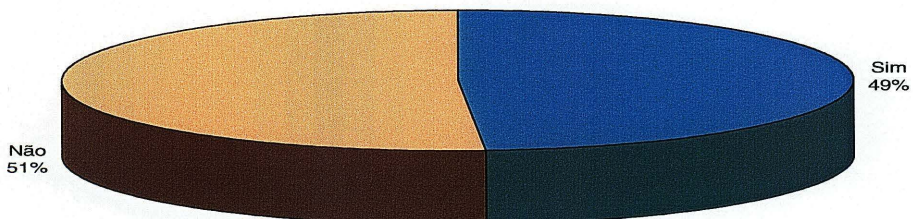
GRÁFICO 10 – ACREDITA QUE PODEM MELHORAR SEU DESEMPENHO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 11 demonstra a crença dos entrevistados em estarem motivados para o desempenho de suas funções no Corpo de Bombeiros. **Quarenta e três** pessoas responderam que acreditam estarem motivados e **quarenta e cinco** responderam não.

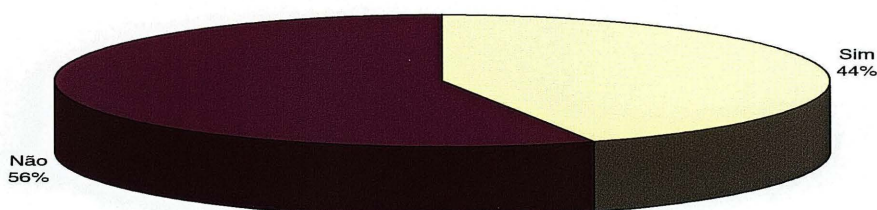
GRÁFICO 11 – ACREDITA QUE ESTÃO MOTIVADOS PARA O TRABALHO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 12 demonstra a crença dos entrevistados quanto ao Comando estar preocupado com a motivação dos recursos humanos do Corpo de Bombeiros. **Trinta e oito** pessoas acreditam que o Comando está preocupado com a motivação do recurso humanos, **quarenta e nove** responderam não e **duas** não responderam.

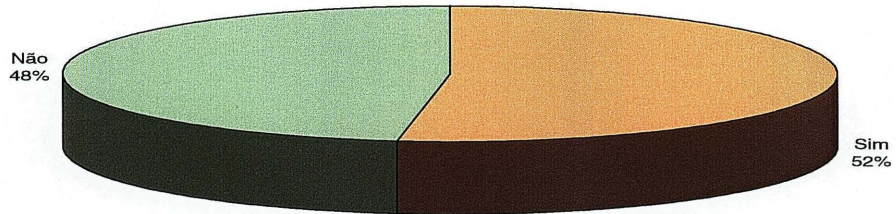
GRÁFICO 12 – O COMANDO ESTÁ PREOCUPADO COM A MOTIVAÇÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 13 demonstra a crença dos entrevistados quanto ao ambiente de trabalho contribuir positivamente para motivar os recursos humanos no exercício da missão no Corpo de Bombeiros. **Quarenta e seis** pessoas responderam que sim, **quarenta e duas** responderam não e uma não respondeu.

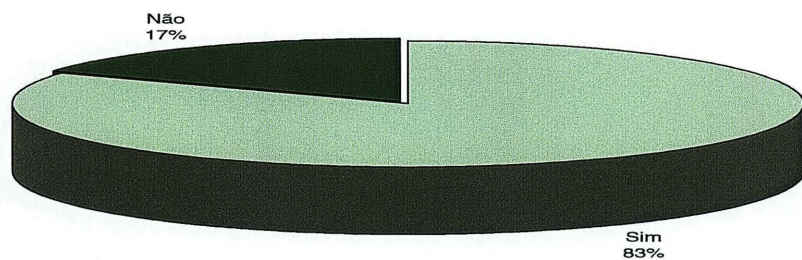
GRÁFICO 13 – O AMBIENTE DE TRABALHO PODE MOTIVAR



FONTE: Pesquisa de campo.

Já o gráfico 14 demonstra como é o sentimento de integração dos entrevistados em relação aos companheiros de serviço. **Setenta e quatro** pessoas que se sentem integradas e **quinze** respostas negativas.

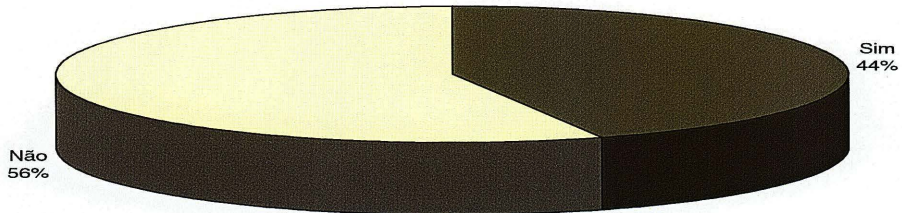
GRÁFICO 14 – SENTIMENTO DE INTEGRAÇÃO AOS COMPANHEIROS DE SERVIÇO



FONTE: Pesquisa de campo.

O décimo quarto gráfico demonstra a crença dos entrevistados em terem todos os meios materiais para desempenhar bem a suas missões. Obtivemos **setenta e quatro** pessoas que afirmam que têm todos os meios e **quinze** respostas negativas.

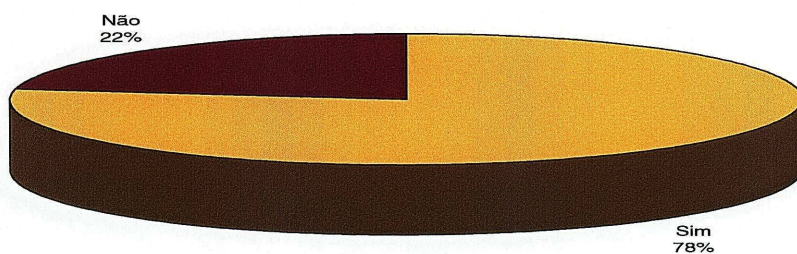
GRÁFICO 15 – TÊM TODOS OS MATERIAIS PARA DESEMPENHAR SUAS FUNÇÕES



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 16 demonstra a crença dos entrevistados em estarem preparados fisicamente para o desempenho da missão profissional. **Sessenta e seis** pessoas acreditam estarem preparados, **dezenove** respostas negativas e **quatro** não responderam.

GRÁFICO 16 – ACREDITA ESTAR PREPARADO FISICAMENTE

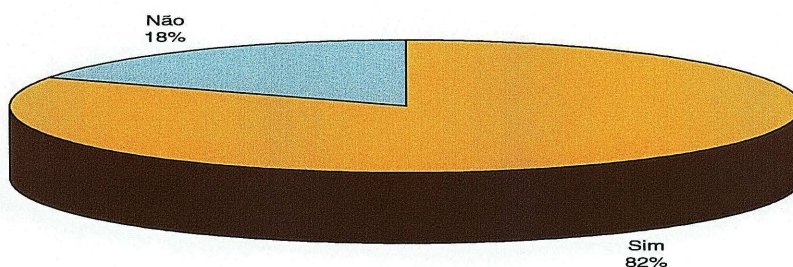


FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 17 apresenta a crença dos entrevistados em estarem preparados tecnicamente para o desempenho da sua missão profissional. Obtivemos **setenta**

peças que responderam estarem preparados, **quinze** respostas negativas e **quatro** pessoas não responderam.

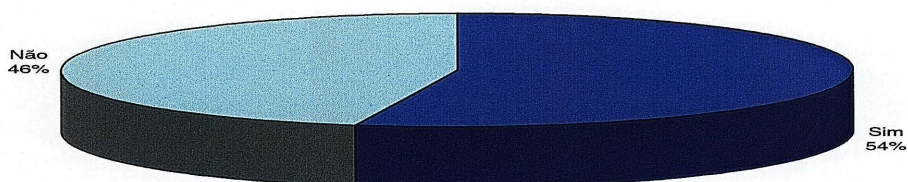
GRÁFICO 17 – ACREDITA QUE ESTÁ PREPARADO TECNICAMENTE



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 18 demonstra se os entrevistados pensam, ou já pensaram, seriamente em trocar de profissão. Obtivemos **quarenta e seis** respostas positivas, **trinta e nove** negativas e **quatro** pessoas não responderam.

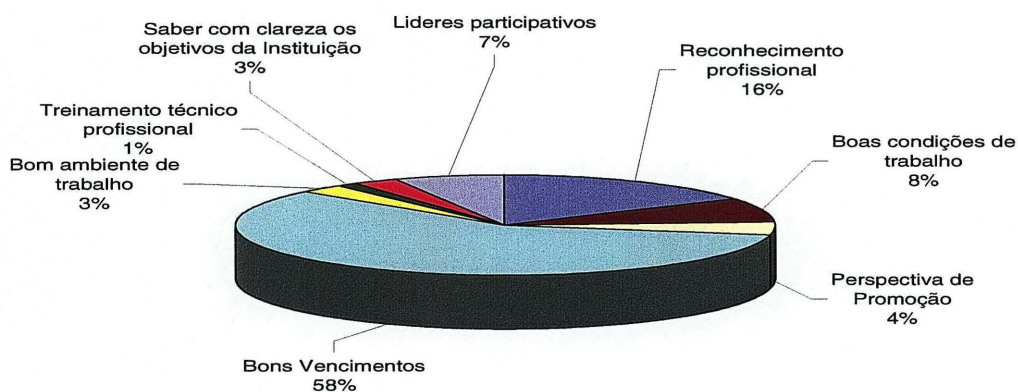
GRÁFICO 18 – PENSA OU PENSOU TROCAR DE PROFISSÃO



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 19 demonstra em ordem crescente, quais os fatores que podem melhorar ou manter a motivação do entrevistado e de seus companheiros para o desempenho do trabalho. Obtivemos **setenta e cinco** respostas aproveitáveis.

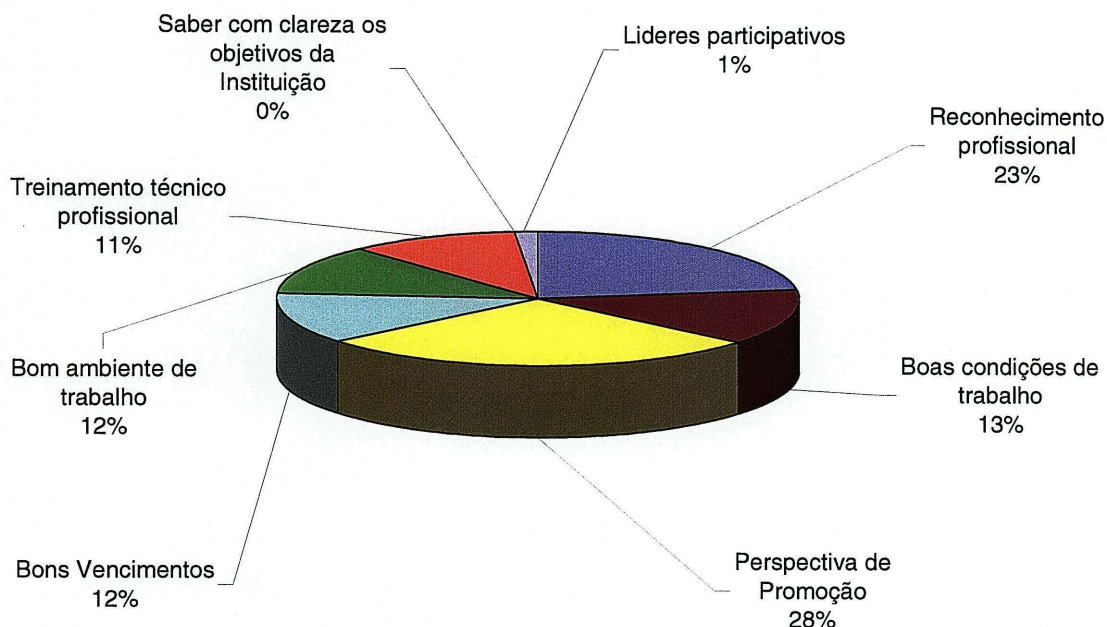
GRÁFICO 19 – FATORES APONTADOS COMO CAPAZES DE MOTIVAR



FONTE: Pesquisa de campo.

O gráfico 20 demonstra em ordem crescente, quais os fatores que podem melhorar ou manter a motivação do entrevistado e de seus companheiros para o desempenho do trabalho, partindo da segunda resposta mais votada.

GRÁFICO 20 – FATORES APONTADOS CAPAZES DE MOTIVAR, PARTINDO DO SEGUNDO FATOR MAIS APONTADO



FONTE: Pesquisa de campo.

3.3 QUESTIONAMENTOS AOS COMANDANTES

Os questionários foram entregues pessoalmente aos Cmts das subáreas do 3ºSGB/5ºGB, bem como aos Srs. Cmt e Subcmt do 5ºGB, conforme modelo em anexo.

O que foi apurado é que a maioria dos entrevistados considera o grau de motivação dos recursos humanos *bom*, no entanto pode ser melhorado e mantido.

Todos afirmam que o comando está preocupado com a motivação dos recursos humanos para a consecução do trabalho e entendem que a motivação é importante para a instituição atingir suas metas e objetivos.

Divergem, entretanto, quanto aos fatores que podem sensibilizar os recursos humanos a motivarem-se. Os Cmts Subalternos acreditam que o salário e promoções são os primeiros fatores que contribuem para motivação dos recursos humanos. Os Cmts Superiores entendem como sendo os primeiros fatores capazes de sensibilizar a motivação dos recursos humanos ao trabalho, o *reconhecimento*

dos subordinados; equipamentos novos e em condições, bem como o melhoramento dos níveis de treinamento.

Segundo o Comandante do Quinto Grupamento de Bombeiros, os recursos humanos têm como fator de motivação o reconhecimento da sociedade pelos serviços prestados pelo Corpo de Bombeiros na região, principalmente com o Serviço de atendimento ao trauma em acidentes.

Acrescenta, ainda, que a maioria dos Militares que atuam no Corpo de Bombeiros, não conseguem fazer uma avaliação correta da sua importância para a Instituição e sociedade.

O que fica claro destes questionários é que os Comandantes vêm a questão partindo de seu posicionamento e experiências pessoais principalmente, enquanto que os menos graduados referem-se em primeiro lugar como sendo as *promoções* um dos primeiros fatores capazes de motivar os recursos humanos.

O que ficou claro é que todos reconhecem a importância da motivação; estão preocupados, mas não sabem muito como fazê-lo, pois trata-se de assunto complexo.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho partiu do reconhecimento pessoal, na importância do tema, em seu sentido prático para melhorar o atendimento à população do Paraná nas atividades desempenhadas pelo Corpo de Bombeiros bem como na melhoria das condições de trabalho dos seus integrantes.

Partimos da pesquisa pelas diferentes teorias da administração de empresas, desde o ano de um mil e novecentos, e constatamos que no início a motivação dos empregados para o trabalho não era levada em conta pelas organizações. Os empregados eram considerados quase que como *máquinas*, no processo produtivo.

A primeira forma de motivação para o trabalho foi entendida como o reconhecimento financeiro, pois quanto mais o empregado produzisse mais receberia por isso. A escola comportamentalista da administração estudou as relações humanas no ambiente de trabalho bem como suas influências na motivação dos trabalhadores que obtiveram resultados considerados. Estes estudos foram um dos poucos a apontar um fator objetivo, como capaz de motivar os funcionários, pois foi usada a iluminação do ambiente de trabalho. Com estes estudos e experimentos fica muito evidente a preocupação dos administradores com a motivação dos empregados.

O que se pode concluir sobre as teorias administrativas estudadas, é a importância que os administradores deram e dão à motivação dos seus empregados, pois entendem que a competitividade e a qualidade dos seus produtos fundamenta-se na eficiência e motivação dos seus recursos humanos.

Um dos primeiros estudos sobre os fatores motivacionais foi feito por MASLOW, o qual selecionou alguns grupos de fatores em ordem hierárquica dos motivadores humanos, em forma piramidal.

Outro estudo sobre a motivação humana foi desenvolvido por McCLELLAND, que estabelece três níveis de necessidades do indivíduo, as quais se comportam diferentemente, dependendo do indivíduo, no volume destas necessidades.

Outra teoria estudada é a da *expectância*, a qual baseia-se nas respostas dos indivíduos, aos problemas atuais com base nas experiências passadas.

Também estudada foi a teoria do reforço, baseada no comportamento orientado pelo reforço recebido, sem preocupar-se com o processo cognitivo do indivíduo, somente com os resultados, de acordo com os interesses da organização.

A teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de HERZBERG, considera a política de serviço da empresa, as condições do trabalho e os fatores intrínsecos que dizem respeito ao conteúdo do trabalho.

Outro estudo interessante foi o da motivação racional, em que o indivíduo faz uso do raciocínio e antevê o futuro, concluindo que o seu esforço de hoje trará recompensas futuras.

A motivação para o trabalho ainda foi vista sob o aspecto das necessidades dos indivíduos.

Outro estudo muito atual, sobre a motivação dos empregados para o trabalho, ocorreu quando foi realizada uma pesquisa com diversos especialistas no assunto, os quais responderam a pergunta objetiva sobre o que motiva os empregados, e concluída com vinte técnicas de motivação para os indivíduos no trabalho.

Sobre as teorias motivacionais estudadas, conclui-se que a motivação dos trabalhadores é um fator subjetivo do indivíduo e que envolve diversas áreas do comportamento humano, portanto complexo e de difícil conclusão.

Os vários estudos não se anularam, mas se completaram. Mesmo os mais antigos estudos serviram de base para as grandes empresas obterem sucesso na atualidade, pois desenvolveram suas técnicas de motivação dos seus empregados de acordo com sua realidade.

Conclui-se que o indivíduo motiva-se para o trabalho por diversos fatores que vão desde a sua forma de pensar e agir, as experiências vividas, recompensas por ele consideradas, o ambiente de trabalho, o interesse no resultado, o reconhecimento social, profissional e outros. Portanto, não há uma linha absoluta sobre tema motivação dos recursos humanos, admitindo-se outras formas que podem levar a organização a um bom resultado.

Fica claro, ainda, que mesmo contestada por alguns teóricos, a satisfação humana como forma de motivar os empregados, interliga-se e influencia-se diretamente. A satisfação é considerada pela maioria dos teóricos o ponto de partida

para a motivação dos empregados, vez que a maioria das pessoas não gosta de ser tratada indignamente.

Das experiências administrativas, das diversas teorias sobre motivação e das técnicas de motivação dos empregados do que entendemos, realizamos nossa pesquisa de campo através de questionários e entrevistas para obter os fatores que mais podem influenciar os recursos humanos do 3º SGB/5ºGB, para o trabalho.

Desta pesquisa depreendemos, sobretudo das entrevistas, que os comandantes sabem e são conscientes da necessidade de motivação dos Bombeiros Militares na consecução das missões constitucionais, bem como no sucesso da implementação dos planos de governo. Todos tentam motivar os seus comandados para o trabalho dentro das deficiências afetas à organização e à falta de conhecimento neste tema complexo.

Os questionários filtrados apontam a melhoria dos vencimentos e do sistema de promoções como sendo os primeiros fatores capazes de motivar os Bombeiros. Estes fatores são questionados pelos teóricos atuais, pois alegam que de imediato trazem um efeito positivo, mas que a longo prazo perdem o efeito. Já nas técnicas apontadas como forma de motivação dos empregados, esta é válida e muito eficaz, sendo utilizada como atrativo de funcionários qualificados e automotivados. Entendemos que a motivação é uma forma de reconhecimento pelo trabalho prestado, representando para o homem a satisfação de suas necessidades sociais e familiares. No entanto, o fator salário foge da alçada do Comando do Corpo de Bombeiros, mas as promoções podem ser revistas sobretudo quanto à aplicação das mesmas.

Os questionários apontam como sendo o reconhecimento profissional a terceira forma de motivação dos recursos humanos dos Bombeiros, no entanto, a maioria sente-se realizada profissionalmente. Estes fatores também são indicados na teoria e nas técnicas de motivação dos empregados, portanto são fatores a serem trabalhados pelos comandantes.

A grande maioria dos Bombeiros contribui com suas idéias para a melhoria das atividades profissionais, o que demonstra estarem alinhadas e abertas às ações do Comando nesta estratégia que, acreditamos, deve ser mantida, pois é apoiada pela teoria da motivação bem como as estratégias.

Também foi apurado na pesquisa que a maioria dos Bombeiros não acredita que o comando esteja preocupado com a motivação deles, bem como não se sentem motivados para o trabalho. Estes fatores refletem a deficiência salarial e promoções, mas é um indicador a ser trabalhado pelos Comandantes.

De todo o exposto, depreende-se que a motivação dos recursos humanos admite diversas formas, pois depende dos casos específicos, bastando obter informações constantes com os empregados sobre o que pode motivá-los.

Deve-se, ainda, manter canal aberto e franco de comunicação entre o comando e a tropa, para que as pessoas que integram a Corporação, possam expor suas idéias, sem o menor receio de retaliações.

Os Comandantes devem estar atentos às necessidades dos indivíduos que compõem a tropa sob seu comando. Também há que se informar e trocar experiências que deram bons resultados na Corporação e mesmo tentar adaptar experiências de organizações civis, quando possível, no sentido de melhorar o ambiente de trabalho e a motivação dos Bombeiros.

5 SUGESTÕES

A motivação dos recursos humanos, tema deste trabalho monográfico, foi por mim escolhido, em virtude da experiência de alguns anos de trabalho. Por várias vezes, observei o desempenho dos integrantes do Corpo de Bombeiros, com índices baixos de produtividade.

Conheci muitos deles com bom desempenho na vida fora do quartel, outros cursando faculdades e reconhecidamente, em outros meios, como um indivíduo de grande capacidade. Sempre me intrigou a pergunta: porque não produziam e eram quase apáticos no serviço do quartel?

Este tema foi trabalhado também no sentido de responder aos questionamentos pessoais, e outros a que nos propusemos.

Além das conclusões a que chegamos, sugerimos o que se segue:

- a) Dada a relevância do tema, motivação dos recursos humanos, para a consecução dos objetivos e metas da Instituição Corpo de Bombeiros do Paraná, acreditamos ser conveniente a continuidade das pesquisas práticas e teóricas, inclusive com um grupo multidisciplinar;
- b) A motivação dos recursos humanos deve ser uma preocupação diária dos Comandantes, pois a eficiência do seu Comando, bem como da Instituição, também repousa na motivação das pessoas que com ele trabalham;
- c) Os comandantes devem estar atentos à satisfação dos recursos humanos, pois estes têm ligação íntima com a motivação, não só nas grandes coisas, como também melhorando o ambiente de trabalho. Ex.: rancho, instalações dignas e limpas e etc.

Espero, com este trabalho e estas simples sugestões, até certo ponto óbvias, contribuir para melhorar a nossa Instituição, visando a um excelente atendimento ao cidadão.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**, Ed. Atlas, 4ª Ed., São Paulo 1997.
- CAUDRON, S. **Revista Management, Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial**, Ano 1, número 1 março e abril 1997.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações**. Ed. Pioneira Thomson Learning, São Paulo 2004.
- _____. **Gerenciando Pessoas**, Ed. Makron Books, 2ª ed, São Paulo 1994.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**. Ed. Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo 1986.
- LACOMBRE, F, J.M; HEIBORN, G. L.J., **Administração Princípios e Tendências**, Ed Saraiva, São Paulo 2003.
- NETO, A. F. **Um Estudo Sobre Motivação nas Teorias das Organizações**. Ed UFC, Fortaleza CE, 1983.
- SILVA, R. O. **Teoria da Administração**, Ed Pioneira Thomson Learning, São Paulo 2001.
- SPITZER, D. R. **Supermotivação. Uma Estratégia para Dinamizar todos os Níveis da Organização**, Ed Futura, 2ª Ed., Tradução Celeste, Priscilla Martins.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalhos**. Ed. da UFPR, 09 vols. Curitiba 2000.

LEGISLAÇÃO

BRASIL, CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO. Ed. Revisada e Atualizada. Saraiva 2004.

PARANÁ, CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO. Ed. Revisada e Atualizada. Saraiva 2004.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO (modelo)**

O presente questionário de respostas espontâneas e sem identificação, visa instruir a elaboração de Monografia para o CAO 2005.

1) Você se sente realizado Profissionalmente?

Sim () Não ()

2) Você é reconhecido profissionalmente em seu trabalho?

Sim () Não ()

3) Você se sente responsável pelos Resultados de seu trabalho?

Sim () Não ()

4) O sistema de promoção adotado pelo Corpo de Bombeiros atende aos seus anseios?

Sim () Não ()

5) O Sistema de promoção adotado pelo Corpo de Bombeiros, obedece o critério do desempenho no serviço?

Sim () Não ()

6) Os Vencimentos que você recebe, atende suas necessidades e de sua família?

Sim () Não ()

7) Você contribui com suas idéias para melhorar a execução do serviço?

Sim () Não ()

8) Os seus superiores hierárquicos deixam canal aberto de comunicação para ouvi-los, em suas idéias para melhorar o serviço?

Sim () Não ()

9) Você acredita que poderia melhorar seu desempenho no serviço?

Sim () Não ()

10) Você acredita estar motivado para o desempenho de suas funções no Corpo de Bombeiros?

Sim () Não ()

11) O Comando está preocupado com a motivação da tropa?

Sim () Não ()

12) O ambiente de trabalho contribui positivamente para motivar o bombeiros no exercício da missão?

Sim () Não ()

13) Você se sente integrado aos seus companheiros de serviço no exercício da missão?

Sim () Não ()

14) Você tem todos os meios e materiais ao seu alcance, para desempenhar bem sua missão profissional?

Sim () Não ()

15) Você está preparado fisicamente para o desempenho de sua profissão?

Sim () Não ()

16) Você está preparado tecnicamente para o desempenho de sua profissão?

Sim () Não ()

17) Você já pensou ou pensa seriamente, em trocar de profissão?

Sim () Não ()

18) Quais os fatores, em ordem crescente, que podem melhorar ou manter a motivação sua e de seus companheiros para o desempenho do trabalho?

() Reconhecimento Profissional.

() Boas condições de trabalho.

() Perspectiva de promoção.

() Bons vencimentos.

() Bom ambiente de trabalho.

() Treinamento técnico profissional.

() Saber com clareza os objetivos da Instituição.

() Líderes participativos.

() Outros.

Observações _____

ANEXO B**QUESTIONÁRIO AOS COMANDANTES (modelo)**

Nome: _____
Posto: _____ Função: _____
RG: _____ Data: _____ Local: _____

1) Como está o grau de motivação da tropa?

2) A motivação da tropa pode ser melhorada ou mantida?

3) Existe preocupação do Comando para melhorar ou manter a motivação da tropa?

4) Quais os fatores, em ordem crescente, que podem motivar a tropa?

5) Como vê a motivação da tropa para a consecução dos objetivos e metas da instituição?

6) Outras que quiser acrescentar?
