

Título:**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS E COLABORADORES TERCEIRIZADOS EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.**

Autores:

Prof. Dr. José Maria de Oliveira, Ph. D. (contato), Doutor pela Manchester University, UK, E-mail: jmoliveira@ucb.br e jmoliveira98@gmail.com, Telefone: (61) 34261179.

Prof. MSc. Jairo Alano Bitencourt, Universidade: UCB – Universidade Católica de Brasília, DF.

Prof. MSc. Fernando A V Chaves, Universidade: UCB – Universidade Católica de Brasília, DF.

Prof. MSc. Paulo Cesar Chagas, Universidade: UCB – Universidade Católica de Brasília, DF.

Rafael Brasileiro de Oliveira, Administrador.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo realizar uma análise do poder de motivação dos servidores efetivos e dos terceirizados no âmbito da administração pública federal, tendo por base o Ministério da Integração Nacional, com o fim de avaliar o grau de satisfação dos colaboradores. Os fatores analisados são: remuneração, treinamento, relacionamento, ambiente e oportunidades de carreira. O trabalho discute os resultados de uma pesquisa sobre o comportamento de duas classes de trabalhadores, em um mesmo ambiente, sendo a primeira a dos terceirizados, que prestam serviços aos órgãos públicos através de empresas contratadas, e a segunda os servidores públicos que realizaram concurso público, para obtenção da vaga. O. Para a análise do tema, foram utilizados, além do estudo de caso, os seguintes instrumentos metodológicos: a pesquisa exploratória, o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo. Na oportunidade foi entregue o mesmo questionário de 15 questões, feitas de acordo com o modelo de Likert, composto de afirmações sobre a satisfação do empregados, que deveriam ser avaliadas com notas que variam de 1 a 5, destinado a uma amostra de 140 terceirizados e 112 servidores efetivos, com a intenção de demonstrar que a hipótese de baixa motivação entre as terceirizados seria verificada. Contudo os resultados evidenciam que as motivações das duas classes, apesar de algumas diferenças, são bastante parecidas, o que reforça a idéia de que a motivação das pessoas no trabalho depende mais do tipo de trabalho e da liderança do que do estatuto sob o qual as pessoas são admitidas no trabalho.

PALAVRAS-CHAVES: Motivação. Satisfação. Colaboradores.

Abstract:

This paper's purpose is to analyse how motivation at the workplace may be powerful considering two main categories of public workers: full public employees and contractors, in the Federal Public Service in Brasil. This is focused on the National Integration Ministry to evaluate employee satisfaction on the job. Factors that have been considere in this analysis were: monthly paycheck values, training opportunities, overall work environment and carrer opportunities. The paper discusses the results of such a field research which há been conducted with these two

categories of employees. Based on a Likert model questionnaire with 15 questions, proposed as an affirmative proposition, which was to be evaluated by the respondents with grade going from 1 to 5. For the analysis of the data collected from 140 contracted employees and 122 full service employees a spreadsheet mounted on MS Excel was produced with means and standard deviations of each answer by the combined group. The results were much similar among both groups with reinforced the idea of motivation been based on the type of work and leadership more than on the status of the employees.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de globalização e de acirrada competitividade, as empresas estão voltadas à concepção de que o seu maior capital é o ser humano, e que as pessoas passam a ser a solução, o diferencial para que as empresas tornem-se ainda mais competitivas. Um colaborador motivado ou desmotivado é resultado do somatório de vários aspectos que envolvem o empregado e o seu ambiente de trabalho. Estudar esses aspectos é a melhor maneira de compreender o indivíduo e poder auxiliá-lo na busca da motivação no trabalho.

Este artigo pretende estudar o nível de motivação dos servidores públicos e correlacionar com o nível de motivação dos colaboradores terceirizados em um mesmo ambiente, tendo como principal finalidade identificar e analisar os fatores que contribuem, de forma positiva e negativa, para a motivação dos trabalhos visando o aumento da produtividade.

O fenômeno motivacional é entendido hoje, como sendo uma fonte de energia interna que canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinado objetivo planejado.

Entretanto Bowditch (1998) relata que a desmotivação é provocada por um conjunto de elementos geradores de incertezas e inseguranças, que afeta diretamente as metas de eficiência e produtividade. Daí surgiu a situação problema, quais as diferenças entre as motivações para o trabalho de servidores e de terceirizados em um órgão da administração pública federal?

Este artigo sustenta que lidar com os processos motivacionais das pessoas nas organizações públicas é tarefa complexa, ainda que necessária, pois é vista como um instrumento de desenvolvimento pessoal que promove a valorização da força de trabalho, conseqüentemente os funcionários ficam mais comprometidos com os objetivos do órgão em que trabalham. Neste caso, o propósito central é considerar as perspectivas motivacionais, levando em conta principalmente o experimento de Frederico Herzberg, pois a teoria dos dois fatores explica o comportamento das pessoas em situação de trabalho, respondendo de forma clara e objetiva a situação problema levantada.

Tendo em vista as razões expostas, este artigo pretende: a) avaliar o grau de satisfação dos colaboradores; b) analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação do trabalho e c) avaliar o nível de satisfação referente à remuneração, treinamento, relacionamento, ambiente e oportunidade.

Para alcançar tais objetivos, o artigo será estruturado em quatro seções: na primeira, será analisado o contexto histórico e alguma definição sobre motivação, serão revisadas as principais teorias para elaboração do artigo e um resumo de outras teorias complementares e ainda comentar sobre a gestão de pessoal na administração pública, logo em seguida, discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, na terceira, os resultados são apresentados e discutidos, e por fim, na quarta apresentam-se às conclusões do artigo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. A motivação no contexto histórico e algumas definições.

A Motivação é um dos fatores intrínsecos que influenciam o comportamento dos colaboradores, este sentido é fundamental para entender as pessoas no ambiente de trabalho. O significado de motivação deriva da palavra latina “movere”, que significa mover.

Bergamini (1997, p. 24) descreve a definição de motivação:

“[...], já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada como um aspecto intrínseco aos colaboradores, ninguém pode motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

Para Robbins (2002), motivação é como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Segundo Bergamini (1997), um pouco antes da revolução industrial a principal maneira de motivar, consistia no uso de punições, criando um ambiente generalizado de medo, a palavra motivação tinha o sentido não para promover o funcionário, mas sim de sugar o máximo dele, pois consistia em castigo e medo ao invés de confiança, e as punições ultrapassavam a barreira do psicológico, chegando até a restrição financeira causando prejuízos de ordem física.

Logo depois, Taylor acreditava que em lugar do clima de punição, adotaria a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivos à motivação, ou seja, a maioria dos trabalhadores da época escolheria seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho mais principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Os teóricos da época pensaram não ter complicado a concepção da conduta humana ao convir que para motivar colaboradores seria necessário apenas, atentar, para uma sistemática de recompensa e punição. Atualmente se tem a idéia de que cada pessoa já trás, dentro de si, suas próprias motivações. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Segundo relata Bergamini (1997 p. 23):

“Se no início do século o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas”. (aqui tem aspas, e embaixo não tem, favor escolher um critério)

Robbins (2002) complementa dizendo que se passou a valorizar a intensificação dos canais de comunicação. Os trabalhadores deveriam conhecer, de forma abrangente tudo quanto possível, ou seja, o que dissesse respeito à organização, tendo, ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito do todo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes da organização.

2.2. Teorias principais no campo da motivação.

Há diversas teorias que explicam os comportamentos motivacionais, porém todas elas procuram obter ao máximo do funcionário através de informações e consenso, ao invés do

comando e controle, trocando as punições das tarefas mal sucedidas pelo reconhecimento do bom trabalho.

A motivação é um ponto crítico em qualquer organização, assim faz necessário conhecer a importância das teorias motivacionais para se pensar sobre os comportamentos nas organizações e para tomar decisões a respeito de planejamento organizacional. (BERGAMINI, 1997).

O fenômeno motivacional na atualidade é entendido como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento da pessoa na busca de determinados objetivos, ela é absolutamente intrínseca, ou seja, vem das necessidades interiores do cada indivíduo, é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa (VERGARA, 2000). Podemos afirmar que a motivação não é estática, os colaboradores não ficam motivados por muito tempo pelo mesmo fator motivacional, pois o foco da satisfação das necessidades muda continuamente, da mesma forma o objeto de motivação. Dizemos então que a motivação é o fato-chave para o alcance dos objetivos propostos pelo ambiente de trabalho. Sabemos que nenhuma pessoa desmotivada envolve-se plenamente em direção aos objetivos que devem alcançar.

A teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, é formada por fatores higiênicos e fatores motivacionais, sugerem dois grandes grupos de necessidades, que devem ser analisados independentes e os efeitos distinguidos. O primeiro grupo são os fatores higiênicos, de natureza extrínseca ao trabalho, são fatores que ficam próximo das pessoas, nos quais ela pode interferir, é o mínimo que podemos esperar do ambiente de trabalho. O segundo grupo é composto pelas necessidades motivadoras, de fatores intrínsecos ao trabalho, e conduzem a satisfação e à felicidade, através de uma energia que vem de dentro da pessoa, ela se autodesenvolve.

Quadro 1: Teoria dos dois fatores de Herzberg.

<u>FATORES DE HIGIENE</u>	<u>FATORES MOTIVADORES</u>
<i>Condições de trabalho</i> <i>Pagamento</i> <i>Segurança no trabalho</i> <i>Relações no trabalho</i> <i>Práticas de supervisão e administração</i> <i>Políticas e administração de empresa</i>	<i>O trabalho em si</i> <i>Responsabilidades</i> <i>Senso de realização</i> <i>Reconhecimento</i> <i>Perspectivas de evolução</i>

Fonte: Martins (2002, p. XX).

Herzberg (1997, p. 61) relata:

“Os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos, [...]”.

Os fatores de higiene, não chegam a provocar, mas precisa ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem à causa da desmotivação dentro do órgão. Enquanto esses fatores estiverem

apropriados às pessoas, elas não ficaram insatisfeitas, porém se quisermos motivar as pessoas, devemos buscar atingir os fatores motivadores. Sabendo que a administração pública tem que estar altamente motivada para que a qualidade da produção aumente, surgiu a oportunidade de descrever as variáveis que levavam a julgar o que fazia os colaboradores se sentirem bem ou mal em seu trabalho. Para Herzberg (1997) o enriquecimento do cargo é a melhor forma de aumentar a satisfação do colaborador, pois oferece a oportunidade de crescimento da pessoa.

Herzberg (1997) diz que, o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mais sim ausência de satisfação, e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação.

Para o psicólogo Maslow, em sua teoria da hierarquia das necessidades o homem é um ser insaciável e está sempre procurando satisfazer uma necessidade, até encontrar a auto-realização.

De acordo com Maslow (apud MONTANA & CHAMOV, 1999), existe uma tendência natural pela qual os indivíduos se tornem cientes de cada uma dessas necessidades, sendo assim motivados por elas em ordem ascendente. Dar seqüência na hierarquia de Maslow pode ser comparado a subir um degrau de uma escada por vez; estar ciente do próximo degrau parece uma negociação favorável do degrau anterior. Acreditava que é preciso um mínimo de satisfação antes que uma necessidade deixe de preocupar a pessoa à exclusão de outra mais elevada (ROBBINS, 2002).

De acordo com Ferreira (2006), essas necessidades humanas apresentam-se em cinco níveis, dispostas no formato de uma pirâmide, da base ao topo respectivamente que são a necessidades fisiológicas: referem-se às exigências básicas do corpo humano. Segurança: incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais. Sociais: dizem respeito à necessidade de amor, de fazer parte de um grupo e de associações com as pessoas. Estima: refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor e auto-realização: relaciona ao desejo de atingir o seu próprio potencial.

A idéia de classificar os motivos humanos, numa pirâmide, serviu para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, sendo assim, ao hierarquizá-los daria uma melhor visualização nas necessidades que energiza o comportamento.

2.3. Outras Teorias complementares no campo da motivação.

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom, diz que a motivação é um processo que deve ser encarada como resultante das relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. De acordo com Vroom (1997 apud ROBBINS, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

Sugere então que o colaborador se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou até mesmo promoções; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais (ROBBINS, 2002).

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquirida, desenvolvida por McClelland, descreve a motivação nas pessoas por três necessidades básicas. Segundo McClelland 1997 (apud Ferreira 2006), a necessidade de realização que representa fazer as coisas da melhor forma, ultrapassando os padrões de excelência. De acordo com Souza (2001), essa necessidade se caracteriza pela vontade de ser bem sucedido em situações de competições, pelo desejo de fazer

alguma coisa melhor ou de forma mais eficiente do que já feita, a segunda que é a necessidade de poder, vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas. Segundo Robbins (2002), essa necessidade busca a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a ser preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente o desempenho eficaz e por ultimo tem a necessidade de afiliação, ou seja, vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todos.

A Teoria da Equidade descrita por Adams, onde cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensas pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ele. Conforme propõe Adams (apud BERGAMINI, 1997) aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensas.

A teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERG, foi proposta por Alderfer, sendo considerada um aprimoramento da teoria de Maslow, adequando os conceitos das necessidades, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias, ela se torna mais atual. Alderfer sugere que os objetivos tenham uma relação seqüencial sucessiva: necessidade de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997).

Quando um determinado nível for razoavelmente satisfeito, o próximo nível começa a pressionar para ser atendido. Alderfer e Maslow procuram satisfazer as necessidades de nível baixo, que pressionada levam a um desejo de satisfazer as de níveis acima.

2.4 Gestão de Pessoal no Serviço Público Federal

A Administração Pública busca cada vez mais suprir suas necessidade de mão-de-obra para a realização de determinados serviços que fogem aos objetivos principais de suas atividades. Nisso, ao invés de inchar sua estrutura, ela busca através de outras formas atingir seus objetivos no sentido de não prejudicar o desempenho na área em que se propôs a atuar. Dessa forma, transfere a terceiros a realização de determinados serviços que fazem ou não parte de sua linha principal de atuação, possibilitando com isso focalizar suas atenções para o cumprimento de seus objetivos institucionais, em respeito, dentre outros, ao princípio da eficiência previsto constitucionalmente. (DUTKEVICZ, 2004)

Segundo Martins (2007), a terceirização consiste na possibilidade de contratar terceiro para a realização de atividades que não constituem o objeto principal da empresa.

No entanto, de acordo com a lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, diz no artigo 2º que para os efeitos da citada Lei, servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público, ou seja, são os que exercem em caráter de permanência uma função pública decorrente de uma relação de trabalho integrado a um quadro.

Nos cargos destinados somente aos servidores públicos com Direção e Assessoramento Superiores – DAS, da administração, terão seu provimento regido pelo critério da confiança, segundo for estabelecido em regulamento de acordo com o Art. 01 e 02 da lei nº 5.645 de 10 de dezembro de 1970.

No serviço público podemos relacionar ainda os estagiários que são alunos regularmente matriculados que freqüentem, efetivamente, cursos vinculados à estrutura do ensino público e particular, nos níveis superior, de ensino médio, ou escolas de educação especial, aceitos por

pessoas jurídicas de direito privado, órgãos de administração pública e instituições de ensino, para o desenvolvimento de atividades relacionadas à sua área de formação profissional. Esse conceito está previsto no art. 1º da Lei nº 6.494/77, com redação atual dada pela Medida Provisória nº. 1.952-27, de 23 de agosto de 2000.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso no Ministério da Integração Nacional, cuja missão é promover o desenvolvimento e a revitalização dos municípios do Brasil com a utilização sustentável dos recursos da união e a estruturação de atividade produtiva para a inclusão econômica e social. Atualmente o Ministério é composto de aproximadamente 530 colaboradores, sendo que deste total, 219 são terceirizados, 157 servidores públicos (com ou sem DAS) e 154 formado por estagiários e por terceirizados de atividades fins que não farão parte na pesquisa.

Categoria	Quant. Total	Quant. da amostra	% da Amostra
Servidores (com ou sem DAS)	157	112	70%
Terceirizados	219	140	64%
TOTAL	376	252	68%

Tabela 1: Quantidade de Colaboradores

Fonte: Ministério da Integração Nacional

3.1 Nível da pesquisa

Visando explorar o ambiente interno da organização para levantar e definir possíveis problemas quanto à motivação, a pesquisa será classificada como exploratória visando proporcionar maior compreensão do fenômeno investigado. Esse tipo de pesquisa é realizado em área onde a pouco conhecimento acumulado permitindo que o pesquisador delimite de forma mais precisa os fatos relacionados à motivação.

3.2 Métodos de pesquisa

Quanto aos meios que serão utilizados para investigação teremos a pesquisa bibliográfica que em todas as fases do artigo será utilizado, pois irá buscar em livros e artigos científicos através de estudos anteriores, teorias de motivação que se enquadre à realidade do administrador hoje, com fins de melhorar o embasamento no projeto. Pesquisa de campo, pois será feita uma investigação empírica através da utilização de questionários do tipo fechado objetivando obter elementos para se explicar à motivação dentro do serviço público e procurar obter o aprofundamento das questões propostas e o entendimento dos fatores que exerçam influência na situação que constitui objeto de pesquisa (GIL, 2002).

É também um estudo de caso, pois o artigo prevê a aplicação de questionário que terá seu foco em um órgão da Administração Pública Federal (Ministério da Integração Nacional), pois se caracteriza pela análise em profundidade de um tema da administração que é a motivação. O pressuposto deste estudo é que, ao se conhecer muito bem como ocorre o fenômeno, podem se feitas afirmativas sobre como o fenômeno ocorre no todo, tendo uma clareza dos fatos abordados.

3.3 Técnica de coleta e dados

O projeto coletou dados primários através da técnica de comunicação por escrito, com a utilização de questionários contendo perguntas do tipo fechado. Gil (2002) define o questionário como sendo a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. Questões do tipo fechadas foram colocadas, de forma a estimular e motivar os colaboradores terceirizados e servidores públicos a responder de forma objetiva, porém tendo a oportunidade de expressar suas opiniões sobre a satisfação no trabalho, os serviços executados por eles, e os seus próprios sentimentos e convicções. Outra característica determinante na escolha da utilização do questionário foi que os funcionários podem respondê-lo no momento em que julgarem mais conveniente.

Foi realizado um pré-teste com o objetivo de saber se o questionário atendia ao objetivo geral e aos objetivos específicos do projeto. Na ocasião foram entregues à Coordenação de Documentação Bibliográfica – CODIB - um total de 12 questionários aos terceirizados e 8 aos servidores, podendo-se observar que a média de tempo para resposta ficou em torno de 2 a 3 minutos; e que as perguntas estavam relacionadas diretamente aos fatores que podem gerar a motivação entre aos colaboradores.

Quadro 2: Divisão das perguntas no questionário.

QUESTIONARIO			
Fatores de Higiene		Fatores Motivadores	
Questões	Sentido	Questões	Sentido
1 e 2	<i>Pagamento</i>	3	<i>Perspectivas de evolução</i>
5, 6 e 11	<i>Praticas de supervisão e administração</i>	4 e 17	<i>O trabalho em si</i>
07 e 19	<i>Relações no trabalho</i>	10	<i>Senso de realização</i>
8	<i>Condições de trabalho</i>	12 e 18	<i>Responsabilidade</i>
09 e 20	<i>Segurança no trabalho</i>	13 e 15	<i>Reconhecimento</i>
14 e 16	<i>Políticas e administração da empresa</i>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2007)

Obtendo êxito na aplicação do pré-teste, o questionário definitivo se compôs de 20 questões do tipo fechado, analisando itens que estão diretamente ligados à motivação, tais como remuneração, treinamento, relacionamento, ambiente e oportunidade. Ele busca, através da Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg juntamente com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, representar uma comparação entre o poder de motivação que há nos terceirizados em relação aos servidores públicos do órgão, tentando visualizar suas diferenças. As questões foram distribuídas de acordo com o Quadro 2. :

A aplicação do instrumento foi realizada pelo próprio pesquisador, através da *intranet* (correio eletrônico), uma cópia do questionário foi entregue via correio eletrônico, tanto aos colaboradores terceirizados como também aos servidores públicos. A análise dos dados será de forma qualitativa, pois utilizará procedimentos estatísticos, e quantitativa, pois foi realizada avaliação formal quanto ao pessoal administrativo que atualmente faz parte do órgão, buscando explorar o ambiente da pesquisa, tendo em vista a não necessidade de se identificar e o livre acesso à resposta.

3.4 Plano amostral da pesquisa

Para se obter os melhores resultados do projeto, torna-se importante distinguir o que é população e amostra. População diz respeito a um conjunto de todos os elementos onde, cada um deles, apresenta uma ou mais características em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a amostra.

Barbetta (2003 p. 41), utiliza a seguinte formula para o cálculo da amostra:

Equação 1: Número de elementos na amostra (n)

$$n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$$

Onde:

Equação 2: Primeira aproximação do número de elementos da amostra

$$n_0 = \frac{1}{(E_0)^2}$$

N = tamanho da população;

E0 = erro amostral Tolerável;

n0 = primeira aproximação do tamanho da amostra

n = tamanho da amostra

Calculando no caso específico:

Amostra de Terceirizados: $n_0 = 1 / (0,05)^2 = 400$ pessoas,

$n = (219 \times 400) / (219 + 400) = 140$ pessoas

Amostra de Servidores: $n_0 = 1 / (0,05)^2 = 400$ pessoas,

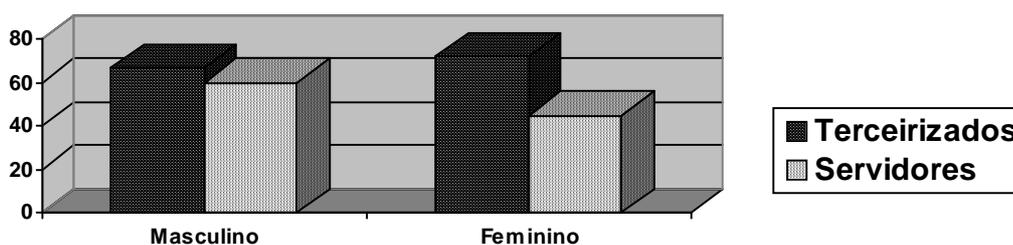
$n = (157 \times 400) / (157 + 400) = 112$ pessoas

A utilização de questionário com o fim estatístico sempre envolveu um grau de incerteza, uma vez que a amostra é retirada de uma população grande. Neste artigo, foi utilizado o nível de significância de 5% , ou seja, a amostra tem uma certeza de 95% para os resultados encontrados.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

A importância de se estudar a motivação organizacional se dá por que ela tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional, no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional, e a satisfação dos trabalhadores.

Gráfico 1: Sexo dos entrevistados (número de entrevistados)



Fonte: Questionários

4.1 Fatores motivadores

Tendo em vista que os aspectos motivacionais foram estabelecidos no instrumento de coleta de dados através da aplicação do questionário, por meio de escalas de respostas do tipo Likert de sete pontos, considerou-se como escore médio, o valor de 4,0. Os graus de importância nessas escalas estão dispostos de discordo totalmente a concordo totalmente. Foram elaboradas duas tabelas com o propósito de investigar os fatores de motivação e de higiene isoladamente.

A variável “perspectiva de evolução” foi a que apresentou a maior diferença entre os servidores e os terceirizados, apresentado média 1,83 das respostas dos terceirizados e 4,05 dos servidores. Esse fato está relacionado aos aspectos próprio de carreira do setor público, que se compõem de promoções horizontais (por antiguidade e merecimento) e verticais através de indicações para Direção de Assessoramento Superior – DAS. Enquanto que para um colaborador terceirizado, não existe um plano de carreira, ele não pode assumir tecnicamente um cargo de DAS, além dos princípios éticos de não promover um terceirizado, pois ai não suportaria o valor do contrato inicialmente estipulado pelas partes.

O órgão também não conta com treinamento e participação em cursos conforme a pesquisa, pois tanto os terceirizados quanto os servidores ficaram abaixo da média prevista, recebendo respectivamente as médias 1,96 e 3,24. Já quando perguntados se gostam do que fazem, ambas as classes ficaram acima da média, com os terceirizados recebendo 5,32 e os servidores, 5,42. Com relação à variável que considera o trabalho em si, podemos perceber que tanto os servidores quanto os terceirizados estão sem estímulo, ou não atingem a satisfação adequada dentro da organização, mesmo assim eles gostam do que fazem, e podem melhorar essa ação.

Quanto a variável “senso de realização”, a média de 5,12 das respostas dos terceirizados causou certa surpresa, pois eles acreditam se sentirem realizados no trabalho que executam, o que reflete um valor superior ao dos servidores cuja média foi de 4,67. Este índice mostra o retrato do serviço público, pois apesar de ambas as classes estarem acima de média esperada que é 4,0, o trabalhador terceirizado manifesta maior realização no trabalho que executa.

Outra variável é a do reconhecimento, onde se pergunta se a pessoa se considera motivada no ambiente de trabalho e se a pessoa se sente reconhecida pelo trabalho que executa. Pode-se observar que os colaboradores terceirizados ficaram acima da média dos servidores, onde podemos afirmar que os terceirizados tem um maior interesse em realizados as suas tarefas de forma a buscar o reconhecimento, uma vez que um terceirizado desmotivado e mais fácil ser demitido do que um servidor exonerado.

Tabela 2: Tabulação dos resultados da pesquisa

Sentido	Questões	Terceirizados		Servidores	
		Med ¹	DP ²	Med ¹	DP ²
Perspectivas de evolução	As promoções e crescimentos na empresa, acontecem frequentemente	1.83	1.94	4.05	1.46
O trabalho em si	Participação em cursos e treinamentos acontecem normalmente	1.96	1.14	3.24	1.97
	Gosto do que faço, por isso estou aqui	5.32	1.92	5.42	1.79
Senso de realização	Eu me sinto uma pessoa realizada no trabalho que executo	5.12	1.83	4.67	2.01
Responsabilidade	Eu acredito que o órgão passa uma boa imagem aos colaboradores	4.75	1.6	4.46	1.68
	Sou uma pessoa altamente responsável com o serviço	6.42	1.38	6.51	1.12
Reconhecimento	Sou uma pessoa motivada no meu ambiente de trabalho	5.57	1.14	4.59	1.89
	Sou uma pessoa que me sinto reconhecido pelo trabalho que executo	4.78	1.91	4.77	1.92

Fonte: Questionários

Med¹: Média das avaliações obtidas

DP²: Desvio Padrão das avaliações obtidas.

Um dos grandes desafios das organizações públicas na atualidade é criar um ambiente de trabalho motivador, caso não ocorra, em contrapartida ocorre uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho. As variáveis motivacionais, quando presentes, levam a satisfação no trabalho, então para se obter a satisfação dentro do órgão em questão, deve trabalhar as variáveis que inicialmente ficaram abaixo da média, ou seja, todas as variáveis que atingiram média inferior a 4,0 pontos, que podemos citar: “perspectivas de evolução” e o “trabalho em si”, sendo essa ultima, considerado por Herzberg o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária.

4.2 Fatores de higiene.

Levando em conta que a média esperada das respostas é 4,0 e que esse fator seja no mínimo satisfatório, para não tornar a causa da desmotivação nas pessoas e que esse índice quando satisfeitos. Ainda assim não existiria razão para esperar que as pessoas trabalhassem com mais eficácia, pois as necessidades dos níveis de higiene servem primariamente como fatores de manutenção, tendo que existir o apoio dos fatores de motivação.

Tabela 3: Resultado da pesquisa - Fatores de Higiene.

Sentido	Questões	Terceirizados		Servidores	
		Med ¹	DP ²	Med ¹	DP ²
Pagamento	O meu salário é compatível com o do mercado	2,99	1,8	4,05	2,04
	Considero os benefícios (alimentação, vale transporte, outros) bons	3,83	1,98	3,27	1,91
Práticas de supervisão	O relacionamento profissional com o seu supervisor você considera bom	5,98	1,54	5,93	1,48
	Eu gosto da comunicação passada pelo meu supervisor (tarefas)	5,47	1,53	5,45	1,53
	O seu supervisor costuma analisar suas ideias, ou seja, ele te ouve	5,43	1,52	5,36	1,64
Relações no trabalho	Desenvolvo relacionamento profissional agradável com os meus colegas	6,1	1,46	6,26	1,22
	Desenvolvo frequentemente amizades novas no meu local de trabalho	6,07	1,36	5,82	1,44
Condições de trabalho	As condições de trabalho, no órgão atendem as necessidades	4,9	1,65	4,34	1,81
Segurança no trabalho	Sou uma pessoa que me considero estabilizado no meu serviço	1,95	1,3	3,57	2,27
	Espero continuar neste trabalho por muito tempo	4,65	2	4,54	1,96
Políticas e administração	Tenho autonomia para propor melhorias para execução de tarefas	4,99	1,76	4,84	1,81
	Acredito que a burocracia do órgão atrapalha na motivação da equipe	4,54	2,07	4,83	2,03

Fonte: Questionários

Med¹: Média das avaliações obtidas

DP²: Desvio Padrão das avaliações obtidas.

Na tabela apresentada, observamos que a média de respostas da variável “pagamento” apresentou grande distinção entre os colaboradores investigados. Referente ao salário, a média de respostas dos terceirizados ficou 2,99 e dos servidores 4,05. Dentro do órgão em questão, observa dois tipos de trabalho aquele de fato operacional e o estratégico, que em ambos os casos tanto os servidores quanto os terceirizados executam, entende-se que os servidores ficaram com esse percentual maior, uma vez que na sua maioria exercem cargos de chefia, e recebem uma gratificação que é o DAS, já os terceirizados recebem como salários, menos da metade pago as empresas que prestam serviço aos órgãos públicos, dando assim uma diferença salarial visível dentro das classes de trabalhadores pesquisadas.

Quanto a práticas de supervisão, nota-se que as médias ficaram muito parecidas tendo a real visualização que as relações interpessoais não são os fatores de desmotivação, uma vez que todas as notas ficaram acima da média 4,0. Isso compreende que estão sendo satisfeitas as comunicações apresentadas pelos supervisores no órgão em questão.

Entretanto na variável segurança no trabalho, os terceirizados apresentaram média 1,95 e os servidores 3,57 ambos ficando abaixo de quatro, sendo um fator de desmotivação, uma vez que não está sendo satisfeito a variável no ambiente de trabalho, levando em conta que os terceirizados a qualquer momento podem ser demitidos, eles vivem essa incerteza a todo tempo, enquanto que os servidores em muitos casos tem o DAS ficam a cargo da administração do órgão, caso mude o ministro a possibilidade de ter toda uma reforma de pessoal dentro do órgão e grande, por esta razão acredito que ambas as classes apresentam certo grau de instabilidade,

sendo a dos terceirizados mais vulnerável para o fato. Já quando perguntados se esperam continuar por muito tempo no órgão, a média apresentou 4,65 para os terceirizados e 4,54 para os servidores, ambas acima da média 4,0 podemos observar que esse fator está sendo satisfeito nas duas classes, observa-se que esse fato se apresenta levando em conta que a concorrência no mercado externo está cada vez mais difícil

Quanto à variável relações no trabalho, observa-se um índice alto entre os terceirizados e os servidores. À pergunta sobre a existência de relacionamentos profissionais agradáveis entre colaboradores, todos responderam aproximadamente 6,0, o que está próximo do valor máximo que é 7. Fato que se apresenta devido à alta rotatividade entre colaboradores nos órgãos públicos, levando as pessoas a desenvolverem novas amizades, tendo como um ponto de satisfação para ambas as classes.

4.3. Conclusão da análise.

Um dos grandes desafios das organizações públicas na atualidade é criar um ambiente de trabalho motivador. Caso isso não ocorra, em contrapartida ocorre uma tendência natural para o pouco esforço no local de trabalho.

4.3.1. Variáveis Convergentes e Divergentes.

Fazendo uma separação dos fatores com base nas diferenças menores ou iguais a 1,0 ponto nas tabelas 1 e 3, haveria de existir uma convergência entre as respostas dos terceirizados e servidores e que uma diferença maior que 1,0 ponto foi considerado um fator divergente envolvendo as duas classes. Resultando na elaboração do quadro abaixo com o sentido de mostrar os principais pontos convergentes e divergentes depois da aplicação do questionário.

Fatores	Convergentes	Divergentes
Motivadores	Senso de realização Responsabilidade Reconhecimento	Perspectivas de evolução O trabalho em si
Higiene	Práticas de supervisão Relações no trabalho Condições de trabalho Políticas e administração	Pagamento Segurança no trabalho

Quadro 3: Fatores parecidos e distintos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrevemos que os fatores motivadores quando presentes causam satisfação e os de higiene quando ausentes causam insatisfação, mostrando assim fatores que necessitam ser transformado para que o aspecto motivacional supere o grau de insatisfação presente nos fatores divergentes.

5. CONCLUSÕES

Anualmente varias empresas seja ela pública ou privada esperam ansiosamente uma publicação da editora Abril, com o título “As 100 melhores empresas para você trabalhar”, matéria da revista exame. Nesta pesquisa são analisados os seguintes aspectos: remuneração, oportunidades de carreira, benefícios, confiança na gestão, responsabilidade social e orgulho do trabalho e da empresa.

Alguns órgãos públicos consideram ações motivacionais um supérfluo, mais antigamente, a relação de trabalho se dava assim: manda quem pode, obedece quem tem juízo. Isso já está mudando e muito rapidamente, a motivação é emocional, por isso é importante promover ações que estimulem os colaboradores a estarem motivados. Hoje a motivação é entendida como às forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa no seu ambiente de trabalho.

No entanto, o tema motivação no trabalho não se trata apenas de junção de várias teorias sobre o assunto, mais sim da real necessidade de manter os colaboradores em estado de contentamento, afim de crescimento, aumento de habilidades e comprometimento de forma que o ambiente de trabalho não se torne um local de sofrimento psicológico.

Pode-se concluir da pesquisa que os fatores motivadores que mais se destacaram foram os relativos ao trabalho em si desenvolvido pelos servidores ou empregados terceirizados, pertencentes aos dois grupos da pesquisa, mas o estatuto sob o qual foram contratados pesou pouco entre os fatores motivadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBETTA, Pedro Alberto. Estatística aplicada às ciências sociais. 4. ed. Local: Santa Catarina: UFSC, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional; Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Publicação no diário oficial.

Brasil. Lei nº 6.494 de 07 de dezembro de 1977. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º Grau e Supletivo e dá outras providências. Publicação no diário oficial

FARIAS, Anésio; RODRIGUES, Marcelo. Motivação: teorias fundamentais e teorias contemporâneas. Local: Itajaí: UNIVALI.

DUTKEVICZ, Ivanilde Carmen. Contratação de serviços terceirizados na administração pública. Local: Santa Catarina: UFSC, 2004.

FERREIRA, André; FUERTH, Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira. Fatores de motivação no trabalho: O que pensam os líderes. Local: Salvador: EnANPAD, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1999. pp.204-236.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOUZA, E. B. Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobrás Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Local: Santa Catarina. UFSC, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Isaac José. A Influência da comunicação no processo de motivação extrínseca de empregados: Um Estudo do Departamento Comercial. Local: São Paulo. USP, 2002.

MARTINS, Sérgio Pinto. A terceirização e o direito do trabalho. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.