

**COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA**  
**Pós-Graduação Lato Sensu em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública**

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL E  
PESSOAL DOS SERVIDORES DO TCU: A CONTRIBUIÇÃO DOS  
PROGRAMAS MOTIVACIONAIS**

**Osmar Marques de Oliveira**

**Brasília (DF) – agosto/2008.**

**UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL E  
PESSOAL DOS SERVIDORES DO TCU: A CONTRIBUIÇÃO DOS  
PROGRAMAS MOTIVACIONAIS**

Monografia apresentada à Faculdade  
Albert Einstein, como requisito parcial  
para a obtenção do grau de especialista  
em Direito Administrativo com ênfase  
em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia  
Cristiane G. da Costa.

**Brasília (DF) – agosto/2008.**

“Eduque a criança e não será preciso punir o homem.”

Pitágoras

Agradeço a Deus pelo dom da vida, aos meus pais por priorizarem os meus estudos, à minha esposa e meus filhos pelo apoio recebido e à minha orientadora pela imensurável colaboração.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**TCU - Tribunal de Contas da União**

**CO - Comportamento Organizacional**

**RH - Recursos Humanos**

**PRO MATER - Programa de Assistência a Mãe Nutris**

**GVS - Grupo de Valorização do Servidor**

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário.....	26
Tabela 2 – Respostas obtidas do questionário.....	27

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow.....	14
Figura 2 – Gráfico de Cargo Efetivo.....	28
Figura 3 – Gráfico de Função Comissionada.....	28
Figura 4 – Gráfico Tempo Efetivo no TCU.....	29
Figura 5 – Gráfico Nível de Formação Escolar.....	29
Figura 6 – Gráfico de Sexo dos Servidores.....	29
Figura 7 – Gráfico de Percentuais de Concordância as Questões da Pesquisa.....	30

## SUMÁRIO

RESUMO.....	09
INTRODUÇÃO.....	10
CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO.....	12
CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO	
1.1. DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.....	14
1.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	15
1.2.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW.....	15
1.2.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG.....	17
CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO	
2.1. DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO.....	20
CAPÍTULO 3 – PRODUTIVIDADE	
3.1. DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE.....	22
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	
4.1. MÉTODO DE ABORDAGEM.....	24
4.2. MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	24
4.3. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO.....	24
4.4. TÉCNICA.....	24
4.5. COLETA DE DADOS.....	25
4.6. ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4.6.1. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO.....	27
4.6.2. RESULTADOS DA ENTREVISTA.....	31
CONCLUSÃO.....	39
ANEXOS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47



## **RESUMO**

O presente estudo apresenta uma reflexão sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU e qual a contribuição que os programas motivacionais podem trazer para a melhoria da qualidade e produtividade desses servidores no trabalho.

Segundo Bergamini (1997, p. 89) todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação.

A motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas uma com a outra. Quando trabalhamos motivados, nossas atitudes são de incentivos aos nossos colegas também. Nós somos motivados por alguma razão, seja uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, bom ambiente de trabalho e etc...

Por meio de uma abordagem sistêmica foram analisados conceitos, modelos, obstáculos, desafios e perspectivas de motivação no trabalho. Serão apresentados, também, os resultados da pesquisa realizada, as dificuldades e recompensas na consolidação dos programas. Analisa, avalia e investiga tais resultados segundo a literatura, ressaltando a importância de gerar motivação nos servidores com vistas a aumentar a qualidade e a produtividade no trabalho e na vida dos servidores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação, Motivação, Pessoas, Qualidade, Produção, Trabalho.

## INTRODUÇÃO

A satisfação profissional é um assunto que propicia a reflexão sobre o local onde se trabalha, abrangendo todo tipo de empresa, seja ela pública ou privada. O presente trabalho tem como finalidade principal levantar dados relacionados às ações do TCU em prol da satisfação profissional e pessoal de seus servidores.

Os gestores de pessoas devem ficar atentos e tomar medidas cabíveis para atuarem, com habilidade e inteligência emocional, em mudanças que afetem os servidores do órgão, para que tais eventos não sejam prejudiciais à satisfação no ambiente de trabalho. Uma das maneiras mais positivas seria o recrutamento e a motivação desses servidores para que possam desenvolver seus conhecimentos e manter o compromisso e o interesse nas atividades do órgão.

No local de trabalho é importante ter vivência, saber valorizar os que buscam melhoria de seus conhecimentos e aptidões de tal maneira que seja possível identificar diferenças individuais, diversidade nos órgãos onde se trabalha e as habilidades e competências de cada um.

No mundo atual, a competitividade é cada vez maior, exigindo que as empresas se atualizem e forneçam aos seus servidores oportunidade de crescimento, por meio de cursos, palestras e outros eventos.

Motivações pessoais e profissionais são caminhos a serem trilhados e não sonhos a ser alcançado tanto pelo órgão quanto pelos próprios servidores; o importante é saber o seu destino e ir pelo caminho que irá levá-lo à realização profissional.

Não se deve ser acomodado e deixar de lado os projetos de realização; tem-se que correr atrás dos objetivos e dos sonhos, pois, mudando para melhor, escapa-se da mediocridade para se viver plenamente à vida.

Na atual conjuntura, pensa-se cada vez mais em realização de desejos tais como: comprar um carro, um apartamento, uma casa, fazer uma viagem; para isso é necessário trabalhar muito, estudar muito e, acima de tudo, ter dinheiro; além disso, a realização no trabalho é complementada com outros fatores, tais como: um bom plano de saúde, um bom ambiente de trabalho, bons equipamentos, programas sociais que interfiram diretamente na vida pessoal dos servidores e um salário que propicie viver a vida mais dignamente.

O Capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas para que seja excelente ele precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso. (CHIAVENATO, 2005).

Nesse contexto, a motivação pessoal e profissional é de grande importância, tanto na participação dos servidores, quanto do órgão. Essa interação faz com que os dois saiam ganhando: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com mais dedicação e responsabilidade do servidor.

O TCU mantém, em suas práticas administrativas de gestão, diversos programas para que haja satisfação e bem-estar social de seus servidores. Tais programas são inovações na gestão pública da Administração, os quais demonstram a preocupação e a valorização dos servidores.

Ao propiciar ferramentas necessárias para que os servidores atinjam seus objetivos pessoais e funcionais, o TCU contribui para a satisfação pessoal e profissional de seus servidores.

Diante de tais aspectos, fez-se a seguinte indagação: **Como os programas motivacionais adotados pelo TCU atuam na motivação pessoal e profissional dos servidores?**

Para responder a esta indagação foram levantados os seguintes objetivos:

#### Objetivo Geral

- Verificar como os programas motivacionais adotados pelo TCU afetam a motivação dos seus servidores.

#### Objetivos Específicos

- Verificar a motivação pessoal dos servidores do TCU.
- Investigar a motivação profissional dos servidores.
- Identificar os tipos de ferramentas utilizadas para que o servidor possa desenvolver melhor o seu trabalho.
- Levantar os programas motivacionais adotados para o bem-estar do servidor.
- Verificar se os Programas adotados pelo órgão influenciam na produtividade, na motivação pessoal e profissional dos servidores.
- Identificar se a procura pelo trabalho no órgão se dá por conta dos fatores motivacionais.

Foram levantadas as seguintes Hipóteses:

- Programas motivacionais promovem um maior envolvimento dos servidores.
- A atuação do Órgão com programas motivacionais aumenta a satisfação no trabalho dos seus servidores.

- A atuação do TCU com programas motivacionais faz aumentar a produtividade dos seus servidores.

Segundo Chiavenato (2005), "As variáveis independentes condicionam fortemente o Comportamento Organizacional (CO) configurando as variáveis dependentes, como nível de desempenho, baixo absenteísmo, baixa rotatividade, satisfação no trabalho e o nível de cidadania organizacional".

No presente trabalho serão investigadas as seguintes variáveis:

➤ Dependentes

1. Satisfação no Trabalho.
2. Motivação.
3. Produtividade.

➤ Independente

1. Programas motivacionais do TCU para com os seus servidores.

Conforme Bergamini (1997, p. 193) a independência dos variáveis Estilo de Comportamento Motivacional e o Nível Hierárquico ocupado pela pessoa sugere a necessidade de revisão de toda uma série de procedimentos voltados para a progressão na carreira freqüentemente colocados em prática pela grande maioria das organizações brasileiras.

Será levantado e investigado como os programas motivacionais do TCU influenciam a motivação, a produtividade e o bem-estar social dos seus servidores.

## **CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO**

O Tribunal de Contas da União (TCU) é um tribunal administrativo. Julga as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Tal competência administrativa-judicante, entre outras, está prevista no art. 71 da Constituição brasileira.

Conhecido também como Corte de Contas, o TCU é órgão colegiado. Compõe-se de nove ministros. Seis deles são indicados pelo Congresso Nacional, um, pelo presidente da República e dois, escolhidos entre auditores e membros do Ministério Público que funciona junto ao Tribunal. Suas deliberações são tomadas, em regra, pelo Plenário – instância máxima – ou, nas hipóteses cabíveis, por uma das duas Câmaras.

Nas sessões do Plenário e das Câmaras é obrigatória a presença de representante do Ministério Público junto ao Tribunal. Trata-se de órgão autônomo e independente cuja missão principal é a de promover a defesa da ordem jurídica. Compõe-se do procurador-geral, três subprocuradores-gerais e quatro procuradores, nomeados pelo presidente da República, entre concursados com título de bacharel em Direito.

As funções básicas do Tribunal de Contas da União podem ser agrupadas da seguinte forma: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria. Algumas de suas atuações assumem ainda o caráter educativo.

No TCU, existem vários programas motivacionais voltados para dar uma melhor qualidade de vida e bem-estar social, tais como: cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, seleção de professores, pro mater, academia, salão/barbearia, etc.

# CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO

## 1.1. DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, um vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

Quando se fala de motivação das pessoas, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo e a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Algumas pessoas são motivadas outras não; acredita-se que a motivação é uma característica da personalidade e que não pode ser mudada.

A motivação designa um conjunto de forças internas e impulsos que orientam o comportamento das pessoas para atingirem determinado objetivo. Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Segundo Bergamini (1997, p. 31) Tomando, por exemplo, a origem etimológica do termo, descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o assunto. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra se encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.

Ainda de acordo com Bergamini (1997, p. 26), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer.

As emoções a serviço de um objetivo são essenciais para nos manter caminhando em busca da nossa motivação, da nossa auto-estima, favorecendo a mente criativa em busca de soluções para uma vida melhor.

Temos que ser um exemplo de motivação e apresentar um excelente equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional; entender que o trabalho, especificamente onde se trabalha, é um importante instrumento de desenvolvimento e evolução. Temos que mostrar aos outros suas crenças em relação a ele, além disso, é necessário ter aquela cede de conhecimento, sonhos, desejos, garra, para não desistir e ter sempre vontade de vencer.

## 1.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

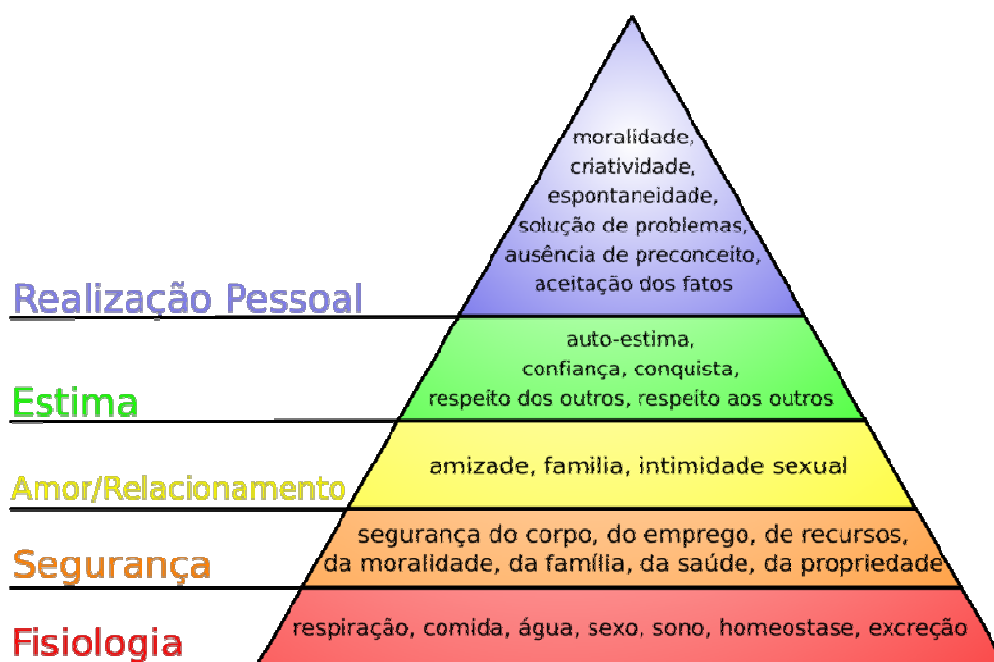
De acordo com Bergamini (1997, p. 30) embora diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo em que ela corre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de distinguí-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano.

### 1.2.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Dentre as principais teorias da escola das Relações Humanas, a que mais se destaca é a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow, por representar o modelo teórico que mais tem contribuído para identificar e classificar as categorias das nossas necessidades. Maslow relacionou as necessidades humanas em um quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseado numa hierarquia das necessidades humanas (1983 apud RODRIGUES, 1993).

Segundo Abraham Maslow (1983 apud RODRIGUES, 1993, p. 43) as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Maslow classifica a hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais conforme esquema abaixo:



**Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow**

Fonte Internet obtida em:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)

Note-se que Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993) organizou as necessidades humanas em níveis hierárquicos por ordem de importância e de influência, dando-lhe forma piramidal onde as necessidades primárias, mais baixas, situam-se na base e as secundárias mais elevadas, no topo da pirâmide.

Na base encontram-se as necessidades fisiológicas que compõem todas as necessidades humanas, tais como: necessidade de alimentação, sono, descanso, abrigo e desejo sexual. Por sua vez estão relacionadas a nossa preservação e sobrevivência.

Pouco acima vem a necessidade de segurança, que são à busca de proteção, estabilidade e contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo.

Já as necessidades sociais (amor/relacionamento), que estão no 3º nível, surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e amor. Quando o indivíduo não consegue satisfazer suas necessidades sociais pode tornar-se antagônico e hostil com relação às outras pessoas com que convive.

No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que nada mais é que a necessidade de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e como consequência, desânimo.



No topo da pirâmide aparece a necessidade de realização pessoal, a auto-realização, que nada mais é do que a necessidade de cada indivíduo realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

Conforme Maslow (1983 apud CHIAVENATO, 1993), são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo. Quando as necessidades são satisfeitas logo surgem outras necessidades para motivar o comportamento humano, seguindo sempre um ciclo de prioridades (primeiro as necessidades primárias e posteriormente as secundárias).

## 1.2.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Esta teoria está baseada em dois pressupostos: o de que a satisfação e a insatisfação podem ser independentes. Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, chefia, entre outros) e não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação. Os Fatores Motivacionais ou Satisficentes são relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento entre outros), agindo como fatores que motivam o trabalhador a atingir um desempenho superior.

Contudo, Herzberg (1983 apud ROCHA, 1998) alerta que estes fatores são implantados após o enriquecimento do cargo. Entende-se aqui o enriquecimento da tarefa quando é proporcionado um maior envolvimento psicológico do indivíduo com seu trabalho.

Ainda, segundo Herzberg (1983 apud RODRIGUES, 1995) a Administração deve perceber que os fatores de higiene são importantes, mas, uma vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

Conforme Bergamini (1997, p. 44) cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado em termos do processo de ligação entre estímulos que sofreu e as reações que emitiu para adaptar-se às variáveis ambientais às quais foi submetido.

Os fatores higiênicos são extrínsecos, isso significa que são aqueles que vivem ao redor das pessoas e que estas não podem controlá-lo, são alguns exemplos: o salário, benefícios sociais, condições físicas, etc.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, são relacionados com o cargo e natureza das tarefas individuais e estão sob o nosso controle, como por exemplo: sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização.

Note-se que Bergamini (1997, p. 83) entende que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa.

De acordo com Herzberg (1983 apud CHIAVENATO, 1993) o enriquecimento de tarefas, também chamado “enriquecimento do cargo”. Essa proposta consiste em substituir tarefas mais simples e elementares do cargo, por outras mais complexas, acompanhando o crescimento de cada empregado, dando-lhe condições de desafio e de satisfação profissional. Para ele, o enriquecimento de tarefas traz efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação e da produtividade, redução do absenteísmo e a redução da rotatividade de pessoas.

Para que se tenha qualidade de vida no trabalho, os programas motivacionais têm um papel fundamental dentro das organizações.

As Organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais - como máquinas, equipamentos, instalações, capital financeiro, tecnologia - as organizações se baseiam em pessoas para poderem operar e funcionar adequadamente em um ambiente carregado de oportunidades e ameaças. (CHIAVENATO, 2005).

Na atualidade as pessoas estão investindo cada vez mais em capacitação e aprendizagem para conseguir um emprego público. Além da estabilidade, existem diversos motivos que devem ser levados em consideração para esse investimento. Podemos citar como exemplo: carga horária, cursos de aperfeiçoamento, equipamentos de última geração entre outros.

Em contrapartida, o serviço público procurou se estruturar e se atualizar cada vez mais, comprando tecnologias novas, investindo mais na área social de tal forma que contribuiu para essa procura.

As unidades de RH funcionam como consultores internos, gerando e oferecendo recursos e condições para um efetivo gerenciamento do talento, conhecimento e do capital humano por meio dos gerentes que trabalham como gestores de pessoas. (CHIAVENATO, 2005).

No TCU, não é diferente, atualmente existem diversos programas motivacionais voltados para a qualidade de vida dos seus servidores tais como: cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, seleção de professores, pro mater, academia, salão/barbearia, etc.

A presente pesquisa tem como objetivo principal verificar como os programas motivacionais adotados pelo TCU afetam a motivação dos seus servidores, como essa questão é vista por eles e qual a sua influência na produtividade, motivação e bem-estar social dos mesmos.

A pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. (MUSSAK, 2003).

O Tribunal de Contas da União, com base na sua política interna, investe cada vez mais na formação cultural e social dos seus servidores com o objetivo principal de propiciá-los a

satisfação pessoal e profissional para que possam exercer suas funções com mais qualidade, eficiência, eficácia e se sintam mais motivados para produzirem cada vez mais.

Cada vez mais os colaboradores das empresas brasileiras elegem, como item fundamental de suas escalas de motivação, aliar o sucesso profissional à felicidade pessoal. (VIANNA, 1997).

No TCU cada vez mais se observa o empenho de seus dirigentes em melhorar a qualidade de vida dos servidores por meio de programas desenvolvidos dentro da própria organização.

## **CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO**

### **2.1. DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO**

De acordo com Locke (1976 apud MARTINS, 1984) satisfação é um estado emocional agradável ou positivo, que resulta de algum trabalho ou de experiências no trabalho. Definição que tem, ainda hoje, o impacto mais importante para o conceito.

Quanto mais satisfeitas as pessoas estão com aspectos da vida extra-trabalho, tanto mais satisfeitas elas tendem estar com o seu trabalho. Por exemplo, quanto maior a importância atribuída ao trabalho na vida do indivíduo, maior é a probabilidade de que a satisfação com o trabalho esteja associada a satisfação com a vida geral.

Note-se que Martins (1984, p. 32), baseada na definição de Locke, afirmava que o homem usa de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação, e, se for desagradável, leva à insatisfação. Portanto, satisfação no trabalho é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho que resulta num estado agradável ou desagradável.

Ainda, Segundo Martins (1984, p. 8), poucos autores preocuparam-se em definir satisfação no trabalho como conceito integrado que reúna na mesma definição os mais variados aspectos relacionados na literatura ao conceito de satisfação no trabalho .

Conforme salientado por Perkins-Reed (1990, p.12) estejamos ou não num momento de transição profissional, todos desejamos do trabalho algo mais do que temos conseguido. Sempre há mais a aprender, se descobrir uma maneira de aprender continuamente com seu trabalho, você experimentará menos tédio.

Reverendo os estudos da área, pode-se perceber que a satisfação no trabalho tem sido definida quanto a seus aspectos causais mais relevantes e ao modo como eles podem ser combinados.

Devemos superar o medo e outras crenças improdutivas para expandir a visão pessoal ao nível mais alto possível, realizando o nosso potencial máximo no trabalho e na vida.

De acordo com Martins (1984, p. 2) a satisfação no trabalho era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência de sua visão de seus próprios interesses.

Uma antiga classificação dos estudiosos de satisfação no trabalho dividia as teorias sobre satisfação em dois grupos (MARTINS, 1984). O primeiro deles reunia as explicações teóricas relacionadas às *causas* da satisfação; buscava especificar as variáveis relevantes e o modo como elas eram combinadas para determinar satisfação. Para maior parte das pessoas, o trabalho também preenche uma necessidade de interação social. Portanto não surpreende que ter colegas amigáveis e que dêem suporte leve a um aumento da satisfação. O segundo, que reunia as teorias relativas ao *conteúdo*, tentava identificar necessidades ou valores específicos que compunham a satisfação. Todavia, essa classificação incluía como teorias de satisfação no trabalho várias criadas para explicar a motivação humana (capítulo 1) e não a satisfação no trabalho.

Segundo Locke (1976 apud MARTINS, 1984) a satisfação no trabalho existe na medida em que os resultados do trabalho são equivalentes aos resultados desejados pelo indivíduo.

Quanto mais os resultados obtidos são valorizados, mais os indivíduos estão satisfeitos. Quanto menos valorizados são os resultados, menor é a satisfação dos indivíduos, como exemplo as recompensas que são recebidas pelo indivíduo.

## **CAPÍTULO 3 – PRODUTIVIDADE**

### **3.1. DEFINIÇÃO DE PRODUTIVIDADE**

De acordo com Marx (1975, apud ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) é produtivo o trabalhador que executa um trabalho produtivo e é produtivo o trabalho que gera diretamente mais-valia, isto é, que valoriza o capital. Esta visão utilitarista do trabalho contradizia os objetivos de buscar uma máxima lucratividade nos moldes do regime de trabalho capitalista.

Com a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou o aumento dos recursos necessários tem-se uma melhor produtividade.

Segundo Mussak (2003, p. 47) depois da Revolução Industrial, cujas características são bastante conhecidas, o mundo passou por pelo menos mais duas revoluções, estas mais silenciosas: a Revolução da Produtividade e a da Administração.

A produtividade começa a interessar ao homem como subproduto da industrialização e pelo conseqüente movimento do valor da terra para o valor do capital. O trabalhador passou a ser encarado como um valor de produção, um recurso, daí a expressão “recursos humanos”, utilizada até hoje.

Nos dias de hoje, busca-se, menos produtividade e mais competitividade, menos informação e mais conhecimento, menos treinamento e mais educação. Daí tiramos as principais características do trabalho deste século.

Ainda, conforme Mussak (2003, p. 49), essas qualidades podem ser resumidas em oito palavras: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia.

Diversos fatores podem influenciar a produtividade, como a disponibilidade de recursos, a tecnologia, o ambiente de trabalho, as relações entre empregado e patrão, o custo dos insumos, os métodos, os equipamentos, etc.

A adequação dos métodos de produção, a redução de ineficiência dos equipamentos, o uso de técnicas mais avançadas como: estudos de tempo e movimentos, layout e movimentação de materiais, são aspectos de grande relevância e contribuem para redução de perdas e, conseqüentemente, para melhoria da produtividade. Além disso, é importante desenvolver um ambiente de trabalho harmônico, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento com os colegas; investir na formação e na qualificação profissional dos servidores; valorizar o profissional

afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho e demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos servidores, incentivando-os a uma maior auto-estima e confiança em sua capacidade.

Atualmente são valorizadas as pessoas com capacidade de agir de formas mais abrangente, possuidoras de qualidades humanas tão bem-cuidadas quanto as qualidades acadêmicas e profissionais.

É bom ressaltar que a produtividade depende de aspectos comportamentais humanos e, principalmente, da cultura inerente a cada organização. O humano faz a diferença, devendo ser seriamente levado em conta. Lembramos que uma empresa não consegue ser melhor que as pessoas que nela atuam. Portanto, o clima organizacional atua ora como causa, ora como efeito nos resultados de produtividade.

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Pesquisar é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (LAKATOS e MARCONI, 1992).

### 4.1. MÉTODO DE ABORDAGEM

A presente pesquisa se classificou de acordo com a taxonomia de Vergara (2005), quanto aos fins, exploratória e explicativa, onde foram verificados os fatores que influenciam na satisfação dos servidores do TCU e com o levantamento desses fatores foi explicado como estes influenciam os tipos de variáveis indicadas no presente trabalho.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo, onde foram investigados conceitos e teorias sobre o assunto em epígrafe; foi feita a análise de documentos fornecidos pelo TCU e foram distribuídos questionários e feitas entrevistas para servidores e dirigentes, buscando respostas para a situação problema do assunto abordado.

### 4.2. MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Foram analisadas diretamente as variáveis e as hipóteses por meio das ferramentas disponíveis e adequadas conforme proposto no cronograma.

A pesquisa de campo teve a participação de servidores e dirigentes do TCU como colaboradores.

### 4.3. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou não que possuem pelo menos uma característica comum. (LAKATOS e MARCONI, 1992).

Existem diversas maneiras de se fazer amostragem em pesquisa; neste trabalho FOI será utilizado o processo de amostragem probabilística. (VERGARA, 2005).

### 4.4. TÉCNICA

A presente pesquisa teve cunho qualitativo e se constitui em coleta de dados efetuada *in loco*. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de questionário fechado e entrevistas, bem



como leitura de literatura existente. Como instrumento, foi utilizado um questionário para registro dos dados direcionado para servidores, além de entrevistas individuais para dirigentes conduzidas pelo pesquisador, em local e horário preestabelecido.

Segundo Ludke e André (1986, p. 11) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada.

De acordo com Gil (1999, p. 130) questionário como a técnica de investigação composta por número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas.

Os questionários foram aplicados aos participantes de forma individual e foi entregue a cada um dando-se um prazo para as respostas e posterior devolução; já no caso das entrevistas, foram feitas individuais e conduzidas pelo pesquisador, em local e horário preestabelecido.

Ainda, segundo Gil (1999, p. 113) enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca dos que as pessoas sabem, pensam, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões das coisas precedentes.

Na entrevista, foi levada em consideração a resposta dos questionários aplicados, as observações feitas, como também, a análise de documentos e pesquisas bibliográficas.

#### 4.5. COLETA DE DADOS

Na pesquisa de campo, foi apresentado um questionário com 11 perguntas fechadas, com 5 alternativas a serem respondidas objetivamente (**A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo e E – Concordo Totalmente**) por 30 servidores do TCU (Anexo1). Já na fase da entrevista, foram feitas 6 perguntas subjetivas dirigidas a 10 dirigentes do TCU. (Anexo 2).

Para melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, apresenta-se inicialmente os dados de identificação dos respondentes conforme tabela a seguir:

Tabela 1 – Perfil dos respondentes do questionário:

CARGO	Médio	16	54%
EFETIVO	Superior	14	46%
FUNÇÃO	Sim	9	30%
COMISSIONADA	Não	21	70%
TEMPO DE TCU	Até 5 anos	4	13%
	6 a 10 anos	0	0%
	11 a 15 anos	5	16%
	Acima de 15 anos	21	70%
ESCOLARIDADE	Fundamental	0	0%
	Médio	3	10%
	Superior	20	67%
	Pós-graduação	7	23%
	Outros	0	0%
SEXO	Masculino	16	54%
	Feminino	14	46%

Na tabela 2, são indicadas as respostas de todos os pesquisados de forma global.

Tabela 2 – Respostas Obtidas:

Perguntas	RESPOSTAS										TOTAL	
	A		B		C		D		E			
1	0	0%	4	13%	4	13%	18	61%	4	13%	30	100%
2	0	0%	3	10%	5	16%	16	54%	6	20%	30	100%
3	0	0%	0	0%	1	3%	11	36%	18	61%	30	100%
4	0	0%	0	0%	4	13%	17	56%	9	30%	30	100%
5	0	0%	2	6%	2	6%	13	43%	13	43%	30	100%
6	0	0%	4	13%	9	30%	13	43%	4	13%	30	100%
7	0	0%	3	10%	8	26%	12	40%	7	23%	30	100%
8	0	0%	1	3%	5	16%	14	46%	10	33%	30	100%
9	0	0%	6	20%	2	6%	17	56%	5	16%	30	100%
10	0	0%	4	13%	5	16%	16	54%	5	16%	30	100%
11	0	0%	3	10%	6	20%	15	50%	6	20%	30	100%

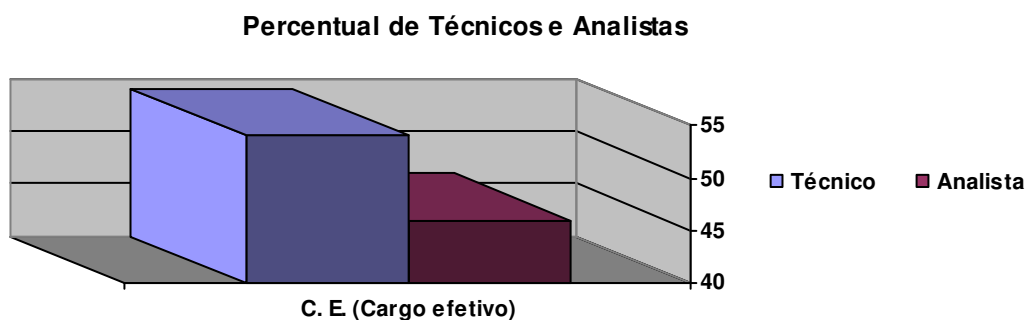
#### 4.6. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa, onde os dados decorrentes das pesquisas bibliográficas e documental, com que se confirmou, por meio da comparação da teoria com os resultados obtidos na pesquisa.

#### 4.6.1. RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

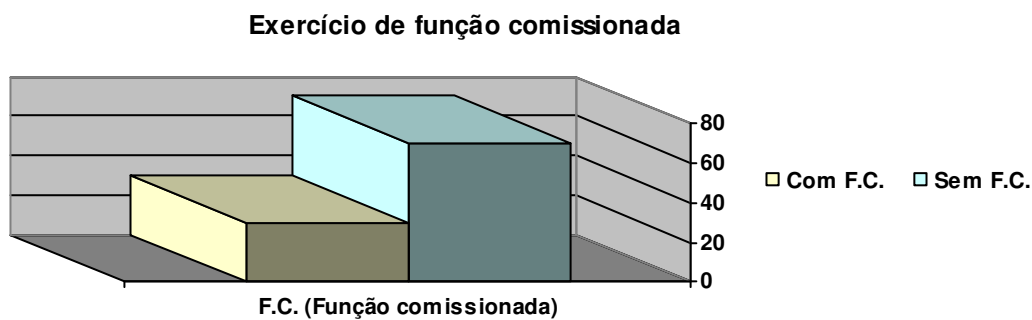
Para melhor compreensão dos achados obtidos nesta pesquisa, apresenta-se inicialmente os dados de identificação dos respondentes conforme gráficos a seguir:

Nos resultados do questionário realizado com 30 servidores do TCU, foi constatado que 16 são de cargos efetivos de Técnico de Controle Externo e 14 de Analistas de Controle externo conforme evidencia gráfico a seguir:



**Figura 2 – Gráfico de Cargo Efetivo**  
Fonte: Pesquisa de Campo

Dos 30 servidores respondentes 21 servidores possuem função comissionada e 9 não:



**Figura 3 – Gráfico de Função Comissionada**  
Fonte: Pesquisa de Campo

A grande maioria dos servidores tem mais de 15 anos de efetivo exercício no TCU:

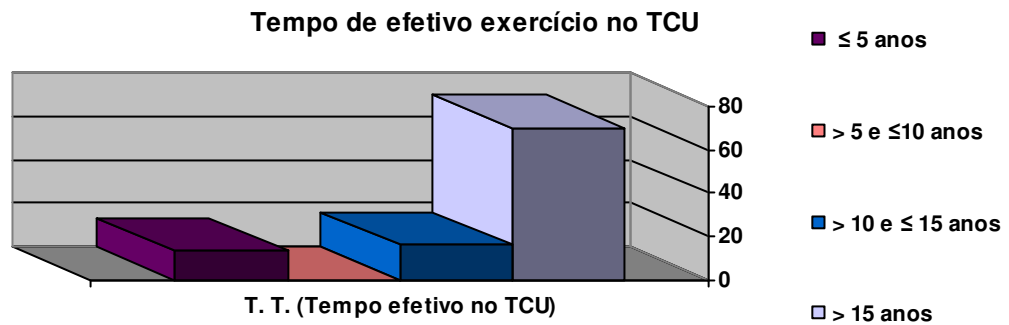


Figura 4 – Gráfico de Tempo Efetivo no TCU

Fonte: Pesquisa de Campo

Também, a maioria dos servidores possuem nível de escolaridade Superior e Pós-graduação:

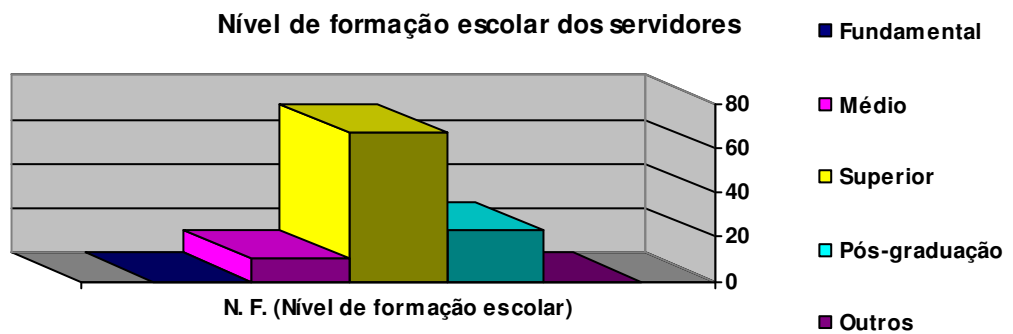


Figura 5 – Gráfico de Nível de Formação Escolar

Fonte: Pesquisa de Campo

Foi, também, constatado que, dos 30 servidores respondentes, 16 são do sexo masculino e 14 do sexo feminino.

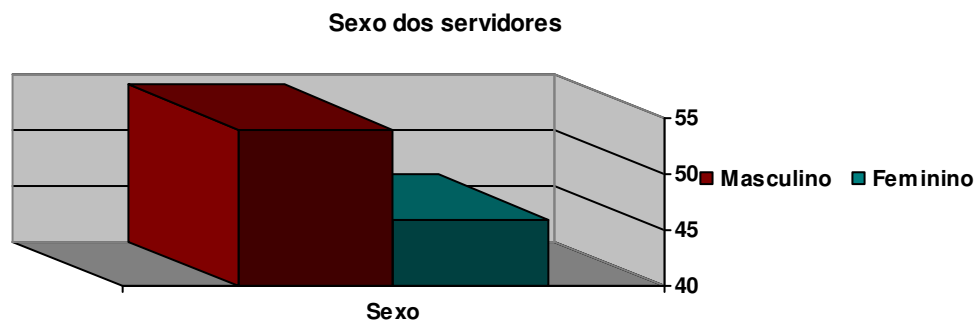


Figura 6 – Gráfico de Sexo dos Servidores

Fonte: Pesquisa de Campo

Na pesquisa de campo, foi apresentado um questionário com 11 perguntas fechadas, com 5 alternativas a serem respondidas objetivamente (**A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo e E – Concordo Totalmente**) por 30 servidores do TCU, onde na tabela 2 (Anexo 1), são indicadas as respostas de todos os respondentes de forma global a serem analisadas conforme gráfico e perguntas abaixo:

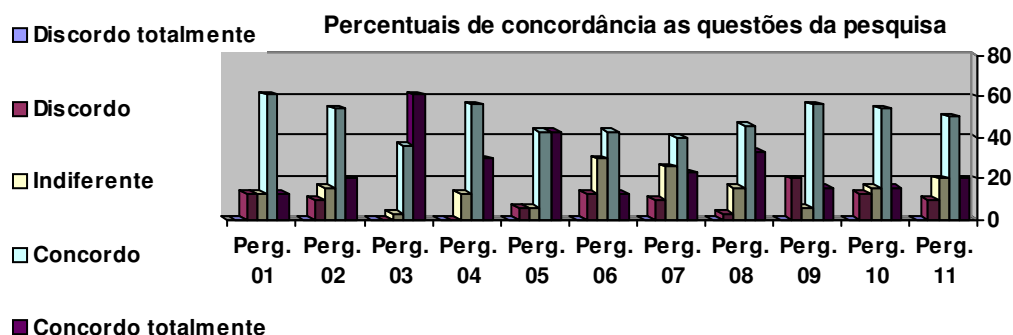


Figura 7 – Gráfico de Percentuais de Concordância as Questões da Pesquisa  
Fonte: Pesquisa de Campo

### 1 - O TCU é considerado um órgão motivador para os funcionários?

De acordo com a resposta da maioria dos respondentes, 61% dos pesquisados concordam que o TCU motiva seus funcionários.

### 2 - O ambiente de trabalho do TCU proporciona motivação?

54% dos servidores concordam que o ambiente de trabalho no TCU proporciona motivação.

### 3 - A remuneração dos servidores efetivos do TCU é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho?

Já 61% dos respondentes concordam que é satisfatório a remuneração recebida em relação ao mercado de trabalho.

### 4 - O ambiente de trabalho do TCU proporciona bem-estar?

De acordo com 56% dos servidores questionados concordam que o ambiente de trabalho do TCU proporciona bem-estar.

**5 - O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessários e requerido pelo cargo/emprego que ocupo?**

Já 43% dos servidores responderam concordo e concordo totalmente que seus salários são compatíveis com as tarefas por eles executadas.

**6 - Estou satisfeito com relação aos programas motivacionais já existentes no TCU (Pro mater, Laboral, Barbearia/Salão, Academia, ASTCU, etc.)?**

Concordo e concordo totalmente foi respondido por 43% e 13%, respectivamente, relativo a satisfação com relação aos programas motivacionais já existentes no TCU.

**7 - Você é uma pessoa motivada no órgão?**

No caso da motivação efetivada pelo órgão, houve um certo equilíbrio, onde 23% concordaram totalmente, 40% concordaram, 26% foram indiferentes e 10% discordaram.

**8 - Meu chefe imediato é motivado e motiva seus subordinados?**

Nesse item, houve a maior porcentagem de respondentes que concordaram totalmente e que concordaram somando no total 79% dos respondentes.

**9 - As ferramentas utilizadas permite desenvolver com eficiência e qualidade o trabalho?**

56% responderam que concordam.

**10 - Os programas motivacionais influenciam na produtividade, motivação pessoal e profissional dos servidores?**

De acordo com a pergunta feita, 54% das pessoas responderam que concordam.

**11 - Ao vir trabalhar no TCU os motivos principais que o trouxeram foi a remuneração e os fatores motivacionais?**

Na soma, 70% das pessoas responderam que concordam totalmente e concordam.

## 4.6.2. RESULTADOS DA ENTREVISTA

Na fase da entrevista, foram feitas seis perguntas subjetivas dirigidas a 10 dirigentes do TCU (Anexo 2), onde as perguntas foram abertas, apresentando ampla variedade de respostas sendo expressas livremente pelo respondente e desenvolveu-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permaneceu invariável para todos os entrevistados. Abaixo as perguntas com as respostas proferidas pelos respectivos respondentes com a análise das mesmas:

### **1 – Aponte dois fatores que você acredita serem os principais motivadores de seus funcionários no trabalho.**

“Além da remuneração, o bom ambiente de trabalho (cooperativo, produtivo, agradável) conquistado pela equipe e a importância dos trabalhos desenvolvidos para o exercício do controle externo pelo TCU”.

“Salário e bom ambiente para trabalhar”.

“Horário flexível e baixa complexidade das tarefas”.

“Condições adequadas de trabalho em relação a ferramentas e tranquilidade no ambiente de trabalho”.

“Atividade interessante e bom ambiente”.

De acordo com Lumertz (2001) o trabalho em equipe é um fator importante para o sucesso coletivo da organização, o que justifica também a ênfase de buscar os mesmos objetivos, pensando no todo, e ao mesmo tempo visualizando as partes integrantes da organização, os elos da relação e a fortificação constantes destes.

Note-se que o bom ambiente de trabalho foi citado várias vezes, isso leva a crê que, quando o ambiente é bom trabalha-se mais motivado e mais feliz, fazendo com que o rendimento e a qualidade do grupo sejam as melhores possíveis.

Este valor contribui para harmonizar o ambiente de trabalho, bem enaltecer o valor de cada um.

Alem do bom ambiente de trabalho foram citadas a remuneração e a flexibilidade de horário.

É notório dizer que, hoje o TCU tem uma estrutura muito boa relacionada aos outros órgãos da Administração Pública em geral, tanto no sentido de layout, quanto em termos de



ferramentas e material humano. É, também um dos órgãos que mais bem paga seus servidores, além disso, existe, na sua estrutura, a opção da flexibilização da carga horária semanal.

Esta redução da carga horária na jornada de trabalho pode ser tanto atribuída a crise das motivações quanto ao desejo dos servidores em passar menos horas no trabalho.

São raras as vezes em que se admite estar recebendo um bom salário ou um salário adequado com suas atividades. Pois na maioria das vezes a reclamação é por estar recebendo menos do que o merecido.

## **2 – Aponte dois fatores que você acredita serem os principais desmotivadores de seus funcionários no trabalho.**

“Não atendimento às demandas de melhoria dos sistemas informatizados com que a equipe trabalha; a preponderância de interesses particulares de certas pessoas e grupos com poder junto a autoridades e dirigentes do órgão, em prejuízo dos interesses e trabalhos de outras pessoas e grupos e as interferências políticas ilegítimas nos desfechos de trabalhos de fiscalização do órgão”.

“Falta de perspectiva e iniciativa”.

“Avaliação de desempenho pro forma e injusta e falta de um plano de carreira que preveja ascensão e progressão”.

“Pressão e falta de clareza nos objetivos da unidade”.

“Atividade desinteressante e ambiente ruim”.

Os fatores citados acima indicam que há uma busca de oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento, onde o enfoque é tanto na carreira como nas oportunidades que o órgão pode oferecer, e inclui o desenvolvimento pessoal, a aplicação de novas habilidades, as oportunidades de progresso e a segurança proporcionada pelo emprego.

Um grande exemplo a ser melhorado nos programas motivacionais citados por um dos respondentes é o plano de carreira que já existe, mas deveria ser um plano de carreira mais justo, que contemple todos os servidores da Casa, sem discriminação de níveis, ou seja, que valorize mais os servidores de nível médio. Foi sugerida, a implementação de um plano de carreira que dê ao servidor de nível médio mais espaço para que ele possa mostrar seu potencial. Hoje, o servidor de nível médio, o Técnico, está estagnado, sem poder galgar mais nada dentro do órgão, as funções mais altas da Casa só podem ser exercidas por Analistas. A maioria dos Técnicos de nível médio, como a própria pesquisa demonstra, possuem nível superior ou até mesmo pós-graduação, mas sem poder usar esses conhecimentos, pois a legislação interna do TCU mutila qualquer desejo de crescer

dentro do órgão. O próprio órgão poderia encaminhar um plano de carreira, sugerindo a exigência de nível superior para o ingresso no cargo de Técnico ao Congresso Nacional.

A não satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando assim conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais. BERGAMINI (1997).

No TCU, existem, como em qualquer lugar no mundo, apadrinhados, esses por sua vez, se não concordam com alguma mudança no setor onde trabalham, usam de artifícios não legais, como a interferência de pessoas “poderosas” para que tais mudanças não sejam implementadas, acarretando um prejuízo irreparável para o setor e para o próprio órgão a que pertencem. No caso da avaliação de desempenho e dos sistemas informatizados, é complicado, pois, avaliar sempre é subjetivo, por isso se torna complicada a avaliação. Já no caso dos sistemas informatizados, sempre que o servidor está se adaptando a um sistema informatizado aparece outro modificando àquele e o servidor tem que começar da estaca zero novamente.

De acordo com Bergamini (1997, p. 179) apesar de se reconhecer que foram incontáveis e desastrosos os enganos cometidos em nome da tentativa de se atingir o verdadeiro significado da motivação, sempre haverá oportunidade de recomeçar a caminhada, e isso depende não só de cada um, mas, sobretudo, de todos ao mesmo tempo.

O medo de errar e da punição é predominante na maioria dos cenários das organizações. É importante lembrar que o indivíduo criativo é regido pela auto realização, está atento a tudo o que acontece. Além disso, busca desafios, cria o novo, busca soluções criativas para os problemas, tornando-se motivante e auto motivador.

Os seres humanos são diferentes uns dos outros não só em termos de capacidade para execução de determinadas tarefas, mas também pela sua vontade de fazer as coisas.

### **3 – Quais os recursos ainda não disponíveis para você, que seriam úteis como instrumento de Gerência para motivar seus funcionários?**

“Atendimento às demandas de melhoria dos sistemas informatizados com que a equipe trabalha, a oferta de cursos e treinamentos que sejam do interesse dos servidores e que de fato contribuam para sua maior motivação e o desempenho e qualidade de vida no trabalho”.

“Treinamento e plano de carreira”.

“Liberdade institucional para negociar realização de tarefas fora do TCU”.

“Trabalho em casa”.

“Premiação por resultados obtidos e trabalho à distância”.

A valorização profissional no ambiente de trabalho, significa gerar conhecimento, valorizar e respeitar os outros, elogiar e enaltecer. Os gerentes e ou administradores, institucionais e empresariais, expressam como o elogio e a valorização contribuem para que os colaboradores sintam-se útil, importante para o crescimento e o sucesso organizacional. Da mesma forma é muito importante destacar as qualidades e virtudes individuais. (LUMERTZ, 2001).

Receber elogios é motivador, estimulante e uma premiação; é maravilhoso ser elogiado.

Ainda, conforme Lumertz (2001) os profissionais gerentes não devem ser negativistas e sim enfatizar as coisas positivas, conseqüentemente manterão os colaboradores motivados. Da mesma forma devem ser incentivados os acertos e ajudar nas dificuldades, ouvir mais do que falar.

Se o ambiente de trabalho não trazer a satisfação desejada, em contrapartida ao nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação desta mesma energia em ações que realmente despertem o interesse das pessoas.

#### **4 – Quais os recursos/técnicas/atividades/posturas que você, no exercício da Gerência, utiliza para motivar seus funcionários?**

“Trabalhamos para mantermos sempre um ambiente de trabalho bom, cooperativo, ético e produtivo, oferecendo resultados relevantes para o exercício do controle externo pelo TCU”.

“Confiança, bom humor, atitude positiva e valorizar o ser humano”.

“Criando clima de reconhecimento de méritos, promovendo ambiente de interatividade social e abrindo espaço para a apresentação e debate de questões profissionais de interesse geral”.

“Manter tranquilidade diante de problemas e conversar abertamente sobre esses problemas, tentando encontrar soluções”.

“Definição clara de objetivos, reconhecimento de resultados obtidos e tratamento isonômico”.

Futuramente as organizações que terão sucesso, são aquelas que descobrirem como cultivar em seus colaboradores o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. Isso enfatiza a idéia que a estimulação e o incentivo possibilita uma aprendizagem em equipe e que reforça o compromisso de todos com a organização. (SENGE, 2002).

Quando o órgão realiza uma pesquisa de satisfação, é visível que a produtividade aumenta, quando as pessoas são motivadas de forma particular, através do desenvolvimento de suas capacidades, do reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo que pertence.

Não esquecendo da recompensa através do seu salário, premiações, entre outras coisas etc.

Sugerir opiniões Lumertz (2001) não individualizar o trabalho e sim primar por decisões coletivas. Devem os administradores permitir mais abertura nas discussões, não ser autoritário e ouvir as opiniões para entender o ponto de vista e as atitudes dos colaboradores.

### **5 – Você conhece algum tipo de programa motivacional já implementado no TCU?**

“Sei que houve/há tentativas, de certa forma isoladas no que diz respeito ao conjunto de todos os servidores do órgão, referentes à oferta de algumas atividades nessa direção”.

“Sim”.

“Cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, seleção de professores, planos de saúde”.

“Sim”.

“Sim, considero muito importante o plano de saúde custeado pelo TCU”.

Uma dos programas motivacionais citado, foi o plano de saúde instituído e custeado quase na sua íntegra pelo órgão. É considerado um dos fatores de grande importância, pois, trata-se de uma remuneração indireta percebida pelos mesmos e que é estendida para todos os servidores e seus dependentes diretos tais como: marido/esposa e filhos, independente do cargo ocupado pelo servidor.

Para Chiavenato (2000) benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus funcionários, podendo ser financiados parcial ou totalmente pela empresa, pois isso constitui de meios indispensáveis na manutenção de força e motivação no trabalho, dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Os benefícios sociais são aspectos importantes do pacote de remuneração. Os objetivos dos planos de saúde estão voltados para vantagens, tanto para o órgão que o oferece, quanto para o servidor que o usufrui.

### **6 – Você considera que tais programas motivacionais (cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, seleção de professores, Pro mater, academia, salão/barbearia, etc.) contribuem para a sua motivação no trabalho?**

“Sim, embora pareçam insuficientes”.

“Sim”.

“Contribuem pouco”.

“Acredito que sim”.

“Não”.

Como bem foi colocada nas respostas dos dirigentes/servidores, a remuneração e o ambiente de trabalho fazem a diferença, mas não é tudo, é necessário fazer mais do que isso, não devemos apenas olhar a motivação como apenas uma coisa momentânea e sim como um processo contínuo.

Hoje o desafio dos gestores é motivar as pessoas a crescerem, juntamente com o órgão. Caso isso não aconteça, poderá ocorrer um desastre.

De acordo com Bergamini (1997, p. 186) as pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos.

Algumas empresas costumam gastar cifras elevadas em programas motivacionais, no entanto, a realidade mostra que nem sempre essas ações conseguem elevar os índices de satisfação interna e de comprometimento dos servidores/empregados.

Quando o órgão realiza uma pesquisa de satisfação, é visível que a produtividade aumenta quando as pessoas são motivadas de forma particular, através do desenvolvimento de suas capacidades, do reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo a que pertence.

Dos programas motivacionais já existentes no TCU: cursos, viagens, seminários, apresentações culturais, seleção de professores, academia, salão/barbearia, o que mais chama a atenção é o Programa de Assistência à Mãe Nutriz – Pro Mater, ou Berçário, como é mais conhecido. Este programa possui uma área de atendimento aos bebês e uma área de trabalho administrativo, sendo a primeira no térreo e a segunda no mezanino do Ed. Sede. A área dos bebês é composta de recepção, sala de amamentação, sala de repouso e estimulação (adjacente à esta temos a sala de banho, com um trocador, três cubas de banho, armários para os utensílios dos bebês e alguns materiais pedagógicos e de limpeza), sala de apoio da coordenação, cozinha e vestiário das funcionárias e o solário. A área administrativa é composta de uma sala da coordenação, uma de apoio pedagógico, uma sala de reuniões, uma sala de limpeza e copa das funcionárias. Na sala da coordenação há um aparelho de TV que transmite as imagens das 10 câmeras dispostas nos espaços utilizados pelos bebês no térreo. As mães também têm acesso às imagens, através da intranet.

Atualmente contamos com uma recepcionista, sete auxiliares de educação (cuidadoras), duas cozinheiras, três estagiárias de pedagogia, uma de psicologia e uma de ensino médio e uma auxiliar de limpeza. A equipe de coordenação é composta pela coordenadora geral que é psicóloga, pela pedagoga, pela nutricionista e pela pediatra; em breve teremos uma assessoria administrativa

que integrará a equipe de coordenação. A psicóloga e pedagoga desempenham suas atribuições integralmente no berçário, já a pediatra e a nutricionista têm o berçário como parte de suas atribuições, por força de seus cargos.

Toda equipe citada é terceirizada, com exceção da coordenadora, da pediatra, da nutricionista e das estagiárias.

As Portarias que instituíram o Pro mater (Berçário) são a Portaria- TCU 93/2004 e a Portaria-SEGEDAM 478/2004. Contudo, é válido ressaltar que a capacidade de atendimento do Berçário foi ampliada de 10 para 20 vagas. Atualmente atende a 8 mães (8 bebês) e tem mais três pré-inscrições até o momento.

## CONCLUSÃO

Conclui-se pela presente pesquisa que os programas motivacionais instituídos no âmbito do Tribunal de Contas da União tem muito contribuído e bastante a contribuir, mas, ainda não são suficientes para a motivação, produtividade e qualidade do trabalho apresentado pelos servidores da casa. Vale ressaltar que, a valorização do potencial humano é imprescindível dentro do órgão ao qual ele faz parte. Além da boa remuneração, dos modernos equipamentos de trabalho, da boa estrutura predial e do bom ambiente de trabalho, o TCU tem que continuar valorizando as relações afetivas e emocionais de seus servidores, através da comunicação, da motivação e das relações interpessoais, inovando cada vez mais, implementando novos programas motivacionais voltados para o bem-estar social de seus servidores, pois, investindo no potencial humano, estará dando um passo à frente dos outros órgãos.

Segundo Lévy-Leboyer (1994, p. 40 e 41) o propósito aqui não é o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a motivação. Tenhamos em mente, então, que essencialmente se trate de um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou de atingir um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivo seja atingido e consagrar a ele a necessária energia.

A motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas uma com a outra. Quando trabalhamos motivados, nossas atitudes são de incentivos aos nossos colegas também. Nós somos motivados por alguma razão, seja uma perspectiva de aumento salarial, uma promoção, bom ambiente de trabalho e etc.

De acordo com Perkins-Reed (1990, p. 307) pesquisas e estudos revelam que as pessoas que enriquecem se dedicam a uma ocupação de seu agrado, ao invés de tolerar um trabalho do qual desgostam, tentando poupar para o “grande final”, quando por fim se experimenta o prazer. O fato se justifica porque o dinheiro em si é uma substância neutra, que se atrai por energia, ânimo e entusiasmo elevados. Portanto quanto mais gostamos de nosso trabalho, mais dinheiro tendemos a atrair ao realizá-lo.

Com dinheiro ou sem, o mais importante na implantação de programas motivacionais é fazer com que o colaborador reconheça que deve dar o melhor de si dentro do trabalho, pois isso garantirá seu futuro profissional e do órgão onde trabalha. Em contrapartida, este deve reconhecer que tem a obrigação de fornecer as melhores condições para que o seu servidor renda o que ela mesma exige. E devem ser tanto condições de trabalho, como um ambiente harmônico, um bom

clima organizacional e salários compensadores, condições de descanso adequado para a recuperação das energias e da vontade para derrubar mais e mais desafios.

Segundo Bergamini (1997, p.186) as carências representam estados interiores; por isso, não se podem criar necessidades motivacionais dentro de alguém. São as necessidades e não aquilo que satisfaz essas necessidades a fonte da sinergia motivacional.

Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas. O homem é um ser insaciável, uma vez satisfeita uma necessidade, automaticamente surgirá outras, por isso, é importante que o TCU diversifique os benefícios, adequando-os de acordo com as necessidades dos servidores.

Ainda, segundo Bergamini (1997, p.187) não somente a análise dos dados obtidos através da pesquisa, como também numerosas teorias mostram que, do ponto de vista da interação do indivíduo com o seu ambiente profissional, o enfoque mais adequado difere daquele tradicionalmente adotado.

Os resultados obtidos encontram suporte técnico na teoria de Herzberg, que divide em dois os fatores que influenciam na motivação das pessoas: higiênicos e motivacionais, onde o primeiro inibe a insatisfação, não influenciando os servidores a se dedicar, se refere às condições físicas e ambientais, tais como: salário, segurança no trabalho (estabilidade) e relações interpessoais. Já no caso do segundo, este produz efeitos na satisfação, referem-se ao tipo do trabalho e o que este pode lhe oferecer, como por exemplo: elogio, reconhecimento e realização profissional.

As questões provenientes dessa pesquisa bem como as suas respostas foram satisfatórias de acordo com os objetivos geral e específicos, as hipóteses e as variáveis dependentes e independentes ao qual se propunha no contexto geral, evidenciando-se que a valorização do servidor em seu trabalho é uma fonte de motivação, pois proporciona ao mesmo espaço e incentivo para uma melhor qualidade de vida no trabalho, concomitante a isso, um crescimento pessoal e profissional, ocasionando resultados nitidamente expressivos para ele e para o órgão do qual faz parte.

As hipóteses levantadas no início deste estudo foram comprovadas de acordo com a pesquisa de campo, com o questionário aplicado e com documentos apresentados pelo órgão. Estes procedimentos demonstraram que realmente os programas motivacionais promovem um maior envolvimento dos servidores e aumentam a produtividade e a atuação do órgão com programas motivacionais aumenta a satisfação no trabalho dos seus servidores.

Mas, também, ficou claro que, o TCU não pode ficar por aí, ele deve sempre realizar uma pesquisa de satisfação, com intuito de visualizar a produtividade e qualidade dos serviços de



seus servidores, fazendo com que este se sintam motivados de forma particular, através do desenvolvimento de suas capacidades, do reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo a que pertence.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO

### QUESTIONÁRIO SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS PROGRAMAS MOTIVACIONAIS NO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Este questionário pretende colher dados em relação às aspirações dos servidores relacionado aos programas motivacionais que existem no TCU.

Para que os nossos resultados e ações sejam positivos é fundamental a sua participação.

Ao responder o questionário abaixo, você estará contribuindo para a obtenção de dados relevantes que possam orientar-nos a implementação de um programa permanente de motivação e qualidade de vida no trabalho.

Este é um trabalho acadêmico para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública promovido pela Faculdade Albert Einstein – Falbe.

#### **Dados:**

**Cargo Efetivo:**  Médio  Superior

**Função Comissionada:**  Sim  Não

**Tempo de TCU:**  até 5 anos  6 a 10 anos  
 11 a 15 anos  acima de 15 anos

**Grau de Escolaridade:**  Fundamental  Médio  Superior  
 Pós Graduação  outros

Item		A	B	C	D	E
1	O TCU é considerado um órgão motivador para os funcionários					
2	O ambiente de trabalho do TCU proporciona motivação					
3	A remuneração dos servidores efetivos do TCU é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho					
4	O ambiente de trabalho do TCU proporciona bem-estar					
5	O meu salário é compatível com a responsabilidade, com o esforço físico e mental necessários e requeridos pelo cargo/emprego que ocupo					
6	Estou satisfeito com relação aos programas motivacionais já existentes no TCU (Pró mater, Laboral, Barbearia/Salão, Academia, ASTCU, etc.)					
7	Você se considera um funcionário motivado					
8	Meu chefe imediato é motivado e motiva seus subordinados					
9	As ferramentas utilizadas permite desenvolver com eficiência e qualidade o trabalho					
10	Os programas motivacionais influenciam na produtividade, motivação pessoal e profissional dos servidores					
11	Ao vir trabalhar no TCU os motivos principais o trouxeram foi a remuneração e pelos fatores motivacionais					

Sexo:  Masculino  Feminino

De acordo com as alíneas abaixo, marque com um X as seguintes questões:

**A - Discordo Totalmente**

**B - Discordo**

**C - Indiferente**

**D - Concordo**

**E - Concordo Totalmente**

## ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

### ENTREVISTA PARA DIRIGENTES

Esta pesquisa pretende colher dados em relação às aspirações de seus funcionários no trabalho.

Para que os nossos resultados e ações sejam positivos é fundamental a sua participação.

Ao responder o questionário abaixo, você estará contribuindo para a obtenção de dados relevantes que possam orientar-nos a implementação de um programa permanente de motivação e qualidade de vida no trabalho.

1 – Aponte dois fatores que você acredita serem os principais motivadores de seus funcionários no trabalho.

2 – Aponte dois fatores que você acredita serem os principais desmotivadores de seus funcionários no trabalho.

3 – Quais os recursos ainda não disponíveis para você, que seriam úteis como instrumento de Gerência para motivar seus funcionários?

4 – Quais os recursos/técnicas/atividades/posturas que você, no exercício da Gerência, utiliza para motivar seus funcionários?

5 – Você conhece algum tipo de programa motivacional já implementado no TCU?

6 – Você considera que tais programas motivacionais (cursos, seminários, viagens, apresentações culturais, seleção de professores, pró mater, academia, salão/barbearia, plano de saúde, etc.) contribuem para a sua motivação no trabalho?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_, I. **Recursos humanos**. São Paulo:Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_, I. **Teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 1999.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUDKE, M.; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, 2ª ed. São Paulo: EPU, 1986.
- LUMERTZ, C. **Seminário avançado: liderança de resultados**. Porto Alegre: Allcon, 2001.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARTINS, M. C. F **Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação** (Dissertação de Mestrado). Brasília: Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia,1984.
- MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2003.
- PERKINS-REED, M. A. **Guia para satisfação no trabalho**. Trad. de Ieda Moriya. São Paulo: Best Seller, 1990.
- RODRIGUES, M. V. C., **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 2002.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIANNA, M. A. F. **Trabalhar para quê?: a motivação profissional nas equipes realizadoras**. 3ª ed. São Paulo: Gente, 1997.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Figura da Hierarquia das Necessidades de Maslow**. Disponível em:

<[http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Imagem:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)  
>.Acesso em: 22/06/08, 21:42.