

Motivação e Desempenho no Trabalho: Política de Valorização do Servidor Técnico-Administrativo

Área Temática de Trabalho

Resumo

A escolha do tema “motivação e desempenho no trabalho” decorreu do fato de que se tem observado que os últimos anos trouxeram muitos desafios às organizações ocidentais. A competição internacional intensa, uma força produtiva que exige mais do trabalho do que simplesmente um meio de ganhar a vida, e uma complexidade crescente de conhecimento técnico e fluxos de informações, pressionou as organizações a explorar formas inovadoras de utilizar os Recursos Humanos com mais eficácia. O tema é relevante e atual, considerando que as abordagens tradicionais de aspirações e auto-satisfação ligadas às teorias de motivação, lastreadas normalmente na psicologia humanista, plano de cargos e salários, já não atendem aos anseios do servidor público atual, acreditamos que uma série de atitudes, voltada para a valorização do empregado e a cultura da organização é essencial para motivar as pessoas. Desta forma, propomos realizar uma análise sobre a política de valorização do servidor técnico-administrativo da Universidade do Estado da Bahia, Campus I – Salvador. Utilizando uma metodologia baseada na pesquisa descritiva, procuramos redescobrir a emoção do trabalho, a qualidade no atendimento ao público, o papel da liderança no desempenho do servidor, a valorização do potencial humano e profissional para o desenvolvimento das atividades-meio da instituição.

Autoras

Eneida Maria Abreu de Souza: Especialista em Gestão de RH

Marcia Souza da Purificação: Especialista em Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Instituição

Universidade do Estado da Bahia - UNEB

Palavras-chave: recursos humanos; motivação; desempenho

Introdução e objetivo

A administração é praticada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos. Nas sociedades primitivas, as expedições para caça de grandes animais eram empreendimentos coletivos precedidos de planejamento, divisão do trabalho e logística. Era preciso antecipar a rota das migrações da caça, definir o local onde os caçadores acampariam e preparar víveres e armas. Essas expedições, embriões de empresas, tinham líderes que eram os protótipos dos gerentes. Muitas idéias e técnicas da atualidade têm raízes antigas e procuram resolver problemas que as organizações sempre enfrentaram e continuarão a enfrentar.

Ao longo dos séculos, essas idéias e técnicas, influenciadas pelas circunstâncias de cada momento histórico, evoluíram continuamente. Por volta de 4000 a.C., a Revolução Agrícola evoluiu para Revolução Urbana numa parte do que viria a ser o Oriente Médio, enquanto a Ásia e a América estavam virtualmente na pré-história. No mesmo período, a Europa avançava da pré-história para Revolução Agrícola. Com a Revolução Urbana,

surgiram as cidades e os Estados. Essas primeiras organizações formais demandaram a criação de práticas administrativas que se estabilizariam e evoluíam nos séculos seguintes.

No século XVIII, surge a tendência da Revolução Industrial que revolucionou a produção e a aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo anterior a Revolução Industrial, a história da administração foi predominantemente a história de países, cidades, governantes, exércitos e organizações religiosas. A partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de uma nova personagem social: a empresa industrial. A passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela Expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações, exigindo o desenvolvimento de métodos totalmente novos de administração. Essa evolução na história da administração teve a participação de muitas pessoas. Uma das mais importantes foi Frederick Taylor. Ele e seus seguidores transformaram a administração da eficiência do trabalho em um corpo de conhecimentos com vida própria. O sistema de trabalho introduzido por Taylor (1957) propõe uma divisão do trabalho através de tarefas, sendo estas realizadas pela repetição e monotonia, não existindo tarefas comuns, nem obra coletiva. Dividindo o modo operatório complexo em gestos elementares mais fáceis de controlar por unidades, exigindo reduzida atividade intelectual e cognitiva. Tendo como proposta treinar os operários, sob a condução de um supervisor competente, para que executem seu trabalho seguindo novos métodos até que aplique de uma forma *contínua e habitual*, uma maneira científica de trabalhar. *“O taylorismo surgiu com o objetivo de racionalizar a produção a fim de possibilitar o aumento da produtividade no trabalho, evitando o desperdício de tempo e economizando mão de obra. O trabalho intelectual foi separado do manual e as tarefas foram decompostas em movimentos elementares, reduzindo a complexidade do saber operário e introduzindo o desinteresse e a alienação do trabalhador”.* (Wood Jr., 1992:8).

Durante muitos anos este modelo de gestão foi utilizado pelas organizações, possuindo como principal objetivo o aumento da produtividade, não levando em consideração os aspectos relacionados à satisfação no trabalho. Os trabalhadores ficavam totalmente à disposição do industrial e capitalistas. Não podiam reclamar dos salários, horários de trabalho, barulho e sujeira nas fábricas e em suas casas. O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia. O ser humano transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. A ênfase foi colocada na eficiência, não importa a que custo humano e social. Os trabalhadores tornaram-se dependentes do emprego oferecido pela fábrica, numa cultura que aceitava e encorajava a exploração (cultura de autoritarismo mecânico). As empresas tinham apenas máquinas e administradores. Algumas das máquinas eram seres humanos. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total. Christophe Dejours (1988) diz que do choque entre um indivíduo, dotado de uma história personalizada, e a organização do trabalho, portadora de uma injunção despersonalizante, emergem vivências de sofrimento.

Na mesma direção, Morgan (1996:22) diz: *“A vida organizacional é frequentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. Espera-se que as pessoas cheguem ao trabalho em determinada hora, desempenhem um conjunto predeterminado de atividades, descansem em horas marcadas e então retomem as suas atividades até que o trabalho termine. Frequentemente o trabalho é muito mecânico e repetitivo. Elas são planejadas à imagem das máquinas, sendo esperado que os seus empregados se comportem essencialmente como se fossem partes das máquinas”.* A referência de Morgan sobre a vida organizacional não difere em nada do que vem acontecendo atualmente em algumas empresas públicas.

Apesar de muitos programas de incentivo à implementação de mudanças nas organizações, ainda se encontram em pleno funcionamento modelos de gestão extremamente

tradicionais e que em nada valorizam o potencial do empregado. Nesse sentido acerta quando afirma que os teóricos clássicos pouca atenção deram aos aspectos humanos da organização, no entanto *“reconhece a necessidade de liderança, iniciativa, benevolência, equidade (...), a organização inicialmente foi compreendida como um problema técnico”*(Morgan, 1996:30). O fracasso do taylorismo residiu na devoção da ciência do trabalho a um único parceiro, o que acabou quase inelutavelmente na sobrestimação do seu papel através do famoso *“one best way”*. Sendo assim, tendo em vista as atuais demandas de mercado, as organizações começaram a sentir a necessidade de rever o modelo “Tayloriano”, buscando estimular a inovação e a melhoria contínua. *“Existem motivos para acreditar que as organizações empregarão o envolvimento empregatício de maneira crescente como estilo de administração”*, Bridges 1999. Analisando as organizações como espaços onde se pode aprender a aprender, constatamos, através das afirmativas de Morgan (1996”), e concordamos com ele quando se refere ao fato de que, enquanto algumas organizações desafiam as normas básicas e enfrentam as mudanças que ocorrem em seus ambientes, outros falham ao trazer isso e terminam por obstruir o processo de aprendizagem. Entendemos que todo o processo de aprendizagem deve estar aberto a mudanças e desafios. Neste sentido, as organizações públicas não estão muito atentas aos acontecimentos no mercado de trabalho, o que tem causado um descomprometimento dos empregados com novos métodos e técnicas de trabalho. Sabemos que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento das necessidades humanas ou ainda pelo enriquecimento das atribuições relativas ao cargo. Não podemos deixar de considerar que as evidências têm demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação que se acham expostas. Estamos tratando com indivíduos portadores de habilidades, capacidades, conhecimentos, comunicabilidade, com características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares, que influenciam nos níveis de motivação de cada pessoa.

Sendo assim, analisando o contexto da Universidade do Estado da Bahia, campus I – Salvador - procuramos analisar as práticas administrativas, no que tange a uma política de valorização para o servidor técnico-administrativo, dando-lhes oportunidades de treinamento e desenvolvimento, implicando na repartição de poder, satisfação na execução do seu trabalho, a qualidade do atendimento, conhecimento, informação e aprendizagem, acreditando que dessa forma, poderemos envolvê-los, melhorando o seu desempenho no trabalho e na prestação do serviço à comunidade. Juntamente com este processo procuramos identificar quais os aspectos que precisam ser revistos para melhorar a motivação dos servidores, fazendo um levantamento preliminar dos fatores motivacionais predominantes no grupo.

Metodologia

A pesquisa é do tipo descritiva, já que esta retrata o estudo das características de um grupo (servidores Técnicos Administrativos), obedecendo à seguinte metodologia: o universo tem como sujeitos os servidores técnicos-administrativos da Universidade do Estado da Bahia. A Coleta dos dados tem como instrumento a aplicação de questionário estruturado pelas pesquisadoras, composto por 20 questões objetivas, com o propósito de termos dados quantificáveis e possíveis de serem levantados e tabulados. O tratamento estatístico dos dados será feito através de planilhas desenvolvidas no Excel pelas pesquisadoras. Como procedimento, as entrevistas estão sendo realizadas pessoalmente.

Resultados e discussão

A administração de uma instituição de ensino superior deve basear-se no incentivo à formação crítica de um indivíduo, seja ele um jovem, um adulto, um homem velho. Segundo Freire (1989), *“qualquer pessoa tem como tarefa histórica assumir o seu tempo, integrar-se. E a melhor maneira de assumir seu tempo e assim se assumir também com lucidez, é entender*

a história com possibilidade". Nesse sentido, entendemos que a história da administração tem levado muitos administradores à adequação da sua postura de gerente as novas tendências do mundo empresarial. Muito se tem falado em competitividade, mudança, criatividade, liderança, mas o que se vê na empresa pública é que muito se tem a fazer e a mudar. Entendemos que muitas vezes a mudança não depende do administrador nem dos empregados.

Nesse sentido, ressaltamos que apesar de considerarmos que os servidores poderiam inserir mudanças no desenvolvimento de suas atividades, devemos observar que o Estado, bem como os seus órgãos, neste caso a Universidade, é regido por um Estatuto, Regimento e Regulamento Internos nos quais são estabelecidos os procedimentos administrativos que devem ser adotados pelo corpo de servidores técnico-administrativos. Sabemos que as organizações públicas foram durante muito tempo caracterizadas pelo excesso de burocracia. *"Organizações são estruturadas para preencher as contingências básicas da vida biológica e social... As estruturas criadas para resolver problemas humanos básicos e organizacionais são denominadas instituições... quando os problemas surgem, quando as organizações e instituições crescem e a complexidade aumenta, instituições complementares – governo, lei, educação, ciência e medicina – são elaboradas a fim de lidar com novas necessidades humanas e novos problemas organizacionais.*

No contexto da UNEB, o trabalho tem sido desenvolvido pelos servidores técnico-administrativos de forma simples, normativa e burocrática como na maioria das instituições públicas estaduais que se conhece. O excesso de leis e normas que regem as instituições públicas pode ser um fator de influência no desenvolvimento das tarefas desses servidores, porém nada confirmamos que os mesmos não desejem mudanças. Após consulta ao Regimento Interno e o Estatuto da Universidade, observamos que as tarefas para o servidor técnico-administrativo são mencionadas de forma muito ampla e subjetiva: *"Ao servidor técnico-administrativo cabe desenvolver as atividades meio da Universidade"*. (Regimento Interno UNEB, 1988). O desempenho do técnico-administrativo da UNEB, campus I – Salvador – pode ser melhorado sob o ponto de vista de que as mudanças impostas pelo mundo globalizado fazem com que os indivíduos encontrem-se conectados com o mundo de um modo geral. A organização pública precisa urgentemente acompanhar essas mudanças e levar o seu servidor juntamente com ela.

Vale ressaltar que a estrutura multi campi da Universidade proporciona uma administração descentralizada e favorece a cada Unidade estabelecer sua política de Recursos Humanos, não perdendo de vista as normas que regem a instituição, porém vale a pena observar que *"As atividades da gerência de Recursos Humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa conforme outras atividades de apoio, a dispersão dessas atividades pode resultar em políticas inconsistentes"*. (Porter, 2000:39).

Salientamos que como na Universidade não existe, ainda, um Plano de Carreira para os seus servidores, percebemos que isso se constitui em um entrave para que esse servidor possa inserir mudanças no desenvolvimento das tarefas que são estabelecidas através das normatizações internas. Acreditamos que a liderança exerce influência fundamental no desempenho do servidor, dependendo da característica da liderança dos servidores tendem a manifestar-se das mais diferentes e variadas maneiras. Presume-se que o contato educado e cortês com o público interno e externo pode levar o servidor ao aprimoramento das relações interpessoais, o que conseqüentemente poderá levá-lo a um elevado nível de domínio pessoal. E é nesse sentido que acreditamos que a administração, quanto mais eles investirem no crescimento do servidor e na busca da informação mais fortalecerão a instituição pública. Um líder efetivo não é abrasivo nem abusivo, autoritário nem ofuscante. A principal característica de um líder eficaz é a habilidade de conseguir que as tarefas sejam executadas sem destruir a sua equipe nem de outra equipe qualquer.

Dentro dessa linha de pensamento, consideramos que uma das contribuições relevantes pretendidas por este trabalho é redescobrir e valorizar o potencial humano das pessoas que trabalham na instituição; desenvolver a auto-estima de cada uma delas, redescobrir a emoção no trabalho, aumentar os níveis de confiança, orgulho e camaradagem no trabalho em equipe. Além disso, pretendemos desenvolver um Plano de Ação que viabilizará a melhoria da motivação dos servidores, bem como uma política para a sua valorização, o que conseqüentemente levará esse servidor a oferecer à comunidade um atendimento de qualidade. Como a comunidade acadêmica é constituída de três segmentos (professor, aluno e técnico) percebemos que se estabelece a partir daí uma disputa entre esses segmentos no sentido de que cada qual garanta a realização de um plano de ações que se volte inteiramente aos anseios do seu segmento. É nessa perspectiva que observamos muitas vezes uma disputa de interesses. *“As tensões que existem entre os diferentes interesses que quer perseguir tornam a sua relação com o trabalho inerentemente ‘político’ mesmo antes de se levar em conta à existência e as ações de outros membros da organização.* (Morgan, 1996:155)”. Nesse sentido, torna-se inevitável o conflito entre esses segmentos e que Morgan (1996) explica da seguinte forma: *“O conflito aparece sempre que os interesses colidem. A reação natural ao conflito dentro do contexto organizacional é vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias e causas lamentáveis. É uma questão de personalidade. Existem rivais que estão sempre colidindo(...) O conflito é visto como um estado de infortúnio que em circunstância mais favoráveis desaparecem”* (Morgan, 1996:155).

Dessa forma, entendemos que, se cada segmento procurasse a forma mais simples, harmoniosa e respeitosa de lutar pelos seus interesses, poder-se-ia até chegar a uma mudança de atitudes, de comportamento, observando os interesses individuais de forma que esses interesses pudessem ser adequados aos grupos. *“O sucesso nas organizações não depende de sistemas, mas de pessoas”* (Krause, 1999: 25), apesar desta afirmativa conflitar com a realidade atual, algumas organizações obtêm sucesso porque tem no quadro funcional pessoas com as habilidades o caráter necessário e que ocupam posições críticas de comando na hora certa. Sabemos que a administração moderna exige que cada dia as pessoas dediquem-se ao trabalho e que realmente estejam afinadas com o seu papel dentro da organização de forma que possa produzir com criatividade e inovação demonstrado todo o talento e potencial humano de cada um.

Conclusões

Atualmente poucos temas são tão temidos, discutidos e incompreendidos quanto à globalização. Há quem acredite que ela seja responsável pelas aflições e pelo fim das especificidades das nações. É certo que isso muito tem a ver com a forma de como ela chega até as pessoas. Todas as características da globalização configuraram a sociedade universal como uma forma de sociedade civil mundial, o que culmina numa desterritorialização generalizada. O mundo atual globalizado clama por mudanças, mas, para que o processo de mudança nas organizações seja feito de uma forma natural, ou pelo menos, minimizando as dificuldades, ele deve ser planejado e implementado por intermédio das pessoas. Mudar implica definição de novos papéis e de uma nova visão no estabelecimento de estratégias que garantam o sucesso da organização e a definição de novos papéis na organização pública. E a definição de novos papéis implica em repensar do processo organizacional por parte do poder público. A percepção da realidade atual deve primeiramente sensibilizar o Estado, afinal não se pode esquecer que a instituição pública é regida por norma e que seus gestores encontram limites para agir.

É recomendável que os servidores públicos se permitam buscar novas formas de desenvolvimento de tarefas, o que pode vir a transformá-los em pessoa proativas, que não se

satisfaçam com a primeira resposta obtida e que saiam em busca de alternativas, a fim de estarem sempre preparados para novos desafios. A empresa planejada como um sistema aberto, com a organização flexível e adaptável às transformações ambientais, é sensível a renovação contínua, porém nada garante a sua sobrevivência e o seu crescimento. Na empresa pública, no entanto, percebemos que essa preocupação permeia o dirigente, porém o crescimento da empresa pública pode não estar diretamente ligado aos fatores externos comportamentais. Nesse sentido, os servidores públicos também se preocupam com os desafios das mudanças. O planejamento deve ser implementado através do envolvimento das pessoas. É preciso se estar consciente dos movimentos a aceitar as exigências de comprometimento. O medo do desconhecido, das incertezas e da mudança pode estar sendo interpretado como ameaça.

Acreditamos que o servidor exerce um papel importante para a Universidade, destacando-se pela prontidão com que resolve as situações difíceis, ou se mobiliza na busca de alternativas. Essas pessoas são conhecidas como proativas e resilientes, sendo esse comportamento indispensável para o sucesso. O mundo atual exige dinamismo. O profissional de hoje tem que ser eclético. É preciso que cada servidor técnico administrativo reconheça até que ponto é capaz de ir e nunca se conformar com que já conquistou.

É no sentido de reforçar toda a abordagem dos autores aqui citados que se enfatiza a necessidade do conhecimento como base fundamental para o bom desempenho do técnico-administrativo da Universidade do Estado da Bahia, Campus I – Salvador – “*A sociedade do conhecimento não pode se dar ao luxo de desperdiçar o potencial de conhecimento: e o diploma também tornou-se o passaporte para cargos de conhecimento*” (Drucker, 1999: 160).

Nos tempos atuais de crise no mercado de trabalho e de alta competitividade, quem está no serviço público nem sempre se encontra num porto seguro. O medo da instabilidade no emprego pode ou não determinar o empenho pessoal de cada servidor. Esta pode ser a forma mais eficaz de alcançar o êxito e a valorização tão necessária ao ser humano, mesmo sem uma aparente perspectiva de crescimento, esse desejo dependerá de cada um.

Referências bibliográficas

- BRIDGES, Wiliam. **Mudanças nas relações do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996.
- PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SOUZA, Eneida Maria Abreu de. **A política de valorização do técnico administrativo no Departamento de Ciências Humanas III da UNEB: uma abordagem da experiência prática**. Petrolina. FACCEBA, 2002 (monografia)
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Estatuto da UNEB**. Salvador: UNEB, 2001.
- _____. **Regimento Geral**. Salvador: UNEB. Salvador: 1998.
- WOOD Júnior, Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: **Os caminhos da industria em busca do tempo perdido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. p 17-17 set/out. 1992.