

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Nelson Raposo de Mello Junior

MOTIVAÇÃO E O PROGRAMA DE DESEMPENHO POR RESULTADOS DO
MUNICÍPIO DE SANTOS

SÃO PAULO
2014

NELSON RAPOSO DE MELLO JUNIOR

MOTIVAÇÃO E O PROGRAMA DE DESEMPENHO POR RESULTADOS DO
MUNICÍPIO DE SANTOS

SÃO PAULO
2014

RESUMO

O programa de desempenho por resultados do município de Santos apresentado como programa de qualidade do servidor parece não atingir justamente a parte mais importante para o seu sucesso: o próprio servidor. O envolvimento aquém do esperado e a perspectiva de dificuldades quanto ao não atingimento das metas estabelecidas estão identificados com a ausência de um elemento: a motivação. Heroica em batalhas quando se apresenta em momentos cruciais, torna-se vilã quando se ausenta. Conhece-la um pouco mais e identificar possibilidades de fazê-la presente pode ser uma alternativa para vitaminar o PDR de Santos.

Palavras-chave: motivação, avaliação, desempenho, satisfação.

ABSTRACT

The performance program by results of Santos presented as a server quality program just does not seem to reach the most important part to your success : the server itself. The involvement fell short of expectations and the prospect of difficulties regarding not reached the targets set are identified with the absence of one element: motivation. Hero when presented in battles at crucial moments, becomes a villain when are away. Know it a bit more and identify possibilities of doing it can be an alternative to vitaminize the Santos PDR.

Keywords : motivation , evaluation , performance , satisfaction.

1. Lista de Ilustrações

Figura 1 - Ciclo Motivacional – elaboração própria	10
Figura 2 - Resolução da tensão – elaboração própria.....	11
Figura 3 - Pirâmide de Maslow - adaptada	13
Figura 4 - Pirâmide de Alderfer - adaptada.....	15
Figura 5 - Quadro de hierarquias: Maslow, Alderfer e de fatores de Herzberg – adaptado	16
Figura 6 - Pirâmide do PDR de Santos - elaboração própria	21

Sumário

1.	<i>Lista de Ilustrações</i>	5
2.	<i>Introdução</i>	7
3.	<i>Motivação: O que é?</i>	8
4.	<i>O Ciclo Motivacional</i>	9
5.	<i>Teorias Motivacionais</i>	12
5.1.	<i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i>	12
5.2.	<i>Teoria ERC de Alderfer</i>	14
5.3.	<i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	15
5.4.	<i>Teoria contingencial ou da expectativa de Victor Vroom</i>	16
5.5.	<i>Teoria X e Y de McGregor</i>	17
5.6.	<i>Teoria da metas de Locke</i>	19
6.	<i>A motivação e o PDR de Santos</i>	20
7.	<i>Conclusões</i>	22
8.	<i>Bibliografia</i>	24

2. Introdução

Na situação colocada pelo município de Santos apresentada em seu Termo de Referência, consta que:

“Apesar de o Município de Santos ao longo dos últimos anos ter avançado consideravelmente na utilização de modernas ferramentas de gestão e de sistemas de informação, as estruturas hierárquicas seguem o modelo tradicional, departamental e rígido, com excesso de formalidade e burocracia.

A Administração Municipal está no início do segundo ano de governo e desde o início de sua gestão não mediu esforços para criar um ambiente favorável para a implantação do PDR, lançando logo no início de 2013 o Programa ComViver, composto por diversos projetos direcionados aos Servidores.

Contudo, nossa percepção é de que os mesmos, em sua maioria, não se sentem motivados a participar de projetos inovadores e tendem a se acomodar em sua zona de conforto, tendo bastante resistência a assimilar a uma mudança de cultura de caráter tão inovador, onde parte de seus rendimentos passarão a estar vinculados aos resultados alcançados por ele e por sua equipe.”(grifo nosso)

Segundo a administração do município houve uma preocupação na criação de um ambiente favorável aos servidores, no entanto e apesar disso, estes servidores demonstram-se acomodados em zonas de conforto, sem comprometimento e marcados pela resistência que impedem a atuante participação em projetos inovadores, como denominam seja o Programa Participação Direta nos Resultados - PDR.

A ausência de motivação é apresentada como sendo o fator impeditivo da chamada inovação proposta: o PDR.

Dessa forma, para melhor compreensão do que se apresenta como peça relevante nesse processo, a motivação, analisaremos algumas de suas características e conceitos para melhor contribuir para a consecução do programa proposto pela administração de Santos.

3. Motivação: O que é?

Motivação é um conceito que provém dos termos latins *motus* e *motio* ambos indicadores de movimento.

Para a Psicologia, motivação é mais do que apenas um conceito, é um conjunto de processos psicológicos e fisiológicos que levam um indivíduo a agir, daí o movimento. Se encontra associado à vontade e ao interesse. Com outras palavras, a motivação é a vontade para fazer um esforço, alcançar determinadas metas e atingir específicos objetivos.

A motivação implica a existência de alguma necessidade, absoluta, relativa, de prazer ou de luxo. Podem ser racionais, emocionais, egocêntricos, altruístas, financeiros, de atração, de repúdio, entre outros. Quando uma pessoa está motivada a “algo”, considera que esse “algo” é necessário ou conveniente. Visto isto, a motivação é um vínculo que leva uma ação a satisfazer uma necessidade.

A necessidade, por sua vez, aplica-se a deficiências que podem basear-se, como dito, em requisitos internos, corporais fisiológicos ou em requisitos aprendidos, externos e assim divididos em intrínsecos e extrínsecos.

Motivação intrínseca é a motivação que vem de dentro do próprio indivíduo, disparada de dentro para fora, existe uma vontade própria para alcançar o objetivo pode até ser inconsciente e provocada pelos impulsos instintivos, enquanto que a extrínseca é a motivação que vem do meio ambiente, aquela onde as forças exteriores provocam o impulso motivador por meio de estímulo e de incentivo, onde a iniciativa para a realização da ação não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro.

Dessa forma o desencadeamento da ação, essa mencionada orientação em função de certos objetivos, representa um aspecto dinâmico que, considerada no seu âmbito mais geral, é suscetível de influenciar o comportamento em múltiplos contextos da vida humana (familiar, profissional, escolar) e qualquer tipo de atividade.

Os processos derivados dos vários comportamentos motivados têm sido estudados por diversas teorias motivacionais, das quais se podem citar:

Teorias homeostáticas, que levam em consideração o estado de equilíbrio do organismo considerando a ação por uma sucessão de relações estímulo-resposta;

Teorias psicanalíticas: que afirmam que a motivação é inconsciente, isto é, decorrente de necessidades irracionais escondidas abaixo do nível da consciência;

Teorias cognitivistas: segundo as quais o comportamento resulta do atendimento das necessidades individuais reconhecidas racionalmente e da expectativa de sua satisfação.

Teorias humanistas: onde as motivações são hierarquicamente organizadas e destacam a importância dos elementos afetivos na orientação do comportamento;

Não se espera aqui esgotar o tema motivação, todas as teorias ou linhas de pensamento e pesquisa sobre o assunto, mas aclarar um pouco mais a compreensão sobre as questões que envolvem esse processo psicológico e suas nuances pelas lentes de alguns desses estudos consagrados, conhecidos e aplicados nas mais variadas organizações.

Considerar a motivação como fator relevante de análise não só é possível como necessário no novo contexto de gestão tanto na área privada como na pública, no entanto a motivação não é uma questão clara, simples, unidirecional, tampouco consensual segundo as diversas teorias motivacionais, compreendê-la é entender o modo de agir de cada pessoa e os fatores que as influenciam nesse modo. Não por acaso tem sido um dos temas mais estudados pelas organizações na gestão de pessoas e ocupando lugar como um dos aspectos cotidianos mais preocupantes nas mais variadas áreas, não sendo diferente no caso do município de Santos.

4. O Ciclo Motivacional

Para compreender a motivação, precisamos conhecer seu ciclo. O ciclo motivacional se inicia com o surgimento de uma necessidade que rompe o estado de equilíbrio do organismo, podendo ser, como já mencionado, de origem interna ou externa. Essa necessidade causa o que é chamado de **tensão**, uma situação de desconforto que o indivíduo precisa resolver.

Freud(Fadiman & Frager, 1986) concebe a personalidade composta de três grandes sistemas: *id*, *ego* e *superego*. A meta fundamental da psique de cada indivíduo é manter e recuperar, quando perdido, um nível aceitável de equilíbrio dinâmico que maximiza o prazer e minimiza o desprazer.

O *id*, entendido como o reservatório de energia de toda a personalidade, não tolera a tensão originada pelos instintos. O *ego*, emergindo do *id*, atua então para lidar realisticamente com as pulsões básicas originadas do *id* mediando-as com as exigências da realidade externa e as regras morais e sociais advindas do terceiro sistema, o *superego*.

A resolução da tensão, portanto, está implicada no comportamento adotado capaz de devolver o estado de equilíbrio do indivíduo.

A resolução satisfaz a necessidade que surge descarregando a tensão provocada por ela. Se sentirmos sede, procuramos saciá-la com líquidos, se sentimos alguma dor, buscaremos sua eliminação, agimos de modo a atingir resultados desejados a cada situação. Quando obtemos sucesso, a necessidade está satisfeita e a tensão original, dela resultante, diluída, retornamos dessa forma ao estado inicial de equilíbrio.

A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades à medida que vão surgindo



Figura 1 - Ciclo Motivacional – elaboração própria

Ocorre que não é sempre que a necessidade será satisfeita e quando o ciclo motivacional não é plenamente satisfeito criam-se outras duas possibilidades de resolução: ela pode ser frustrada ou compensada.

No caso da frustração, a necessidade pode ter sido obstruída por algum obstáculo que barrou a sua liberação. Quando o indivíduo não encontra uma saída normal para as sua necessidade do ciclo motivacional, a tensão represada no organismo procura um meio de saída, seja por via psicológica ou fisiológica. Nesses casos a pessoa sofre graves consequências que

partem da mudança de comportamento, como agressividade, descontentamento, apatia, insatisfação, até a tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas.

Já no caso da compensação, o indivíduo acaba transferindo a sua necessidade para outro objeto ou pessoa, o que poderá ocorrer de maneira aleatória, onde a pessoa não atua de maneira consciente, ou como mecanismo de defesa psíquica, quando se tenta satisfazer alguma necessidade impossível de ser satisfeita, através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração.

Desta forma, toda a necessidade humana pode ser satisfeita, frustrada ou compensada.

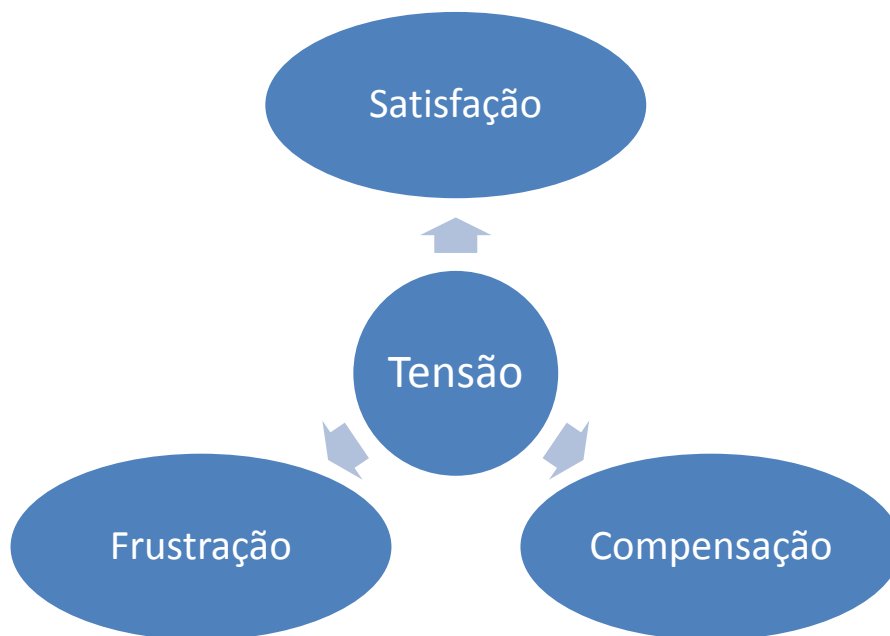


Figura 2 - Resolução da tensão – elaboração própria

Ao observarmos o PDR de Santos podemos identificá-lo como um estímulo extrínseco, externo aos indivíduos servidores municipais, gerado sob uma ótica de eficiência e funcionalidade que orientou o desenvolvimento de metas e indicadores de resultado e de avaliação de desempenho.

“...conceito de eficiência como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação entre o gasto e o serviço prestado. Para isso, os recursos devem ser empregados sob a ótica de critérios objetivos. Assim, os indicadores que viabilizam a tradução das necessidades da administração devem contemplar os objetivos propostos pelos indicadores de resultados conceito de eficiência como

aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação entre o gasto e o serviço prestado. Para isso, os recursos devem ser empregados sob a ótica de critérios objetivos. Assim, os indicadores que viabilizam a tradução das necessidades da administração devem contemplar os objetivos propostos pelos indicadores de resultados.”(Prefeitura Municipal de Santos, 2013)

Nos termos do ciclo motivacional, a administração do município de Santos através do programa PDR, intencionou promover, criar uma necessidade junto aos servidores municipais, proporcionando a possibilidade de obtenção de uma remuneração variável vinculada aos resultados alcançados por eles e por suas equipes.

A proposta dessa necessidade (a remuneração variável) criada pela administração procurou, deliberadamente, causar uma tensão que fosse suficiente e adequada para gerar o comportamento esperado e ação desejada de envolvimento com o programa, porém, a participação dos servidores é classificada como acomodada em zonas de conforto. O ciclo motivacional apresenta uma interrupção, torna-se essencial a compreensão dessa motivação.

As características de necessidades e de condutas para as satisfações dos indivíduos são objeto de estudo de vários teóricos em diferentes momentos da história e como já mencionado, várias teorias explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar, pois parece de fato, inapropriado existir uma única regra ou conceito geral para explicar e dar conta desse fenômeno.

5. Teorias Motivacionais

5.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria mais lembrada quando se fala de motivação é a proposta e apresentada por Abraham Maslow. Ele concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. Desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos em uma ordem de predominância.

Maslow propõe grupos de desejos e impulsos e cria categorias dispostas em pirâmide: a conhecida “pirâmide de Maslow”.

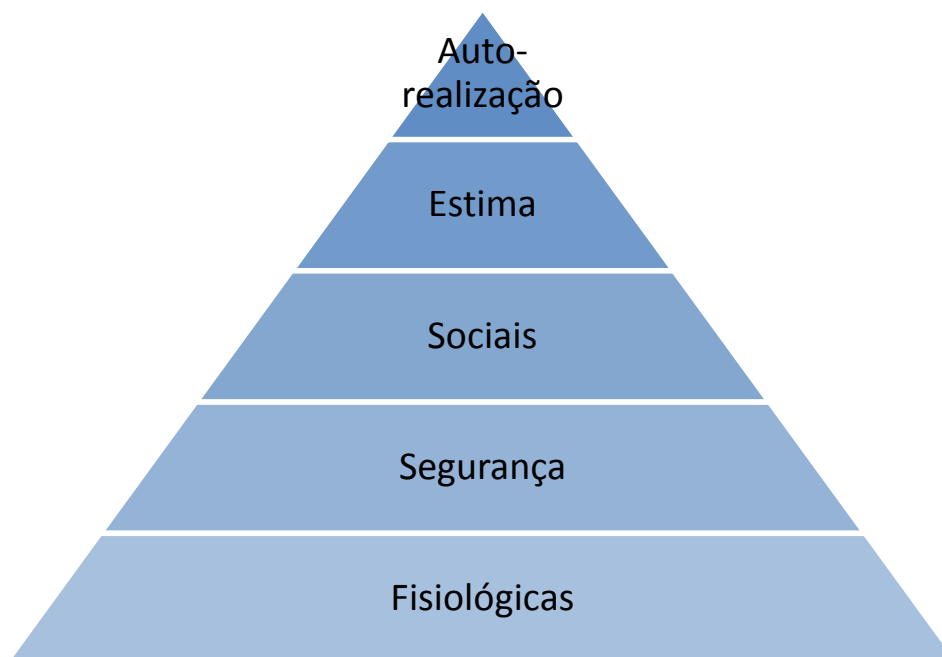


Figura 3 - Pirâmide de Maslow - adaptada

No primeiro patamar da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, compreendidas pela fome, sede, ar, sono, sexo e evitação de dor. Essas necessidades consideradas primárias precisam encontrar a sua satisfação para que o indivíduo possa ascender ao segundo patamar.

No segundo patamar, encontram-se as necessidades de segurança, tanto física quanto emocional. O homem precisa de abrigo para se proteger, mas necessita também de referenciais de segurança como a família, amigos etc. Esta também é considerada uma necessidade primária.

Se os dois grupos anteriores, fisiológicos e de segurança estiverem satisfeitos, surgirá a necessidade de amigos, namorado, esposa ou filhos, quais sejam, as necessidades sociais, de associação ou, ainda, de afiliação, traduzem nosso desejo de pertencermos a grupos e/ou pessoas. Não nos sentimos felizes em solidão extrema. A percepção de "pertencer" reforça a ideia de sermos queridos e necessários a outras pessoas.

A necessidade de estima aparece quando as três outras formas forem razoavelmente atendidas. As pessoas saudáveis têm o desejo de uma avaliação positiva e estável de si mesmas, de auto respeito e autoestima. Maslow representa a nossa necessidade de sermos valorizados e, ao mesmo tempo, de ter a quem valorizar. Envolve respeito próprio e respeito aos demais.

A auto realização, no patamar mais alto da pirâmide, refere-se ao alcance de potenciais próprios, nesse aspecto, Maslow inclui a tendência do homem à expressão de seu potencial único, presente em cada ser humano.

As necessidades do nível 3 ao 5 são classificadas como secundárias, pois a sua não satisfação não levam ao risco de morte. Obviamente, o seu alcance potencializa a chance de felicidade, pois viabiliza maior conforto emocional para as pessoas. O próprio Maslow considera uma flexibilização das necessidades no tocante à sua classificação, dizendo que a oferta de um prato de comida a uma pessoa faminta pode significar, no momento da fome, a auto realização.

Embora a teoria de Maslow seja uma das mais conhecidas, existem poucas pesquisas sobre suas predições do comportamento humano. (Autores, 2002)

5.2. Teoria ERC de Alderfer

Outro teórico que se interessou particularmente pelo estudo de Maslow, Clayton Alderfer, propõe um modelo de entendimento dos processos motivacionais que também parte de uma hierarquia. Para esse teórico existem três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento (ERC), que combinam os cinco níveis propostos por Maslow.

Na base de sua pirâmide trifásica, as necessidades de existência são compreendidas como aquelas correspondentes às fisiológicas e de segurança. Logo acima, no segundo nível, as necessidades de relacionamento, de intercâmbios pessoais relevantes, correspondendo à necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. No topo, o crescimento, desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à auto realização da pirâmide de Maslow.

Outra característica merecedora de destaque na pirâmide proposta por Alderfer é a de que diferentemente de Maslow onde a necessidade de um nível surge apenas com o atendimento dos níveis menores anteriores, na abordagem de Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente e de maneira dinâmica, onde a falta de satisfação de uma necessidade aumenta a importância das necessidades de nível mais baixo.



Figura 4 - Pirâmide de Alderfer - adaptada

5.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg iniciou seus trabalhos abordando teorias de motivação previamente existentes, como as de Maslow e de Alderfer, ao invés de trabalhar com inferências e deduções teóricas, Herzberg optou por conduzir uma pesquisa para basear sua teoria.

Os resultados da pesquisa indicaram que os indivíduos possuem dois blocos de necessidades: um atendido por fatores de natureza intrínseca e outro atendido por fatores de natureza extrínseca, conforme já tratamos anteriormente, esses dois blocos de necessidades levaram Herzberg a formular a teoria dos dois fatores: fatores de motivação (intrínsecos) e os fatores de higiene (extrínsecos).

Nessa sua teoria, Herzberg relaciona um dos fatores com a satisfação, nomeados como fatores de motivação e o outro com a insatisfação, caracterizados como fatores de higiene. Como fatores de dimensões diferentes a satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação, ou seja, o oposto da satisfação não é a insatisfação e sim a não-satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não é a satisfação, e sim a não-insatisfação. Mais do que um jogo de palavras, essas diferenças são a essência da proposta de Frederick Herzberg.

Os estudos de Herzberg o conduziram a identificar os fatores motivadores como aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são de satisfação: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, reconhecimento e a realização. E os fatores higiênicos, aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos como sendo: segurança, status, relacionamento com

subordinados, relacionamento com os colegas, relacionamento com supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa.

Poderíamos dizer que os fatores higiênicos de Herzberg causam muita insatisfação quando não estão presentes, mas não são geradores de uma forte motivação quando estão presentes, já os fatores motivacionais conduzem a uma forte motivação e satisfação quando estão presentes, mas quando ausentes podem causar desmotivação, ainda que não causem insatisfação.

Colocando essas três teorias lado a lado, Maslow, Alderfer e Herzberg, temos:

Maslow	Alderfer	Herzberg
Auto realização	Crescimento	Fatores motivacionais
Estima	Relacionamento	Fatores higiênicos
Sociais		
Segurança	Existência	
Fisiológicas		

Figura 5 - Quadro de hierarquias: Maslow, Alderfer e de fatores de Herzberg – adaptado

5.4. Teoria contingencial ou da expectativa de Victor Vroom

Vroom propõe uma teoria motivacional que prioriza mais as diferenças individuais na produção de comportamentos e está mais restrita à motivação para a realização, identificando as variáveis dinâmicas do comportamento das pessoas no trabalho. Para melhor explicação de seus pressupostos Vroom apresenta três conceitos: valência, expectativa e força.

Valência: é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Podem incluir dinheiro, segurança, aceitação social, etc. Pode-se traduzi-la como a preferência, ou não, a esses determinados objetivos. Um objetivo com valência negativa é aquele que o indivíduo prefere não buscar.

Importante distinguir a valência de um objeto de seu valor para uma mesma pessoa. O indivíduo pode desejar muito um determinado objeto (alta valência) e obter pouca satisfação ao adquiri-lo (pouco valor) ou empreender grande esforço em evitar algo que depois lhe trará satisfação. Temos assim, no primeiro caso, a valência positiva embora o valor tenha sido

pequeno; no segundo caso, embora a valência tenha sido negativa, o objeto representou valor para a pessoa.

Expectativa: é o grau em que a pessoa acredita, ou espera, que seus objetivos sejam atingidos, a probabilidade que o indivíduo enxerga para o atingimento de seus alvos, a associação entre a ação e o resultado dessa ação, ou seja, é uma percepção subjetiva da relação esforço / desempenho.

Força: possui um conceito similar ao conceito de energia para a ação, é a percepção da relação desempenho / recompensa.

A abordagem de Victor Vroom estabelece que a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso, vê o indivíduo como ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos em sua vida, por isso, a motivação das pessoas para produzir e cooperar com as metas da organização, seja ela qual for, num dado momento, depende dos objetivos individuais e da percepção que a pessoa tem da utilidade desse desempenho, como meio de atingir aqueles objetivos.

5.5. Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor nos EUA, depois da Segunda Guerra Mundial em seu livro "*The Human Side Of Enterprise*" (1960), identifica dois conjuntos diferentes de suposições feitas pelos administradores sobre seus subordinados e as denominou de forma neutra com as letras X e Y.

Na teoria X, compreendida como a mais tradicional, as pessoas têm uma aversão inerente a responsabilidade e ao trabalho e, mesmo o tendo como necessidade, desejam evitá-lo sempre que possível. Trabalhadores seriam preguiçosos e necessitariam ser dirigidos, sempre com ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens, sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, etc., artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do trabalhador.

"O trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas."

Na teoria Y, de uma maneira mais otimista, presume que o trabalho é tão natural quanto o lazer ou descanso, que as pessoas desejam trabalhar, são competentes, criativas e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando.

“O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis”.

Em seu trabalho McGregor estabelece que as necessidades dominantes nos indivíduos são aquelas de ordem inferior, como as da teoria de Maslow. Assim, as organizações devem colocar a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores, estudados na teoria dos dois fatores de Herzberg.

Para o psicólogo social e professor de gestão industrial McGregor, os princípios básicos da teoria X são:

- O indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, possuem ambições e deseja sua própria segurança.

Sob a teoria X a mentalidade tradicional que embasa a administração do trabalho é a ideia negativa de que o trabalhador precisa ser coagido à ação desejada por ela. Há uma natural descrença nos indivíduos e que, via de regra, conduz a denominada profecia autorrealizável mencionada por McGregor que redundará num círculo vicioso: baixa expectativa que gera baixo desempenho que por sua vez reduz ainda mais a expectativa...

Por outro lado para o teórico, os princípios básicos da teoria Y são:

- O esforço físico e mental empregado durante trabalho é tão natural quanto aquele de momentos de lazer;
- Atingir objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também a procura.
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
- Os trabalhadores têm a capacidade de se autogerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;

- O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X e Y de David McGregor são apresentados dois paradigmas diametralmente opostos: Na teoria X o trabalho é desagradável para a maioria das pessoas, o indivíduo é motivado pelo menor esforço o que exige uma supervisão mais próxima e permanente do líder e exigindo que a organização volte-se ao desenvolvimento de processos que induzam as pessoas a produzirem. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, se as condições forem favoráveis o trabalho é tão natural como o lazer, demandando uma participação maior nas decisões da organização e negociações inerentes ao seu trabalho, com menor ou nenhuma necessidade de supervisão.

5.6. Teoria da metas de Locke

De maneira complementar à teoria dos dois fatores de McGregor, Edwin Locke apresenta uma teoria motivacional de fortes implicações nas avaliações de desempenho e de resultado, muito encontrada nos modelos de administração por objetivos (APO) como a da administração de Santos e comumente utilizados no universo organizacional.

Sua teoria considera e se baseia na necessidade que os indivíduos possuem em vislumbrar claramente seus objetivos e definir metas a atingir. Segundo sua teoria, cabe ao gestor a especificação clara das metas aos seus comandados para que estes possam empregar os esforços necessários e determinados para sua concretização.

Locke destaca no chamado “ciclo de alto desempenho”, que a participação dos empregados na definição das metas é essencial, essa participação promove um aumento na aceitação da meta estabelecida e a torna atraente aos indivíduos. Assinala ainda que as metas com determinado grau de dificuldade tendem a apresentar melhores resultados que as muito fáceis e as que foram definidas sem a participação dos envolvidos em sua consecução.

Outra característica importante para gestores poderem se orientar por essa teoria é o *feedback*, a "retroalimentação" do processo, o retorno aos indivíduos nele envolvidos, aliás não somente o *feedback* fornecido pelos supervisores, como do *feedback* "autogerado", no qual os indivíduos possuem meios para avaliar individualmente seus progressos e a efetividade de suas ações e seus esforços.

Necessário salientar que a teoria motivacional de Locke, embora possua fortes implicações nas avaliações de desempenho e de resultado, como todas as outras está sujeita às implicações advindas da cultura local, além de, ainda, não existirem evidências de pesquisas que a relacionem com aspectos da satisfação dos indivíduos sujeitos à ela.

6. A motivação e o PDR de Santos

Os exemplos teóricos apresentados demonstram apenas alguns dos variados olhares existentes sobre a investigação do tema motivação que podem auxiliar na compreensão de sua relevância na etapa de implantação do programa de participação direta nos resultados do município de Santos além de complementar o que se observou na tese que tratou do tema: "Incentivo à cultura de resultados: implantação do programa participação direta nos resultados".

A prática de atribuição de recompensa na forma de remuneração variável é tipo de incentivo externo que atua de maneira a estimular o indivíduo para ação. É um estímulo extrínseco que intenciona promover o impulso de se buscar recompensa e, eventualmente, evitar punição, uma tendência construída nas últimas décadas para melhorar o desempenho, aumentar produtividade e estimular a excelência recompensando o bom nas organizações. No entanto, a premissa básica desse tipo de incentivo na qual os indivíduos responderão a ela de maneira racional, muitas vezes ocorre e, infelizmente para a administração, noutras vezes não.

Para a bonificação dos servidores de Santos, a administração do município apresentou o PDR como um programa de qualidade do servidor:

“Com esse instrumento, vamos garantir a valorização dos servidores, bonificando quando do cumprimento das metas previamente pactuadas e oferecer serviços de qualidade...”. (Prefeitura Municipal de Santos, 2013)

Dentre as ações iniciais, do quadro total de mais de 9 mil indivíduos, a administração optou por realizar a capacitação de 173 servidores das seis secretarias consideradas prioritárias e da ouvidoria:

“Os gestores das secretarias envolvidas receberam atenção especial da Secretaria de Gestão e da Fundação Vanzolini, incluindo atividades com a utilização de técnicas de *coaching*, dinâmicas e vivências para aprimorar o conhecimento dos líderes, aproveitar as suas potencialidades e seu papel de liderança neste momento.”(Prefeitura Municipal de Santos, 2013)

Conforme descrito na tese mencionada, a formação desses 173 facilitadores do PDR que atuaram em todo processo junto aos seus setores na construção dos indicadores de desempenho, identificação dos projetos críticos e de critérios para o estabelecimento de metas, foi composto na sua maioria por servidores com cargos em comissão e especialmente em cargos de Chefia.

Notadamente da leitura do material do programa PDR, apresentado como programa de qualidade do servidor, há uma expectativa da administração em melhorar a eficiência dos serviços prestados e proporcionar maior transparência dos gastos públicos, assim, observa-se que há uma maior motivação de sua cúpula, composta pelo staff administrativo, que procura com a formação dos servidores mais próximos e mais identificados com seus anseios, multiplicá-la.

Com esse destaque, pode-se estabelecer uma “hierarquia da motivação” entre os envolvidos para a implantação do programa: no topo, com uma maior motivação inicial e manifesta, e segundo Vroom, com maior valência, a administração representada pelo seu staff, um patamar intermediário ocupado pelos facilitadores do programa de cada secretaria, onde se incluem seus respectivos secretários municipais como representantes do staff e um terceiro patamar representado pelo corpo de servidores municipais.

Considerando a quantidade de servidores envolvidos, temos a seguinte representação gráfica:



Figura 6 - Pirâmide do PDR de Santos - elaboração própria

Poderíamos considerar com as afirmações da administração do município de Santos, e sob a ótica de McGregor, que os servidores daquele município parecem se enquadrar na teoria X, a mais tradicional, onde os servidores necessitam de uma direção para o

desenvolvimento de tarefas e, de acordo com Vroom, com certa valência negativa e objetivos de remuneração variável que os indivíduos, aparentemente, preferem não buscar.

7. Conclusões

Neste momento de implantação do PDR, a existência de uma remuneração variável demonstra não ter sido ainda assimilada pelos servidores. A eventual remuneração adicional, mesmo estabelecida em alinhamento e compromisso com a estratégia da prefeitura, não foi suficientemente despertadora de “tensão” para o comportamento de melhor desempenho.

No setor privado os sistemas de avaliação estão comumente associados a auditorias e ao enxugamento de quadros. No setor público, seria de se supor que o tipo de trabalho é de um modo geral na visão altruísta, inerentemente gratificante, dada a possibilidade de se observar o seu resultado na melhoria da vida das pessoas, do meio e de contribuir com o social. Apenas esse fato poderia fortalecer a motivação e mais ainda se incrementado por uma remuneração variável, mas não é o que ocorre e, também como na maioria dos sistemas de avaliação de desempenho o risco que se observa nesse PDR é que ele não leva em conta as aspirações individuais dos servidores.

Mesmo a motivação dos facilitadores parece estar subordinada a ambição do cumprimento dos objetivos para atender aos anseios do staff administrativo mais que do recebimento da remuneração variável e este é um efeito colateral de processos como esse: a ansiedade excessiva. Para estes acentua-se uma das características dos motivadores extrínsecos, eles podem reduzir a profundidade do pensamento. “Podem manter nosso foco ou visão apenas sobre o que estiver imediatamente à nossa frente, em vez de deixá-lo livre para considerar a periferia.”(Pink, 2010)

No trabalho de implantação de qualquer programa que exija motivação de pessoas, é importante o gestor conhecer as necessidades dos indivíduos envolvidos para melhor entendimento de seu comportamento. Se a satisfação provida neste mesmo ambiente limita-se às necessidades primárias como a remuneração, seja ela fixa ou variável, deve ser viabilizado o alcance de necessidades de ordem superior que dependem da interação dos colaboradores. Nesse caso, a promoção de relações amistosas e, conseqüentemente, de um clima organizacional satisfatório constitui uma grande ajuda. Sobretudo, citando Bergamini, “é relevante considerar que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma

pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada”.

Nesse sentido, segundo (Autores, 2002), sistemas de avaliação focados na realização de metas e resultados que buscam indicadores quantitativo-financeiros para acompanhamento, dão concretude e maior objetividade à avaliação e levam ao estímulo de ações cujos resultados podem ser observados no curto prazo, um entendimento positivo para programas públicos que necessitam de resultados dentro do período de um mandato.

Dessa forma, é oportuno que a administração demonstre com maior clareza a expectativa do resultado a ser alcançado para que as pessoas possam direcionar seus esforços no sentido de atingi-los, permitindo eventuais ajustes e negociá-los previamente para legitimá-los com os envolvidos diretamente em sua realização e com isso, estabelecer antecipadamente critérios de revisão das metas traçadas. Além de fatores externos imprevisíveis que podem ocasionar alteração da rota, há necessidade de avaliar o empenho no que inicialmente foi proposto.

Imprescindível uma ampla comunicação dos objetivos, etapas e impactos, criando um significado para cada profissional que dele faz parte pois a avaliação de desempenho deve ser compreendida como espaço de negociação e equilíbrio entre expectativas da administração e de servidores. Criar estratégias de permanente lembrança das metas, repetição é muito importante para manter acesa a memória dos objetivos, específicos e gerais.

Nesse espaço de negociação é necessário o fortalecimento de dirigentes no apoio ao desenvolvimento e na melhoria de desempenho com autonomia aos líderes para o atingimento de metas com as quais estejam realmente identificados, proporcionando forças de empenho própria em busca, não só do objetivo, como também de sua excelência. Outro aspecto referente ao objetivo é que ele deverá ser mais que isso, deverá ser o propósito da administração, uma causa maior em si mesma, identificando aspectos de cada uma das metas, mesmo que de secretarias distintas, e que possam ser reconhecidos pelos servidores. A compreensão de que cada tarefa, por menor que seja é relevante, introduz aos indivíduos o sentimento de pertencer, já propagado nas teorias de Maslow, Alderfer e Herzberg.

Ainda em relação às metas, poderia ser interessante definir metas intermediárias, de modo que à época de avaliação existirão tarefas cumpridas que já poderão apresentar resultado ou auxiliar na reavaliação de indicadores, retroalimentando naturalmente os sistemas de avaliação e apontando para o resultado maior do futuro. Importantíssimo que a avaliação

seja seguida de um processo de *feedback*, encarada como um processo de autoconhecimento e da organização. *Feedbacks* claros e honestos.

Como programa de qualidade do servidor, permanecer em atenção para as necessidades de capacitação para os servidores poderem cumprir o que lhes é solicitado, nada pior para a motivação do que a percepção que o esforço individual por maior que seja não será o suficiente para o que se deseja. Sob este aspecto, a sensibilidade da percepção dos dirigentes para as pessoas poderia tornar-se agora o principal instrumento de observação. Essa sensibilidade deve estar voltada para o gerente/secretário/líder/facilitador que procura conhecer o outro, com a condição básica dele próprio possuir uma clara auto percepção daquilo que o motiva. É necessário que o gestor use adequadamente tal sensibilidade, impedindo-se de projetá-la sobre os outros, ou atribuir aos servidores necessidades e orientações motivacionais que sejam suas.

Nada pior para um gestor, que ao não atingir os resultados esperados na implantação de um programa, atribui a responsabilidade aos servidores, seria como o psicanalista que aponta o fracasso terapêutico a resistência de seus pacientes com o argumento de que, por exemplo, todas as vezes que um paciente não quisesse continuar um processo analítico, o analista estaria isento de responsabilidade quanto a isso, pois a motivação para a evasão do paciente seria sua resistência ao tratamento.

Diante de toda essa discussão podemos concluir que não existem soluções únicas ou definitivas para avaliação de desempenho ou para motivação... tarefa complexa e exaustiva porem necessária! É papel de gestores identificar norteadores de comportamento de subordinados, assumindo a natureza intrínseca e individual da motivação de modo a gerir a direção da energia individual de cada servidor em prol do objetivo da administração e para seu próprio crescimento. Deve-se lembrar sempre que cada indivíduo possui suas peculiaridades, preferencias, personalidade e processos de motivação, assim, a remuneração variável em si, não garante uma maior satisfação no desenvolvimento do trabalho, não pode, portanto, elevar o nível de motivação no desenvolvimento de qualquer tarefa.

8. Bibliografia

Autores, V. (2002). *As Pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *RAE-revista de administração de empresas*, 30 (2).

Bergamini, C. W. (2002). *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. *GV-executivo*, 1 (2).

Fadiman, J., & Frager, R. (1986). *Teorias da personalidade*. São Paulo: Editora Harbra Ltda.

Harvard Business Review. (2005). *Lideração e motivação*. (A. C. Serra, Trans.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Pink, D. H. (2010). *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*. (B. Alexander, Trans.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Prefeitura Municipal de Santos. (2013). *Programa de participação direta nos resultados - PDR*. Santos: Prefeitura de Santos.

Queiroz, S. H. (1996). *Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional*. *Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico*. Santa Catarina.

Regato, V. C. (2005). *Psicologia nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Rio.