

Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados

Centro de Documentação e Informação

Coordenação de Biblioteca

<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."

Universidade de Brasília – UnB
Curso de Desenvolvimento Gerencial

***CONSCIÊNCIA DO PAPEL E MOTIVAÇÃO:
SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO FUNCIONAL***

Ulisses Miranda França

Brasília

2001

Universidade de Brasília – UnB
Curso de Desenvolvimento Gerencial

***CONSCIÊNCIA DO PAPEL E MOTIVAÇÃO:
SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO FUNCIONAL***

Ulisses Miranda França

Monografia apresentada à Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento Gerencial.

Orientador: Prof. Guilherme A . Vivácqua

Brasília
2001

MOT
342.532 : 35.08(81)
FRANÇ UM
CONSC

NS 630201

CÂMARA DOS DEPUTADOS BIBLIOTECA PEDRO ALEIXO DOAÇÃO 2841/2002 21/08/02 M

CAM00081464

*Dedico este trabalho a meus filhos,
origem e fim de todas as minhas buscas.*

*Ou bem você tem esperança e então age; ou bem você
não tem nenhuma, e então renuncia.*

(Roland Barthes)

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo estudar, na perspectiva das teorias do papel e da motivação, o trabalho feito pelo CEFOR junto aos funcionários da Coordenação de Segurança Legislativa da Câmara dos Deputados. Foi feita uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e aspectos envolvidos nas referidas teorias, de modo a se identificar em que ponto ou em que momento um processo pode interferir no outro. Da mesma forma, foram enfocados as principais causas e os efeitos levantados pelo CEFOR, procurando-se justificá-los à luz das teorias abordadas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Objetivos	
1.1.1. Geral	8
1.1.2. Específicos	9
1.2. Justificativa	9
1.3. Procedimentos metodológicos	10
1.4. Estrutura de apresentação do trabalho	10
2. CONSCIÊNCIA DO PAPEL.....	11
2.1. Papel e expectativa	11
2.2. Percepção do papel e comportamento	13
3. MOTIVAÇÃO FUNCIONAL	15
3.1. Herzberg e o enriquecimento das tarefas	17
3.2. Motivação funcional e atividades-meio.....	20
4. A PESQUISA DO CEFOR	
4.1. Procedimento de pesquisa	22
4.2. Análise dos resultados	22
4.3. A pesquisa e a hipótese	27
5. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	

LISTA DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Causas da insatisfação profissional	23
Quadro n.º 2 – Falta de preparação técnica	24
Quadro n.º 3 – Solução para a insatisfação profissional	25
Quadro n.º 4 - Solução para a falta de preparação	26

1. INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser uma das fontes de auto-estima; a forma de se buscar um significado para garantir a utilidade pessoal na vida prática. Mas, para que isso aconteça, é necessário que tanto o conteúdo quanto a natureza do trabalho tenham uma certa representação psicológica, de forma a transmitir um sentido para quem o realiza e para a organização.

A experiência de um trabalho que tenha um sentido psicológico está associada à motivação e ao desempenho de um papel. A satisfação dessa experiência geralmente representa a confluência de um interesse pessoal com uma forma de prazer, envolvimento ou identificação com os interesses da organização.

Todavia, existem alguns tipos de trabalho ou funções que não são as mais desejáveis de executar e que, por isso mesmo, sempre geram descontentamento ou falta de motivação; conseqüentemente, levam ao não-cumprimento do papel. Esse não-cumprimento, todavia, representa mais que a falta de motivação; representa uma falta de consciência profissional também, já que implica uma relativa falta de ética para com a organização. Ao se assumir um cargo, assume-se também um compromisso com a organização. Nessa medida, mesmo que o trabalho não esteja satisfazendo, o papel há de ser cumprido e as soluções devem ser buscadas fora do alcance do desempenho.

De maneira geral, pode-se dizer que o desempenho de um papel por si só pode constituir-se em elemento motivador, embora se reconheça que para isso seria necessário que o papel estivesse bem definido, além de esclarecida a sua importância no contexto da organização.

Porém, para que o papel possa ser vivenciado de forma efetiva, é necessário que a ele se aliem fatores de motivação intrínseca e extrínseca, pois são esses fatores que vão complementar o ciclo de retroalimentação do processo motivacional, ou seja, vão dar o *feedback* sobre como o papel está sendo desempenhado e corrigindo eventuais desvios em seu curso.

A associação entre o papel e a motivação é essencial. Muitas vezes o indivíduo pode estar motivado; porém, se não tiver a consciência nítida de seu papel, sua motivação pode ser prejudicada, pois lhe faltará o complemento, isto é, os aspectos que *fecham* a finalidade de seu desempenho e a importância desse desempenho no conjunto todo da organização. Por outro lado, se ele tiver um papel bem definido e não tiver motivação para desenvolvê-lo, a falha se reflete mais na perspectiva da organização, visto que seu papel não está sendo correspondido.

Há também alguns fatores que podem ser observados em relação ao papel e à motivação e que podem, de forma simplista, resumir-se a uma *fórmula*: procurar-se sempre uma coerência entre o trabalho que se executa e a competência que o indivíduo julga possuir; essa é uma forma de conjugar a motivação com o papel. Quando não existe essa concordância, geralmente se observa uma tendência em valorizar mais o que não está ao alcance daquele indivíduo e isso pode desencadear uma série de reações distintas de comportamento, com reflexos negativos no desempenho da função.

A motivação é essencial para o indivíduo porque representa uma força ligada às necessidades humanas e ao próprio significado do trabalho para a pessoa. É ela que leva à luta pela auto-realização e faz com que se assumam compromissos com aquilo que se quer realizar. Quando a motivação vai ao encontro do

papel, tem-se como resultado um desempenho consciente e eficaz, além de satisfatório para quem o realiza.

Não obstante isso, observa-se que a preocupação das organizações, atualmente, é buscar formas de incentivo funcional que ofereçam a oportunidade de os indivíduos exercerem os talentos que possuem. Desse modo, *a tarefa básica de qualquer administrador é dar o melhor de si para fazer com que os empregados executem o melhor possível o trabalho que precisa ser feito.* (Handy, 1976, p. 57) Parece faltar, porém, o enfoque de cada papel em particular e a respectiva importância para a organização. Isso fecharia, teoricamente, a questão.

Na perspectiva dessa inter-relação entre papel e motivação, pergunta-se:

A falta de consciência do papel, por si só, leva à desmotivação ?

Para responder a tal questionamento, este trabalho se baseará em uma pesquisa desenvolvida pelo Centro de Formação da Câmara dos Deputados – CEFOR junto à área de Segurança da Câmara dos Deputados. Essa pesquisa teve por finalidade avaliar o desempenho dos funcionários do referido Setor, a partir da relação entre o cumprimento do papel e a existência de motivação.

1.1. Objetivos

1.1.1. Geral

Avaliar a importância do papel e da motivação no desempenho dos funcionários da Coordenação de Segurança Legislativa da Câmara dos Deputados de Brasília (DF) à luz das respectivas teorias.

1.1.2. Específicos

- estudar a motivação a partir da teoria das necessidades;
- estudar os fundamentos psicológicos da motivação;
- estudar a relação entre o papel, a expectativa e o comportamento;
- analisar os resultados obtidos pelo CEFOR de acordo com as teorias levantadas.

1.2. Justificativa

A preocupação com o tema da motivação e da consciência de papel encontra sua justificativa em dois pontos: primeiro, porque é através da motivação que indivíduo tende a encontrar o sentido de que necessita para o exercício não só de sua profissão, mas também de todos os atos de sua vida. Aquilo que não é feito de forma motivada, geralmente o é de forma mecânica, automatizada, sem interesse, transformando-se logo em uma obrigação pesada que só a consciência do papel obriga a cumprir. Segundo, porque, de acordo com a visão das organizações, uma pessoa motivada e consciente de seu papel trabalha mais e melhor. Como se pode observar, a relação entre um e outro elementos é estreita, sendo necessária a coexistência de ambas para que se possa ter como resultado a satisfação no cumprimento da função profissional.

Por outro lado, considerando que tomou-se como base um trabalho desenvolvido pelo CEFOR, este trabalho poderá contribuir para eventuais alternativas

de solução para os problemas de falhas no desempenho, na medida em que procurará estudar cientificamente os resultados daquele trabalho.

1.3. Procedimentos Metodológicos

O trabalho será desenvolvido mediante uma pesquisa bibliográfica a publicações disponíveis em bibliotecas e em rede.

Por outro lado, também será uma pesquisa documental porque se valerá de dados constantes de documentos do CEFOR, para cumprir os objetivos aos quais se propôs.

1.4. Estrutura de Apresentação

O trabalho será apresentado em três partes: na primeira será enfocada a teoria do papel, estudando-o em relação à expectativa de seu desempenho, suas características e as relações com o comportamento. Na segunda, abordar-se-á a motivação sob a perspectiva da teoria das necessidades, suas características psicológicas e materiais e a motivação funcional em relação às atividades-meio. Por último, será enfocada a pesquisa do CEFOR, através da qual se tentará responder à hipótese formulada.

2. A CONSCIÊNCIA DO PAPEL

Para que um papel seja efetivamente desempenhado, é preciso que ele seja entendido apreendido em toda a sua extensão e implicações, o que exige uma definição objetiva. A falta de clareza pode conduzir a um entendimento ambíguo do papel, tanto por parte do próprio indivíduo como dos demais.

Nesse quadro, também surge o conflito de papel que independe dele, ou seja, que depende das expectativas que se têm estarem suficientemente claras. O conflito em relação ao papel pode ser gerado pela incompatibilidade de dois ou de mais papéis ou das expectativas. Em qualquer hipótese, observa-se o desgaste funcional.

2.1. Papel e Expectativa

Conforme foi definido acima, o papel resulta de uma combinação de expectativas. O conteúdo dessas expectativas pode conter desde preferências em relação a procedimentos específicos, até preferência por estilos pessoais. Ele também pode estender-se às características pessoais da forma como o indivíduo se relaciona com outras pessoas, às suas crenças e a outros aspectos pessoais.

De maneira geral, o papel desempenhado por uma pessoa nas organizações formais é mais uma função do ambiente de trabalho do que das características pessoais. Por isso, o comportamento em estudo deve ser observado em relação ao sistema ou ao subsistema no qual está inserido, *localizando os eventos recorrentes que se ajustam na conversão de algum insumo em produto.* (Katz & Kahn, 1973, p. 203) Essa observação pode ser feita mediante a comparação entre as expectativas que existem em relação ao cumprimento da tarefa e a tarefa

efetivamente realizada. Essa expectativa, por sua vez, implica a verificação das vinculações que o desempenho do papel desencadeia em consequência.

Nesse sentido, ao falar das posições ocupadas na organização, Viegas (1999, p. 41), citando Litterer, comenta que de maneira geral as funções permitem a vinculação entre pessoas e papéis de duas formas: privilegiando a pessoa - quando se pode imprimir ao cargo um desenho pessoal -, como é o caso das organizações personalistas, e privilegiando o papel, como nas organizações burocráticas. Esclarece que tanto nos grupos como nos níveis organizacionais a burocracia convive com o personalismo: enquanto essa é mais forte nos níveis mais altos da administração, a burocracia é maior nos demais níveis.

A burocracia representa o tipo mais comum de vinculação entre pessoas e papéis, haja vista abranger o contingente maior de empregados. É ela que define os comportamentos, estabelece normas e, de maneira geral, sistematiza cargos, funções e os respectivos trabalhos. A burocracia é, assim, necessária à organização.

Handy (op. cit., p. 63) vê a questão em um âmbito menor; ele explica o papel considerando, inicialmente, o indivíduo particular, a quem chama de *pessoa central*. Esse indivíduo interage em um grupo com outras pessoas que detêm um conjunto de papéis. Dessa forma, as expectativas dos papéis do grupo vão ter como referência a pessoa central. São vários os sinais indicativos de papel numa organização; por exemplo: os lugares determinados, o tipo de mobiliário e outros.

Nessas interações, os papéis podem ser interdependentes, muitas vezes estando mais ligados diretamente a umas que a outras funções. Essa aproximação ou distanciamento é definida pelo fluxo do trabalho, pelas linhas de autoridade.

de ou pelo nível de tecnologia utilizada, o que indica a existência de subsistemas administrativos na organização. (Katz & Kahn, op. cit., p. 201)

Nos últimos tempos, o fluxo de trabalho das organizações tem aumentado consideravelmente, fazendo com que o papel do profissional seja de repente ampliado ou dividido em subfunções, aumentando os problemas decorrentes da combinação entre elas. Isso não deixa de constituir uma exigência maior para o profissional que pode apresentar dificuldades de conciliação, seja com as subfunções, seja entre essas e a função maior. Nesse sentido, procedimentos preestabelecidos para determinados papéis podem constituir tentativas de influenciar a pessoa, de acordo com as expectativas de quem os transmite.

Paralelamente, outra questão pode emergir do fluxo de trabalho das organizações: a subcarga. Esse problema resulta do fato de o indivíduo perceber que as expectativas sobre seu papel não estão de acordo com seu autoconceito. É o caso, por exemplo, de o indivíduo considerar que o papel que lhe foi atribuído está aquém daquele que ele é capaz de desempenhar. Com isso, o autoconceito sofre um abalo e a subcarga, por isso, passa a ser tida como uma das grandes ameaças ao autoconceito. Não obstante isso, esse fator é um dos mais ignorados pela organização. (Handy, op. cit., p. 68-70)

2.2. Percepção do Papel e Comportamento

Katz & Kahn (op. cit., p. 202) argumentam que, de um modo geral, o comportamento repetitivo de uma pessoa, quando adequadamente relacionado a determinadas atividades, termina por fornecer um resultado previsível, ou seja, responde à função da forma que se espera. E esse *conjunto de comportamentos in-*

terdependentes compreende um sistema ou subsistema social, um padrão coletivo estável no qual as pessoas desempenham suas partes.

De certa forma, os resultados previsíveis de um comportamento repetido podem ensejar segurança tanto ao próprio indivíduo quanto ao grupo no qual sua função e papel estão inseridos, pois o respeito às mesmas informações facilita a interação entre todos do grupo. Por outro lado, essa repetição pode criar percepções parciais dos problemas, levando a induções precoces e até criar *estereótipos*. (Viegas, op. cit., p. 40)

Na interação entre indivíduos ou entre grupos, os papéis variam podendo ser ocupacional, social, comportamental ou misto. De um modo geral, uma vez identificado o tipo de papel desempenhado, podem-se fazer previsões sobre as formas de reação e as atitudes a serem tomadas.

Os tipos de relacionamento podem ser definidos através do exercício dos papéis. Porém, outros aspectos podem se constituir em subsídio a essa definição. É o caso, por exemplo, dos *sinais não-verbais* que ocorrem no referido exercício, através dos quais se podem determinar intenções, contradições e outros aspectos. Handy (op. cit., p. 88-92) alerta que as comunicações não-verbais também podem constituir-se em elementos de conflito, a partir de situações não esclarecidas o suficiente que levaram à percepção equivocada.

Quando a interação é com grupos, as situações podem ocasionar problemas para o indivíduo, tanto de papel quanto de identidade, e isso termina por reverter-se em problemas para a organização. Os grupos existem para que se possa melhor conjugar as habilidades em benefícios para a organização. Entretanto, o fazer do grupo não pode apagar a contribuição individual e nem vice-versa.

3. MOTIVAÇÃO FUNCIONAL

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Isso faz com que se entenda o trabalho a partir de um elo natural entre o indivíduo e o trabalhador, levando cada um a agir não só com naturalidade, como também com criatividade. Em consequência, tem-se nele uma referência, tanto de identidade, como de auto-estima.

Dessa forma, o novo ambiente de trabalho, levando em conta, ao mesmo tempo, a tecnologia, os funcionários e os objetivos das organizações, procura estudar a motivação como um comportamento que se reflete tanto nas ações específicas (o papel) quanto nas gerais, no que se refere ao desempenho. Ela vai representar, em certa medida, um termômetro através do qual a organização poderá dimensionar o empenho do funcionário no desenvolvimento de suas atividades e, por conseguinte, o nível de produtividade.

De maneira geral, a falta de motivação funcional constitui um ponto de questionamento para a organização, a partir do momento que ele permite avaliar o processo administrativo como um todo, desde as relações entre administração e funcionários e deles entre si e até refletir se as funções foram definidas de modo a não gerar duplicidades ou ambiguidades em relação ao cumprimento do papel. Em resumo, o questionamento sobre a motivação possibilita a revisão de todos os aspectos relacionados ao comportamento no trabalho.

Handy (op. cit., p. 78) defende que a teoria da motivação mostra alguns aspectos que justificam determinado comportamento; todavia, esses aspectos não justificam os comportamentos como um todo. Já a teoria do papel fornece mais elementos, haja vista dispor de uma estrutura diferente a partir da qual o

comportamento pode ser compreendido, e possibilita, inclusive, a união entre várias teorias do comportamento. Observa-se, pois, um caráter de complexidade no estudo dos comportamentos, o que, aliado à forma como as organizações desenvolvem suas operações, pode aumentar as dificuldades no estudo de um prognóstico sobre como o indivíduo pode reagir a determinado estímulo.

Nesse sentido, há de observar-se que, embora a burocracia seja uma forma racional de funcionamento das organizações, logo necessária às organizações, ela promove, paralelamente, alguns efeitos negativos. Tais efeitos não contribuem para o estudo dos comportamentos, mas servem de base para a solução dos mesmos comportamentos. Merton (apud Viegas, op. cit., p 42) identificou os seguintes efeitos:

- a) impessoalidade – frieza no relacionamento entre funcionário e público;
- b) especialização em regras – os funcionários as utilizam como um fim e não um meio de racionalização;
- c) emissão excessiva de documentos para justificar atos do exercício da substituição;
- d) divisão pormenorizada do trabalho exigindo, em contrapartida, uma produtividade mínima;
- e) tendência à criação concomitante de instâncias intermediárias de poder, distanciando ainda mais a administração do corpo de funcionários.

Deve-se observar que a emergência desses efeitos também colabora para um processo de aparente redução da importância das tarefas (em si mesmas) que de repente se perdem em meio a essa burocracia paralela.

3.1. Herzberg e o Enriquecimento das Tarefas

A forma brusca com que os novos padrões tecnológicos se instalaram em todas as áreas faz com que as organizações busquem implementar mudanças igualmente bruscas em suas rotinas e paradigmas, na tentativa não apenas de acompanhar o mesmo ritmo deles, mas principalmente de sobreviver. Com essa preocupação, elas procuram alternativas que possam suprir suas necessidades tentando resolver, ao mesmo tempo, o clima de insegurança geral originado dos acontecimentos.

Nas organizações públicas a situação não é diferente, já que elas também estão inseridas no contexto global das mudanças, sendo um reflexo da instabilidade que leva à insegurança e à falta de motivação. Como nas organizações privadas, exige-se de todos os níveis funcionais um maior comprometimento com a função, utilizando-se, para isso, das ferramentas dos recursos humanos e métodos mais produtivos.

Atualmente, as organizações já não concordam com a definição de um trabalho que se constitua numa tarefa desagradável. Embora de forma diferente, ele tem uma forte representação para as pessoas, desde que elas estejam envolvidas por ele.

Herzberg (1975, p. 8), a partir de sua classificação dos fatores de satisfação (de motivação: realização, reconhecimento e progresso) e de insatisfação das necessidades (higiênicos: natureza e conteúdo dos trabalhos), esclareceu que a oposição à satisfação é a falta de satisfação (e não a insatisfação) e assim também com a insatisfação. Diante disso, concluiu que os fatores da motivação são diferentes dos fatores da desmotivação, sendo portanto motivacionais os fatores

que possibilitam a realização e higiênicos os que visam à prevenção da insatisfação. Enquanto os primeiros são mais de caráter pessoal, os outros têm uma relação mais direta com a organização, ou seja:

os estímulos para as necessidades de desenvolvimento são tarefas que provocam o desenvolvimento; no meio empresarial, são as funções do cargo. Em sentido contrário, os estímulos que induzem o comportamento pelo qual se procura evitar o sofrimento estão no ambiente de trabalho.

MacGregor (1973, p. 41) foi da mesma opinião quando disse que

os meios para a satisfação das necessidades fisiológicas e dentro de certos limites de segurança do homem podem ser proporcionados ou negados pela Administração. O próprio emprego é um desses meios. Também o são os salários, as condições de trabalho e os benefícios. Através desses meios, o indivíduo pode ser controlado enquanto estiver lutando pela subsistência.

Nessa perspectiva, Herzberg (op. cit., p. 8-10) centrou-se em três filosofias gerenciais para reduzir efeitos dos fatores de insatisfação (higiênicos) através da ação gerencial: primeira, a teoria orgânica, segundo a qual as necessidades humanas são variadas e ajustáveis a situações determinadas. Dessa forma, a função da gerência pode ser tão pragmática quanto a situação o requerer; segunda, a teoria da engenharia industrial, defendendo que o indivíduo associa a orientação para a satisfação das necessidades econômicas à mecanicista ou de desenvolvimento operacional. Nesse caso, caberia à gerência adequar as condições de

trabalho à maior eficiência do potencial humano; terceira, a teoria behaviorista já enfatiza várias necessidades, tanto higiênicas quanto motivadoras, sempre enfocando o aspecto grupal. A gerência, então, deveria realçar os aspectos das relações humanas e da valorização das respectivas crenças.

No contexto dessas propostas, Herzberg (op. cit., p. 11) valeu-se da teoria da engenharia industrial para explorar a consecução de objetivos diferentes: em vez de aumentar a eficiência através da adequação da carga de trabalho, a gerência pode desenvolver formas de enriquecimento do trabalho a fim de se conseguir a eficiência do pessoal. Esse enriquecimento de trabalho não deixa de ser um enriquecimento do cargo e leva ao desenvolvimento do funcionário em todos os aspectos: psicológicos, de responsabilidade, reconhecimento interno e externo e progresso.

Na consideração da *teoria do enriquecimento do cargo*, Herzberg (op. cit., p. 10-13) descreveu os princípios do processo, mostrando os caminhos por que passam os levantamentos para sua implementação, como por exemplo: o aumento do próprio padrão de produção; o acréscimo de uma tarefa significativa a uma existente, igualmente de significação (ele ressalta que se uma tarefa sem significado for acrescentada a outras da mesma espécie o resultado é zero); a eliminação de funções mais complexas; rodízio de funções.

Porém, ele alertou que a implementação desses elementos motivadores carece de um suporte administrativo amplo, que leve em conta o valor do investimento realizado, a possibilidade de modificações nos cargos, mudanças centradas na motivação real, priorizar a verticalização do cargo e utilizar critérios específicos, de modo a evitar a ambiguidade. Ressalte-se que a experiência deve ser controlada durante todo o período, que pode observar-se uma queda no desem-

penho do grupo - em função da mudança – e que a medida pode suscitar hostilidade, em princípio.

Com esse estudo, Herzberg colocou na mão da gerência uma estratégia que pode levar à interação dos fatores motivacionais – realização e progresso – aos higiênicos – decorrentes do próprio fazer do trabalho.

3.2. Motivação Funcional e Atividades-meio

Murray (1973, p. 37) argumentou que, independente de estarem motivados, os trabalhadores de uma organização *funcionam inevitavelmente dentro de uma administração*, e os meios pelos quais eles satisfazem suas necessidades são fornecidos por ela. Cabe então, à organização, identificar e adotar um sistema que conjugue, ao mesmo tempo, o atendimento dessas necessidades e a maximização de resultados, num processo que passa pelos aspectos motivacionais.

Bergamini (1997, p. 47) justifica que o movimento pessoal e o movimento das pessoas em uma empresa são determinados pelas necessidades de atingir determinados fins. Mas as razões que determinam o comportamento motivacional numa direção específica só pode ser observado a partir do comportamento individual evidente e das respectivas relações de causa e efeito. Mesmo assim, o comportamento e suas relações não são suficientes para evidenciar um comportamento motivacional, pois motivos semelhantes podem dar lugar a ações distintas, da mesma forma que ações semelhantes podem responder por motivos diferentes. As necessidades que movem as pessoas em uma organização nem sempre podem ser identificadas com absoluta certeza.

Katz & Khan (op. cit., p. 67) entendem *que o indivíduo tenha ou não prazer em executar a tarefa que dele se espera é irrelevante. O que importa é a maneira*

de tornar o seu comportamento estável e de confiança. Para os autores, quando um indivíduo exerce atividades em uma organização, ao mesmo tempo em que aceita submeter-se a uma relação de autoridade, busca encontrar ali a realização de seus desejos. Isso significa que a interação dele com a organização tem um componente pessoal: os valores próprios. Todavia, isso não é suficiente para manter o maior nível de produtividade, da mesma forma que aquilo que motiva a maior produtividade não corresponde ao mesmo que sustenta as inter-relações. Por conta disso, as organizações propõem alguns padrões de motivos capazes de produzir o comportamento desejado por ela em vários graus. Esses padrões podem ser representados: pela internalização das metas da organização – um dos mais eficazes padrões e depende da natureza das metas em conjugação com os valores individuais; pela auto-expressão – relacionado ao cargo do indivíduo: os que têm maior responsabilidade expressam mais as suas experiências; pelo cumprimento dos aspectos legais em relação ao indivíduo – representados pelos símbolos da segurança no emprego ou ameaça de penalidades.

Quando se referem às atividades-meio, tanto a internalização quanto a auto-expressão podem ser prejudicados se não forem suficientemente esclarecidos. É o que pode ocorrer nas organizações essencialmente burocráticas, nas quais as metas da organização, as responsabilidades e os papéis individuais podem ficar diluídos ou restritos a determinadas funções, como se apenas importassem o resultado das atividades-fim. Um outro fator também pode colaborar para isso: é a falta de um enfoque interno sobre a importância das funções, independente do nível das atividades.

4. PESQUISA DO CEFOR

4.1 Procedimentos da Pesquisa

Os estudos sobre a falta de motivação dos funcionários da Coordenação de Segurança Legislativa da Câmara dos Deputados, realizados pelo CEFOR no ano de 2000, constaram de um diagnóstico da situação, seguindo-se a elaboração de uma série de recomendações, a título de solução.

A coleta de dados foi feita mediante a aplicação de um questionário aos funcionários da Coordenação, distribuídos em 03 serviços subdivididos em 13 Seções com seus respectivos setores, subordinados a Diretoria da Coordenação.

A aplicação do questionário foi precedida pelo pedido de autorização para a realização da tarefa. Autorizada, os questionários foram distribuídos e explicada a não-necessidade de identificação do formulário. O questionário continha dez perguntas, entre abertas e fechadas, e solicitou-se uma primeira leitura, visando à necessidade de eventual esclarecimento sobre o teor das perguntas abertas.

Sem nada a esclarecer, foi dado um prazo de cinco dias para o recolhimento, que ocorreu como previsto.

4.2 Análise dos Resultados

Inicialmente, os dados foram agrupados segundo a natureza das perguntas: sobre a insatisfação no trabalho; causas da insatisfação e formas de expressão da insatisfação.

Posteriormente, o CEFOR relacionou cada causa à área à qual estava afeta, desenvolvendo o estudo também sob a perspectiva da Instituição.

O estudo dos dados foi feito dentro da seguinte estrutura de desenvolvimento: contextualização dos problemas; comparação da cultura versus gerência; noções do planejamento estratégico; resolução de conflitos; processos de negociação; comunicação interpessoal e teorias da motivação. Os resultados foram apresentados em dois diagnósticos e fornecidos dentro de uma visão macro do problema, sem nenhuma estatística do percentual que cada aspecto observado representa no total das questões verificadas¹, conforme representado nos Quadros n.º 1 e n.º 2, respectivamente.

Quadro n.º 1

Causas da Insatisfação Profissional

Efeitos	Causas
1. Sentimento de discriminação	- falta de conhecimento sobre ocorrências e programas desenvolvidos pela Casa
2. Falta de confiança	- falta de acesso a determinadas comunicações por conta de imperativos
3. Distanciamento da Gerência	-existência de níveis intermediários de comunicação entre gerência e subordinados
4. Frustração com a realidade	- falta de respaldo nas atitudes, rotina sem atrativos e falta de estímulo à participação
5. Capacitação maior que tarefa	- pode-se fazer mais do que aquilo que se determinou
6. Ausência de treinamento	

Fonte: Quadro montado a partir das informações fornecidas pelo CEFOR, conforme anexo.

¹ A documentação cedida pelo CEFOR para esta pesquisa não abrange a totalidade dos resultados encontrados, uma vez que questões de natureza confidencial tiveram de ser preservadas.

Quadro n.º 2

Falta de preparação técnica, segundo observações do CEFOR

Área de responsabilidade	Causas
1. Institucional	1. Desconhecimento sobre a organização, cultura e membros da casa;
2. Técnico-Geral	2. Deficiência em processos auxiliares para desempenho da função;
3. Técnico-específica	3. Processo de formação não-abrangente; ausência de sistemática de procedimentos técnicos;
4. Comportamental	4. Insatisfação com o modelo gerencial e com as atividades desenvolvidas;
5. Gerencial	5. Ausência de formação em geral.

Fonte: Quadro montado a partir das informações fornecidas pelo CEFOR, conforme anexo

A partir desses resultados, foram traçadas algumas indicações visando à solução dos problemas observados. Essas indicações envolveram tanto a Organização em seus aspectos institucionais e, possivelmente, causadores de parte dos problemas, quanto os funcionários, no sentido de se desenvolver um movimento convergente para a solução buscada. Por isso, as orientações foram embasadas em perspectivas diferentes: as dos funcionários partiram do princípio de que “a qualidade dos serviços é decorrência da qualidade das pessoas”; as da Organização, de outro: “coloque os servidores em primeiro lugar, para que tenham o mesmo comportamento em relação aos clientes”, conforme os Quadros n.º 3 e n.º 4.

Quadro n.º 3

Solução para a insatisfação profissional

Efeitos	Orientações
1. Sentimento de discriminação	1. Elaborar programas de esclarecimento; divulgar internamente boletins, organizar exposições;
2. Falta de confiança e distanciamento da gerência	2. Demonstrar interesse em dialogar com subordinados; estabelecer um código de princípios e valores; demonstrar apoio às atitudes funcionais; abrir canais de comunicação interna; eleger representantes dos setores;
3. Frustração da realidade	3. Organizar treinamentos voltados para a valorização da função; promover a participação nas estratégias de trabalho; desenvolver programas de atualização;
4. Capacitação maior que a tarefa atribuída	4. Promover a conscientização quanto às características da função; promover o envolvimento em atividades correlatas à formação escolar dos funcionários;
5. Ausência de treinamento	5. promover a participação de funcionários com formação específica como instrutores de treinamentos.

Fonte: Quadro montado a partir das informações fornecidas pelo CEFOR, conforme anexo

Quadro n.º 4

Soluções para a falta de preparação, por área

Área de responsab.	Solução
1. Institucional	1. Caracterizar o trabalho no Poder legislativo; promover a cultura da Câmara; divulgar as noções do regimento interno; promover o conhecimento sobre a estrutura e funcionamento da Câmara e sobre a ética no Legislativo;
2. Técnico-geral	2. Promover a imagem da Câmara dos Deputados por meio de conhecimentos sobre Ética, <i>basic life support</i> e atendimento ao público;
3. Técnico-específica	3. Promover a valorização profissional da categoria através de cursos de atualização: defesa pessoal/condicionamento físico; armamento e tiro; idioma inglês (instrumental)'uso dos pórticos de raio-X; segurança de dignitários; sinistros; direção defensiva; tecnologia nova de segurança; segurança física do ambiente; Direito Penal e direitos humanos;
4. Comportamental	4. Promover cursos/orientações sobre a construção da imagem ideal; processo de confiança; competição e cooperação; comunicação; tomada de decisão; estabelecimento de limites; excelência no atendimento;
5. Gerencial	5. Nesse nível, desenvolver a noção planejamento estratégico; resolução de conflitos; processos de negociação; comunicação interpessoal e teorias da motivação.

Fonte: Quadro montado a partir das informações fornecidas pelo CEFOR, conforme anexo

4.3. A Pesquisa e a Hipótese

No que se refere à hipótese formulada - *A falta de consciência do papel, por si só, leva à desmotivação ?* – o trabalho permitiu as seguintes observações:

Quadro n.º 1

As causas verificadas nos itens 1,2, e 3 correspondem ao que diz Viegas, quando fala da burocracia como um dos tipos de vinculação entre os grupos de trabalho. Os efeitos 1 e 2 representam uma falta de consciência do papel, o que é explicado por Katz e Kahn também sob a perspectiva da interação. Para os autores, o desempenho do papel estabelece distanciamentos ou aproximações entre os diversos papéis em interação, o que responde, principalmente, pelo efeito n.º 3 (distanciamento da gerência), também justificado pela burocracia.

No que se refere ao efeito 5, Handy argumenta que esse é um dos problemas mais ignorados pela organização: o indivíduo considera seu papel inferior ao que ele pode desempenhar. O resultado é o abalo no autoconceito, levando, conseqüentemente, à desmotivação. Por sua vez, essa desmotivação pode representar um sinal não-verbal que vai influir nas relações de trabalho e pode determinar algumas situações de conflito entre os grupos em interação.

Em síntese, esse quadro apresenta efeitos referentes à falta de consciência do papel (1 e 2) e à falta de motivação (3,4,5 e 6), mostrando que tanto uma quanto outra funcionam interativamente. Por exemplo: a falta de acesso a determinadas comunicações imperativas (por conta do papel) pode levar a uma rotina sem atrativos e à falta de estímulo à participação (desmotivação).

Quadro n.º 2

Esse Quadro avalia as causas da desmotivação e da consciência do papel segundo a área de competência. Todos os itens avaliados pelo CEFOR refletem os efeitos da burocracia apresentados por Merton (apud Viegas): a impessoalidade, no desconhecimento sobre a cultura e sobre os membros da casa (responsabilidade institucional); divisão pormenorizada de trabalho, na ausência de procedimentos técnicos adequados (responsabilidade técnico-específica); tendência à criação de instâncias concomitantes intermediárias, na deficiência nos processos para o desempenho da função (responsabilidade técnico-geral).

De maneira geral, esse Quadro também reflete situações de desmotivação (itens 1,4 e 5) e de falta de consciência do papel (itens 2 e 3).

Quadros n.º 3 e 4

As soluções encontradas pelo CEFOR para os problemas encontrados têm como suporte teórico a teoria de Herzberg sobre o enriquecimento das tarefas. As orientações contidas no Quadro n.º 3 refletem uma valorização funcional geral igualmente centrada nas três filosofias nas quais Herzberg se apoiou: a teoria orgânica, que busca ajustar as necessidades humanas a determinadas situações (itens 1 e 2 do Quadro 3); a teoria da engenharia industrial, satisfação das necessidades pessoais orientada para o desenvolvimento operacional (itens 3 e 4), e a teoria behaviorista, que enfoca o aspecto grupal das necessidades e dos comportamentos (todos os itens em conjunto).

Especificamente em relação ao Quadro n.º 4, as orientações convergem para a consciência do papel (itens 1, 2 e 4) e para a motivação (itens 3 e 5).

5. CONCLUSÃO

De tudo o que se observou, conclui-se que a consciência do papel e que a falta de motivação são processos que ocorrem paralelamente, podendo interferir no desempenho de forma concomitante ou não. Isso responde à hipótese de que a falta de consciência do papel pode levar à desmotivação e vice-versa.

No caso em estudo, as causas de um e de outro problemas interferiram no desempenho dos funcionários. As orientações do CEFOR foram centradas somente em soluções institucionais, do que se entende, pela documentação cedida, que não se entrou no mérito dos comportamentos individuais. Tanto as causas quanto os efeitos foram considerados do grupo como um todo, como também os problemas foram observados somente a partir da instituição, o que ela fez, deixou de fazer e o que poderá fazer para a melhoria do desempenho dos funcionários da Coordenação de Segurança Legislativa da Câmara dos Deputados.

Com isso, pode-se dizer que o estudo do CEFOR levou em conta as questões referentes à burocracia, existentes por força da própria missão institucional, buscando as alternativas que mais imediatamente poderiam solucionar a questão: o suprimento das lacunas observadas quanto à consciência do papel e a motivação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BERGAMINI, Maria Cecília W. "Motivação nas Organizações". 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997
2. CHIAVENATO, Idalberto. "Teoria Geral da Administração." 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, v. 2, 1987
3. HANDY, Charles B. "Como Compreender as Organizações." Trad. Eugênio M. Pererira. Rio de Janeiro: Zahar, 1976
4. HENRIET, Peter. "Motivação no Trabalho." Rio de Janeiro: Zahar, v. 51976
5. HERZBERG, Frederick. Novamente: Como se Faz para Motivar Funcionários ? "Biblioteca Harvard de Administração de Empresas". 13, v. 1, 1975
6. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. "psicologia Social das organizações". 2 ed. Trad. Euriphebo Simõe. São Paulo: Atlas/MEC, 1973
7. MCGREGOR, D. "Motivação e Liderança." São Paulo: Brasiliense, 1973
8. MURRAY, Edward J. "Motivação e Emoção". 3 ed. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1973
9. STONER, James A . F. "Administração. " 2 ed. Trad. José Ricardo Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985
10. TANNENBAUM, Robert e SCHIMIDT, Warren. Como Escolher um Padrão de Liderança. "Biblioteca Harvard de Administração de Empresas". 20, v. 1, 1975
11. VIEGAS, Waldir. "Curso de Desenvolvimento Gerencial". Apostila. Módulo 2. Universidade de Brasília, 1999

ANEXOS

Gerencial

- **Contextualização**
- **Cultura x Gerência**
- **Noções de planejamento estratégico**
- **Resolução de conflitos**
- **Processos de negociação**
- **Comunicação interpessoal**
- **Teorias da motivação**

Comportamental: Processos de Mudança

- Construção de imagem ideal**
- Processo de confiança**
- Competição x Cooperação**
- Comunicação**
- Tomada de decisão**
- Estabelecimento de limites**
- Excelência no atendimento**

Institucional: A Câmara dos Deputados

- **Caracterização do Trabalho no Poder Legislativo**
- **A Cultura da Câmara dos Deputados**
- **Noções de Regimento Interno**
- **Estrutura e Funcionamento da Câmara dos Deputados**
- **Ética no Legislativo**

Técnico-Geral: A Imagem da Câmara dos Deputados

- **Ética**
- **Basic Life Support**
- **Atendimento ao Público**

Técnico-Específico: Valorização profissional da Categoria

- **Defesa pessoal/ condicionamento físico**
- **Operação de radiotransmissores**
- **Armamento e tiro**
- **Idioma (inglês instrumental)**
- **Uso dos pórticos de Raio-X**
- **Segurança de Dignitários**
- **Sinistros**
- **Direção defensiva**
- **Novas tecnologias de segurança**
- **Segurança de física de instalações**
- **Direito Penal**
- **Direitos Humanos**

FRUSTRAÇÃO COM A REALIDADE

Falta de respaldo nas atitudes

Rotina desinteressante

Falta de estímulo à participação

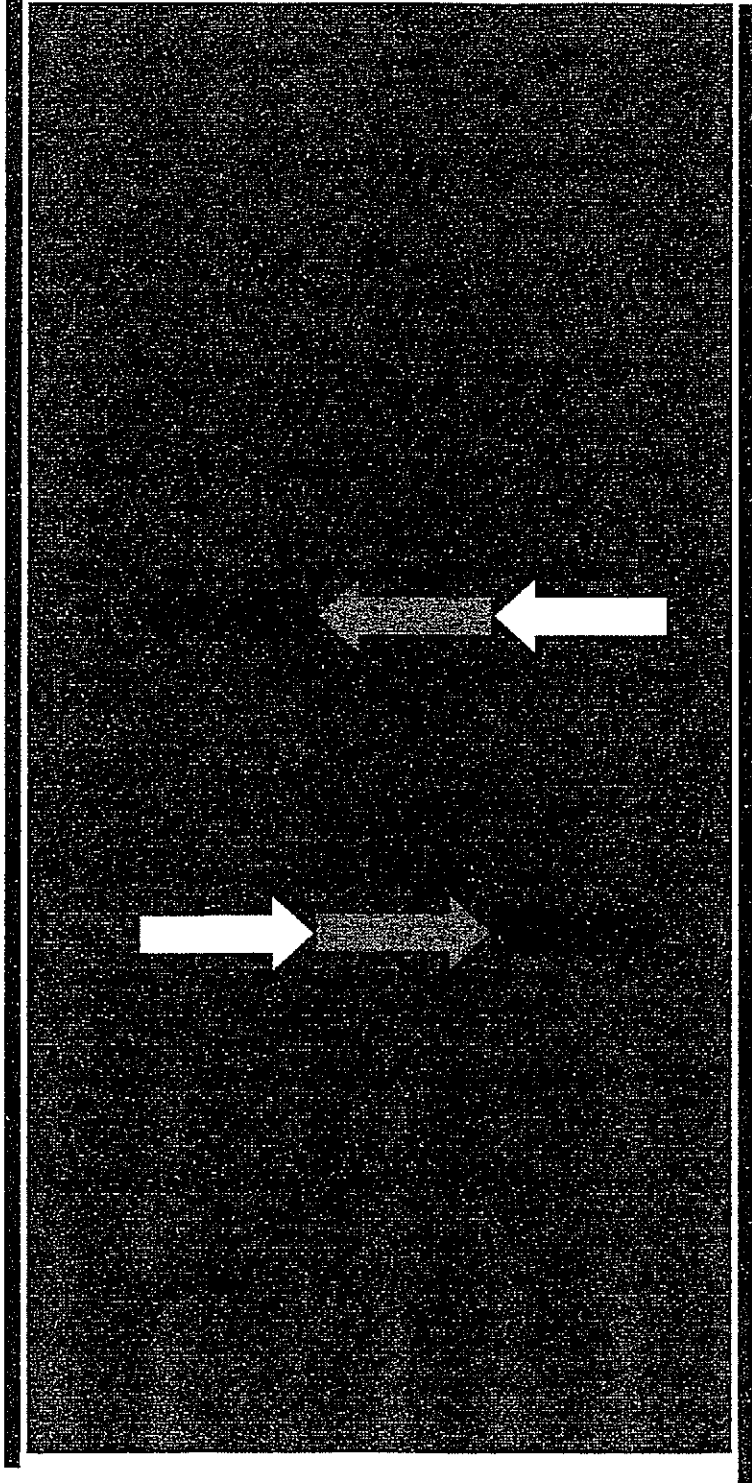
FRUSTRAÇÃO COM A REALIDADE

O QUE FAZER?

- **Treinamentos voltados para a valorização da função**
- **Participação nas estratégias de trabalho**
- **Programa de atualização gerencial**

AUSÊNCIA DE CONFIANÇA - DISTÂNCIA DA GERÊNCIA

GERÊNCIA



AGENTE DE
SEGURANÇA

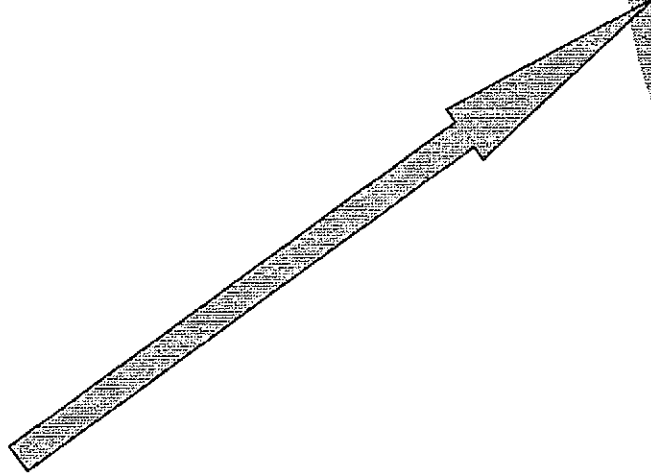
CONFIANÇA E APROXIMAÇÃO

- **Demonstrar interesse em dialogar com subordinados**
- **Estabelecer um Código de princípios e valores**
- **Demonstrar apoio às atitudes funcionais**
- **Abrir canais de comunicação interna**

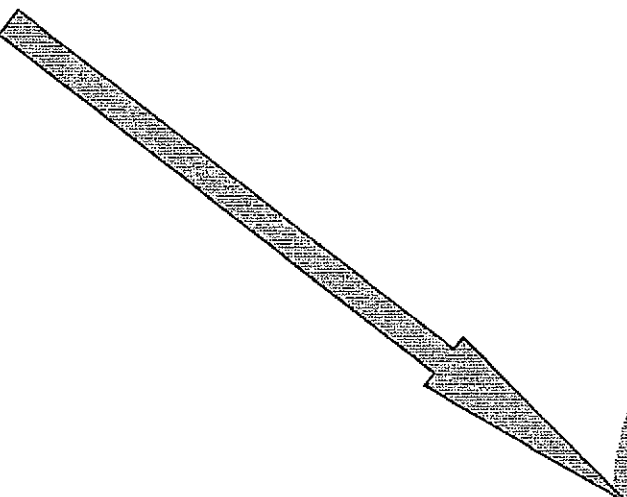
Boletim/Jornal Interno

Representantes de setores

**AGENTE DE
SEGURANÇA**



**Falta de
Preparação
Técnica**



**Insatisfação
Profissional**

Insatisfação Profissional

- **SENTIMENTO DE DISCRIMINAÇÃO**
 - **FALTA DE CONFIANÇA**
 - **DISTÂNCIA DA GERÊNCIA**
- **FRUSTRAÇÃO COM A REALIDADE**
- **CONSCIÊNCIA QUE A CAPACITAÇÃO
MAIOR QUE A TAREFA**
- **AUSÊNCIA DE TREINAMENTO**

Falta de Preparação Técnica

Institucional: Desconhecimento sobre a organização, cultura, membros da casa

Técnico-Geral: Deficiência em processos auxiliares para o desempenho da função

Técnico-Específico: Processo de formação não-abrangente; ausência sistemática de procedimentos técnicos

Comportamental: Insatisfação com o modelo gerencial e com as atividades desenvolvidas

Gerencial: Ausência de formação

CAPACIDADE MAIOR QUE A TAREFA



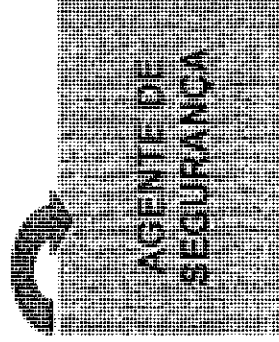
ATIVIDADE

CAPACIDADE MAIOR QUE A TAREFA

O QUE FAZER?

- **Conscientização quanto às características da função**
- **Envolvimento em atividades correlatas à formação escolar**
- **Participação como instrutores de treinamentos**

**SENTIMENTO DE
DISCRIMINAÇÃO**



**FUNÇÃOÁRIO
DA CASA**

SENTIMENTO DE DISCRIMINAÇÃO

o que fazer?

Servidores da Casa

Agentes de Segurança

Programas de Esclarecimento

Divulgação interna

- . Boletins
- . Intranet
- . Exposições

**Programas
de valorização
e de Treinamento**

**Reconhecimento da
Gerência**

**“A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS É
DECORRÊNCIA
DA QUALIDADE DAS
PESSOAS”**

**Coloque os servidores
em primeiro lugar, para
que tenham o mesmo
comportamento em
relação aos clientes**

