UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EUGÉNIA FERNANDES TAVARES LIMA

MODERNIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

FORTALEZA-CE
2007

EUGÉNIA FERNANDES TAVARES LIMA

MODERNIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Profº Drº Augusto Cézar de Aquino Cabral.

FORTALEZA-CE
2007

Lima, Eugénia Fernandes Tavares.

Modernização, motivação e comprometimento no setor público em são tomé e príncipe / Eugénia Fernandes Tavares Lima. – Fortaleza, 2007.
194 f.

Dissertação (mestrado) da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1.Modernização 2.Motivação 3.Comprometimento 4.Setor Público

EUGÉNIA FERNANDES TAVARES LIMA

MODERNIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO EM SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Profº Drº Augusto Cézar de Aquino Cabral.

Aprovada em ___ / ___ /_____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Augusto Cézar de Aquino Cabral (Orientador)

Universidade Federal do Ceará

_____

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior

Universidade Federal do Ceará

_____

Profª. Drª Hilda Coutinho de Oliveira

Universidade Federal do Ceará

FORTALEZA-CE
2007

Dedico este trabalho, bem como esta etapa da minha vida pessoal e profissional aos meus pais, Domingos do Nascimento Pereira de Lima (*IN MEMORIUN*) e Otília Tavares Nazaré Guadalupe Lima, bem como à todos meus irmãos, especialmente à Juocerlee Lima e Nilza Adelaide Lima, que estiveram sempre presentes e cujos incentivos foram essenciais ao longo dessa etapa. Dedico também ao meu querido avô, Eugénio Guadalupe, e à minha madrinha, Maria Tereza Cunha.

AGRADECIMENTOS

Ao longo dessa minha jornada, eu devo agradecimentos à muitas entidades, pessoas e instituições. Agradecimentos estes que não caberiam nesta página e muito menos neste trabalho, pois foram muitos os trajetos em minha vida que culminaram na realização desta etapa. Por isso, resumidamente irei aqui especificar os meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente a Deus!

À minha família, por possibilitar-me este momento de realização pessoal e profissional e por estar sempre comigo, em todos os momentos de minha jornada, dando-me força e coragem para seguir com fé.

Ao Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, por ter me concedido autorização para me ausentar do serviço a fim de freqüentar os meus estudos no exterior e, assim, ir em busca de mais qualificação e realização profissional.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), por ter-me concedido a honra de ingressá-na e freqüentar um curso ao nível de Mestrado, e à Coordenação do Mestrado Profissional em Administração.

À CAPES, por ter me agraciado com uma bolsa de estudos que proporcionou a minha permanência no Brasil.

Ao meu professor e orientador, Profº Drº Augusto Cézar de Aquino Cabral, que além de me proporcionar sabiamente uma orientação teórica e técnica, sempre esteve pronto e disposto, incentivando-me para que juntos chegássemos ao fim dessa etapa.

A todos os meus professores, que sempre estiveram presentes com conselhos e sugestões no intuito de engrandecerem e estimularem o meu desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.

A todos os meus colegas de turma, em especial, à Lúcia de Fátima e Marta Andrade, que souberam ser amigas e estiveram sempre dispostas a contribuírem no sentido de me apoiar.

Aos meus irmãos africanos (comunidade de estudantes universitários africanos em Fortaleza) e, em especial, à Tánia Trindade Aguiar, que nunca economizaram esforços no sentido de me apoiarem sempre que necessitei.

À Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças, que concedeu-me autorização para utilizá-la como objeto de estudo, contribuindo, desse modo, para o avanço de estudos científico-acadêmicos, e às pessoas que se predispuseram a responder às entrevistas e aos questionários.

Enfim, a todos aqueles que estiveram presentes e contribuíram direta e/ou indiretamente para a realização deste trabalho e dessa etapa da minha vida.

Muito obrigada!

RESUMO

Neste estudo, procurou-se, apartir das teorias motivacionais de Maslow (1970), Bergamini (1997), McGregor (1973), Herberg (1975) e do comprometimento organizacional tais como Meyer e Allen (1997), Kanter (1968), Bastos e Brandão (1993) bem como apartir do conceito da modernização do setor público (CARAPETO; FONSECA 2005) e Lima (2006), investigar os vínculos entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento organizacional no setor público de São Tomé e Príncipe, tendo como foco a Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, em face da modernização dos serviços públicos. Portanto, a referida pesquisa objetivou compreender a natureza da motivação e do comprometimento organizacional dos funcionários públicos de São Tomé e Príncipe, identificando seus fatores determinantes. Assim, tomando por base, respectivamente, as taxionomias de Yin (2001), Barbosa (2001), Lakatos e Marconi (1992), Triviños (1987) e Richardson (1999), classifica-se esta pesquisa como um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva que seguiu uma abordagem quali-quantitativa. O estudo demonstrou que o processo de modernização dos serviços tem causado ansiedade e apreensão nos funcionários, com impactos na motivação e no comprometimento dos mesmos em relação aos serviços. O estudo demonstrou também que existe vínculo entre a motivação e o comprometimento dos funcionários em termos da prestação de serviços. No entanto diante da natureza exploratória e descritiva do presente estudo de caso, não se propôs aqui nenhuma análise definitiva. Assim, este estudo possui limitações quanto a generalizações, considerando os aspectos estudados.

Palavras-chaves: Modernização, Motivação, Comprometimento, Setor Público.

ABSTRACT

In this study of Maslow (1970) motivational's theories, Bergamini (1997), McGregor (1973), Herberg (1975) and of organizational fulfillment such as (Meyer and Allen 1997), Kanter (1968), Bastos and Brandao (1993) as well as modernization in the public sector; (CARAPETO; FONSECA 2005), Lima (2006) investigate the bonds between motivation phenomenon and the dimensions of organizational fulfillment in the public sector of Sao Tome and Principe, having as special focus the Direction of Budget in the Ministry of Finance and Planning of Sao Tome and Principe, focusing on the modernization of public services. Therefore, the main focus of the said research is to understand the nature of motivation and of the organizational fulfillment of the public servants of Sao Tome and Principe identifying its determining factors. So taking into account the taxonomies of Yin (2001), Barbosa (2001), Lakatos and Marconi (1992), Triviños (1987), Richardson (1999), this study can be classified as a census case study of the exploratory and descriptive nature that followed a qualitative and quantitative approach. The study showed that the process of modernization of the services has caused anxiety and apprehension among the employees, with impact on motivation and fulfillment of the afore mentioned in relation to services. The study also demonstrated the bonds between motivation and commitment of the employees in terms of service. . However, due to the exploratory and descriptive nature of the present case study, no definitive theory was proposed. So this study has limitations as to the generalizations, considering the studied aspects.

Keywords: Modernization, Motivation, Fulfillment, Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Os três (3) modelos da administração pública 33

FIGURA 2. As seis (6) formas de responsabilidade 44

FIGURA 3. Estrutura geral para gestão dos recursos humanos 51

FIGURA 4. Emergência de um novo modelo de organização do trabalho no setor público 54

FIGURA 5. Processos psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento 67

FIGURA 6. Etapas do ciclo motivacional com satisfação de uma necessidade 79

FIGURA 7. Hierarquia das necessidades de Maslow 84

FIGURA 8. Quadro comparativo entre as teorias X e Y de McGregor 86

FIGURA 9. Fatores higiênicos e motivacionais 91

FIGURA 10. Os três tipos de comprometimento e suas bases psicológicas 95

FIGURA 11. As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional 99

FIGURA 12. Quadro de pessoal da Direção do Orçamento 125

FIGURA 13. Organograma da Direção do Orçamento 126

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Perfil dos funcionários da instituição pesquisada 135

TABELA 2 O fator que mais contribuiu para a modernização do setor público de São Tomé e Príncipe 137

TABELA 3 Mudanças ocorridas no setor público São-tomense em geral 138

TABELA 4 Mudanças ocorridas na Direção do Orçamento em particular 139

TABELA 5 Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, no setor publico de São Tomé e Príncipe 139

TABELA 6 Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, nesta instituição em particular 141

TABELA 7 Mudanças ocorridas quanto ao publico externo nesta instituição em particular 142

TABELA 8 Mudanças ocorridas quanto ao publico interno nesta instituição em particular 143

TABELA 9 As instalações e recursos disponíveis para a realização do trabalho 143

TABELA 10 As relações interpessoais com os colegas 144

TABELA 11 As relações interpessoais com os superiores 145

TABELA 12 As políticas/planos de recursos humanos da instituição 146

TABELA 13 Salário, comparado com a função 147

TABELA 14. Os benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição 148

TABELA 15 O trabalho que desempenham, em termos de complexidade e desafios 149

TABELA 16 A autonomia no desempenho do cargo 150

TABELA 17 Estabilidade do cargo 151

TABELA 18 Possibilidade de progresso profissional em relação ao cargo 152

TABELA 19 O reconhecimento da instituição quando ao trabalho 153

TABELA 20 Satisfação com o trabalho 154

TABELA 21 Nível de pressão e cobrança 155

TABELA 22 Perspectiva de crescimento/promoção na instituição 156

TABELA 23 O que aconselhariam a esta instituição a fazer para melhorar os seus desempenhos no trabalho..... 157

TABELA 24 Classificação de variáveis que contribuem para uma eventual sensação de satisfação com o trabalho 158

TABELA 25 Contribuição para um eventual desenvolvimento pessoal e motivação para trabalhar..... 158

TABELA 26 Classificação de fatores em termos de sua contribuição para uma eventual perda de produtividade 159

TABELA 27 “Ganho mais do que outros profissionais do mesmo nível em outras organizações públicas”. 160

TABELA 28 “Meu salário é adequado ao custo de vida”..... 160

TABELA 29 “Estou satisfeito com meu salário”..... 161

TABELA 30 “Parte significativa do meu salário é variável e está atrelada ao desempenho” 162

TABELA 31 E Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, de livre escolha do funcionário e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização..... 162

TABELA 32 Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, voltados para as funções do cargo e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização..... 163

TABELA 33 As condições de trabalho nesta instituição levam-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios..... 164

TABELA 34 Minha permanência na instituição deve-se ao fato de que há muito tempo trabalho aqui; logo, perderia muito se saísse. Ademais, corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho..... 165

TABELA 35 As condições de trabalho nesta instituição levam-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade..... 167

TABELA 36 A postura da instituição em relação a seus funcionários e ao público externo levam-me a perceber que a instituição faz sempre a coisa certa, o que me faz sentir que permanecer na instituição é a coisa certa..... 167

TABELA 37 A missão, visão, objetivos e metas da instituição são coerentes e refletem os valores e a realidade da instituição..... 168

TABELA 38 As políticas de recursos humanos viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para os funcionários e para a instituição como um todo..... 169

TABELA 39 Sempre que possível, a instituição privilegia a realização de trabalhos em grupos 170

TABELA 40 Em relação ao acesso às chefias, a comunicação é democratizada, havendo espaço para a expressão de críticas e sugestões 171

TABELA 41 “Sinto-me ente útil e engajado no trabalho e tenho a sensação que contribuo satisfatoriamente” 172

TABELA 42 Sinto-me frustrado e tolhido e tenho a sensação que poderia contribuir mais 173

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, no setor publico de São Tomé e Príncipe 140

GRÁFICO 2 Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, nesta instituição em particular .. 141

GRÁFICO 3 Mudanças ocorridas quanto ao publico externo nesta instituição em particular..... 142

GRÁFICO 4 As instalações e recursos disponíveis para a realização do trabalho 144

GRÁFICO 5 As relações interpessoais com os colegas 145

GRÁFICO 6 As relações interpessoais com os superiores 146

GRÁFICO 7 As políticas/planos de recursos humanos da instituição 147

GRÁFICO 8 Salário, comparado com a função 148

GRÁFICO 9 Os benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição 149

GRÁFICO 10 O trabalho que desempenham, em termos de complexidade e desafios 150

GRÁFICO 11 A autonomia no desempenho do cargo 151

GRÁFICO 12 Estabilidade do cargo 151

GRÁFICO 13 Possibilidade de progresso profissional em relação ao cargo 152

GRÁFICO 14 O reconhecimento da instituição quanto ao trabalho 154

GRÁFICO 15 Satisfação com o trabalho 155

GRÁFICO 16 Nível de pressão e cobrança 156

GRÁFICO 17 Perspectiva de crescimento/promoção na instituição 157

GRÁFICO 18 “Ganho mais do que outros profissionais do mesmo nível em outras organizações públicas” 160

GRÁFICO 19 “Meu salário é adequado ao custo de vida” 161

GRÁFICO 20 “Estou satisfeito com meu salário” 162

GRÁFICO 21. Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, de livre escolha do funcionário e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização 163

GRÁFICO 22 Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, voltados para as funções do cargo e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização 164

GRÁFICO 23 As condições de trabalho nesta instituição levam-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios 165

GRÁFICO 24 Minha permanência na instituição deve-se ao fato de que há muito tempo trabalho aqui; logo, perderia muito se saísse. Ademais, corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho 166

GRÁFICO 25 As condições de trabalho nesta instituição levam-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade 167

GRÁFICO 26 A postura da instituição em relação a seus funcionários e ao público externo levam-me a perceber que a instituição faz sempre a coisa certa, o que me faz sentir que permanecer na instituição é a coisa certa 168

GRÁFICO 27 A missão, visão, objetivos e metas da instituição são coerentes e refletem os valores e a realidade da instituição 169

GRÁFICO 28 As políticas de recursos humanos viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para os funcionários e para a instituição como um todo 170

GRÁFICO 29 Sempre que possível, a instituição privilegia a realização de trabalhos em grupos 171

GRÁFICO 30 Em relação ao acesso às chefias, a comunicação é democratizada, havendo espaço para a expressão de críticas e sugestões 172

GRÁFICO 31 “Sinto-me ente útil e engajado no trabalho e tenho a sensação que contribuo satisfatoriamente” 172

GRÁFICO 32 “Sinto-me frustrado e tolhido e tenho a sensação que poderia contribuir mais” .. 173

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO 30

2. 1 Elementos e atividades do setor público 34

2.2 Modernização da administração pública 38

2.3 Administração de recursos humanos 45

2.3.1 Recursos humanos e a tradicional administração pública 55

2.3.2 Recursos humanos e a gestão pública X nova administração pública 56

2.3.3 Recursos humanos e a governança responsiva 60

2.4 Gestão de recursos humanos e performance governamental……..... 64

3 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES 66

3.1 A motivação humana nas organizações 68

3.1.1 Enfoque sobre as necessidades humanas de Maslow 82

3.1.2 Os estilos administrativos de McGregor -Teoria X e Teoria Y 85

3.1.3 A teoria de dois (2) fatores de Herzberg – fatores higiênicos e motivacionais 87

3.1.4 As relações entre a motivação, as contingências e as expectâncias 92

3.2 O comprometimento nas organizações 94

3.2.1 O relacionamento entre o funcionário e a instituição 100

4 APORTES METODOLÓGICOS 106

4.1 Classificação da pesquisa 106

4.2 Unidade de análise 108

4.3 Sujeitos da pesquisa 108

4.4 Instrumentos e procedimentos de coleta dos dados 109

4.5 Técnicas e procedimentos de análise dos dados 111

5 A DIREÇÃO DO ORÇAMENTO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E FINANÇAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE 113

5.1 Contextualização sobre São Tomé e Príncipe 113

5.2 A administração pública em São Tomé e Príncipe 116

5.3 O desafio da reforma administrativa em São Tomé e Príncipe 117

5.4 Contextualização sobre o objeto de pesquisa: A Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe 120

6 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA DIREÇÃO DO ORÇAMENTO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E FINANÇAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE: O ESTUDO DE CASO 128

6.1 Análise dos dados levantados na entrevista 128

6.2 Análise dos dados levantados no questionário 134

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 175

REFERÊNCIAS 180

APÉNDICE A – Carta solicitando autorização para pesquisa 187

APÉNDICE B – Questionário aplicado 188

APÉNDICE C – Entrevista aplicada 193

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas num ambiente marcado pelo fenômeno da globalização e avanços tecnológicos. Mediante desta evidência, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, que queiram se manter eficientes no mercado, têm buscado cada vez mais aprimorar suas estruturas e estratégias. Diante disto, as organizações precisam entender a supremacia dos funcionários que nelas trabalham; pois, o que movem as organizações são as pessoas que se predispõe a lhes encaminhar para o alcance de suas metas e objetivos. E, para que isso aconteça os funcionários têm que estar motivados e comprometidos com a organização.

Bergamini (1997) argumenta que no passado deu-se demasiada ênfase ao controle sobre os funcionários como principal ferramenta para se extrair deles atitudes e comportamentos produtivos, objetivando-se, assim, a consecução dos objetivos organizacionais. No entanto, para tal autora, esse tipo de mecanismo não apresentou a eficácia esperada; pois, pelo contrário, a sensação evidente é que o controle mutila a identidade particular dos funcionários, ameaçando e comprometendo de maneira perigosa a busca e conseqüentemente a obtenção de auto-estima por parte dos mesmos.

Com isso, ainda na visão de Bergamini (1997), o sentido que se passou a atribuir ao trabalho é que se trata simplesmente de um meio pelo qual os indivíduos utilizam para apenas conseguirem serem felizes fora dele, ou seja, como meio de subsistência e mais nada, sendo considerado muitas vezes como algo desagradável. Esse tipo de tratamento, ou seja, condicionamento, tem evidenciado que os funcionários, de maneira geral, mostraram-se menos leais e menos comprometidos com as organizações nas quais trabalhavam.

Entretanto, para tal autora, atualmente as organizações têm percebido que chegou a hora de reverter a ordem e o direcionamento dos parâmetros que antes vigoravam. Liderar pessoas e estimular a sua motivação requer habilidades especiais bem como sensibilidade interpessoal. Isto porque a motivação nasce das necessidades que variam de indivíduo para indivíduo, ou seja, a fonte motivacional é interna. E é neste contexto que se observa grande preocupação por parte das organizações em fazer com que os funcionários se motivem e se comprometam de tal forma que façam precisamente o que deve ser feito para que as organizações alcançam os objetivos para os

quais foram criadas. Diante disto, as organizações têm buscado atingir parâmetros que permitam a motivação dos funcionários em relação aos objetivos organizacionais não se esquecendo dos objetivos e interesses individuais dos mesmos. Para tanto, Vergara (2000) argumenta que lidar com diferenças individuais dos funcionários é a arte e a magia do gestor; pois para esta autora, o fundamental para um gestor de recursos humanos é ter a sensibilidade de compreender e aceitar as diferenças.

Ainda para Vergara (2000), a questão básica é precisamente responder à pergunta: Por que alguns funcionários se sentem motivados e comprometidos para realizarem determinadas tarefas que para outros parecem desinteressantes e ilógicas? E, baseando-se ainda na autora acima citada, isso acontece precisamente porque as pessoas são individuais e por isso possuem valores, necessidades e interesses diferentes; enfim, os funcionários possuem histórias de vida diferentes que condicionam as suas motivações e seus comprometimentos.

Assim, a motivação dos funcionários tem sido um assunto cada vez mais discutido em centros acadêmicos e presentes em literaturas que abordam as questões de comportamento organizacional. Segundo Vergara (2000), desvendar o tema "motivação" tem sido a preocupação de inúmeros teóricos. Faz-se necessário ressaltar que nos tempos atuais este tema tem invadido também a esfera pública; segundo Nunbeg (1998).

E, baseando-se no relatório do Banco Mundial do setor público do ano 2005, a cada dia exige-se maior eficiência na prestação de serviços públicos. Daí verifica-se grande relevância para o entendimento da motivação dos funcionários públicos; pois seja pública ou privada o que movem as instituições são as pessoas que nelas trabalham. E elas por sua vez têm comportamentos que podem ser motivados ou não por determinadas situações. Para Gil (2001), identificar fatores capazes de estimular a motivação dos funcionários bem como dominar as técnicas adequadas para se trabalhar com ela vem-se tornando tarefa de mais alta importância para os gestores.

Diante desta evidência, Gil (2001) enfatiza ainda que as organizações de hoje não podem considerar seus funcionários como meros recursos; ou seja, precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização; isto é, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento. A este respeito, Schein (1968) ressalta que os funcionários só se dispõe a contribuir totalmente com a sua força e

inteligência; ou seja, só se comprometem com os serviços da instituição, quando percebem o reconhecimento e, sobretudo, quando isso lhes proporciona a satisfação de suas necessidades. Gil (2001), diz ainda que as organizações estão valorizando cada vez mais o comprometimento dos funcionários, o que significa que os funcionários comprometidos têm sido convocados para fazer parte das soluções das organizações. Ainda conforme o autor acima citado, a motivação é a chave do comprometimento.

Segundo Bergamini (1997), as organizações, em geral, mudaram a forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas, tanto quanto as pessoas reformularam suas concepções e crenças em relação ao papel que o trabalho desempenha em suas vidas. O fato é que, inseridas num ambiente marcado por mudanças rápidas; resultantes do presente fenômeno da globalização e de avanços tecnológicos, as organizações, tanto públicas quanto privadas, que queiram se manter eficientes têm que perceber o ambiente que as envolve. Conforme Vergara (2000), as organizações só conseguem alcançar seus objetivos se nelas houverem pessoas motivadas e comprometidas, em definir-lhes visão, escolher estruturas e estratégias, administrar recursos, estabelecer metas de produção, bem como produzir, o que pressupõe o conhecimento do macro ambiente organizacional.

Ainda conforme Bergamini (1997), o vínculo que os indivíduos mantêm com as organizações na qual trabalham, bem como o que as organizações estabelecem com seus funcionários, tem sido delineado de forma totalmente diferente da forma como era delineado décadas atrás. Hoje, são exigidas atitudes inéditas e estratégicas por parte dos administradores bem como por parte dos funcionários.

Diante disto, Vergara (2000) defende que se antes as relações empregador-empregado giravam em torno de um pacto psicológico, em que se oferecia um bom salário, benefícios e garantias de emprego e em contrapartida a organização obtinha a lealdade, o comprometimento e a assiduidade; hoje, essas relações são bem diferentes; pois, nas relações atuais, por exemplo o compartilhamento de responsabilidades deve substituir o paternalismo. Ainda de acordo com a autora acima mencionada, espera-se que as organizações ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus funcionários e parceiros; e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com os resultados da organização.

Em relação as instituições públicas, segundo o relatório do Banco Mundial do setor público (2005), é cada vez mais exigido dos serviços públicos qualidade e responsabilidade nas prestações de serviços à sociedade. Ainda de conformidade com o relatório acima mencionado, a gestão de recursos humanos não só se apresenta conectada com a performance do Estado mas também trata-se de um dos fatores determinantes dessa performance.

É neste cenário, no qual a lógica da eficiência e racionalidade instrumental na prestação de serviços tem sido também incorporada ao setor público no mundo todo, que surgiu grande necessidade de uma compreensão a respeito da motivação dos funcionários públicos em geral, no que concerne à suas motivações e seus comprometimentos com relação às instituições nas quais trabalham. E em particular, no caso específico de São Tomé e Príncipe, país de origem da pesquisadora, considerando a motivação pessoal da mesma em virtude de sua experiência profissional e seu interesse em estudar a motivação e comprometimento de funcionários públicos São-Tomenses, tal compreensão também se fez necessário.

Assim, na identificação do problema que foi aqui analisado, esteve-se ciente de que as instituições públicas têm seu caráter peculiar; pois, não estão envolvidas diretamente no mundo da concorrência e da competitividade acirrada, com que se depara atualmente o universo organizacional. Entretanto, é importante se ressaltar que perante as mudanças ocorridas no mundo de hoje, as instituições públicas não ficam imunes, pois são elas que, por intermédio da constituição, leis, decretos-leis e demais regulamentos, detêm o papel de garantir segurança às empresas e funcionários privados, bem como ao meio ambiente e à sociedade, moldando assim o ambiente institucional necessário para o funcionamento de toda a sociedade.

De acordo com Carrapeto e Fonseca (2005), as fronteiras entre as funções do Estado e da iniciativa privada são tênues e flexíveis. Deste modo, é de grande importância que as instituições públicas também se preparem para este mundo globalizado e competitivo; pois, em todo o mundo, a contribuição das instituições públicas na promoção do crescimento econômico sustentável e eqüitativo vem sendo alvo de crescente atenção (NUNBERG, 1998).

Segundo Wright, Kroll, Parnell (2000)**,** embora os administradores públicos possam não ter de se preocupar com ameaças como concorrência estrangeira ou falência, o ambiente em que operam é bastante complexo, principalmente, no que se refere à motivação de recursos

humanos, que são fundamentais para a modernização do setor público.

Os funcionários públicos, segundo Nunberg (1998), desempenham um papel especialmente importante no processo de modernização ao assegurar um funcionamento eficiente e eficaz do setor público. Para tal, há necessidade das instituições públicas adotarem práticas e princípios básicos de gestão, baseados, por exemplo, no recrutamento e promoção por mérito, competitividade fundada em incentivos, sistemas de remuneração atrelados à produtividades e planos de carreira bem definidos, dentre outros. Tudo isso, visando assegurar que suas unidades disponham de quadros de pessoal competente e motivado. Neste sentido, além da mera atração, a retenção e o desenvolvimento de talentos é uma questão-chave.

A crescente demanda pela melhoria no gerenciamento de recursos humanos no serviço público surge num momento, segundo Nunberg (1998), em que a administração básica de pessoal, em muitos países desenvolvidos e emergentes entra em colapso. Muitas vezes, privados de recompensas adequadas, os funcionários públicos encontram-se desmotivados e confusos. Nunberg (1998) diz ainda que a falta de motivação dos funcionários públicos, em alguns países, tem evidenciado cada vez mais o desafio e a complexidade da gestão de recursos humanos neste setor, face a busca pela motivação e comprometimento dos mesmos no processo de modernização do aparelho estatal.

Nunberg (1998) argumenta que, em muitos países, tem sido difícil recrutar-se e manter-se pessoal qualificado na função pública, já que o setor privado e o mercado internacional oferecem alternativas bem mais vantajosas. Ainda para a autora acima citada, é complexo se administrar pessoas e mantê-las motivadas numa instituição pública. Ademais a administração pública está submetida a uma regulamentação complexa que rege seu comportamento, haja vista que a gestão de pessoal neste setor é caracterizada na maioria das vezes por centralização e burocratização de normas e procedimentos, segundo o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1998).

Em São Tomé e Príncipe, o comportamento dos funcionários públicos tem sido alvo de constantes debates por parte do governo, bem como por parte dos cidadãos, o que tem levado os gestores públicos a se preocuparem com a motivação e comprometimento dos funcionários públicos São-tomenses, numa era em que se preconiza a modernização dos serviços; conforme

explícito no relatório sobre o estado da Administração Pública São-Tomense (2005). Assim, a proposta deste estudo de caso foi se predispor a responder a seguinte questão:

Tendo em vista a modernização administrativa do setor público de São Tomé e Príncipe, quais fatores condicionam à motivação dos funcionários públicos São-tomenses, no caso específico da Direção do Orçamento, em termos de seus comprometimentos na prestação de serviços?

A escolha por São Tomé e Príncipe como país de pesquisa juntamente com a escolha específica da Direção do Orçamento como o objeto de estudo se deu pelo fato de se tratar do país de origem da pesquisadora. Ademias a pesquisadora faz parte do quadro de funcionários da referida instituição e tem percebido ao longo de sua vivência como é a preocupação do governo face a busca de motivação e do comprometimento dos funcionários em prol de seus engajamentos no processo de modernização dos serviços em São Tomé e Príncipe.

Assim, nesta pesquisa, tomando por base autores como Bergamini (1997), Vergara (2000) e Gil (2001), dentre outros, entende-se que a motivação não se trata de um produto acabado, mas sim de um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida de cada indivíduo. A motivação tem origem numa determinada necessidade. Assim cada indivíduo dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e, por isso, não se pode afirmar categoricamente que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Archer (*apud* GIL, 2001) argumenta que os gerentes, por exemplo, não são capazes de motivar funcionários, haja vista, que a motivação nada mais é do que consequência de uma necessidade. Os gerentes podem, no entanto, satisfazer tais necessidades que conduzem à motivação, enfatizando sempre que cada indivíduo possui suas próprias necessidades.

Entretando Gil (2001) desperta para o fato de que a evidência de que um indivíduo não é capaz de motivar outro não pode no entanto siginificar que o fenômeno "motivação" deve ser desconsiderado; muito pelo contrário; as organizações precisam estar atentas para a motivação de seus funcionários. Ainda para tal autor, as organizações precisam estar aptas para procederem a identificação de necessidades de seus funcionários e assim criar condições para que por exemplo as tarefas à eles atribuídas bem como o ambiente de trabalho os possam motivar.

Quanto ao comprometimento, tomando por base estudiosos como Bastos (1997), Borges-Andrade, Camescchi e Silva (1989), o comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os funcionários se identificam com instituições nas quais trabalham, estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer afim de contribuírem para o cumprimento de suas metas e objetivos. E assim, busca-se apartir daí investigar possíveis relações entre esses dois construtos, partindo-se, portanto, do pressuposto geral de que a motivação do funcionário público está relacionada com seu comprometimento em relação a organização, com reflexos na qualidade dos serviços prestados.

Outrossim, diante das evidências até agora abordadas, partiu-se dos seguintes pressupostos específicos para a consecução desta pesquisa: a) a modernização administrativa tem causado impactos sobre a motivação dos funcionários públicos em termos dos seus comprometimentos com o trabalho; b) existem vínculos entre a motivação e as dimensões do comprometimento organizacional; e, c) o nível de motivação dos funcionários da Direção do Orçamento reflete em seus comprometimentos com os serviços.

O presente estudo se justifica na medida em que as organizações públicas são indispensáveis à manutenção de uma sociedade civilizada. Muitas das necessidades básicas da sociedade não podem ser supridas pelas organizações que visam o lucro, pois nem todos apresentam condições financeiras para a obtenção dos referidos serviços básicos. Daí a necessidade dos produtos e serviços públicos estarem disponíveis para todos os membros da sociedade, como ressaltam Wright, Kroll e Parnell (2000). Ademais, há funções e campos de atuação que, por seu caráter estratégico, são próprios do Estado.

As organizações públicas desempenham papel central, cumprindo atribuições do Estado e prestando serviços de caráter estratégico para a sociedade. Em grande medida, a eficiência destas instituições, bem como a qualidade de seus serviços estão atreladas à qualidade de sua gestão, em especial no tocante aos seus servidores e colaboradores.

Diante deste fato, a análise da gestão de recursos humanos no setor público tornou-se relevante, uma vez que pode contribuir para a compreensão das estratégias e práticas que determinam o funcionamento das organizações públicas e a melhoria dos seus serviços.

Nesta questão, um aspecto crítico é a motivação dos funcionários, em especial em

termos de seus reflexos no comprometimento organizacional. Dado o contexto de mudanças que tem caracterizado o setor público no mundo em geral e, em particular, em São Tomé e Príncipe, país foco deste estudo, fez-se necessário buscar a compreensão dos impactos da modernização deste setor, em termos da gestão de recursos humanos, mais especificamente no tocante à motivação e comprometimento.

Segundo Martins (1997), tem-se formado um consenso negativo com respeito ao setor público, como reação contra os baixos níveis de prestação de serviços por ele prestado. Em conformidade com Nunberg (1998), os funcionários públicos são pouco qualificados e insuficientemente ou inadequadamente preparados para executar os serviços que deles se espera. Há, assim, necessidade de se reformar as estruturas do setor público, como condição para se reforçar e assegurar a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Ainda conforme Martins (1997), o papel desempenhado pelas empresas públicas, em especial nos países em desenvolvimento, é fundamental para manter os seus clientes internos motivados e, assim, assegurar o desenvolvimento e a estabilidade no ambiente de trabalho, proporcionando de certo modo uma melhor produtividade, satisfação do público, e o próprio desenvolvimento da instituição.

De conformidade com Wright, Kroll e Parnell (2000), as organizações públicas que antes praticamente detinham o monopólio de diversos setores da economia estão enfrentando rápidas mudanças. Nessas condições, torna-se clara a necessidade de um bom planejamento e de uma operação eficiente e eficaz na gestão dos recursos humanos na função pública. Assim, a questão da motivação no ambiente organizacional tem levado os administradores públicos a se preocuparem mais com o gerenciamento de recursos humanos. Outrossim, o estudo da motivação é fundamental para a atuação do administrador público, já que este terá que agir também com os recursos humanos das organizações, de modo a permitir o alcance da satisfação tanto dos objetivos pessoais dos mesmos, quanto dos da instituição.

Sá e Lemoine (1998) argumentam que a motivação e o comprometimento dos funcionários são princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da administração de recursos humanos. Para (BASTOS; PEREIRA, 1997) e (BERGAMINI, 1997), estudos sobre motivação e comprometimento organizacional procuram

desvendar o que faz com que os funcionários se diferenciem tanto na maneira como enfrentam e reagem em relação aos desafios do seu contexto de trabalho.

A motivação é a mola propulsora para ter-se nas instituições funcionários satisfeitos, dando o melhor da sua colaboração, para que a organização alcance seus objetivos; o que certamente influenciará no ambiente interno e externo da mesma. E um dos aspectos que envolvem a motivação dos funcionários é a satisfação de suas necessidades, tanto primárias quanto as secundárias; Maslow (1998).

Como ressalta Masiero (1996), os administradores e líderes em geral têm que estar cientes de que o ser humano é comportamental por natureza e a sua realização profissional, bem como a sua contribuição para o desenvolvimento das atividades organizacionais depende sobremaneira da realização das suas necessidades. Portanto, devido ao importante papel exercido pelas instituições públicas, fez-se necessário um entendimento sobre aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso das mesmas, enfatizando o gerenciamento de recursos humanos, motivação dos funcionários, bem como estratégias para se alcançar o comprometimento dos mesmos no processo de modernização do aparelho estatal.

Nesse contexto, é importante se evidenciar o papel do gestor público em São Tomé e Príncipe, que é fundamental em época de grandes e marcantes mudanças mediante o processo de globalização e avanços tecnológicos. Este deve se transformar num profissional capaz de desenvolver pessoas, mobilizar recursos, e, sobretudo, ser mais orientador do que controlador, pois, a essência das organizações e da sociedade são as pessoas. E só se têm organizações e sociedades bem sucedidas se os seres humanos envolvidos estiverem felizes e motivados ao ponto de contribuírem para o sucesso e para a excelência institucional (MASIERO, 1996).

Em face desta situação, as instituições públicas de São Tomé e Príncipe, tipicamente patrimonialistas e burocráticas, têm que buscar urgentemente rehumanizar suas estruturas organizacionais, rever suas missões, desenvolver seus profissionais, democratizar as suas culturas, criando, assim, soluções eficientes, tanto para a instituição quanto para os funcionários.

Diante deste cenário, é preciso que as instituições públicas de São Tomé e Príncipe adotem uma visão ampla e sistêmica, que estimule a ampliação dos conhecimentos e dos comportamentos de seus integrantes, independentemente de sua posição hierárquica, dentro de

uma política participativa, sem perder de vista os objetivos da organização.

Por outro lado, as exigências pelas quais têm passado as instituições públicas, que para atingirem seus objetivos, necessitam de funcionários que se sintam dispostos a empregarem seus esforços para a obtenção de desempenho cada vez melhor; bem como, as evidências já acumuladas acerca do impacto das políticas organizacionais sobre níveis de motivação e comprometimento justificam a relevância de esforços em uma pesquisa que se predispõe a analisar a aproximação das dimensões motivacionais e do comprometimento com o trabalho, identificando a sua compreensão e descrevendo como tal relação se manifesta.

Ainda em relação a justificativas do presente estudo, destaca-se o atual processo de modernização dos serviços na Direção do Orçamento; pois, a implementação de nova tecnologia para a execusão dos serviços, de certa forma pode condicionar o comportamento dos funcionários uma vez que os mesmos terão que se adaptar a mesma.

Desta forma, na medida em que aborda as questões acima levantadas, este trabalho assumiu uma relevância crítica na análise de um estudo de caso realizado na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, relacionado com a motivação bem como o conseqüente comprometimento ou não, dos funcionários, em relação à prestação de serviços, em termos da modernização do setor público São-Tomense, tendo em conta que o referido setor da adminstração central do Estado encontra-se diante de um processo de modernização dos serviços.

Assim tendo como foco o contexto específico da Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, inserida no amplo movimento de modernização do setor público do país, este estudo teve como objetivo geral investigar os vínculos existentes entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento organizacional, em termos da prestação de serviços.

Para a consecução desta investigação, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) analisar o impacto da modernização dos serviços públicos sobre a motivação dos funcionários em relação a seus comprometimentos com o trabalho; b) analisar os fatores determinantes da motivação e do comprometimento dos funcionários; e, c) analisar os reflexos da motivação dos funcionários em seus comprometimentos com os serviços.

Portanto, o presente trabalho consistiu num estudo de caso (YIN, 2001), (LAKATOS; MARCONI 1992) de natureza descritiva e exploratória (RICHARDSON 1999; TRIVIÑOS 1987) que seguiu uma abordagem quali-quantitativa (BARBOSA 2001) e (LUCK, WALES e TAYLOR, 1970), realizado na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe.

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista com o gestor maior da organização, o Diretor do Orçamento, e foram aplicados questionários, junto aos funcionários diretos, que compõem o nível técnico.

Quanto à análise dos dados, as entrevistas foram analisadas qualitativamente, por meio da técnica de categorização da análise de conteúdo (BARDIN, 1991). Os questionários, por sua vez, foram analisados quali-quantitativamente a partir da utilização de percentuais, pesos e frequências, com recurso do programa estatístico, *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, para apresentação de gráficos e tabelas.

Assim, o referido estudo foi estruturado em sete (7) capítulos. Inicialmente, apresenta-se a introdução, na qual ressalta-se a importância do estudo e suas particulariedades, abrangendo a formulação do problema, pressupostos, justificativas, objetivos geral e específicos bem como a metodologia aplicada e a estrutura geral do trabalho.

No segundo capítulo, tomando como base autores como Carapeto e Fonseca (2005), Lima (2006), Martins (1997), Relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) e Nunberg (1998), apresenta-se o referencial teórico, enfocando-se a administração de recursos humanos no setor público, elementos e atividades do setor público, modernização da administração pública, recursos humanos e a tradicional administração pública, recursos humanos e a gestão pública *versus* nova adminstração pública, recursos humanos e a governança responsiva, gestão de recursos humanos e a performance governamental.

O capítulo terceiro aborda as teorias de motivação e comprometimento nas organizações. Em relação à motivação, focou-se a sua evolução histórica e abordagens conceituais, enfocando-se as necessidades humanas de Maslow (1970), estilos administrativos de McGregor (1973) (teoria X e Y), teoria de dois (2) fatores de Herzberg (1975) (fatores higiênicos e motivacionais), as relações entre a motivação, as contingências e as expectâncias de Vroom (1995),

e, motivação intrínseca e extrínseca segundo Bergamini (1997). Quanto ao comprometimento, enfocou-se o relacionamento entre os funcionários e a instituição, destacando-se suas origens, discussão conceitual e dimensões, tomando como autores-chaves Meyer e Allen (1997), Borges-Andrade (1993), Rego (2002) e Kanter (1998).

Os aportes metodológicos estão apresentados no capítulo quarto, no qual destaca-se a classificação da pesquisa, unidades de análises, sujeitos de pesquisa e os instrumentos bem como os procedimentos de coleta dos dados.

No quinto capítulo, apresenta-se o objeto da pesquisa, fazendo-se uma contextualização sobre São Tomé e Príncipe, abrangendo aspectos inerentes à administração pública em São Tomé e Príncipe bem como o desafio da reforma administração pública em São Tomé e Príncipe.

Já o capítulo sexto comporta a apresentação do estudo de caso através das análises dos dados levantados na pesquisa acompanhado de demonstrações de tabelas e gráficos. As considerações finais do trabalho aparecem no sétimo capítulo. No final, lista-se as referências bibliográficas. O referido trabalho contem também três (3) apêndices no qual se apresenta a carta de solicitação para a realização da aplicação da pesquisa, questionário utilizado, bem como o roteiro de entrevista utilizado.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

Torna-se cada vez mais urgente se reestruturar a administração pública, objetivando dar melhor resposta aos cidadãos. A este respeito, o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) faz um alerta para a questão do potencial humano na performance do setor público. Até relativamente pouco tempo atrás, era simples se definir um Estado administrativo, bem como diferenciar a administração pública. Porém, dado o escopo das mudanças ocorridas no macro contexto organizacional, que tem exposto o setor público a grandes pressões por eficiência e resposta às demandas da sociedade, o próprio papel do Estado tem sido posto em xeque.

As mudanças têm sido influenciadas por diversos fatores, incluindo a transformação de muitas das funções tradicionais do Estado, a emergência de novas atividades, e os avanços na área tecnológica. Especialmente, no campo da tecnologia, por si só, as mudanças causam significativos impactos na organização e nos processos de trabalho, desafiando os modelos tradicionais e burocráticos de gestão.

Seja em países desenvolvidos ou não, os novos desafios incluem lidar com as complexas decorrências da globalização, manifestas nas esferas econômica, social e política. Incluem, ainda, lidar com novos sistemas de gestão, na busca da melhoria da democratização e da capacidade competitiva do governo. Para fazer frente a todo este cenário, torna-se vital a capacidade do governo de modernizar a administração de recursos humanos no setor público, incluindo o desenvolvimento de lideranças estratégicas. Além da necessária renovação e capacitação, as dificuldades, passam pela limitada capacidade de atrair e reter talentos.

O foco na gestão de recursos humanos é de fato a principal mensagem do relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) que, ao tratar desta questão, aponta três escolas de pensamento: a tradicional administração pública, gestão pública incluindo a nova administração pública e boa governança (governança responsiva). Cada um desses três modelos apresenta um conjunto de valores essenciais para se tratar da gestão contemporânea de recursos humanos no setor público. A nova síntese da gestão de recursos humanos deve ser construída a partir dos melhores atributos desses três modelos. A administração pública tradicional, por exemplo, está ligada aos princípios de imparcialidade e mérito. A nova administração pública dá importância à

performance de administração e profissionalismo; e o paradigma de boa governação acelera a necessidade de transformar a administração pública para dar resposta às necessidades de cidadãos e demais envolvidos. Deste modo, conforme o relatório citado, uma síntese da gestão de recursos humanos no setor publico deve incluir todos estes elementos.

Corroborando ainda com o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), a qualidade da gestão de recursos humanos no setor público é crítica para a performance do governo e o desenvolvimento nacional, pois a reforma na gestão de recursos humanos vai depender das estruturas pré-existentes na administração pública em qualquer país, seja desenvolvido ou não. Os governos são aconselhados à começarem a reforma da gestão de recursos humanos tendo por base suas necessidades correntes, fazendo os ajustes, gradualmente, para o alcance de metas diárias, em vez de adotarem um modelo internacional das melhores práticas. A atenção às especificidades nacionais, em termos de cultura, valores e instituições, torna-se, portanto, essencial. Estes fatores ajudam a explicar as diferenças entre países e suas estruturas básicas.

Enquanto alguns países precisam implementar a gestão de recursos humanos propondo os necessários passos legais, suas estruturas reguladoras e certificando-se de que esses procedimentos serão cumpridos, em outros países, onde as instituições são fortes (sustentáveis), pode-se construir a partir de parâmetros já estabelecidos, como por exemplo a delegação de autoridade aos administradores. Ademais, percebe-se que os altos executivos do setor público, ao contrário de seus homólogos do setor privado, têm tradicionalmente mais dificuldades no desenvolvimento de liderança e nos processos decisórios, em função das peculiaridades do ambiente político institucional no setor público.

Sem um entendimento sólido do contexto político será muito difícil, senão impossível, para os lideres aprovarem e efetivarem reformas de grande escopo, particularmente em ambientes caracterizados por significante falta de recursos. Em tais situações, é importante para os lideres terem um bom entendimento da complexa rede de pessoas que fazem parte das operações no setor público.

Assim, o Banco Mundial através de seu relatório de 2005 sobre o setor público,

apresenta três desafios com conseqüências diretas para a administração de recursos humanos. Primeiramente, enfoca as mudanças demográficas, particularmente os funcionários mais velhos. Em segundo lugar, examina as tendências no que se refere à migração laboral. E, finalmente, examina os efeitos de HIV/AIDS no setor público, mais especialmente na África sub-sariana. Outrossim, o novo cenário mundial aponta para a reestruturação do setor público.

Nesta ordem de idéias, o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), ressalta que algumas medidas, muitas vezes, resultavam em ações rígidas, mas sem sustentação ou legitimidade, devido a seu impacto social, em detrimento de outras reformas que poderiam causar maior melhoria na capacidade administrativa. Com a nova administração pública já implementada em diversos países, o relatório acima mencionado aponta algumas lições apreendidas: os governos precisam estabelecer ou emendar alguma legislação relacionada à governação do serviço publico, os valores de imparcialidade, profissionalismo e a capacidade de dar respostas devem ser institucionalizados, os governos precisam desenvolver uma política que defina como os gestores vão contribuir para o alcance de seus objetivos estratégicos, o governo precisa escolher uma equipe de suporte composta por profissionais de recursos humanos, qualquer que seja a estratégia de administração de recursos humanos que escolha implementar; e, a aplicação de um modelo base de competência integrada é uma importante ferramenta para a administração de recursos humanos.

Corroborando com o tal relatório, promovendo a consistência como forma de aproximar todas as atividades da gestão de recursos humanos, as organizações ajudam a assegurar que a administração de recursos humanos contribua efetivamente para o alcance dos objetivos e metas do governo. Outro elemento integral da estratégia de administração de recursos humanos é o desenvolvimento completo de uma política de pagamento e remuneração que ajude a não só atrair como a reter talentos.

O relatório do Banco Mundial (2005) acima citado, aponta a remuneração adequada como sendo um componente chave na melhoria e na sustentabilidade da motivação, performance e integridade de funcionários públicos. Como exemplos, o relatório relata que uma remuneração inadequada resulta em absenteísmos, corrupção, baixa produtividade dentre outros males. Ainda de acordo com o relatório do Banco Mundial (2005) a área de administração de recursos humanos no setor público tem evoluído significativamente devido, principalmente, às pressões externas e

internas, o que tem forçado os governos a redefinirem a própria função do Estado e, assim, recalibrar a capacidade da administração pública.

A figura 1 abaixo aponta os três modelos de administração pública, segundo o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005). Esses três modelos são representativos de várias experiências de desenvolvimento sócio-econômico em eras diferentes e ambientes políticos diversos.

	Administração Pública Tradicional	**Gestão Pública**	**Governança Responsiva**
Relação Cidadão-Estado	Obediência	Direito	Concessão "*empowerment*"
Responsabilidade dos oficiais Senior´s	Políticos	Consumidores (Clientes)	Cidadão e os envolvidos
Princípios que norteiam	Obediência às regras e regulamentos	Eficiência e resultados	Responsabilidade, transparência e participação
Critério para o sucesso	Produto final "output"	Resultado "*outcome*"	Processo
Atributos chaves	Imparcialidade	Profissionalismo	Resposta aos cidadãos "responsiveness"

Figura 1 - Os três (3) modelos da administração pública.
Fonte: Relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005)

Portanto, mediante a figura 1 acima, percebe-se as diferenças quanto a administração pública tradicional, a nova gestão pública e a governança responsiva. Dentre as quais destaca-se que os principios norteadores da tradicional adminsitração pública são os de obidiência às regras e aos regulamentos, enquanto que na gestão pública o foco está na eficiencia e nos resultados; e, por sua vez, a governaça responsiva se baseia nos princípios de responsabilidade, transparência e participação. A figura 1 acima ainda evidencia que o atributo chave da tradicional administração pública é a imparcialidade, o da gestão pública é o profissionalismo, enquanto que o da governaça responsiva é resposta aos cidadões.

Em muitos países em desenvolvimento com economias e políticas transitórias, com diferentes legados como o colonialismo, pós-colonialismo e Estados socialistas, percebeu-se que os princípios desses três modelos quando transplantados foram modificados em maneiras muitos distintas. Apesar desses legados históricos, os modelos providenciam lições e exemplos nos quais o

pensamento global da reforma de administração de recursos humanos estão baseados.

2.1 Elementos e atividades do setor público

Não se pode tecer comentários sobre instituições públicas, sem antes, mesmo que de forma resumida, conceituar e destacar seus componentes. Assim, torna-se evidente a necessidade de se proceder a um breve relato a respeito dos três elementos que o compõem. A este respeito, Lima (2006) afirma que os elementos dos quais o sector público é executor de linhas de ação são: Estado, Governo e Administração Pública.

Lima (2006) define Estado com sendo uma nação politicamente organizada que, por sua vez, comporta três prismas: sociológico, político e jurídico- constitucional. Ainda conforme Lima (2006), o prisma sociológico se justifica na observação do exercício das principais funções de Estado, isto é, a observância das comunidades que o compõem e a incessante busca pela satisfação de suas necessidades. O prisma político é observado através da estrutura política que o integra, mediante todo o seu corpo de representantes nas diversas casas legislativas. O prisma jurídico-constitucional está consubstanciado pelas leis que norteiam as suas ações.

Lima (2006) ainda enfatiza que para que o Estado seja considerado como tal na sua plenitude, é composto de mais três elementos: povo, ou seja, conjunto de pessoas (cidadãos) que estabelecem uma vontade de estarem juntas e participarem dos mesmos objetivos afim de construírem seu futuro e de seus descendentes; território, isto é, toda área ocupada pelo povo, no qual cada cidadão constrói sua referência; e, governo soberano, que nada mais é do que o exercício do poder de gestão daquele território, exercido por seu povo e por quem de direito, para decidir a respeito das ações a serem desencadeadas para o bem da coletividade.

O relatório da Conferência sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005) que ocorreu em São Tomé e Príncipe define a Administração Pública como uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve sob regime jurídico do direito público para a satisfação dos interesses coletivos através de um conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Neste âmbito os agentes da

administração pública devem pautar as suas ações de acordo com os seguintes princípios: serviço público, legalidade, justiça e imparcialidade, igualdade, colaboração e boa fé, informação e qualidade, lealdade, integridade e competência, e responsabilidade.

Segundo Lima (2006), a administração pública trata-se de um instrumento do governo que tem por finalidade desenvolver atividades que lhe são inerentes; sendo, portanto, todo aparelhamento do Estado coordenado e reordenado com o intuito de produzir a realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas. Ainda conforme o Lima (2006), existem duas considerações básicas referentes à estrutura organizacional no setor público que são: a macro-estrutura governamental, onde é inserida a dinâmica X estabilidade governamental; e, a modelagem organizacional das instituições públicas, principalmente no que concerne a adequação de suas estruturas organizacionais às suas finalidades e recursos.

A macro-estrutura da administração pública compreende, basicamente, os arranjos ministeriais e a composição secretarial da presidência da república. Ainda de acordo com Lima (2006), órgãos públicos representam os centros de competência instituídos por lei, isto é, são as entidades que detêm delegação para a execução de tarefas. Os agentes públicos são pessoas físicas incumbidas do exercício de alguma função estatal; compondo, assim, o quadro de servidores do Estado. São, portanto, toda e qualquer pessoa autorizada a agir em nome do poder público, com particularidade referente às situações em que atuam e às atribuições que recebem.

Lima (2006) argumenta que, para se entender melhor os fenômenos que cercam a realidade dos funcionários públicos, é necessário se delimitar a sua natureza dentro da massa dos indivíduos que atuam na administração pública. Sendo assim, os funcionários públicos estão subdivididos em três categorias: agentes políticos, agentes particulares e servidores públicos.

Agentes políticos correspondem àqueles que exercem mandatos eletivos ou que participam das decisões mais importantes e fundamentais do governo; e são: deputados, ministros, etc.; tendo como característica relevante o fato de exercerem funções em caráter temporário, haja vista que sua permanência no serviço público depende sobremaneira do resultado de eleições.

Tratando-se de agentes particulares, são aqueles que colaboram com a administração pública sem, no entanto, fazerem parte da mesma, ou seja, sem integrarem a sua estrutura, embora

exerçam funções de natureza pública. Ex: empreiteiros e arquitetos de obras públicas, concessionários de serviços públicos, etc.

Quanto aos servidores públicos, Lima (2006) os conceitua como aqueles que trabalham para a administração pública em caráter profissional, não eventual, tendo, portanto, um caráter de subordinação e dependência ao setor público, recebendo, em contrapartida, remuneração paga diretamente dos cofres públicos. Estes compõem toda a grande massa de trabalhadores do setor público e compreendem desde os funcionários que exercem funções burocráticas até os que trabalham na esfera técnica de grande complexidade.

Corroborando com Lima (2006), o grupo de servidores públicos, por sua vez, se divide em mais dois grupos: funcionários públicos, que representam aqueles profissionais que ingressam no sistema público através de concurso público; e servidores temporários, contratados para executarem tarefas de caráter temporário. Quanto as atividades do sector público, Lima (2006) argumenta que estas estão distribuídas em quatro setores: núcleo estratégico, serviços monopolistas, serviços competitivos; e, produção de bens e serviços para o mercado.

Conforme Lima (2006), estes setores apresentam características singulares e individuais, tanto no que se concerne às suas prioridades quanto aos princípios administrativos adotados. No núcleo estratégico, o fundamental é a correção e a efetividade das decisões, sendo dada menor ênfase à eficiência; pois o mais importante é saber se as decisões tomadas pelo governo atendem ao interesse nacional, particularmente aos relacionados com os objetivos gerais da sociedade. Há, portanto, uma visão sobre o processo de tomada de decisões, no que se refere ao efetivo cumprimento do que foi estabelecido. Quanto aos serviços e produção de bens e serviços, percebe-se maior ênfase na eficiência, sendo seu foco o atendimento de cidadãos com boa qualidade e a custos baixos.

Assim, como ressalta o autor acima citado, o núcleo estratégico é o setor da administração pública direcionado para a consecução das funções exclusivas e indelegáveis do Estado, cabendo aos poderes Legislativo e Judiciário a edição e a fiscalização do cumprimento de leis. No poder Executivo, encontra-se a cúpula diretiva responsável pelo planejamento e pela formulação das políticas a serem desenvolvidas nas áreas de sua atuação, tais como a defesa nacional, segurança pública, relações exteriores, arrecadação de impostos, administração do

tesouro e administração do pessoal do Estado.

Quanto aos serviços monopolistas ou exclusivos, Lima (2006) os define como aqueles no quais se concentram os serviços que só o Estado pode realizar, exercendo o seu poder de regulamentar, fiscalizar e subsidiar, como por exemplo destaca-se: previdência social básica, seguro desemprego, fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, serviços de transito, serviço unificado de saúde, controle do meio ambiente, subsídio para educação básica, serviço de emissão de passaportes, etc.

Conforme Lima (2006), os serviços competitivos ou não-exclusivos correspondem ao setor normal no qual a administração pública atua em simultâneo com competidores do setor público não estatal e da iniciativa privada. Nesta área de atuação, destacam-se as instituições de ensino e de saúde, museus e centros de pesquisas.

Tratando-se de produção de bens e serviços para o mercado, Lima (2006) argumenta que trata-se de área específica de atuação de empresas e caracteriza-se pelas atividades não necessariamente de cunho social que ainda permanecem no aparelho estatal como no setor de infras-estrutura, por exemplo. Estão vinculados a administração pública por deficiências diversas, sendo a mais relevante a falta de disponibilidade do setor privado para a realização de investimentos, isto porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle através de mercado não é possível, tornando-se imprensindível a privatização, bem como a adoção de uma desregulação rígida.

Carapeto e Fonseca (2005), destacam outros aspectos peculiares ao setor público; pois, parte dos centros de decisão de qualquer instituição pública é exterior à instituição. Importantes aspectos como orçamento, estrutura orgânica, estatuto dos funcionários, carreiras, remunerações, avaliação, normas de contratação e promoção, são, em geral, definidos pelo governo através de seus serviços competentes. Outrossim, muito embora as essências das administrações públicas sejam diferentes, existem referências comuns decorrentes de um mesmo quadro normativo. Baseando-se nisso, os autores acima citados apontam três valores que contribuem para as referências fundamentais do funcionário público: igualdade, tendo em conta que o modelo burocrático concebe o indivíduo como mero apêndice numa máquina, o que é definido com a ênfase no aspecto ligado ao mesmo lugar, mesma categoria, mesma retribuição, o

que traduz categorias idênticas sujeitas às mesmas regras; segurança, que resulta do tipo de vínculo existente (nomeação definitiva); e, estabilidade, que por sua vez é equivalente a rotinas.

2.2 Modernização da Administração Pública

Conforme Carapeto e Fonseca (2005), os primeiros anos do século XXI marcaram a clara contradição entre o ritmo acelerado das transformações no mundo e a lenta evolução das instituições públicas. O papel do Estado evoluiu, as exigências dos cidadãos não cessam de mudar, e, em contrapartida, a administração pública precisa se adequar. Na visão dos autores, as tendências responsáveis pela evolução do mercado no setor público, estão relacionadas, sobretudo, com três fatores principais: a globalização de práticas como o *new public management*, da democratização do Estado e de sua administração, bem como de práticas de boa governação; a introdução generalizada de novas tecnologias de informação e comunicação; e, a emergência da economia do conhecimento.

Porém, tais autores ainda relacionam fatores demográficos (aumento de número de reformados), fatores sócio-culturais (mão de obra feminina, aumento de escolaridade, mobilidade, etc), e, fatores políticos (consolidação da função reguldora do Estado no que tange a quantidade e qualidade do emprego, sistemas remuneratórios, higiene e segurança no trabalho, seguridade social, etc). Assim, destaca-se que a conjunção de todos esses fatores tem contribuído para alteração da natureza e qualidade dos empregos.

As instituições públicas, em princípio, segundo Lima (2006), têm a incumbência de garantir à sociedade a disponibilidade de bens e serviços essenciais ao desenvolvimento socioeconômico, a conquista de uma qualidade de vida compatível com seus anseios, bem como o de suas aspirações para gerações vindouras. Nesta ordem de idéias, as instituições públicas devem passar a ser administradas como organizações produtivas, recorrendo a administração por objetivo, voltada para a conquista de níveis superiores de qualidade de serviços e eficiência no uso dos "escassos" recursos públicos, sejam financeiros ou materiais.

Lima (2006) enfatiza que as instituições públicas que queiram se modernizar devem,

acima de tudo, alterar seus sistemas de recompensas e incentivos, de forma que os funcionários se sintam cada vez mais motivados e comprometidos. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), é imprescindível que a administração pública se adapte às transformações que têm ocorrido na sociedade globalizada, sendo necessário investir-se nas pessoas, além de mudar o sistema de valores e transformar o modelo de liderança predominante nas instituições públicas.

Lima (2006) ressalta que uma reforma gerencial tem ocorrido principalmente em países democráticos, como no caso de São Tomé e Príncipe, por exemplo, resultante do processo da globalização, que induz as instituições públicas a serem modernas e eficientes, de modo a disputarem espaços na esfera internacional. Conforme Lima (2006), faz-se necessário que as instituições estatais sejam efetivamente públicas, voltadas para o interesse geral, em vez de estarem submetidas aos interesses políticos.

Ainda conforme Lima (2006), existem seis linhas de intervenções prioritárias que indicam o caminho para o alcance de resultados desejáveis numa instituição pública moderna: a) liderança adequada, ou seja, os dirigentes devem ser líderes, com capacidade de divulgar e articular a missão, visão e os valores que norteiam a atividade da instituição; devem, portanto, dar exemplos, adotando comportamentos adequados, apoiando os funcionários e gerindo as relações com todas as partes interessadas; b) pensamento estratégico, isto é, os dirigentes devem promover a implementação de uma missão e visão através de uma estratégica clara e orientada para todas as partes interessadas, apoiada em planos, objetivos metas e processos, baseados em informações sistematicamente monitorizadas; c) desenvolvimento de pessoas, ou seja, as instituições públicas devem desenvolver e libertar o conhecimento de todo o potencial dos seus recursos humanos, colocando-os ao serviço da estratégia; devem ainda, adotar os mecanismos para otimizar o potencial das pessoas que nelas trabalham, através do desenvolvimento de suas competências; d) aposta estratégica nas parcerias, nesse caso, as instituições devem gerir de forma eficaz os seus recursos internos (materiais, financeiros, tecnológicos e de conhecimento) e apostar nas parcerias de modo a apoiar a sua estratégia e o respectivo planejamento de forma a assegurar uma exploração eficaz dos seus processos; e) gestão do conhecimento, significa que as instituições devem proceder ao desenvolvimento de um conjunto de práticas destinadas à criação, organização e à exploração do conhecimento para o melhoramento do desempenho institucional e assim assegurar a continuidade do capital humano perante a mobilidade e a saída de funcionários; e, f) o empenho

permanente na mudança através da melhoria dos processos, ou seja, as instituições devem gerir, melhorar e desenvolver os seus processos de forma a apoiar e a renovar a sua estratégia e seu planejamento, de maneira a gerar valor acrescentado e a satisfazer os cidadãos-clientes e as restantes partes interessadas; o que passa por uma deliberada e permanente gestão sociotécnica da mudança.

Carapeto e Fonseca (2005) afirmam que a reforma da administração pública tem partido freqüentemente de diagnósticos que apresentam o problema da sua falta de eficiência, como sendo uma questão de excesso de funcionários públicos. Segundo os autores, esse argumento, que tem justificado diversos programas de reforma na administração pública e sido apontado como uma das causas da burocracia paralisante no setor público, é na realidade secundário. Para tais autores, a principal questão tem a ver com o papel do Estado na sociedade atual e com as suas metas e finalidades, na medida em que o perfil e dimensão da administração pública dependerão basicamente das funções que se atribuem ao Estado.

Neste contexto, o principal desafio que se coloca aos Estados e, por conseguinte às instituições públicas, é descobrir novas formas de conciliar as conquistas históricas do Estado democrático, designadamente o princípio do Estado de direito (fundado em princípios como a separação de poderes, a legalidade, a proporcionalidade, a segurança jurídica, a responsabilidade dos titulares de cargos públicos e o controlo judicial), com as abordagens à modernização da administração pública, concebidas a partir do chamado "modelo de mercado", voltadas sobretudo para os cidadãos enquanto clientes e para a economia.

Para Estorninho (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005), o crescimento da administração pública destinada a garantir o bem-estar social, originou inúmeros fenômenos de ineficiência, pelo que o Estado (para alguns, já um Estado "pós-social") tem procurado atualmente, num movimento denominado de "desintervenção", se abstrair da maioria das tarefas tipicamente confiadas ao Estado social e dedicar-se a um número cada vez mais reduzido de tarefas que se reconduzem, maioritariamente, a atividades de gestão, controlo e incentivo.

Carapeto e Fonseca (2005) argumentam que as necessidades operacionais da sociedade moderna têm determinado a deslocação do modelo do Estado "tradicional" para uma concepção do Estado "catalizador-dinamizador". Para Mozzicafreddo (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005),

isto não significa necessariamente a defesa de uma concepção minimalista do Estado, mas do predomínio das funções de financiamento, promoção e de regulamentação sobre as tradicionais funções de produção e distribuição de bens e prestação de serviços à comunidade.

Seguindo os argumentos de Rosanvallon (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005), esta mudança significa, sobretudo, que se ultrapassa o binômio reducionista estatização X privatização e se redefinem as fronteiras e as relações entre o Estado e a sociedade, dando oportunidade ao Estado de se "reinventar", adaptando-se a cada contexto particular. Para Carapeto e Fonseca (2005), essa reinvenção se processa a partir de três vias fundamentais: a descentralização de competências para as coletividades locais, a transferência de tarefas de serviço coletivo para coletividades não públicas, e a desburocratização e racionalização da gestão dos grandes serviços públicos.

Para Carapeto e Fonseca (2005), a dinâmica evolutiva que o contexto social impôs ao Estado o fez percorrer um caminho desde o Estado "hierárquico", o modelo clássico parlamentar da maioria dos estados da Europa ocidental, até ao modelo do Estado "receptivo", fruto do debate político dos anos 80 do século passado, cuja tarefa fundamental é garantir que o sistema corresponda as exigências concretas dos cidadãos.

Para Sjöblom (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005), num Estado "receptivo" a administração pública não entende os cidadãos apenas como votantes e contribuintes, nem como meros consumidores que escolhem serviços com base na informação fornecida, ou clientes que influenciam resultados dirigindo-se à administração pública através de canais de comunicação. Liegl (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005) argumenta que no Estado "receptivo", os cidadãos não são apenas a quem a administração se abre para que possam intervir no processo de formulação das políticas através do fornecimento de meios de intervenção que fazem o *empowerment* dos cidadãos.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), tradicionalmente, os agentes públicos foram regidos por uma legislação específica, no âmbito da qual a norma era voltada para a segurança do emprego. No entanto, a partir do final dos anos 80, tal legislação começou a se flexibilizar, assistindo-se também ao recurso crescente aos contratos de trabalho de duração determinada, OCDE (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005).

Carapeto e Fonseca (2005) citam o relatório apresentado por Cieutat e Tenzer no ano de 2000 realizado no âmbido do *Commissariat general du plan français* e publicado sob o título *Fonctions publiques: enjeux et strategie pour le renouvellement,* para se obter uma síntese dos desafios a serem enfrentados. Tais autores destacam que, embora concebido nas suas abordagens específicas para a realidade da administração pública francesa, tal relatório retrata uma realidade peculiar que é comum àquela em que se insere a administração pública portuguesa, por exemplo, e por conseguinte os países que buscam a modernização de instituições públicas, como o caso de instituições públicas São-tomenses.

No relatório citado por Carapeto e Fonseca (2005), destacam-se os seguintes pontos: a) o imperativo demográfico; pois, nos próximos anos grande parte dos funcionários do Estado serão reformados. É uma oportunidade para os poderes públicos reestruturarem a função pública, em termos de número de postos de trabalho e de qualificação, o que, requer decisões relacionadas com recrutamento e reorganização dos serviços, em função da evolução demográfica, conhecimento da função pública em termos quantitativos e qualitativos, etc; b) ambiente sócio-econômico, que acarreta a redefinição do papel social da função pública, pois a evolução das missões do Estado, no sentido de um Estado regulador, não o esvaziou das suas competências de gestor; este deve ter capacidade de reação rápida às novas situações, o que o obriga a uma certa mobilização acrescida de competências para desempenhar missões como garantir a segurança jurídica, desempenhar funções de controle, construir informações e colocá-las em rede, gerir num contexto concorrencial e internacionalizado, criar laços sociais, bem como integrar a dimensão regional e internacional. Nesta ordem de idéias, os poderes públicos deverão organizar uma reflexão prospectiva sobre as novas missões do Estado, estipular um quadro de competências e de qualificações atualmente disponíveis, abrir a função pública para os funcionários regionais e implementar uma estratégia de colocação de funcionários nacionais nas organizações regionais e internacionais; c) novas aspirações dos funcionários, pois os funcionários hoje pretendem maiores níveis de participação e responsabilidade, assim como de recompensas, fazendo evoluir a organização do trabalho. Para tanto, os poderes públicos deverão, em resposta, criar carreiras valorizantes, fundadas nas aspirações e competências individuais dos agentes, encorajar procedimentos de participação e rever regularmente a organização do trabalho e as estraturas da administração; e, d) imperativo da gestão do emprego público, pois a pilotagem do emprego deve primar pela transparência e deve ser concertada sempre reforçando o diálogo social, articulando missões e meios, repensando a ligação

entre os níveis central e desconcentrado, tendo em vista a evolução das tarefas na formação de funcionários e recrutando agentes em função de necessidades previsionais.

De um modo geral, percebe-se que a modernização objetiva melhorar o desempenho da instituição, reduzir custos de funcionamneto, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a produtividade e inovar, tanto nos serviços como na forma de os produzir. Assim, Carapeto e Fonseca (2005) destacam que mudanças desta natureza são acompanhadas por mudanças culturais, tais como a cultura de produtividade e da qualidade e do serviço ao cliente/cidadão. São esses fatores que têm realçado a importância da gestão de pessoas, como o recurso estratégico mais relevante para as instituições, dada a sua capacidade de criatividade, inovação e potencial intelectual; características estas que marcam a diferença em relação a outros recursos organizacionais.

Ainda para Carapeto e Fonseca (2005), no modelo institucional emergente, é importante que as instituições saibam trabalhar através das fronteiras funcionais, que limitam a eficácia da ação na administração pública. Para tais autores, as fronteiras que mais interessam às novas instituições são: as fronteiras da autoridade (quem está encarregado do quê?), as fronteiras das tarefas (quem faz o quê?), a fronteira "política" (o que o grupo tem a ganhar?), e a fronteira da identidade (quem está na instituição?). Assim, Rao et al. (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005) defendem que qualquer instituição que for suficientemente flexível para desenvolver estas fronteiras e diminuir as outras que bloqueiam a produtividade, é uma instituição orientada para o futuro.

Canavarro (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005) enfatiza que qualquer mudança organizacional, e nesse caso, a modernização institucional deve ser considerada não só como mudanças em tecnologias, estruturas ou processos mas também mudança de valores e de imagens; pois, só uma abordagem integrada das várias dimensões institucionais que contemple também a dimensão humana, com o desenvolvimento das competências dos envolvidos e a manifestação de suas criatividades, poderá criar condições para a evolução e modernização de qualquer instituição.

Carapeto e Fonseca (2005) alegam que sendo a instituição o produto dos envolvidos e do seu sistema, a introdução de inovações é uma aposta nas possibilidades de evolução e de aprendizagem do sistemas de todos os atores, dependendo também da capacidade de criação de

condições de desbloqueamento e desenvolvimento institucional, designadamente, legislação laboral, e de geração de um processo através do qual os envolvidos interessados possam adquirir todas as capacidades necessárias para dar luz às novas dinâmicas sem no entanto destruir identidades e sentimentos de pertença. Há pois que se aceitar que a diferença entre o sucesso e o insucesso na implementação de mudanças institucionais é, em grande parte, o fator humano; segundo Sousa (apud CARAPETO; FONSECA 2005).

Conforme o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), o tipo de administração pública profissional que é preciso é aquela que enfatiza os valores de integridade e responsabilidade, tal como a disciplina de acordo com o padrão dos valores do serviço público, e que dá grande importância à capacidade de dar resposta à administração. A figura 2, a seguir, identifica seis formas de responsabilidade: politica, administrativa, pessoal, profissional, produtiva e deliberativa. Cada uma delas tem o seu próprio fator que a define, bem como mecanismos especiais para sua implementação.

Responsabilidade	**Características determinantes**	**Mecanismos**	**Contexto**
Política	Democrático, externo	Hierarquia de respostas	Estado democrático
Administrativa	Hierarquia, legalidade, formalidade	Regras, sanções, supervisão	Burocracia
Pesssoal	Interno, normativo	Valores e ética	Todos serviços públicos
Profissional	Orientação de colegas especialistas na matéria	Avaliação profissional dos profissionais do mesmo nível	Organizações especializadas
Produtiva (produto final) "output"	Cliente/enfoque nos clientes	Nova Gestão Pública (regulação própria)	Mercado
Deliberativa	Interação aberta ao público	Gestão participativa e transparência	Esfera pública

Figura 2 - As seis (6) formas de responsabilidade.

Fonte: Relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005).

Portanto a figura 2 acima, ilustra diferenças entre as seis formas de responsabilidade da administração pública; pois, tais responsabilidades variam mediante o contexto em que a administração pública esteje inserida.

Os três modelos da administração pública (Administração Tradicional, Gestão Pública

incluindo Nova Administração Pública e, Governança Responsiva) que serão posteriormente discutidos, se encaixam nessas seis formas de responsabilidade. A administração publica tradicional prioriza a responsabilidade política e administrativa e os servidores públicos mais veteranos enquanto que a governança responsiva promove uma noção mais abrangente desse conceito, enfocando, principalmente, no pessoal, profissional, produtivo e deliberativo.

No modelo de governança responsiva, a liderança no serviço público atribui mais demanda na habilidade dos oficiais *senior's* de forma analítica, relacional e comunicativa. O modelo de gestão pública, por sua vez, enfatiza particularmente a responsabilidade profissional e da produtividade dos servidores públicos, cidadãos e dos demais envolvidos. Na emergência do modelo de governança, o conceito da capacidade de dar respostas está cada vez mais sendo a medida chave da responsabilidade. Profissionalismo como valor é relativamente sem controvérsias, mas a capacidade de dar resposta é complexa e possui uma noção conflituosa para incorporar ao paradigma de gestão do setor publico que em grande parte se deve a pergunta: "capacidade de dar resposta a quem?".

O relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), destaca que a capacidade de dar respostas aos envolvidos chaves do serviço civil – políticos, cidadãos e consumidores – é discutido nessa perspectiva de modernização. O grupo dos envolvidos pode ser considerado a corresponder a responsabilidade politica, produtiva e deliberativa. Os cidadãos ainda podem ser mais divididos de acordo com os grupos de interesses.

2.3 Administração de Recursos Humanos

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), a gestão de recursos humanos está relacionada ao conhecimento de sistemas e práticas disponíveis para a construção de uma organização composta por uma força de trabalho qualificada e motivada, tanto quanto as questões econômicas, tecnológicas e socio-jurídicas. Diante das abordagens até agora identificadas neste trabalho, percebe-se o quanto a gestão de recursos humanos apresenta grande desafio nos tempos atuais.

Para Carepeto e Fonseca (2005), as evoluções nos tempos atuais tornaram evidente a inadequação de uma gestão de pessoas estritamente administrativa; pois este tipo de gestão, que se restringe apenas à aplicação de normas legais e de regulamentos internos, caracteriza-se por uma visão redutora da verdadeira função de recursos humanos, na qual são abandonados importantes aspetos da gestão e sobretudo desenvolvimento de pessoas, como por exemplo a avaliação do desempenho, gestão de competências, mobilidade funcional, responsabilização, motivação e comprometimentos dos funcionários.

Segundo Lima (2006), o grande desafio da moderna gestão de recursos humanos é precisamente lidar com os novos talentos humanos. Para tal autor, o desafio afeta todos os profissionais que atuam nas organizações, ou seja, todos aqueles que têm funcionários ou então equipe de pessoas.

Corroborando com o autor acima citado, todo gerente é um gerente de recursos humanos e, portanto, está comprometido com o grande desafio de analisar, entender, compreender e agir de maneira eficiente e eficaz junto ao corpo funcional da instituição. No entanto, para enfrentarem esse desafio, tais profissionais possuem a sua disposição um vasto conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram e têm evoluído muito nos últimos anos e que de certa forma moldaram uma nova administração de recursos humanos.

Lima (2006) argumenta ainda que, perante o mundo atual, marcado por mudanças drásticas na economia e na tecnologia, torna-se de grande relevância que os gestores de recursos humanos dominem os conceitos e técnicas de análise organizacional e de sistemas de informações, como forma de poder administrar as constantes mudanças tanto na estrutura organizacional, nos sistemas de informações, nos sistemas de trabalho e, sobretudo, nas pessoas. Isto porque o órgão de recursos humanos é o mentor da ação, é o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe dentro de qualquer instituição.

Lima (2006) ainda alega que o imperativo de que o departamento de recursos humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando-os e exercendo influências mais concretamente no que tange à coordenação e controle de políticas e práticas de gestão de pessoas, exigiu uma evolução técnica sem precedentes. Foi necessário se utilizar para além da

administração, outras ciências tais como a psicologia, sociologia, política, antropologia e até filosofia, dentre outras correlacionadas, afim de se poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem dar suporte ao grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os da instituição, bem como criar condições favoráveis para que elas possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente, estabelecendo compromissos mútuos e restituindo a confiança nas relações capital *versus* trabalho.

Como argumenta Lima (2006), a administração de pessoas é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional, seja do ambiente, das tecnologias, das políticas, das diretrizes e filosofias administrativas vigentes e, sobretudo da concepção sobre o "homem" e sua natureza existente na instituição. Segundo tal autor, à medida que variam esses elementos, muda também a maneira de se administrar os recursos humanos das instituições.

Percebe-se que a administração de pessoas não é um fim em si mesma, mas trata-se de um meio de se alcançar a eficiência e a eficácia das organizações através das pessoas, permitindo desde modo que sejam criadas condições favoráveis para que tanto as instituições quanto as pessoas que nelas trabalham possam alcançar seus objetivos.

Lima (2006) argumenta ainda que a administração de recursos humanos consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que as instituições representam o jeito que permite aos funcionários alcançarem seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho em si; pois nesta nova perspectiva de gestão de recursos humanos, administrar pessoas significa conquistar e manter funcionários nas instituições, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

De conformidade com ao autor citado acima, os objetivos da administração de recursos humanos derivam dos objetivos da organização interna; pois, qualquer que seja a natureza da organização, esta, tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto ou serviço. E ao lado de tais objetivos organizacionais, a administração de recursos humanos deve considerar os objetivos pessoais dos funcionários. Desde modo, Lima (2006) identifica os principais objetivos da administração de recursos humanos que são: a) criar, manter e desenvolver um contingente de funcionários com habilidades, motivação e satisfação para a

realização de objetivos da instituição; b) criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena de funcionários, bem como o alcance dos objetivos individuais dos mesmos; e, c) alcançar efetividade (eficiência e eficácia) por meio dos funcionários.

Assim, conforme Lima (2006), o fator humano tem-se tornado um diferencial decisivo para o sucesso das instituições, a partir do momento em que a interação entre a instituição e o ambiente externo deixou de ser uma relação meramente "comercial", revelando a sua natureza sistêmica. Esta constatação não foi abrupta e muito menos casual, pois a convivência da organização como o seu meio foi revelando essa inter-relação de forças existentes entre os ambientes externo e internos, sendo que algumas instituições têm aprendido com maior facilidade e rapidez a natureza e a dinâmica das leis naturais, sociais, políticas e econômicas que regulam essa transição.

Corroborando com Lima (2006), o sucesso das instituições sejam públicas ou privadas, está intimamente relacionada com a energia humana que lhes é transmitida por aqueles que as lideram e os seus colaboradores, incluindo neste último, empregados, fornecedores, prestadores de serviços, bem como também os clientes, que de certa forma se tornam uma grande força promocional da instituição, quando estão satisfeitos com os produtos e/ou serviços que lhes são oferecidos. O autor ressalta que não se trata de uma mera energia física de produzir, vender e entregar, mas sim de uma energia interativa entre tais segmentos e o complexo social ao qual a instituição está exposta, estabelecendo de certo modo uma sinergia que extrapola os limites da instituição, provocando reações diversas em cadeia, que por sua vez podem ser polarizadas positivamente quando é orientada por políticas e estratégias corretas.

Lima (2006) defende que o planejamento das políticas e estratégicas de recursos humanos exige nos tempos atuais, uma revisão bastante minuciosa dos conceitos ortodoxos que ficaram arraigados em conseqüência da racionalidade imposta pelas organizações desde o fenômeno da revolução industrial. Assim, ainda de acordo com o autor acima mencionado, cada instituição deve desenvolver suas políticas de recursos humanos, adequando-se à sua filosofia e às suas necessidades, abrangendo os seguintes pontos: a) políticas de suprimento de recursos, que definem o lugar, as condições e o modo de recrutar. Devem estabelecer critérios de seleção, acompanhados de padrões de admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiências e

potencial de desenvolvimento. Devem contemplar mecanismos para integrar os novos funcionários, com rapidez e eficácia; b) políticas de aplicação de recursos humanos, que ajudam na determinação de requisitos básicos da força de trabalho para o desempenho de tarefas e atribuições. Definem critérios de planejamento, alocação e movimentação, levando em consideração o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras. Estabelecem, ainda, critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos funcionários através da avaliação do desempenho; c) políticas de manutenção de recursos humanos, que devem estabelecer os critérios de remuneração direta, considerando a avaliação do cargo, os salários no mercado de trabalho e a posição da instituição frente a essas duas variáveis. Quanto à remuneração indireta, estabelecem os critérios, visando os programas de benefícios sociais, considerando a posição da instituição, também, frente às práticas do mercado de trabalho. Visam manter funcionários motivados, com moral elevado, participativos e produtivos, em um clima adequado. Adotam critérios relacionados com as condições físicas ambientais de higiene e segurança, envolvendo o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da instituição. Tal política serve como instrumento para manter o relacionamento de bom nível entre a instituição, os sindicatos e representações dos funcionários; d) políticas de desenvolvimento de recursos humanos, que criam procedimentos e critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem para o desempenho das tarefas e atribuições. Estabelecem critérios de desenvolvimento a médio e longo prazos, visando a continuidade na realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na instituição. E, criar bem como desenvolver meios para oferecer condições capazes de proporcionar e garantir a saúde da instituição; e, e) políticas de monitoramento de recursos humanos, que mantêm um banco de dados capaz de fornecer, em tempo hábil, as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa dos funcionários, bem como a forma de trabalho da instituição. Definem, também, os critérios de auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da instituição.

Lima (2006) destaca que a administração de recursos humanos produz impactos marcantes nas instituições, no processo de lidar com os funcionários, identificando-os no mercado, integrando-os e orientando-os, promovendo seu desenvolvimento bem como os meios de recompensá-los, monitorá-los e controlá-los.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), as organizações desenvolvem vantagens

competitivas através de seu pessoal quando atendem aos critérios de agregação de valor por meio dos recursos humanos, a partir do momento que estes aprimoram a eficiência ou a efetividade da organização; diferenciação dos recursos humanos, quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes; dificuldade de imitação dos recursos humanos, quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas; e, organização dos recursos humanos, à medida que podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições.

Ainda para Bohlander, Snell e Sherman (2003), esses quatro critérios destacam a importância das pessoas nas organizações e mostram a aproximação da gestão de recursos humanos com a gestão estratégica da organização. Os autores relatam que em uma pesquisa recente feita pelo USA Today e pela Deloite & Touche, quase 80% dos executivos alegaram que a importância da gestão de recursos humanos em sua organização cresceu substancialmente nos últimos dez anos, e dois terços (2/3) declararam que as despesas com recursos humanos agora são visualizados como investimento estratégico, e não simplesmente como custo a ser minimizado. Como as habilidades, conhecimento e as capacidades dos funcionários são considerados os recursos mais distintivos e renováveis sobre os quais uma organização pode se basear, seu gerenciamento estratégico é mais importante que nunca; segundo os autores acima mencionados.

Corroborando com Bohlander, Snell e Sherman (2003), destaca-se que a gestão de recursos humanos deve ajudar na mesclagem de diversos aspectos do próprio gerenciamento da questão "preocupação com os funcionários". Assim, a gestão de recursos humanos desempenha um papel importante obtendo o máximo dos funcionários e propiciando um ambiente de trabalho que atende às necessidades dos mesmos mediante curto e longo prazos. Na figura 3 que se segue, pode-se visualizar a estrutura geral para gestão de recursos humanos, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003).

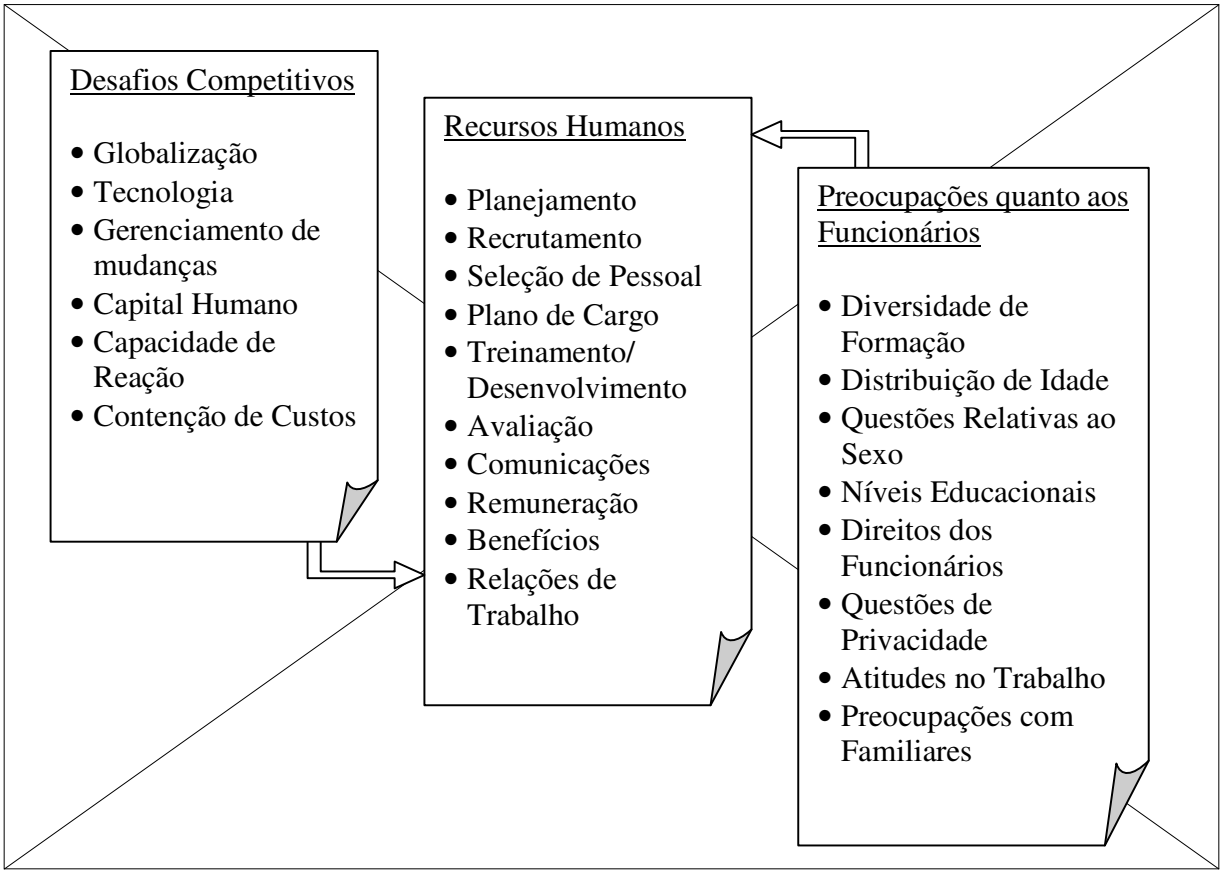


Figura 3- Estrutura geral para gestão dos recursos humanos.
Fonte: Bohlander, Snell e Sherman (2003).

A figura 3 acima, enfatiza que para as organizações crescerem e se prosperarem, elas têm que se tornar globais, investir em tecnologias de ponta, gerenciar mudanças derivadas da própria globalização e adoção de novas tecnologias, desenvolver seu capital humano, tendo em conta que as organizações competem mediante as pessoas que nelas trabalham, atender as expectativas do mercado reagindo ao mercado, e, por último adotar medidas de redução dos custos sem prejudicar a produtividade. No entanto é necessário ponderar um conjunto complexo de questões relacionadas com a localização geográfica, culturas, leis e práticas organizacionais diferentes, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Relacionando-se os aspetos acima abordados com o setor público, Carapeto e Fonseca (2005) argumentam que a reforma do Estado bem como da administração pública compreende como foco central e estratégico a gestão de recursos humanos, pois torna-se relevante a necessidade de se evoluir da mera administração de pessoal, típica nos anos 60, fundada apenas em

preocupações jurídicas e orçamentais, para uma verdeira gestão de recursos humanos na qual se valoriza todo o potencial humano ao dispor da instituição.

Corroborando com os autores acima mencionados, a qualidade dos serviços depende muito da mobilização e do envolvimento das pessoas que nela trabalham; e, esse caminho para a mobilização e envolvimento depende da aplicação e implementação de modificações nos sistemas de gestão das instituições públicas, nomeadamente, a implementação de modelos de decisão descentralizados e participativos. No entanto, ainda de acordo com tais autores, para a adoção desses modelos faz-se necessário a eliminação de níveis desnecessários de decisão e apela-se à uma maior autonomia e responsabilização para os funcionários, que por sua vez deverão desenvolver, além de múltiplas competências, aspectos ligados a motivação, valores e atitudes receptíveis a mudanças, criando, assim, uma cultura de serviço orientado para a melhoria contínua, através da adoção permanente de práticas inovadoras.

Gomes (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005) defende que qualquer instituição, mais do que uma mera estrutura, é um sistema de atores que lhe dá vida e a torna viável. Sendo assim, quando o objetivo é estimular e facilitar qualquer mudança institucional, como o caso de modernização, deve-se estar consciente de que a realidade institucional é multidimensional, ou seja, comporta dimensões técnicas, econômicas, sociais, culturais, informacionais e decisórias, dentre outras.

Carapeto e Fonseca (2005) afirmam que depois de alguns anos em que se instituiu uma imagem de declínio e de decadência dos funcionários públicos, taxados de meros custos, é agora reconhecido que sem pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas, o Estado não pode desempenhar o papel que lhe é atribuído neste novo contexto econômico. Para Ilo (*apud* CARAPETO; FONSECA 2005), o desenvolvimento dos recursos humanos é vital para o processo de qualquer reforma do Estado e da administração pública; pois, reduzir o emprego público, por exemplo, não se traduzirá necessariamente num aumento de qualidade e eficiência se não for dada devida atenção ao desenvolvimento dos recursos humanos.

De conformidade com (CARAPETO; FONSECA 2005), é necessário que as estratégias de recursos humanos estejam ligadas às estratégias da instituição; e, isso só será possível se a função “gestão de recursos humanos” for considerada um verdadeiro parceiro para a

gestão de topo. Esta deve estar permanentemente informada das estratégias da instituição que por sua vez podem alterar de forma radical as questões relativas às pessoas. É da incumbência da função "recursos humanos" garantir que as questões relativas às pessoas sejam integradas nas decisões estratégicas, de forma a tornar a estratégia eficaz; segundo Hussey (2000).

Corroborando com Carapeto e Fonseca (2005), a estratégia de recursos humanos deve ter em conta as necessidades estratégicas da instituição e as tendências do ambiente externo que possam ter impacto nas pessoas; pois, uma política de recursos humanos baseada na estratégia e no planejamento da instituição deve enfatizar todos os aspectos do desenvolvimento, tanto da instituição em si quanto dos seus envolvidos (funcionários), de forma a corresponder as necessidades de ambas as partes. Portanto, para tais autores trata-se de uma forma de se traduzir as traves mestras do planejamento estratégico da instituição em planos específicos de gestão dos recursos humanos. Em suma, as políticas de recursos humanos devem ser revistas e convertidas em ações à serem implementadas.

Baseando-se nos preceitos de Carepeto e Fonseca (2005), numa instituição pública, por exemplo, os planos e programas resultantes da política de recursos humanos podem abranger aspectos tais como a reformulação de estrutura institucional e da repartição do trabalho e de cargos de chefia e de coordenação, objetivando o aumento da responsabilidade e do poder de decisão dos funcionários; promoção de formas de cooperação, de forma a se eliminar os conflitos entre funcionários e a direção, por exemplo, através de parcerias com os sindicatos; criação e modificação de sistemas de reconhecimento baseados em aumento do valor da instituição para os cidadãos/clientes e na satisfação dos mesmos; realização de pesquisas com os funcionários, objetivando a avaliação de fatores ambientais do trabalho que contribuem para o aumento ou inibição de desempenho; aperfeiçoamento de critérios e práticas de recrutamento e seleção; criação de oportunidades para a aprendizagem e utilização da criatividade em atividades que extrapolam as atribuições das funções, através da reformulação de processos ou de estruturas institucionais; iniciativas que visam a formação e treinamento; estabelecimento de parcerias com instituições de ensino para desenvolvimento e preparação de recursos humanos; estabelecimento de parcerias com outras instituições públicas para partilhar o treinamento e ampliar oportunidades de trabalho; introdução da aprendizagem à distância com base na tecnologia; e, processos de gestão de desempenho.

Carapeto e Fonseca (2005) salientam ainda que, apesar da cultura de gestão meramente administrativa de pessoal ainda predominar, a gestão de recursos humanos nas instituições públicas já não se encontra no grau zero de desenvolvimento; e, devido a função estratégica que a mesma assume na reforma do Estado, verifica-se uma transformação em curso, ainda que lenta. No que se concerne às pessoas, essa transformação aponta no setido da transição do modelo burocrático-tradicional para um modelo mais flexível. Pode-se observar e analisar tal transformação na figura 4 que se segue.

Em Declínio: Modelo Burocrático	**Em Emergência: Modelo Flexível (Pós-Burocrático)**
(Criado no início do século XX para eliminar o *patronage* e criar uma função pública de carreira)	**(Práticas inovadoras para melhorar o rendimento e a qualidade de vida no trabalho)**
Estrutura hierárquica rígida, com múltiplos níveis.	Estrutura organizacional mais horizontal e mais flexível (eliminação de chefias intermediárias)
Cadeia de comando de cima para baixo, centralização das decisões.	Participação dos trabalhadores nas decições *(empowerment)*, partilha de informação.
Divisão de trabalho especializada, descrição de tarefas de âmbito limitado.	Utilização crescente de trabalho em equipe, ampliação das tarefas desempenhadas.
Tarefas administrativas e repetitivas desempenhadas pela maioria dos trabalhadores.	Empregos mais especializados e com maior intensidade de saber.
Meio de trabalho regido por regras e regulamentos.	Delagação de responsabilidades.
Formação	Aprendizagem contínua.
Mobilidade de carreira vertical para uma minoria.	Progressão horizontal e em espiral na carreira.
Fraca importância dada às questões do ambiente de trabalho.	Ambiente de trabalho positivo e saudável.

Figura 4 - Emergência de um novo modelo de organização do trabalho no setor público.
Fonte: Carapeto e Fonseca (2005).

Conforme a figura 4 acima, perecebe-se portanto que existe uma grande diferença

entre o modelo de organização do trabalho no setor público em declínio (tradicional) e o modelo emergente, sendo o foco central a busca por um ambiente de trabalho mais saudável e positivo que estimule a aprendizagem contínua, estrutura organizacional mais flexível e a participação dos funcionários nas decisões.

2.3.1 Recursos humanos e a tradicional administração pública

O relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) menciona que administração publica tradicional de recursos humanos está associada com a emergência de um sistema de serviço público em países passando por industrialização na segunda metade do sec. XIX. Esses sistemas personificam um jogo de regras sobre o recrutamento e a promoção baseada no mérito como por exemplo a utilização de concursos. Cobrem a estabilidade da empregabilidade e o pagamento de um salário fixo e determinado geralmente pelo critério de trabalho em vez do valor de mercado. Essas regras e procedimentos eram frequentemente estabelecidas no formulário das leis e regulamentos que foram administrados e implementados por autoridades mais ou menos independentes em relação aos demais.

Um dos propósitos da administração pública tradicional é fazer com que a institucionalização do mérito tire a politica e os políticos fora da área da gestão de pessoal, assim eliminando a apadriagem política. Sendo deste modo considerado um principio importante para se estabelecer o serviço público como um instrumento imparcial, mas obediente ao Estado. A sua relação com o público era também aquela de um intérprete imparcial e implementador de leis e das politicas do dia.

Assim o serviço público tornou-se um protetor imparcial do interesse público e transformou-se em símbolo da estabilidade e da continuidade. Havia algumas variações importantes dentro deste modelo burocrático total de racionalização Weberiana, da especialização funcional, da organização hierárquica devido as tradições legais nacionais e de fatores culturais. Por exemplo as tradições europeias continentais tendem a cobrir o empregado público com uma personalidade legal distinta como uma incorporação do Estado, estabelecendo mais fortemente seu

papel como um guardião de interesse público.

A tendência era de se depender da *senioridade* em vez da apreciação na eficiência em decisões e na promoção de *staff*. A maioria de países adotaram o sistema de serviço público tradicioanal.

2.3.2 Recursos humanos e a gestão pública X nova administração pública

Administração pública durante muito tempo era distinta do setor privado. As práticas desenvolvidas no setor privado são hoje a principal fonte do modelo de gestão pública. A gestão pública tem um foco primário na eficiência e nos resultados e é conduzida pelos objetivos de negócios e performance organizacional.

O paradigma da administração pública tradicional quando se tratava da gestão de pessoal era bem distinta em aspectos importantes dos quais prevaleciam no setor privado. Por exemplo era muito menos comum no setor privado oferecer-se a tal estabilidade de emprego; embora algumas grandes companhias ofereciam.

Talvez seja mais fácil no setor privado se medir a peformance embora não seja necessariamente assim, porque em muitos casos, muito dos mesmos trabalhadores no setor público com trabalho legal também se encontram em firmas privadas. Outra diferença no setor privado é que a remuneração e salário tendem a ser governados pelas condições de mercado. A mobilidade de *staff* entre empregadores diferentes também era mais comum. Práticas desenvolvidas no setor privado eram a principal fonte no modelo de gestão pública. Isso se refere à crença de que a gestão é uma ciência que pode ser aplicável tanto ao privado como ao público.

No entanto, a doutrina e prática de gestão no setor privado são mais difíceis para se categorizar como um pacote compreensível do que os componentes da administração pública. Elas mudam e se adaptam consoante a necessidade dos negócios; pois, elas são submetidas a ondas de modas que se espalham pelo mundo afora muitas vezes desprezando as condições locais

preexistentes, exigindo deste modo experimentações constantes.

Há uma noção central de que a gestão pública diferentemente da administração tradicional tem foco primário na eficiência e nos resultados. O paradigma da nova gestão pública não engloba regras rígidas, procedimentos meramente formais e sistemas uniformes tais como aqueles que prevalecem no sistema público tradicional. A gestão pública enfatiza as habilidades dos gestores e a necessidade dos mesmos a qualquer nível para terem iniciativas.

O relatório do Banco Mundial (2005) enfatiza que ao mesmo tempo a ciência de gestão deveria ajudar os gestores a resolverem problemas genéricos de gestão, mesmo quando adotando doutrinas como o taylorismo por exemplo ou a escola de relações humanas; isto é, o objetivo deve ser proporcional ao sistema de recursos humanos proporcionando uma maior estrutura de gestão, conduzida por objetivos de negócios e pelo requerimento de um sistema de performance organizacional. Essas idéias eram professados por muitos homens de negócios e gestores peritos trazidos para fazer revisão da eficiência do governo durante o séc. XX nos Estados Unidos e Europa. Por exemplo, a mudança na terminologia de administração de pessoal para a gestão de recursos humanos como uma maneira de conceituar a função de pessoal no setor público era o sinal de sua influencia.

Sobre o modelo de gestão pública, vários tipos de práticas de gestão de recursos humanos foram extraídos da ciência de gestão e foram adotadas dependendo das necessidades do modelo de negócios da própria organização. Por exemplo enfocou-se que a gestão por objetivos e planejamento estratégico ajudariam a organização a adaptar suas práticas de gestão de recursos humanos a seus objetivos e suas circunstâncias.

De conformidade com o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), a denominada nova administração pública é um desenvolvimento moderno dentro da gestão pública tradicional. Não se pode negar o seu impacto na cena global atual. Não só parece ter dominado os discursos acadêmicos e práticos na administração pública contemporânea mas também foi aprovada por instituições internacionais influentes como as melhores práticas.

Muito do valor da nova administração pública foi derivado da atenção das

organizações como as de cooperação econômica e de desenvolvimento. Essa rápida difusão de doutrina da nova administração pública é um excelente exemplo da globalização na reforma do sector público. Exatamente porque a nova administração pública tem tido uma tendência tão grande em situações tão diferentes, é aconselhado cautela na interpretação de seu significado. Um dos problemas é que essa denominação é aplicada sem se entender a sua essência na maioria das vezes, traduzindo, assim, um significado muito restrito.

Primeiramente, é distinguido da nova política pública; isto é, políticas adotadas pelos governos dos anos 80 em função de diminuir o crescimento do governo e reduzir a parte do setor público no produto domestico bruto (PIB). Essas políticas foram adotadas por alguns governos por razões ideológicas e, por outros, como resposta ao incremento de vulnerabilidade de economias nacionais protegidas face a globalização. Para países em desenvolvimento, essas tais políticas, denominadas ajustamentos estruturais, algumas vezes eram impostas e refletiam um consenso entre as instituições financeiras internacionais e seus conselheiros econômicos sobre os passos precisos para salvar economias enfraquecidas e para tornar-se jogadores viáveis na economia global.

Contudo, há uma distinção na prática; ou seja, o paradigma da nova política pública tende a ser acompanhada pela nova administração pública enquanto que os programas de ajustamento estruturais são incorporados a essas idéias. Por outro lado, enquanto a nova administração pública é as vezes caracterizada pelo seu uso de gestão de negócios como modelo, isso não as separa. Como já foi dito anteriormente, a gestão privada é sempre um modelo atrativo para a reforma da administração pública que se preocupa com a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços.

A mudança de pensamento de administração pública como uma ideologia distinta para o pensamento como gestão pública, pré-estabelece a nova administração pública e também levou à diversas iniciativas administrativas incluindo à própria nova administração pública. Por exemplo os modelos de negócios informaram a emergência de um *staff* com mais autoridade através de trabalhos de equipes e participação para a nova administração pública.

Alguns estudiosos incluem indiscriminadamente todas as inovações de gestão na sua representação de uma nova gestão pública definida muito superficialmente. A nova administração

pública pode também ser vista como uma doutrina particular e distinta de técnicas administrativas. Como doutrina ela combina as visões de teorias econômicas de instituições com lições práticas de gestão de negócios.

As teorias da nova administração pública começam com a visão de que todos os indivíduos enquanto funcionários são motivados pelo desejo de maximizar suas preferências pessoais. Se o governo quer providenciar serviços certos com a qualidade desejada ao custo mais baixo possível, então as disciplinas do mercado vão providenciar os incentivos necessários para esse efeito. Assim tais instrumentos como mercados internos, taxas de usuários e contestabilidade ou contratados externos são invocados. Outrossim, as ferramentas características da nova administração pública são competição, mercado, autonomização, desagregação e desregularização, todos quais abarcam uma filosofia anti-burocrática. O criticismo fundamental da burocracia nessa visão é que a mesma não dá nenhuma resposta para a eficiência, exceto mais regras e regulamentações; o resultado normal é maior ineficiência. É importante dizer-se que a visão mundial de nova administração pública não é compartilhada por todos.

Assim, baseando-se no relatório do Banco Mundial do Setor Público (2005), o aspecto chave do estilo da nova administração pública na gestão de recursos humanos trata-se da normalização do estatuto do funcionário do setor público; isto é, quando a legislação e a instituição que fazem os trabalhos tradicionais na administração pública serem distintos, são rejeitados. Em alguns casos a segurança no emprego é perdida enquanto as condições de mercado são organizadas como condutor primário das iniciativas de recursos humanos; ainda segundo o relatório em foco.

Portanto, o referido relatório define que as instituições gestoras são capazes de fazer contratos com seus próprios funcionários assim como os setores privados o fazem. As implicações disso incluem uma diminuição da regulamentação do serviço público e em casos extremos o abandono do conceito do serviço público que engloba todo o governo. Outro aspecto chave é o foco na performance ou produtividade em todos os aspectos de gestão de pessoal, especialmente através da nova administração pública por exemplo como o fato de contratar e pagar em função da performance. Muitas dessas medidas têm encontrado resistência em sistemas de serviços públicos estabelecidos e seus defensores. Há uma ênfase nas capacidades centrais e na manutenção da continuidade e integridade através de desenvolvimento dos valores de serviço público, tais como

compromisso ao serviço publico.

No entanto, de acordo com o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), o receio é que ao se adotar tais práticas do setor privado, pode-se deixar de contemplar a carreira do funcionário público. Assim, o ponto de vista da gestão de recursos humanos apresenta um dilema entre as tendências conflituosas dos critérios das performance das instituições tais como a eficiência e efetividade bem como o padrão de qualidade de serviço e a resposta do consumidor.

2.3.3 Recursos humanos e a governança responsiva

O foco em criar valores públicos tem emergido como uma reação aos excessos da nova administração pública. Enquanto que gestão pública origina na admiração da eficiência do setor privado, mais recentemente um novo modelo evoluiu e se enfatiza em criar valores públicos. Essa visão contradiz a mentalidade de que a gestão pública só se importa com resultados derivados de muitos modelos de setor privado que enfocam na gestão de múltiplos envolvidos e valores conflituosos num contexto político ou de interesse publico.

O significado de tal visão da administração pública é, em partes, reação aos excessos da nova administração pública, mas também leva com ele uma mudança de pensamentos e práticas contemporâneas. A nova administração pública foi, talvez, baseada num grupo de assunções de valores muito estreitos. Maior e mais inclusivo é o grupo de práticas e princípios abarcados pela governança; pois trata-se de uma terminologia que entrou em uso a partir dos anos 90. O termo apareceu primeiramente no relatório das Nações Unidas de 1989 onde se refere principalmente a capacidade financeira do governo (*accountability*).

O significado desse termo foi mais tarde reconceitualizado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), definindo a governança como um exercício político, econômico e de autoridade administrativa para gerir os negócios do país. Um importante objetivo das instituições governadoras é promover interação entre o Estado, setor privado e a sociedade

civil. O Banco Mundial chama atenção para se avançar rumo à uma nova agenda de desenvolvimento e assistência, sendo que a assistência técnica ou financeira não seriam postos em bom uso até conceitos como transparência, responsabilidade e eficiência fossem institucionalizados nos sistemas dos governos dos diversos países.

O modelo de governança levanta um leque de preocupações diferentes daqueles que preocupam aos defensores no modelo de nova administração pública. O mesmo enfatiza um governo aberto que dá resposta à sociedade civil, mais responsável e melhor regulado pela lei. A teoria de governança responsiva olha para além da gestão e reformas de serviços apontando novos tipos de relação Estado X sociedade e mais formas de governos descentralizados incluindo instituições supra-nacionais, como é o caso da União Européia.

É dado um novo foco ao envolvimento dos cidadãos pela produção dos serviços. Um enfoque na coordenação do consumidor é ordem de representar as necessidades, os problemas dos indivíduos e o desejo de incorporar o ponto de vista do grupo de cidadãos diretamente ao processo de entrega de serviços. Um tema comum que tem ocorrido nesses desenvolvimentos recentes é a importância de várias formas de responsabilidade pública (*accountability*).

A administração pública tradicional enfoca-se numa responsabilidade hierárquica dentro do serviço público mais acima dos lideres políticos. A gestão pública também trouxe ao jogo a responsabilidade profissional do tipo que o gestor no setor público adquire pelo treinamento e experiência. A nova administração pública enfoca os dois aspetos, mutuamente reforça a responsabilidade financeira e a responsabilidade para com o consumidor, enquanto a governança responsiva representa 360 graus de responsabilidade no qual há múltiplos envolvidos no governo e na sociedade, todos os quais têm uma parte para ser escutada e respondida.

A abertura e a transparência são partes desse modelo emergente. A responsabilidade no modelo de governança responsiva pede novas formas de habilidades e liderança por parte dos líderes e servidores públicos requerendo que os dois sejam imparciais politicamente e responsáveis socialmente, sendo, ao mesmo tempo, politicamente sensitivos.

A ética profissional pessoal pode em tais circunstâncias ser mais importante,

requerendo um aumento da tensão na estratégia futura dos recursos humanos. O modelo de governança responsiva não só emerge de uma maneira separada, mas também de um grupo paralelo de desenvolvimento em pensamento e na prática, nomeadamente, o impacto potencial de tecnologia, comunicação e informação (ICT) na administração pública.

Em resumo, a combinação de governança responsiva e a revolução de informações, cria uma nova visão da política pública e da administração que requer novas combinações de especialização, responsabilidade e capacidade de dar respostas. No entanto, a visão de governança responsiva ainda não está completa e engloba alguns elementos utópicos. Em termos de política e práticas de gestão de recursos humanos, as implicações não têm sido claramente articuladas. Elas podem incluir a necessidade para novos tipos de especialização e desenvolvimento de uma cultura no serviço público que motiva mais diversas formas de sabedoria de aquisição e disseminação, isto é, sabedoria mais sofisticada no sistema de gestão que desenvolve um clima organizacional que motiva a abertura, parceria, a participação e uma preocupação com a continuidade.

No entanto, de conformidade com o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005), o levantamento dos modelos e as visões relacionadas dão uma importância a diversidade dos valores e das doutrinas que têm emergido na historia da reforma do setor público e tem influenciado as práticas da gestão de recursos humanos no setor público. E, em relação a questão de como diferentes países têm lidado com esses três modelos, percebe-se que há uma sobreposição dos mesmos, isto é, as práticas atuais e instituições na maioria das vezes exibem combinações dos três modelos. No entanto é possível começar-se por destacar aqueles países que foram pioneiros na adoção de administração pública tradicional observando primeiro as variações extensas que têm adotado várias formas de administração pública, nova gestão pública e a governança responsiva. Por exemplo, as sementes do modelo de governança responsiva podem ser encontradas nos Estados Unidos com sua longa tradição de descentralização, ajuda própria e democracia. Não é surpreendente que os Estados Unidos seja um dos lideres na aplicação de tecnologia para interação dos cidadãos com o governo. Contudo, os países que têm supremacia na administração pública tradicional têm sido menos influenciados pela gestão pública e nova administração pública. Ao todo são os que desenvolvem as aplicações de tecnologia mais tardiamente. Isso talvez seja porque a nova administração pública promove um enfoque no consumidor e na gestão participativa que é

distinta do formalismo burocrático.

Muitos países ainda nem sequer institucionalizaram a administração pública tradicional. Isso é mais obvio em países pobres, incluído os da África. Algumas vezes a instabilidade extrema, a guerra civil e a falha do Estado tem posto o processo da modernização burocrática no inverso. O exemplo mais contemporâneo é a Sumália. Geralmente o dano econômico e político associado com a dependência e o baixo desenvolvimento tem resultado num declínio de muitos sistemas de serviços públicos.

Outros grupos de países com histórias turbulentas e desenvolvimento administrativo interrompido no século XX são as economias transicionais da Europa do leste. Interessante ressaltar que alguns desses países estão transpondo as experimentações com a nova administração pública. Isto também é o caso de outros países onde há uma fraca institucionalização de alguns fatores da administração pública tradicional. Alguns países na américa latina se enquadram nessa categoria. Há uma noção fraca ou imperfeita do valor da independência, serviços civis baseados no mérito nesses países, mas, uma agressiva adoção de elementos da nova administração pública e governança responsiva.

Geralmente há uma atração de pessoas preocupadas com o desenvolvimento econômico e social em países em desenvolvimento ao modelo de governança responsiva. O Vietnã, por exemplo, pode ser incluído nesse grupo, se bem que há uma incerteza sobre os efeitos da governança responsiva no controle do partido. No entanto, a descentralização cativa outras formas de democracia e as co-produções são normais ao lado das iniciativas do mercado.

2.4 Gestão de recursos humanos e a performance governamental

Por que é tão importante a gestão de recursos humanos no setor público? As lições

aprendidas em décadas perdidas nos anos 80 em muitos países em desenvolvimento, particularmente em áfrica e América Latina que enfatizavam um ajustamento estrutural das suas políticas, demonstra que a promoção do crescimento econômico e a redução da pobreza não está associado com o enfraquecimento de instituições governamentais. Contudo, recentemente o mesmo pode ser dito das experiências de muitas economias de transição durante os anos 90.

Em tais lições estão refletidos os números de estudos feitos nos últimos 10 anos que têm convergido no significado de uma gestão eficiente de recursos humanos, aumentando a performance governamental e o desenvolvimento nacional. Enfocando primariamente nos países em desenvolvimento, tais estudos têm sugerido que fatores estruturais específicos das burocracias estatais aumentam o crescimento econômico, facilitam a performance governamental e reduzem a pobreza. Um estudo recente examinou a relação entre a capacidade de Estados burocráticos e a redução da pobreza usando a informação de dois levantamentos mencionados, o estudo incluiu 29 paises em desenvolvimento e países intermediários, concluindo que havia uma forte relação entre Estados com competência e efetividade nas instituições públicas e a sua habilidade em reduzir a pobreza, segundo o relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005).

O relatório acima, cita o relatório do Banco Mundial do Setor Público de 1997 que por sua vez, chamou a atenção para as condições contemporâneas em quais os Estados funcionam. Uns anos mais tarde o Banco Mundial construíu um índice para a efetividade do governo, compondo de qualidade na burocracia pública em fazer políticas e entrega de serviços, como um dos seis elementos da medição da governança. Quando a efetividade do governo foi testada contra a informação de 175 países, a analise confirmou não só o crescimento econômico no estudo acima citado mas também que a efetividade governamental contribuiu por exemplo para uma remuneração nacional maior.

O relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) enafatiza que há evidências sólidas de que a gestão de recursos humanos não está simplesmente conectada com a performance governamental mas que ela o determina. Enquanto a evidência de que os recursos humanos tem o impacto na performance da empresa continua a crescer, informações mais precisas ainda faltam sobre quais práticas de recursos humanos têm mais impacto. Por outro lado, há também evidências

de que é a maneira como a instituição alinha diferentes práticas em arquiteturas estratégicas como as ações individuais que têm tais impactos; o que significa que o todo pode ser maior do que a simples soma das partes.

Em partes, e de acordo com os resultados discutidos antes, o governo está gradualmente mudando a importância atribuída a gestão de recursos humanos na gestão do setor público. Os governos estão percebendo que a gestão de uma equipe no setor público é um dos mais poderosos e ao mesmo tempo a maneira menos utilizada para o alcance de seus objetivos políticos e estratégicos. Alguns estão conscientizando-se da sua responsabilidade de agir como empregadores modelos na sociedade. Governos são geralmente os maiores empregadores no mercado, o qual adiciona a sua responsabilidade em ser um empregador consciente superando as condições quando se refere à gestão de recursos humanos, por exemplo, promovendo medidas que passam pela otimização das condições para o desenvolvimento das equipes; preservação da dignidade dos funcionários, particularmente seu direito em participar nas decisões que lhes afetam; e, asseguramento dos talentos de todos os grupos do quais os trabalhadores públicos advêm, sejam eles homens, mulheres bem como os vários grupos étnicos e religiosos.

No entanto, não deve ser esquecido que, nesse contexto, os governos, mesmo de países pobres, investem grande parte de seus recursos no desenvolvimento de suas equipes através de institutos centralmente fundados na administração pública e outros programas. Ao mesmo tempo, esses mesmos governos, muitas vezes, não obtêm um resultado adequado no seu investimento em treinamento e desenvolvimento de capacidades, desde que as habilidades adquiridas ao custo do público não são utilizadas em muitas instâncias. Assim, muitos gestores se frustram porque a equipe não contribuiu para o trabalho de suas instituições. Esses pontos divergentes mostram a necessidade de fortalecer o diálogo entre gestão e equipes em assuntos de expectativas da performance e capacidade de desenvolver estratégias no setor público.

3 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Estudos relacionados à motivação e ao comprometimento organizacional mostraram

vínculos conceituais em relação as suas dimensões; fator que favoreceu a presente pesquisa. Em seguida, pode-se verificar uma associação hipotética teórica em que as dimensões do comprometimento e da motivação são constituídas pelos mesmos processos.

Vallerand (1993) define a motivação como uma construção de forças internas e externas, sendo que as intrínsecas definem-se pela participação em atividades organizacionais quando o próprio funcionário deseja; e as extrínsecas ocorrem pela realização de qualquer atividade com o intuito de obter recompensas ou evitar punições. Percebe-se, então, que as atitudes dos funcionários são freqüentemente relacionadas com a satisfação pelas condições de trabalho e o envolvimento com o mesmo, ou seja, o comprometimento, enquanto a motivação intrínseca surge de uma necessidade do próprio indivíduo.

Para Meyer e Allen (1997), o individuo realiza as atividades por prazer de realizar; isso ocorre através do processo psicológico de identificação que é a base do comprometimento afetivo; ou seja, o indivíduo torna-se motivado ou comprometido para estabelecer ou manter uma relação satisfatória, tendo em conta que o mesmo se identifica com aquilo, é a sua vontade.

O processo psicológico de identificação que ocorre no comprometimento afetivo é próximo do processo que ocorre na motivação intrínseca, que é caracterizada pelo interesse do próprio indivíduo na atividade; ou seja, está presente um sentimento interno. Diante disto, Godoi (2002) coloca em evidência a diferença existente entre a motivação intrínseca e a internalizada. Para o autor, a diferença é que, na intrínseca, os indivíduos realizam as atividades organizacionais pela valorização e pelo gosto pela atividade. Na internalizada, ocorre um reencontro com os valores pessoais viabilizados pela tarefa.

Pode-se, então, entender que a motivação internalizada é a incorporação de mecanismos externos (DECI et al., 1991). Além disso, passa pelo processo psicológico de internalização, que é o mesmo processo do comprometimento normativo; isto é, a influência e a satisfação são aceitas porque as atividades induzidas e condutas são congruentes com os valores pessoais do indivíduo, segundo Meyer e Allen (1997).

É importante se ressaltar que tanto o processo de internalização descrito por autores da motivação, quanto o de internalização descrito por pesquisadores do comprometimento partem do mesmo conceito. Kelman (1958) define internalização como envolvimento causado pela

congruência entre os valores individuais dos funcionários e os da organização. Funcionários motivados e comprometidos identificam-se e aderem aos objetivos e aos valores da instituição; são capazes de efetuar esforços, indo mesmo além de suas funções e atribuições, a fim de contribuírem para que a instituição atinja seus objetivos e reforce seus valores. Para Meyer e Allen (1997), o investimento profissional que os funcionários comprometidos fazem os levam a adotar comportamentos favoráveis à instituição: responsabilidade, adesão, trabalho suplementar, dentre outros. Os autores, argumentam ainda que quanto maior o grau de comprometimento dos funcionários, maior será a motivação dos mesmos.

Baseando-se nos aspetos abordados acima, a figura 5 a seguir, ilustra o processo psicológico inerente à motivação e ao comprometimento.

Motivação	**Processos Psicológicos**	**Comprometimento**
Internalizada	Internalização	Normativo
Extríncica	Submissão	Instrumental
Intríncica	Identificação	Afetivo

Figura 5 - Processos psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento. Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997).

Conforme a figura 5 acima ilustrada, percebe-se que existe um alinhamento entre os processos inerentes a motivação e o comprometimento organizacional.

3.1 A motivação humana nas organizações

O estudo da motivação é fundamental para a atuação do gestor, já que este, por

inerência de suas atribuições, precisa lidar, também, com os recursos humanos das organizações, de modo a permitir o alcance da satisfação tanto dos objetivos pessoais dos mesmos, quanto dos da organização.

A motivação no campo organizacional tem sido alvo de estudo de muitos pesquisadores, no esforço de se compreender e solucionar os problemas enfrentados pelos gestores. Esse relacionamento gestor X funcionário é o que leva, em muitos casos, ao aumento de falhas do gestor no seu objetivo de maximizar a eficácia, pois, esses dominam as técnicas de gestão, contudo precisam "entender as pessoas, a principal matéria-prima com que lida diariamente, não só como indivíduos que são, mas também como grupo, já que, afinal, o trabalho é levado a efeito coletivamente" (BERNARDES, 1992, p. 14).

Motivação, segundo Ferreira (1999), corresponde ao conjunto de fatores psicológicos, sejam eles conscientes e/ou inconscientes, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Para Robbins (2002), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Kanaane (1999) argumenta que a motivação corresponde às ações selecionadas pelos funcionários na busca do alcance de suas necessidades; logo, a motivação é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e oriundos do ambiente, bem como da herança genética de cada indivíduo particularmente.

Segundo Levy-Leboyer, citado por Bergamini (1990), a motivação não é nem uma qualidade individual do funcionário, nem uma característica do trabalho em sim. Para o autor, não existem indivíduos que se encontram sempre motivados e muito menos tarefas igualmente motivadoras para todos. A motivação é bem mais que um processo estático; pois trata-se de um processo correlacionado ao indivíduo e à atividade específica que ele desenvolve. Assim, a força, direção, e a própria existência da motivação estão estreitamente ligadas à maneira individual pela qual cada indivíduo percebe, compreende e avalia a sua própria situação na instituição.

De maneira genérica, classifica-se a motivação como intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca é, segundo Bergamini (1997, p. 142), assim compreendida: "A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer"; refere-se,

portanto, a um processo subjetivo. A motivação extrínseca é, muitas vezes, chamada de condicionamento ou envolvimento. No ambiente organizacional, pode-se dizer que o envolvimento está relacionado com os benefícios e recompensas -monetárias ou não - para os funcionários, com o objetivo de criar ou ampliar o seu comprometimento com a instituição e a motivação para execução eficiente do trabalho.

Segundo Lima (2006), para se compreender o comportamento humano, é fundamental se entender e conhecer a motivação humana. Ainda para tal autor, o conceito de motivação tem sido utilizado de diferentes sentidos; porém, de modo genérico, motivo é o impulso que justifica as ações e comportamentos das pessoas. Tal impulso à ação pode ser provocado por estímulos externos ou internamente nos processos mentais dos indivíduos.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de proceder à motivação dos funcionários nas organizações, era caracterizada pelo uso de punições, criando deste modo um sentimento de medo por parte dos funcionários. Tais punições eram evidenciadas de formas psicológica, financeira e até de ordem física (BERGAMINI, 1997).

Como ressalta Bergamini (1997), com o advento da revolução industrial, investimentos maiores foram feitos objetivando o aumento da eficiência, passando-se a exigir que o papel dos gestores fosse não apenas o de encontrar funcionários mais adequados a determinadas tarefas e cargos, mas também de torná-los o mais eficientes e produtivos possível.

Assim, o modelo tradicional de motivação começa a ser estudado e entendido através do advento da administração científica de Frederick Taylor, que supõe, basicamente, segundo Stoner e Freeman (1999), que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores, os quais só poderiam ser motivados pelo dinheiro, por serem em sua natureza, indolentes. Sendo assim, os administradores determinavam o modo mais eficiente e correto de realizar as tarefas e motivavam os trabalhadores com incentivos monetários proporcionais aos resultados da produtividade individual.

A administração científica de Taylor, como salienta Bergamini (1997), enfatizou o controle sobre os funcionários, chamados de subalternos, como forma das indústrias conseguirem atingir níveis predeterminados de produtividade. Nesta perspectiva, os seguidores do pensamento taylorista acreditaram veemente que o dinheiro, ou seja, a recompensa financeira acompanhada de

punições, funcionaria como a principal fonte de motivação. Acreditou-se que os trabalhadores procediam à escolha de seus empregos e se mantinham neles em decorrência pura e simples das perspectivas de remuneração oferecida.

Lévy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 1997) alega que essa abordagem administrativa pensava ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que para se motivar os funcionários bastaria trabalhar a relação recompensas X punições. Nesta visão, os funcionários eram considerados racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanhavam a liberdade e autonomia.

Todavia, este tipo de incentivo mostrou-se limitado, principalmente quando os funcionários se aperceberam que estavam pondo em risco a sua segurança no trabalho diante desse esforço exagerado à produtividade máxima. E como resposta ao efeito, os funcionários passaram a adotar atitudes que levaram à restrição da produtividade (BERGAMINI, 1997).

Portanto, a busca de incentivos motivacionais continuou, surgindo uma segunda proposta a partir dos estudos de Elton Mayo. Conforme Bergamini (1997), Mayo demonstrou a importância de se considerar os funcionários enquanto pessoas, que deveriam ser entendidas na sua totalidade. Nesta visão, a melhor maneira de se motivar os funcionários era dando ênfase ao comportamento social dos mesmos. E assim as organizações passaram a procurar fazer com que os funcionários sentissem e percebessem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho e na organização como um todo. O nível gerencial deveria adotar estratégias que visassem promover o reconhecimento do valor pessoal de cada funcionário, além de buscar continuamente a satisfação de suas necessidades sociais.

Diferentemente do modelo tradicional, o modelo de relações humanas desenvolvido por Elton Mayo admite que as organizações podem motivar os seus empregados reconhecendo suas necessidades sociais, fazendo com que se sintam úteis e importantes, preconizando, com isso, maior autonomia do empregado em relação ao seu trabalho. Os adeptos da escola de relações humanas entendiam que os objetivos motivacionais orientavam os funcionários a se sentirem parte integrante da organização. Ademais, era necessário a organização ter capacidade de satisfazer o desejo natural dos funcionários de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que para isso, fosse ignorado o reconhecimento individual de cada um. Para tanto, os supervisores

tinham o papel de deixar claro a sua preocupação com os problemas, necessidades e desejos dos funcionários.

Bergamini (1997) enfatiza que os funcionários deveriam, de conformidade com essa nova diretriz, conhecer tudo o que dissesse respeito à organização, tendo também abertura para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse em relação às estratégias produtivas ou às diretrizes organizacionais.

Segundo Motta (1992), a escola de relações humanas colocou na motivação a grande possibilidade de se levar os funcionários a trabalharem para atingirem objetivos da organização formal. Para o autor acima citado, os funcionários não poderiam ser obrigados a realizarem atividades cujos fins desconhecessem, mas ao contrário, deveriam ser estimulados a participar da decisão que desse origem à determinada atividade; pois, nesta visão, a liderança eficaz seria aquela em que os funcionários teriam ampla possibilidade de opinarem sobre o próprio trabalho que executam, contribuindo deste modo para o seu aperfeiçoamento.

Entretanto, para a autora acima, esse tipo de abordagem não deixava de ainda assim manipular as pessoas no trabalho. De fato, relacionar a motivação a um único fator, seja ele monetário ou social, tem dado provas da sua debilidade. Os funcionários, enquanto seres humanos que são, não só em si mesmos, como também enquanto confrontados com seu trabalho, mostram claramente serem mais complexos do que era de se esperar. Como enfatiza Meignez, citado por Bergamini (1997, p. 22), "tudo se passa um pouco como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial".

Além da visão taylorista e da perspectiva da teoria das relações humanas, outras correntes e teorias têm estudado a motivação humana nas organizações, como demonstrado a seguir. Dentre estes estudos, destacam-se os trabalhos de Maslow (1970) , Hezberg (1975), McGregor (1973) e Victor Vroon (1995), correspondendo respectivamente às teorias da hierarquia de necessidades, teoria de dois fatores, teoria X e Y e a teoria da expectativa.

Segundo Nagem (2002), uma das teorias motivacionais mais utilizadas até hoje é a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (1970), que assenta-se em uma hierarquia de cinco necessidades humanas; fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de

auto-realização. Embora dinâmicas, acredita-se que, em geral, na medida em que cada uma delas é satisfeita, a necessidade seguinte passa a motivar o comportamento. As pessoas movem-se na busca da satisfação destas necessidades e, assim, para motivá-las, os gestores precisam saber em qual nível de necessidade se encontram os funcionários, individualmente.

Segundo Schein (1982) uma teoria similar a de Maslow foi desenvolvida por Clayton Alderfer, agrupando as necessidades humanas em três tipos que vinculam-se à existência humana, ao relacionamento e ao crescimento. Para Schein (1982), ao contrário de Maslow, a teoria motivacional de Alderfer não defende a ocorrência seqüencial e ascendente das necessidades. Ainda de acordo com Schein (1982), Alderfer se baseia na teoria de necessidades de Maslow e as agrupa em tais categorias, definindo que os funcionários apresentam as necessidades de existência, de se relacionarem com outras pessoas e a necessidade de crescerem pessoalmente. Essa teoria vem mensurar o quanto de cada necessidade um determinado indivíduo apresenta, em determinado momento de sua vida.

McClelland (*apud* SCHEIN, 1982), ao seguir a mesma linha de Maslow e Alderfer, desenvolveu uma teoria de necessidades, que segundo ele, encontra maior aplicação no entendimento de carreiras dentro das organizações. Para McClelland, citado por Shein (1982), são três as necessidades que ajudam a explicar a motivação: necessidade de realização, poder e associação. Por necessidade de realização, entende-se a busca da excelência e do sucesso. Por poder, a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente, isto é, de influenciar as pessoas. Por associação, a vontade de manter relacionamentos inter-pessoais próximos com os demais integrantes da organização.

Já Douglas McGregor (1973), autor da teoria X e Y, parte da premissa de que existem duas visões sobre o ser humano: uma negativa, teoria X, e a outra positiva, teoria Y. Os indivíduos na teoria X são preguiçosos e não gostam de trabalhar e, assim, precisam ser coagidos para produzir. Para a teoria Y, os funcionários gostam de trabalhar, são criativos e têm responsabilidades pelo que fazem. McGregor (1973) propõe, portanto, duas hipóteses em relação à natureza humana: o homem enquanto ser racional-econômico e enquanto ser em busca de auto-realização.

Outra abordagem bastante difundida, segundo Nagem (2002), foi a teoria da fixação de

objetivos que sustenta a posição de que o estabelecimento de objetivos específicos, difíceis e desafiantes, geram motivação e levam os funcionários à melhores desempenhos, desde que os mesmos tenham o *feedback* necessário para o efeito. Nagem (2002) enfatiza, ainda, a teoria da equidade que defende a posição de que o trabalhador compara as entradas e os resultados dos seus trabalhos e as recompensas recebidas com a de outras pessoas. Percebendo alguma injustiça, ele tende a reduzir o esforço realizado, alterar os resultados ou distorcer a imagem dos demais.

Por último, a teoria da expectativa de Vroon (1995) defende posição de que a força no agir depende da força da expectativa de que a ação terá resultado e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Esta teoria enfoca três relações: "esforço-desempenho", "desempenho-recompensa" e "recompensa-metas pessoais". Com relação à teoria da expectativa, Robbins (2002), por exemplo, afirma que para a motivação ser estimulada, os funcionários devem perceber claramente a ligação entre seu desempenho e as recompensas recebidas. Caso estas recompensas sejam dadas em função de fatores não ligados ao desempenho, como por exemplo, o tempo no cargo ocupado, os funcionários provavelmente reduzirão seu desempenho na organização.

Para Bergamini (1997), a partir do momento que o universo organizacional considera a constatação de que o ser humano é complexo, ocorre a busca de outras teorias motivacionais. Diante disto, tem-se percebido o surgimento de novas suposições do enfoque motivacional nas organizações. Em uma perspectiva mais moderna e abrangente, os modelos teóricos da administração de recursos humanos, conforme a autora, consideram os funcionários como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto de fatores complexos correlacionados entre si. Assim, as organizações devem considerar as diferenças individuais.

Schein (1982) defende que não apenas os funcionários enquanto seres humanos apresentam diversas necessidades e potenciais, como também que a feição de tais necessidades muda com a idade e com a fase de desenvolvimento, com as modificações de funções, com a situação e também com as mudanças nos relacionamentos inter-pessoais. Essa complexidade da natureza humana, segundo tal autor, é ilustrada nas seguintes seis hipóteses: a) as necessidades humanas situam-se em diferentes categorias que variam em função do desenvolvimento e a situação de vida do indivíduo. Tais necessidades e motivos atingem graus de importância diferentes para cada pessoa, criando, assim, uma espécie de hierarquia que é em si mesma, variável

de pessoa para pessoa, de uma situação para outra e de uma época para outra; b) como as necessidades e os motivos interagem e se combinam dando origem a complexos padrões motivacionais, valores e objetivos, é necessário se estabelecer em que nível se deseja compreender a motivação dos funcionários. Como exemplo, pode ser que para muitos funcionários o fator "dinheiro" satisfaça muitas necessidades diferentes, até mesmo aquelas consideradas de auto-realização; enquanto que, para outros, os motivos sociais ou as necessidades de auto-realização podem ser alcançadas numa ampla variedade de formas, em distintas fases do desenvolvimento; c) os funcionários são capazes de aprender motivos novos, baseados em suas experiências, o que quer dizer que o padrão de motivos e objetivos numa dada carreira ou numa fase da vida resulta de uma complexa e dinâmica seqüência de interações entre as necessidades iniciais e as experiências na organização; d) um determinado indivíduo pode mostrar necessidades diferentes em organizações diferentes, ou até em uma mesma organização, mas em setores diferentes, o que significa que um funcionário alienado na organização formal pode, por exemplo, encontrar, no sindicato ou num outro grupo de trabalho, até informal, situações que satisfaçam suas necessidades sociais e de auto-estima; e) os funcionários podem desenvolver interesses pelas organizações com base em muitos tipos de motivos; pois a satisfação do funcionário, bem como a sua eficiência em relação a seu serviço depende apenas de uma parte da natureza dessa motivação. Nesta visão, a natureza da tarefa, as capacidades, as experiências e o clima criado no trabalho são fatores que também interagem, proporcionando determinado padrão de trabalho e de sentimento. Com isso se explica o fato de funcionários altamente experientes, mas pouco motivados mostrarem-se tão eficientes e satisfeitos quanto funcionários muito experientes e altamente motivados; e, f) os funcionários podem responder a formas diferentes de estratégias gerenciais, dependendo dos motivos e capacidades próprias e da natureza de suas atividades e tarefas; ou seja, não existe uma única estratégia gerencial, capaz de funcionar para todos os funcionários, em todas as organizações e em todas as épocas.

Bergamini (1997) afirma que é forçoso as organizações aceitarem que diferentes funcionários busquem diferentes objetivos motivacionais ao se envolverem e serem engajados em determinados tipos de trabalho. Passa-se deste modo a perceber que cada funcionário já traz, dentro de si, suas próprias expectativas e motivações. Logo, o papel dos gestores de recursos humanos é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais dos funcionários. O desafio é, portanto, agir de tal forma que os funcionários não percam a sua sinergia

motivacional. As organizações passam, assim, a entender que para os funcionários, o trabalho tem sentido à medida que os mesmos se sentem envolvidos com ele.

Baseando-se nesta visão, Glasser (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 24), afirma:

> O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

Bergamini (1997) ressalta o fato de que o problema da motivação nas organizações sempre existiu. A questão é que somente atualmente, quando os avanços tecnológicos e o desenvolvimento econômico, bem como os recursos financeiros têm se mostrado transparentes e muitas vezes sustentáveis em diversos países, é que as organizações começam a reconhecer que o sucesso esperado não tem sido atingido. Pois para a autora, não se tem conseguido justificar evidentes e sucessivos fracassos em muitas organizações.

Ainda para Bergamini (1997), partindo-se do princípio de que a tecnologia já não é problema e que a inflação está relativamente controlada, tudo deveria ser melhor; e não está sendo. Logo, a preocupação com as pessoas está ganhando lugar de destaque nas organizações, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema.

Corroborando com Bergamini (1997), essa tendência de valorização das pessoas dentro das organizações, tem levado as organizações ao desafio de atraírem e manterem funcionários motivados. Além disso, as organizações buscam utilizar o potencial produtivo e criativo existente em cada funcionário, transformando-o em comportamento espontâneo, construtivo e inovador. Dá-se, então, a descoberta de que o tema "motivação" deve ser encarado de forma séria e sistemática.

Como os funcionários não fazem as mesmas coisas, ou seja, não têm mesmos comportamentos pelas mesmas razões, percebe-se a existência de grande diversidade de interesses e motivações que caracterizam os funcionários nas organizações. Bergamini (1997) argumenta que essa diversidade comportamental dos funcionários comporta a principal fonte de informações a respeito do aspecto motivador dos mesmos, por mais paradoxo que isso possa parecer, haja vista

que a partir do reconhecimento da individualidade é que os estudiosos encontram ferramentas de análise para chegarem às conclusões sobre a motivação.

No entanto a autora acima citada salienta que quando se fala sobre a motivação, parece inapropriado que uma regra geral seja suficiente como recurso para a busca de uma explicação abrangente e precisa sobre as possíveis razões pelas quais as pessoas agem de determinadas formas. São inúmeras as razões que explicam uma simples ação dos funcionários. Grande parte desses determinantes está no interior dos indivíduos, tais como suas atitudes, crenças, valores, culturas, traços de personalidades, predisposições, emoções, e assim por diante.

Ainda de acordo com Bergamini (1997), a simples observação do comportamento dos funcionários demonstra o quanto as diferenças de atitudes diferem umas das outras. Diferenças essas que são delineadas desde o início da vida de cada um e retratam as marcas originárias de um código genético, ao qual vão se incorporando às experiências da vida embrionária, que, por sua vez, é enriquecida pelas vivencias experimentadas no nascimento do indivíduo. Esse processo dá origem à identidade individual. Quanto mais o tempo passa, mais as pessoas vão acentuando a sua identidade comportamental, mobilizando os recursos disponíveis ao seu alcance, a fim de conseguirem preservar sua marca pessoal.

Para Bergamini (1997), os funcionários apresentam inesgotáveis objetivos, e a forma própria e autêntica de persegui-los determina fatores de satisfação motivacional que são exclusivos para cada um. A autora afirma, ainda, que todo indivíduo apresenta três necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeição.

A necessidade interpessoal de inclusão é definida como a necessidade dos funcionários estabelecerem e manterem relacionamentos satisfatórios com os demais, tendo em vista a interação e associação; pois esta necessidade é entendida como aquela que procura estabelecer e manter um sentimento de mútuo interesse entre os integrantes de uma determinada instituição. Quanto à necessidade interpessoal de controle, esta é definida como a atitude dos funcionários em se estabelecerem e se manterem em relações satisfatórias com os demais em termos de controle e força. Já a necessidade interpessoal de afeição nada mais é do que a necessidade dos funcionários se sentirem dignos de terem um bom relacionamento com os demais e assim dignos de serem amados.

Simon (*apud* MOTTA, 1992) argumenta que os indivíduos estão dispostos a cooperarem sempre que suas atividades dentro da organização contribuam direta ou indiretamente para seus próprios objetivos. Para que isso aconteça, o autor acima citado salienta que algumas contribuições devem ser feitas pelas organizações em favor dos funcionários. Tais contribuições podem ser: recompensas pessoais que decorrem diretamente da realização dos objetivos da organização; recompensas pessoais, oferecidas pela organização, relacionadas com sua importância e desenvolvimento; e, recompensas pessoais que não apresentam relação direta com a importância e desenvolvimento da organização e que podem por sua vez variar desde os incentivos monetários até os vários incentivos psicossociais.

Pelo exposto, percebe-se que a motivação é antes de tudo um motivo, ou seja, tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão para um comportamento específico. Por outro lado, é óbvio que as pessoas são diferentes e particulares no que tange a motivação, haja vista que os motivos, as metas a atingir e as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Por outro lado, os valores sociais e as capacidades para atingir os objetivos também são diferentes e podem variar no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Outro aspecto que não se pode deixar de correlacionar está ligado à questão de funcionários difíceis de se motivar, pois motivar uma pessoa que deseja ser motivada é uma tarefa árdua, porém gratificante, entretanto motivar pessoas que não querem ser motivadas, pessoas apáticas ou indiferentes isto sim é uma tarefa muito difícil. Segundo Nicholson (2003), a motivação desses funcionários deve partir deles próprios, o gestor deve utilizar a estratégia de tirar dessas pessoas as soluções. Sendo assim, o gestor deve compor uma imagem "rica" do funcionário, isto é, levantar dados ou fatores que sejam a causa de sua desmotivação. Em seguida, deve ser flexível para reformular metas que sejam viáveis ao funcionário, e, por fim, convidar esse funcionário para uma conversa franca, em lugar neutro.

Esse método proposto por Nicholson (2003) como ferramenta para motivar funcionários difíceis tem a vantagem de inspirar confiança em toda a equipe, pois esta sentirá que os funcionários difíceis não serão descartados e sim trabalhados para mudarem de atitude e contribuírem com a equipe. Pessoas intransigentes são encontradas em todas as organizações, porém são um grande problema em instituições públicas onde quase todos os serviços são voltados

ao público. Se um usuário for atendido por uma pessoa mal-humorada, apática ou desinteressada, esse usuário forma uma imagem negativa em relação à instituição, ele vai repassar para várias pessoas aquela imagem, comprometendo toda a instituição. Daí a necessidade dos gestores de instituições públicos atentarem para manutenção dos fatores motivacionais de todos os funcionários, nunca se esquecendo daqueles considerados difíceis.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Lima (2006) argumenta que existem três suposições relacionadas entre si que explicam o comportamento humano; que sendo verdadeiras, este não será na sua totalidade espontâneo, nem isento de finalidade e sempre haverá de algum modo objetivo implícito ou explícito à orientá-lo: a) o comportamento é causado, ou seja, tanto a hereditariedade quanto o meio ambiente no qual o indivíduo se encontra influenciam decisivamente no seu comportamento, sendo portanto, causado por estímulos internos e externos; o comportamento é motivado, o que quer dizer que o mesmo não é casual nem aleatório, mas sim orientado e dirigido para algum objetivo preconizado; e, o comportamento é orientado para objetivos pessoais, haja vista que existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência e expressão, que servem para designar os motivos do comportamento de cada indivíduo particularmente.

Outro assunto de grande relevância que não se pode deixar de destacar quando se fala em motivação e comportamento é o ciclo motivacional. Nesta perspectiva, Lima (2006) enfoca que o comportamento humano pode ser explicado mediante um ciclo, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento e seus motivos, levando-o a procura de uma resolução.

Corroborando com Lima (2006), percebe-se que as necessidades ou motivos não são estáticos; muito pelo contrário, são forças intensas e dinâmicas que persistem no sentido de provocarem comportamentos e ações. Assim, pode-se entender que a necessidade quando surge, rompe o estado de equilíbrio em que se encontra o indivíduo, causando deste modo um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilibro. O que por sua vez leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de descarregar tal tensão. Se a ação for eficaz e o indivíduo atingir a realização de sua necessidade, logo ele encontrará a satisfação; e, satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma normal de se ajustar ao ambiente.

Em seguida, será ilustrada a figura 6 que melhor explicará o ciclo motivacional com satisfação de uma necessidade.

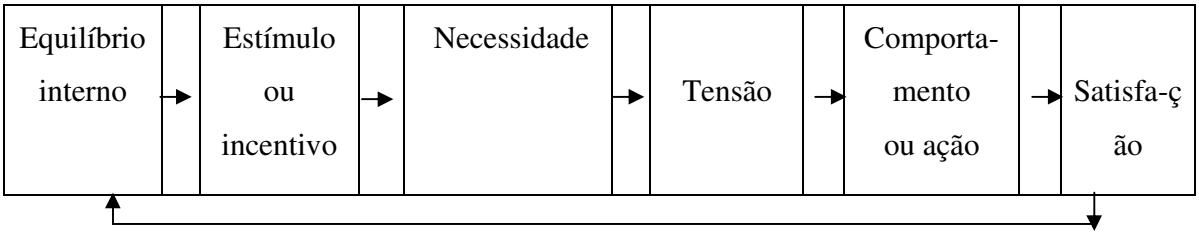


Figura 6 - Etapas do cíclo motivacional com satisfação de uma necessidade. Fonte: Lima (2006).

Diante da figura 6 acima, percebe-se que o comportamento dos indivíduos é de acordo com o estímulo mediante as condições adversas do ambiente em que o mesmo se encontra inserido.

Verifica-se, portanto, que as oganizações, como forma de ativarem a sinergia motivacional de seus funcionários, devem criar e adotar políticas de recursos humanos preconizando surtir tais efeitos. Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 9),

> as políticas de recursos humanos – cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira, etc. – estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser adotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

Davenport (2001) declara que para as instituições desenvolverem a reserva de capital humano essencial ao sucesso, elas devem propor algumas matrizes de políticas de recursos humanos para a gestão do capital humano, quais sejam: contratar pessoas certas, atrair o máximo investimento das pessoas e estimular a geração de ideias criativas.

Para Aquino (1979), as diretrizes constituem o ponto fundamental de partida para o planejamento de recursos humanos. Isto porque, por seu intermédio, a instituição procede à promoção e a integração da mesma transformando-se deste modo numa entidade orgânica e sistêmica. Conforme ainda o autor acima, as políticas de recursos humanos favorecem a descentralização e delegação de competências, contribuem para o hábito de trabalhar com estimativas e prognósticos, antecipa problemas de pessoal, gera uniformidade de esforços, reduz a

subjetividade e libera as instituições dos entraves burocráticos.

Na perspectiva de contribuir para estudos motivacionais, Schein (1982) argumenta que um dos principais fatores situacionais que também exercem certa influência nos padrões motivacionais dos funcionários é o contexto organizacional do comportamento. Para tal autor, a forma como os funcionários são tratados pelas instituições em que trabalham, os tipos de normas e valores a que os funcionários são submetidos, os tipos de autoridade e poder exercidos dentre outros, afetam acentuadamente as ações e os tipos de motivos que podem levar os funcionários à agirem de determinadas maneiras perante determinadas situações.

Etzione (*apud* SHEIN, 1982), apresenta uma tipologia relevante da relação funcionários X instituições, classificando as organizações em função do tipo de autoridade ou poder utilizado para obterem obediência de seus funcionários e do tipo de envolvimento obtido de seus membros. Em relação à questão da autoridade, Etzioni identificou três tipos diferentes de organizações: as que utilizam o poder coercitivo puro; aquelas que usam incentivos econômicos e outros incentivos materiais combinados com autoridade racional-legal; e, aquelas que utilizam recompensas ou incentivos "normativos".

Shein (1982) ressalta que as organizações pertencentes ao último grupo, ou seja, aquelas que se baseiam nas recompensas normativas, geralmente proporcionam a seus membros oportunidades de contribuírem para objetivos que são intrinsecamente valiosos e compatíveis com os objetivos individuais e, também, tais organizações mostram uma liderança carismática ou racional.

Etzioni, citado por Schein (1982), distingue também três tipos de envolvimento dos funcionários com a organização: envolvimento alienado, que é percebido quando o funcionário não está psicologicamente envolvido com a organização, mas sente-se obrigado a nela permanecer como membro, por qualquer razão; envolvimento calculista, o qual representa a situação do funcionário estar envolvido na medida em que se fizer bem o seu trabalho terá um bom salário; e, envolvimento moral, que se explica na medida em que o funcionário intrinsecamente valoriza a missão da organização e o seu emprego. Neste tipo de envolvimento os funcionários estão pessoalmente identificados com a organização na qual trabalham. Ainda Etzioni, citado por Shein (1982), argumenta que o tipo de envolvimento pessoal depende também em grande parte do tipo de

poder e autoridade exercidos pela organização aos seus integrantes.

O autor assim destaca que os tipos de organizações listadas como coercitivas teriam caracteristicamente membros muito alienados; as organizações utilitárias por sua vez tenderiam a possuir membros calculistas, que se encontrassem na expectativa principalmente de obter recompensas econômicas pelo seu desempenho, mas que não se sentem na obrigação de gostarem do emprego e muito menos da instituição empregadora. Já as organizações apresentadas como normativas tendem a ter funcionários que a elas pertencem plenamente, pois trabalham e valorizam os objetivos organizacionais e gostam de desempenhar as tarefas inerentes a suas funções na organização; em suma, consideram moralmente válido e satisfatório pertencerem a organização em que trabalham.

Schein (1982), baseando-se na presente perspectiva de Etzioni, defende que o que a organização consegue alcançar em termos de envolvimento de seus funcionários, está de acordo com o que ela proporciona como recompensa para seus membros e de acordo com a natureza de autoridade que ela utiliza.

Por outro lado, a complexidade existente na motivação individual, encontrada ao nível da realização pessoal, a satisfação das necessidades dos mesmos e os desejos naturais, a adequação ao meio em que o indivíduo encontra-se inserido, as condições orgânicas, a educação e os fatores psíquicos, constituem fatores determinantes para a quantidade e a qualidade de motivos apresentados pelos funcionários.

Entende-se através de teorias apresentadas pelos estudiosos do fenômeno da motivação que os funcionários enquanto seres humanos diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.

Os motivos são os porquês do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em suma, os motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação. A motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de sucesso organizacional, e, em particular,

determina a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações pretendem introduzir, e, ainda mais difícil, a motivação determina a manutenção de tais programas de excelência nas instituições.

3.1.1 Enfoque sobre as necessidades humanas de Maslow

Maslow (1970) estudou o fenômeno da motivação, a partir do conhecimento das necessidades humanas fundamentais, tendo verificado que o comportamento humano é determinado por causas que às vezes escapam ao controle do próprio homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos, que nada mais são do que as forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a adotar um determinado comportamento perante determinadas situações.

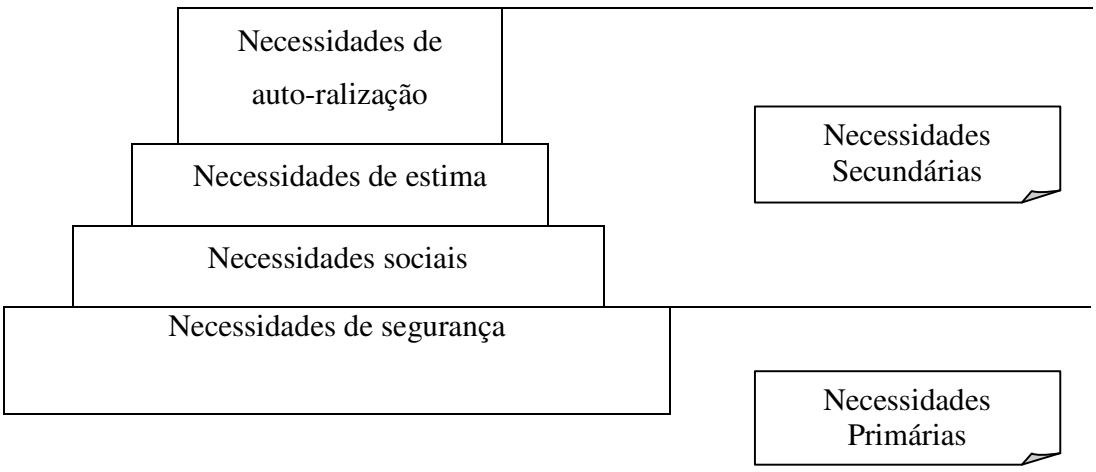
Assim, a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades; pois para o autor acima citado, a motivação é o resultado da interação do indivíduo com o meio ambiente em que o mesmo está inserido.

Ainda de acordo com Maslow (*apud* MASIERO, 1996), ao longo de sua vida, o homem evolui por níveis ou estágios de motivação, isto é, vai superando os estágios mais baixos e desenvolvendo as necessidades mais elevadas, já que, satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar, num contínuo permanente. A teoria das necessidades de Maslow (1970) estabelece que tais necessidades formam uma hierarquia, podendo ser explicadas como sumarizado a seguir::

As necessidades fisiológicas sendo consideradas a base da pirâmide hierárquica estão ligadas à preservação e sobrevivência do indivíduo, pois são inatas e instrutivas; exigem satisfações periódicas e cíclicas. São elas: alimentação, sono, atividade física, descanso, satisfação sexual, abrigo, proteção e segurança física. Quanto as necessidades de segurança, estas estão relacionadas com o desejo do indivíduo sentir-se seguro e protegido contra os perigos do meio externo, isto porque qualquer ser humano tem uma necessidade referente à segurança de sua integridade física. No que concerne às necessidades sociais, este nível de necessidade está relacionado com associação e adaptação do ser humano com os outros indivíduos, ou seja, em

pertencer ao seu meio social e ao grupo; assim, percebe-se que todo e qualquer indivíduo tem grande necessidade em se adaptar ao meio em que está inserido de forma que ele se sinta realmente parte integrante e contribuinte do grupo. Em relação às necessidades de auto-estima, entende-se que este nível de necessidade relaciona-se ao desejo do indivíduo obter *status* e respeito no grupo, pois o indivíduo possui necessidade de se sentir valorizado e de ter um reconhecimento significativo por parte de todos os envolvidos na organização. No topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de auto-realização que por sua vez é o produto da educação e da cultura, também é raramente satisfeita plenamente e trata-se da síntese de todas outras necessidades. Refere-se ao impulso de cada indivíduo realizar o seu próprio potencial e de estar em contínuo auto-desenvolvimento, no sentido mais elevado do termo.

Torna-se importante salientar, que todas essas necessidades apresentam-se de modo diferente no decorrer da vida. Ademais, existem níveis de predominância. Se um nível de necessidade foi de alguma maneira satisfeito, começam a prevalecer outras necessidades; conforme Maslow (1970). O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém, as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas. Lima (2006) salienta que as necessidades fisiológicas e as de segurança representam necessidades primárias enquanto que as secundárias comportam as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A figura 7 a seguir ilustra a pirâmide de necessidades, segundo Maslow (1970).



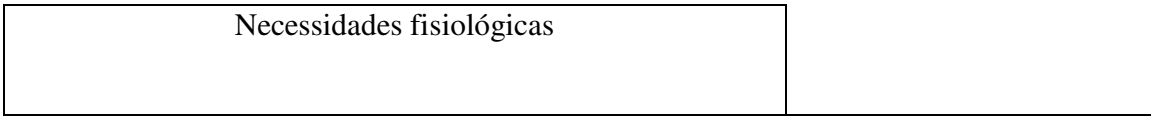


Figura 7. Hierarquia das necessidades. Fonte: Lima (2006).

Mediante a figura 7 acima, entende-se que as necessidades segundo Maslow (1970) está agrupada em dois grandes grupos, sendo, necessidades primárias e secundárias, conforme já explicado no paragráfo anterior.

Segundo Aquino (1979), é fundamental que os gestores de relações humanas analisem o contexto motivacional em função da escala de necessidades de Maslow (1970); pois, quando os funcionários conseguem atender as suas necessidades primárias, estes evoluem no sentido de conseguirem maior participação. Neste caso, as instituições podem estimular os funcionários a participarem de debates e temas sobre os destinos das mesmas, suas expectativas de aceitação etc. A implementação dessa linha de ação exige das chefias uma profunda mudança de mentalidade e postura diante de seus funcionários; haja vista que tradicionalmente o fato é que as instituições tendem a trabalhar como mão-de-obra passiva e alienada.

Bergamini (1997) argumenta que as diferentes necessidades existentes no interior de cada indivíduo são comparadas a desejos ou expectativas e têm como origem carências tanto físicas quanto psíquicas relacionadas a suas personalidades. Essa existência de carências intrínsecas é caracterizada pelas necessidades não supridas, e determinam um estado de desequilíbrio, gerando sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade dos indivíduos, sendo, portanto, desagradáveis.

Baseando-se na sua pesquisa, Maslow (1998), acreditava que a maior parte dos indivíduos que possuem elevado padrão de vida tem as suas necessidades dos três primeiros níveis (fisiológicas, de segurança e sociais) regularmente satisfeitas. Para Maslow (1998), as necessidades mais elevadas, surgem somente à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas.

Ainda para Maslow (1998), as necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa

deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela torna-se imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

Laurence e Lorch (*apud* PUGH; HICKSON, 2004) argumentam que as instituições permitem aos funcionários encontrarem soluções para seus problemas. Tal abordagem, de acordo com Pugh e Hickson (2004), evidencia três (3) elementos-chaves para se entender o comportamento organizacional: pessoas, não as organizações têm objetivos; as pessoas precisam se juntar para as atividades nas organizações serem coordenadas; e, a eficácia das organizações é mensurada através do grau de adequação com que as necessidades de seus membros são satisfeitas mediante interação com o ambiente.

3.1.2 Estilos administrativos de McGregor -Teoria X e Teoria Y

Insatisfeito com a inadequação do modelo humanístico à realidade empresarial, Douglas McGregor (1973) centrou seus estudos na relação entre o sucesso empresarial e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano, tendo chegado à idéia de que as estratégias de liderança para proceder à motivação e comprometimento dos funcionários, são influenciadas pelas crenças do líder.

McGregor (1973), desenvolveu duas teorias – teoria X e a teoria Y, que constituíram a base de seu enfoque motivacional. Assim, para o referido autor, na teoria X os gestores têm a visão de que os funcionários são seres carentes, que se limitam a fazer o necessário para conseguirem atingir recursos que proporcionam sua subsistência, não se importando em nenhum momento com a realização pessoal. Por isso, a motivação é quase irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir a direção e controle dos funcionários. Nessa teoria, os funcionários são vistos como indivíduos que têm aversão natural ou medo do trabalho, e acima de tudo são preguiçosos. A teoria Y elege a integração como a base para um relacionamento saudável e motivador; pois, para esta teoria, é a integração que assegura e valida a autoridade dos gestores em relação a seus subordinados. Nesta teoria, McGregor (1973) sugere autocontrole quando as

necessidades empresa-funcionários são reconhecidas; pois não ignora a reconhecida dificuldade de integrar os interesses pessoais e organizacionais.

A figura 8 que se apresenta em seguida, ilustra um quadro comparativo e explicativo das teorias X e Y, enfatizando a visão e estratégias de gestores de recursos humanos.

Teoria X (Concepção tradicional de direção e controle)	**Teoria Y (Integração entre objetivos individuais e organizacionais)**
Os funcionários têm aversão natural ao trabalho.	Os funcionários vêem o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto o querer descansar.
A maioria dos funcionários precisam sem controlados, dirigidos, coagidos e punidos, para que finalmente trabalhem.	A maioria dos funcionários buscam naturalmente se auto-corrigir para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
Os funcionários são seres carentes, que se esforçam somente para satisfazarem uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um obejtivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecusão.
Os funcionários não conseguem assumir responsabilidades.	Os funcionários não só aprendem a aceitar as responsabilidades , como para a procura-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades, intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo autocrático.

Figura 8. Quadro comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor.
Fonte: Adaptado de McGregor (1973).

Perecebe-se na figura 8 acima, que a a teoria X está atrelada a forma tradicional de direção e controle dos funcionários, no qual os funcionários são vistos como trabalhadores sem criatividade e que só produzem quando são bem controlados e vigiados. Enquanto que na teoria Y os objetivos individuais dos funcionários e os da organização estão integrados.

3.1.3 Teoria de dois (2) fatores de Herzberg – fatores higiênicos e motivacionais

Frederick Herzberg (1975), psicólogo e consultor americano, formulou a teoria de dois fatores, que se baseia em explicar o comportamento dos funcionários em determinadas situações específicas referente ao trabalho.

Depois de analisar os dados pesquisados no seu estudo, Herzberg (1975) concluiu que os funcionários apresentaram duas categorias de necessidades, independentes entre si, que influenciavam em seus comportamentos. O autor constatou que quando os funcionários se sentiam insatisfeitos com seus serviços na instituição, a preocupação estava voltada para o ambiente de trabalho, e quando se sentiam bem no serviço, isso estava relacionado ao trabalho propriamente dito. A primeira categoria foi designada por fatores higiênicos e a segunda de fatores motivacionais. Sendo que os fatores higiênicos serviam para impedir a insatisfação e os fatores motivacionais seriam eficientes para motivar os funcionários à realização de suas atividades, segundo (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

A teoria de dois fatores, proposta por Frederick Herzberg (1975), define que fatores intrínsecos (motivacionais) estão relacionados ao trabalho em si, gerando motivação e maior produtividade; e fatores extrínsecos (higiénicos), relacionados ao ambiente de trabalho, atuando para a prevenção da insatisfação. Entretanto, para Herzberg (1975), eliminando-se os fatores que geram insatisfação pode-se obter a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Assim as condições de trabalho, remuneração, relacionamento e supervisão, são fatores higiênicos e não motivacionais; enquanto estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas ou desmotivadas. Porém, para motivar as pessoas, deve-se dar ênfase aos fatores intrínsecos, como oportunidades de crescimento, reconhecimento, realização e outros fatores associados ao trabalho em si ou nos resultados advindos do mesmo.

Entende-se, portanto, que Herzberg, citado por Estorninho (2004), enfatiza a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Pois o referido estudioso verificou e evidenciou através de estudo prático a presença de que tais fatores (higiênicos e motivacionais) devem ser considerados na satisfação dos funcionários pelo cargo ocupado na organização.

Os fatores higiênicos segundo Herzberg (1975), são aqueles que referem-se às condições que rodeiam os funcionários enquanto os mesmos executam suas tarefas, englobando

deste modo, todas as condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre o corpo diretivo e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Os fatores higiênicos de Hezberg (1975), correspondem a perspectiva ambiental e constituem de certa forma os fatores mais remotos já utilizados pelas organizações afim de alcançarem a motivação de seus funcionários. Herzberg (1975), contudo, considera os fatores higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos funcionários. Percebe-se, portanto, que Herberg (1975), enfatiza a expressão ”higiene” exatamente para ilustrar o seu caráter preventivo e profilático e também para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação no ambiente organizacional ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são adequados, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Já os fatores motivacionais, Hezberg (1975) os definiu como aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis positivos. O termo motivação, para Herzberg, citado por Estorninho (2004), envolve os sentimentos de realização, crescimento e de reconhecimento profissional, evidenciados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o funcionário. Quando os fatores motivacionais são positivos, elevam substancialmente a satisfação e conseqüentemente a motivação dos funcionários, no entanto, quando são precários, provocam ausência da satisfação nos funcionários.

A pesquisa de Herzberg (1975) evidenciou que o efeito de fatores motivacionais sobre o comportamento dos funcionários é profundo e de longa duração; pois, tais fatores se caracterizam por aquelas necessidades exclusivas ao ser humano de realizar e, através da realização, experimentar o crescimento psicológico. Realizando tarefas os funcionários encontram a maneira e os meios necessários de desenvolverem sua criatividade, de assumirem responsabilidades, de serem independentes e livres. É na tarefa, portanto, que os funcionários serão motivados a fim de contribuírem com o alcance dos objetivos institucionais.

Baseando-se em aspetos até agora abordados, entende-se que a teoria de dois fatores de

Herzber (1975) e a sua influência na satisfação dos funcionários em relação aos cargos e tarefas executadas ilustram que a satisfação no cargo é a função dos conteúdos ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo.São os chamados fatores motivacionais. Já a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, ou seja os designados fatores higiênicos.

Herzberg (*apud* DE PAULA, 1990), considerou o salário como fator higiênico; mas salienta que por estar associado com fatores motivacionais, logo encontra-se também no meio destes. O autor explica, por exemplo, que a promoção é um fator motivacional, mas correlacionado com a promoção está usualmente um aumento salarial. Nesse caso, o dinheiro fica incluído junto ao fator motivacional. Corroborando com o autor acima, um aumento de responsabilidades, caracterizado pela promoção, na maioria das vezes está associado ao aumento do nível salarial. Assim, para Herzberg (1975), o "dinheiro" apresenta um caráter dual. Mas, o mesmo autor alega que dinamicamente, o fato é que o "dinheiro" não é o que o funcionário faz, e sim o que o mesmo consegue pelo o que faz com o dinheiro ou como ele é tratado pelo o que pode fazer com o dinheiro. E assim, por definição, isso se resume a um fator higiênico.

Para Bergamini (1983), o importante é que o dinheiro por si só não tem significado, mas tem aquilo que ele representa. Assim, a falta de dinheiro promove um estado de carência tipificado por aquilo que se deixa de adquirir sem ele. Por outro lado, o prazer extraído da tarefa que se executa ou da instituição onde se trabalha pode minimizar a importância do salário. Segundo Steninberg, citado por Falcão (2000), uma forma de se saber o quanto um funcionário está satisfeito com seu trabalho é perguntar se o mesmo faria o mesmo serviço sem receber nenhuma recompensa financeira por ele. Tal pergunta serve para que o profissional de recursos humanos identifique se o funcionário gosta do trabalho porque é simplesmente bem remunerado ou se a satisfação vem do prazer de fazer o que gosta.

Percebe-se que de suas descobertas, Hezberg (1975) concluiu que aumentar a satisfação e minimizar a insatisfação dos funcionários são dois processos altamente diferentes. Ademais, opostos; pois para tal autor, o contrário de "satisfação" não é "insatisfação", mas sim alguma espécie de estado neutro. Enfatizar esses fatores até ao ponto de se eliminar a insatisfação dos funcionários, absolutamente não conduzirá à satisfação ou à motivação. Para atingi-las, é necessário focar os aspectos que promovem a satisfação, isto é, fatores motivacionais, e, por

conseguinte, operar sobre o trabalho dos funcionários a partir do ponto neutro.

Para Aguiar (1992), ao investir nos fatores higiênicos as instituições possibilitam melhorias nas condições de trabalho, aumento da satisfação dos membros, para com a instituição, a manutenção de um padrão de produtividade estável (embora muitas vezes baixos) e a diminuição da rotatividade.

Herzber, citado por Aguiar (1992), argumenta que os fatores motivacionais estão relacionados a forma pela qual o trabalho é realizado. Neste item estão incluídos a liberdade dos funcionários em criar, inovar, e acima de tudo procurar e propor formas próprias para atingir os resultados de suas tarefas. Assim, ao criar condições motivadoras, a instituição estará acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade de seus colaboradores.

Corroborando com a autora acima, ao se analisar o controle do comportamento e a produtividade, poderá surgir um problema de interpretações; pois pode-se confundir produtividade com o grau de integração dos funcionários às normas e regras da organização; e por outro lado, se confundir a motivação com a capacidade de integração a essas normas e procedimentos administrativos implementados pela organização.

Em face desta confusão, Aguiar (1992) ressalta que muitas vezes, o comportamento conformista, cauteloso, pouco criativo, geralmente manipulador, é entendido pela organização como sendo comportamento integrador e maduro. Ainda para a autora, os funcionários que se apresentam “integrados”, são aqueles que mais recompensas recebem nas instituições, ou mediante promoções, reconhecimento, *status* ou até mesmo outras vantagens.

Ainda segundo a autora acima, já aqueles funcionários que demonstram ser profissionais independentes, inovadores e criativos, muitas vezes são punidos pela instituição, sendo, na maioria das vezes, considerados geradores de conflitos e causadores de desagregação. Neste caso, se está perante um fato no qual a necessidade de auto-realização dos funcionários é confundida com contestação à autoridade e tentativa de usurpar o poder da chefia.

Prosseguindo suas pesquisas no intuito de proporcionar formas de se proceder para a motivação dos funcionários, Herzberg (1975) propõe uma extensão da teoria de dois fatores, designado pelo mesmo princípio do enriquecimento do cargo, sendo, portanto, uma função

contínua da alta administração da organização e que envolve por sua vez os fatores motivacionais. O enriquecimento do cargo para Herzberg (1975) representa a oportunidade que os funcionários têm em se desenvolverem psicologicamente. Envolve os fatores motivadores para a execução de tarefas e proporciona aos funcionários capacidade de administrarem e controlarem os recursos, terem responsabilidades e assumirem tarefas especializadas. O autor destaca a sua importância, não só pelo fato de minimizar e reduzir o número de situações frustrantes inerentes à muitas atividades ocupacionais, mas também porque favorece o desenvolvimento das capacidades individuais dos funcionários.

Em seguida, apresenta-se na figura 9 um resumo dos fatores higiênicos e motivacionais, enfatizando a relação entre satisfação, insatisfação e não-satisfação.

Fatores	**Presença**	**Ausência**
Higiênicos	Não-satisfação	Insatisfação
Motivacionais	Satisfação	Não-satisfação

Figura 9. Fatores higiênicos e motivacionais. Fonte: Adaptado de Herzberg (1975).

Assim de conformidade com Herzberg (1975) a figura 9 acima, destaca que embora a presença de fatores higiênicos não levam necessariamente à motivação dos funcionários, a sua ausência traduz insatisfação. Já em relação aos fatores motivacionais, percebe-se que a sua presença traduz satisfação para os funcionários embora a sua ausencia não origina necessáriamente a falta de satisfação.

3.1.4 As relações entre a motivação, as contingências e as expectâncias

Segundo Lima (2006), os modelos de motivação humana, tanto de Maslow (1970) quanto de Herzberg (1975), se baseiam em duas classes de fatores estáveis e permanentes,

enfatizando a existência de uma maneira válida e estável de se proceder à motivação dos funcionários. Contudo, as evidências têm demonstrado que não é bem assim; pois uma teoria motivacional só poderá ser válida se levar em conta todas às contingências que circundam a organização e seus integrantes.

Sob esta perspectiva, Vroom (1995) desenvolveu uma teoria motivacional que rejeita aspectos e conceitos predeterminados, reconhecendo tanto as diferenças individuais quanto as diferentes situações com que os indivíduos deparam-se em determinados momentos. Vroom (*apud* LIMA, 2006) se preocupou com a motivação e produziu uma visão similar à de Herzberg, haja vista que, para ele, a motivação dos funcionários depende de três forças básicas que atuam individualmente dentro de cada funcionário. Tais forças são: expectativas, recompensas e a relação entre expectativas e recompensas.

Expectativas correspondem a todos os objetivos individuais dos funcionários associados à força dos mesmos atingirem tais objetivos. Essas expectativas podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento etc. O autor acima citado ressalta também que podem ser entendidas como uma infinidade de combinações de objetivos que cada funcionário tenta satisfazer simultaneamente ao longo de sua vida;

As recompensas são entendidas como a relação percebida pelos funcionários em relação a produtividade e o alcance de objetivos preconizados pelas instituições; pois, para Vroom, citado por Lima (2006), caso um funcionário tenha por objetivo pessoal obter um salário melhor e se o mesmo trabalha na base de remuneração por produção, logo o mesmo poderá obter uma forte motivação para aumentar a sua produtividade. Entretanto, a autor ressalta que caso a necessidade de tal funcionário em relação à aceitação social pelos demais colegas for maior, logo, o mesmo poderá adotar um comportamento ou ação que diminua a sua produtividade, haja vista que ele entende, neste caso, que produzir mais poderá significar a rejeição do grupo. E assim neste caso o funcionário respeitará a meta consagrada pelo grupo (mesmo que informalmente) como padrão de produção.

Quanto as relações entre expectativas e recompensas, Vroom (1995), diz que esta reflete a capacidade que o funcionário possui em influenciar sua produtividade a fim de satisfazer suas expectativas em relação às recompensas. Neste caso, o autor deixa evidente que quando

qualquer funcionário acredita que um considerável esforço desencadeado tem pouco ou até mesmo nenhum efeito sobre o resultado, ele tenderá a não se esforçar nem um pouco para seu desempenho, pois ele procede desta forma haja vista que o mesmo não percebe nenhuma relação vantajosa entre a sua efetividade e a recompensa recebida por parte da instituição empregadora.

Lima (2006) argumenta que esses três fatores acima explicados determinam a motivação dos funcionários a tal ponto que os mesmos passem a produzir em qualquer circunstância em que os mesmos se encontram. Neste caso, o modelo motivacional de Vroom (1995) se baseia no modelo de expectação de motivação baseado em objetivos gradativos. Este modelo parte do pressuposto de que a motivação representa um processo que orienta opções de comportamentos diferentes. Ainda de acordo com Lima (2006), Lawler III desenvolveu a teoria da expectância e considerou as recompensas monetárias como um resultado intermediário que possui elevada instrumentalidade para o alcance de inúmeros resultados finais devido as seguintes razões: os funcionários desejam recompensas monetárias tendo em conta que o dinheiro lhes permitem não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, bem como também lhes fornecem meios para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Por outro lado, quando os funcionários acreditam que seus desempenhos são, ao mesmo tempo possíveis e imprescindíveis para a obtenção de recompensas financeiras, estes, por conseguinte se aplicarão mais ao ponto de conseguirem maior eficiência em suas atividades; haja vista que neste caso o desempenho torna-se resultado intermediário seguinte, na seqüência, para o alcance de resultados finais variados.

3.2. O comprometimento nas organizações

Nos anos oitenta (80), começaram a surgir os primeiros textos reflexivos sobre a investigação do comprometimento organizacional. Para Bastos (1998), o trabalho clássico de Mowday, Steers e Porter (1982) transformou-se no modelo dominante de qualquer pesquisa sobre o comprometimento no trabalho.

Segundo Bastos (1997), o comprometimento organizacional é um assunto que tem sido duradouro e cada vez mais tem se desenvolvido grande consistência conceitual a seu respeito nos últimos anos. Conforme o autor, num momento em que o contexto organizacional tem se tornado cada vez mais instável e competitivo, exigindo para adaptação e sobrevivência, funcionários dispostos a contribuírem e assim comprometidos com a missão e objetivos organizacionais, a pesquisa sobre comprometimento organizacional tem crescido em importância, buscando uma perspectiva multidimensional visto a complexidade dos fatores que a integram.

Bastos, Correa e Lira (1994), depois de um estudo aprofundado sobre o conceito "comprometimento", associaram o conceito ao seu termo técnico na língua inglesa, "*commitment*", que possui quatro eixos de significados: confiar, encarregar, comissionar, designar; perpetrar ou desempenhar; envolver, juntar;e engajar. Segundo Bastos, Correa e Lira (1994), verifica-se ainda pelo menos três ideologias mais freqüentes do conceito "comprometimento": compromisso, grau de atenção e relação de conjuntos de condições que conduzem à situações desejadas. Nestes termos, percebe-se uma analogia de que o comprometimento organizacional está vinculado a aspectos negativos e positivos, em que a ausência do compromisso ou envolvimento reflete-se em descomprometimento ou falta de comprometimento do individuo. Meyer e Allen (1997) enfatizam que o termo comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente ao longo dos tempos, provocando de forma relevante discussões sobre o vínculo entre os empregados e as instituições empregadoras.

Os estudos de Kanter (1968), sobre o comprometimento, tiveram origem a partir do conceito de controle social. E de conformidade com o referido conceito pode-se entender que o comprometimento constitui o processo no qual insteresses individuais se juntam aos padrões sociais do comportamento dos indivíduos, considerando-se tais padrões como os adequados aos interesses dos indivíduos, expressando assim a natureza bem como as necessidades das pessoas. Ainda para Kanter (1968), os funcionários se comprometem não apenas com as normas e padrões, mas também com outros aspectos do sistema social. E as bases evidenciadas pela autora são: cognitiva; avaliativa/normativa e a gratificação emocional. Assim, Kanter (1968) identificou três tipos de comprometimento: permanência, controle social e coesão grupal, que em seguida serão ilustrados na figura 10 que se segue.

Tipo	Base Psicológica	Princípio	Características
Permanência	Cognitiva	Subordinação/ Aceitação	Funcionários agem em termos de recompensas e punições.
Controle Social	Avaliativa/ Noramtiva	Internalização	Funcionários comprometem-se com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com seus conjuntos de crenças.
Coesão Grupal	Gratificação Emocional	Identificação	Funcionários comprometem-se com as relações sociais que concentram o estoque de suas afetividades.

Figura 10. Os três tipos de comprometimento e suas bases psicológicas. Fonte: Adaptado de Kanter (1968).

Portanto, na figura 10 acima, destaca-se como Kanter (1968) agrupa o comprometimento organizacional suas bases psicológicas, seus princípios e as suas características.

Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento pode ser considerado multidimensional, tanto na sua forma quanto no seu foco. Os referidos autores defendem ainda que os funcionários podem possuir vários graus de comprometimento afetivo, instrumental e normativo em relação à instituição na qual trabalham. Tais autores, por exemplo, reconhecem a natureza do complexo multidimensional do comprometimento dentro do ambiente organizacional e chama atenção para o fato de que ao se tentar entender o comprometimento dos funcionários, o pesquisador deve antes de tudo estabelecer em que forma de comprometimento está interessado em compreender.

Tais autores afirmam que estudos efetuados no sentido de se esclarecer o significado de comprometimento têm tomado duas direções opostas. Uma no sentido de se ilustrar que o comprometimento adquire formas, ou seja, a natureza do comprometimento é que define a relação entre o funcionário e a instituição; e a segunda direção se baseia em esforços para se distinguir entre as organizações, com as quais os funcionários tornam-se mais comprometidos.

Para Hrebiniak e Alluto (1972), o comprometimento organizacional trata-se de um fenômeno estrutural em que o mesmo se define como o resultado entre o indivíduo e a instituição na qual trabalha, bem como o resultado das alterações nos benefícios adquiridos e dos

investimentos realizados pelos funcionários em suas instituições ao longo do tempo.

Porter et al. (1974) e Mowday et al. (1982) defendem a teoria de que o comprometimento vai além da lealdade. Para tais autores o mesmo envolve uma relação de bem-estar do funcionário para com a instituição. Os autores acima citados afirmam a existência de duas correntes do comprometimento: a corrente comportamental e a atitudinal.

Conforme Bastos, Correa e Lira (1994), a análise das definições sobre tipos de comprometimento revela dimensões de significados tais como o desejo do funcionário em permanecer na instituição, desejo de exercer e continuar na execução de determinado cargo ou tarefa, orgulho por pertencer a instituição, identificação com objetivos e valores da mesma, bem como, o sentimento de responsabilidade em relação à mesma.

Meyer e Allen (1997) argumentam que o comprometimento reflete um compromisso psicológico que une o funcionário à instituição; porém, a natureza do compromisso difere de individuo para indivíduo. Pois, para tais autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e sua instituição pode adquirir três formas diferentes: a) quando atitudes e comportamentos são adotados não em virtude de compartilhamento de crenças, mas sim objetivando ganhar recompensas específicas; b) quando determinado funcionário aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; e, c) quando a influência somente é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores dos indivíduos. Percebe-se, assim, que não existe uma única fonte de apego por parte dos funcionários em relação ao trabalho e por outro lado pode-se afirmar que múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo com o trabalho.

Medeiros e Enders (1998), por sua vez, entendem comprometimento como uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização à disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como parte integrante da mesma.

De acordo com Ribeiro (2000), é fundamental que antes dos funcionários estarem comprometidos, as instituições saibam como serão realizada as recompensas. Gomes (1994) enfatiza que o comprometimento faz a busca de parceiros, não somente no que toca a relação clientes e fornecedores externos, mas principalmente entre clientes e fornecedores internos, isto é, funcionários e instituições empregadoras. De conformidade com os autores Borges-Andrade,

Camescchi e Silva (1989), um dos principais preditores da rotatividade e do absenteísmo nas instituições é o comprometimento dos funcionários em relação às mesmas. Bastos (apud MEDEIROS, 1997) defende que o comprometimento é uma preponsão à ação, ou seja, de se comportar de determinada maneira, ou ainda de um indivíduo estar disposto a agir.

Percebe-se que dentre os estudiosos que pesquisam o comprometimento organizacional, está presente um consenso de que este é multidimensional. Teixeira (1994) enfoca o comprometimento como capaz de proporcionar uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelas quais os funcionários escolhem identificar-se com objetivos em seu ambiente de trabalho e atribuir-lhe sentido. Além de ser também um preditor mais eficiente da rotatividade dos funcionários.

Para Igbaria e Guimarães (1993), o comprometimento organizacional reflete uma avaliação da instituição como um todo e é composto de três dimensões: a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores institucionais; b) boa vontade para executar esforços em prol da mesma; e, c) um intenso desejo de manter-se parte integrante dela. O comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os funcionários se identificam com instituições nas quais trabalham, estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer afim de contribuírem para o cumprimento de suas metas e objetivos, segundo Borges-Andrade, 1993. Outro conceito de comprometimento organizacional é evidenciado por Bastos et al. (1995), ao analisar o comportamento expresso por funcionários universitários no Brasil. Este estudo revelou a primazia da utilização de indicadores tradicionalmente identificados como variáveis conseqüentes anteriormente citadas. Ainda para Bastos et. al (1995), a análise de conteúdo de tais indicadores permitiu se estabelecer as seguintes categorias: a) compartilhamento, ou seja, troca de sugestões, experiências entre os colegas e acima de tudo soluções de problemas para a organização; b) qualidade, na qual consiste a produção de trabalhos com qualidade percebida; c) presença, haja vista a assiduidade e pontualidade dos funcionários; d) produtividade, onde se verifica o desempenho na execução de tarefas; e) orgulho, na qual consiste o fato da disponibilidade do funcionário em divulgar a instituição; f) doação, que nada mais é do que a dedicação exclusiva do funcionário, carga extra de trabalho; e, g) interferência, ou seja, a capacidade e disposição dos funcionários apontarem problemas e soluções em prol do sucesso da instituição.

Para se referir à abordagem do alto envolvimento dos funcionários em relação às

instituições, Lawler (1991) argumenta que mesmo não existindo fórmulas “milagrosas” nas principais instituições, a abordagem típica sobre o comprometimento organizacional é aquela que procura valorizar seus talentos humanos ao ponto dos mesmos se sentirem comprometidos com a instituição na qual trabalham. Corroborando com Lawler (apud GALBRAITH et al. 1995, p. 153), “o conceito da organização de alto envolvimento representa de várias maneiras a evolução do pensamento que se iniciou na literatura sobre a psicologia organizacional nos anos 40 e 50” .

Bastos et al. (1997) efetuaram um estudo com base em organizações públicas e privadas no Brasil, designadamente em Minas Gerais e na Bahia, objetivando identificar o peso de variáveis pessoais e organizacionais para explicar os níveis de comprometimento dos funcionários com as organizações. O resultado evidenciou que o comprometimento deve ser analisado como o fruto da reciprocidade entre o funcionário e a instituição. Tal estudo recomenda que políticas e diretrizes que estabelecem trocas justas entre funcionários e instituições empregadoras devem ser aprioridades em relação à seleção de funcionários com propensão e disposição em se engajarem, isto é, se comprometerem com a missão e os objetivos institucionais.

Borges-Andrade (1993) também pesquisou sobre o comprometimento organizacional na administração pública no Brasil, visando identificar antecedentes para a identificação de funcionários em relação às instituições nas quais trabalham e suas disposições em defendê-las e nelas permanecerem. Esse estudo evidenciou duas variáveis relacionadas positivamente que são a oportunidade de desenvolvimento ocupacional e o *status* da instituição empregadora.

Em seus estudos, Meyer e Allen (1997) chamam atenção para a natureza do vínculo de comprometimento; ou seja, para o tipo de processo psicológico que dá suporte à base de relacionamento entre o funcionário com a instituição na qual trabalham. Tais estudos construíram um modelo em que o comprometimento é detentor de três bases: afetiva, instrumental e normativa. Assim, Meyer e Allen (1997), definem o comprometimento afetivo como aquele que explica uma identificação e um certo envolvimento dos funcionários com a instituição. Quanto ao comprometimento instrumental, este, está associado a perda de valores com a saída do funcionário da instituição relacionada; e o comprometimento normativo é traduzido como a boa vontade do funcionário permanecer na instituição em virtude da obrigatoriedade moral com a mesma.

A figura 11 que se segue, ilustra as três dimensões do comprometimento, de acordo

com Meyer e Allen; segundo Rego (2002).

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque…	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente **emocionalmente** ligado, identificado e envolvido com a organização.	… sente que **quer** permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento de **obrigação** (ou dever moral) de permanecer na organização.	… sente que **deve** permanecer	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos **custos** associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	… sente que **tem necessidade** em permanecer	Necessidade

Figura 11. As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.
Fonte: Rego (2002).

Conforme a figura 11, tem-se a prercepção de Rego (2002) em relação as dimensões do comprometimento orgnizacional. E corroborando com os estudos de Allen e Meyer (1990) percebe-se que, os funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem nas instituições por suas próprias vontades. Os que apresentam forte comprometimento instrumental permanecem nas instituições onde trabalham porque precisam, enquanto que os que apresentam elevado comprometimento normativo ficam porque sentem que devem ficar e contribuir com sua inteligência, força e dedicação.

Oliveira e Paz (1996) estudaram as relações entre a percepção da equidade salarial e o comprometimento organizacional numa organização pública no Brasil e a análise dos resultados evidenciou que os comprometimentos afetivo e instrumental apresentam explicações em variáveis

como: o conceito da instituição e a sua política de recursos humanos. O estudo de Oliveira e Paz (1996) enfocou também que em instituições públicas quanto menor o nível de escolaridade dos funcionários, maior o comprometimento instrumental dos mesmos. Outrossim, é que segundo tal estudo, o comprometimento afetivo, por exemplo, ocorre geralmente com os funcionários da faixa etária entre os 26 e 46 anos. Já para Bastos e Brandão (1993), a baixa remuneração em instituições públicas, especialmente se tratando de funções tecno-científicas, assessoria e direção, ou mesmo a ausência de incentivos para a auto-realização desses funcionários, torna muito difícil à retenção de pessoal qualificado e capacitado nesses tipos de instituições.

Somers (1995) analisou os efeitos do comprometimento organizacional sobre a intenção dos funcionários deixarem as organizações, a rotatividade e o absenteísmo; e usando os componentes do comprometimento organizacional ele chegou ao resultado de que o comprometimento afetivo representa o mais consistente precursor da rotatividade e absenteísmo e o normativo vincula-se a intencionalidade dos funcionários saírem da instituição.

3.2.1 O relacionamento entre o funcionário e a instituição

No relacionamento entre o funcionário e a instituição, cada uma das partes só participa pelo que espera receber em troca de sua participação. Tanto o funcionário quanto a organização, constituem um sistema composto por necessidades específicas. E estes dois sistemas só se unem através de um relacionamento cooperativo quando ele oferece oportunidades que visam a satisfação de suas necessidades. Schein (1982) argumenta que depois dos funcionários terem sido recrutados, selecionados, treinados e destinados às suas respectivas funções dentro da organização, a organização por sua vez deve concentrar-se em criar condições que favoreçam um nível de rendimento durante longo período de tempo, sem se esquecer de proporcionar meios que permitam a cada funcionário, através de associatividade e do trabalho em si, a satisfação de algumas de suas necessidades mais importantes.

Corroborando com Shein (1982), tradicionalmente procurou-se resolver esse problema pesquisando os motivos e as necessidades dos funcionários e relacionando-os com os incentivos e

as recompensas oferecidas pela organização. No entanto, à medida que se avançavam e acumulavam estudos relacionados ao tema, tornou-se claro e evidente que o foco está na complexidade do assunto e a melhor maneira de se entender e solucionar a interação entre os funcionários e a organização é examiná-lo sob o ângulo de um "contrato psicológico" no qual os interessados são tanto o indivíduo enquanto funcionário quanto a organização em si. Essa idéia de contrato psicológico evidencia que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os integrantes de uma determinada instituição e os diversos dirigentes bem como demais pessoas pertencentes a referida instituição. Para Kahn et al. (*apud* SHEIN, 1982), essa idéia é ilustrada na concepção do conceito de função organizacional, no sentido de que cada função representa um conjunto de expectativas comportamentais. Ademais, o contrato psicológico implica que cada indivíduo no desempenho de suas funções nas organizações tem expectativas em relação aos salários, horas de trabalho, benefícios e privilégios vinculados a função e tarefas, garantias de não ser desempregado inesperadamente, e assim por diante.

Ainda para Shein (1982), muitas dessas expectativas são implícitas ao indivíduo e envolvem o senso de dignidade e valor do funcionário. Por exemplo, os funcionários apresentam expectativas de que as instituições nas quais vão trabalhar, os tratem como seres humanos que são, merecedores de respeito, proporcionando-lhes trabalhos e recursos necessários ao atendimento de suas necessidades, dando-lhes oportunidades para evoluírem e aprenderem cada vez mais; e acima de tudo que lhes proporcionem *feed-back* sobre a maneira como estão se saindo em suas atividades organizacionais.

Schein (1982) enfatiza que alguns dos mais fortes dentre outros sentimentos que estimulam e provocam inquietações trabalhistas, rotatividade de empregados e até mesmo greves, têm relação com a violação destes aspectos do contrato psicológico, ainda que as negociações públicas, na maioria das vezes, tratem de assuntos mais explícitos como salários, horas de trabalho, segurança do trabalho dentre outros. Conforme tal autor, por seu lado, a organização também apresenta certas expectativas implícitas, mais sutis, pois acreditam que os funcionários selecionados melhorarão a imagem da organização, serão leais, manterão os segredos e sigilos da organização e tudo farão em prol da mesma, ou seja, as organizações acreditam que os funcionários sempre terão elevado nível motivacional e de disposição para se sacrificarem e contribuírem para a organização. Ainda baseando-se neste autor, alguns dos desapontamentos das organizações em

relação aos seus funcionários surgem quando, por exemplo, um funcionário de confiança ou de valor parece ter-se tornado menos motivado ou pouco disposto a se esforçar e contribuir pela organização.

Para Argyris (*apud* MOTTA, 1992), a compreensão da organização como sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também os princípios da personalidade e da psicologia social, que respondem respectivamente pelas causas individuais e grupais do comportamento.

Schein (1982) defende que, tanto os funcionários quanto a própria instituição, têm expectativas. Deste modo, é imprescindível que a instituição tenha capacidade de proceder à manutenção do relacionamento entre os funcionários em relação à mesma. O autor alega que tais expectativas, mesmo enquanto por sua natureza não formalizadas, representam um fator de grande influência no aspecto motivacional dos funcionários, afetando deste modo o comportamento da instituição. Assim, segundo Schein (1968), o funcionário só se dispõe a contribuir totalmente com a sua força e inteligência, para os serviços da instituição, quando ele percebe o reconhecimento e, sobretudo quando isso lhe proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais.

Schein (1968)**,** baseado no conceito do "homem organizacional e o processo de gestão", criou o do homem-complexo, e captou melhor a natureza da personalidade humana, questionando as abordagens universais do indivíduo como demasiadamente simples. Pois, trouxe o conceito de que o indivíduo é muito mais complexo do que se pode imaginar. O modelo homem-complexo reconhece que o funcionário possui uma variedade de necessidades e "pontos fracos", isso porque cada um tem uma história de experiências, desenvolvimento e configurações genéticas diferentes.

Neste caso, percebe-se que a gestão de pessoas juntamente com suas necessidades e comportamentos, deve passar pela visão da qualidade, pelo reconhecimento da dignidade humana e do desenvolvimento de um contexto de cidadania. Deve-se estimular para que o funcionário tome consciência do seu papel de ator na organização e deste modo, passar não somente a reivindicar satisfação de suas necessidades como também a se importar com o desenvolvimento geral da instituição.

Ainda conforme Schein (1968)**,** percebe-se que no relacionamento entre a instituição e

o funcionário, para além do contrato formal, existe um contrato informal, em que as regras não estão escritas e regulamentadas. Tratam-se, pois, das expectativas mútuas do indivíduo e da organização. Neste caso, embora tal contrato não esteja sustentado por sanções legais, ele possui uma qualidade imperativa; visto que representa as expectativas de ambas as partes para a continuidade do relacionamento. Pois a qualquer momento, haverá algumas expectativas satisfeitas e outras insatisfeitas. Ainda para Schein (1968)**,** outro ponto a se destacar é que o contrato informal é dinâmico e muda a medida que as necessidades das duas partes forem alterando. Tais variações na maioria das vezes são causadas por mudanças drásticas do ambiente em que a organização está inserida. Todavia, para se implementar esse modelo, percebe-se a necessidade de uma visão voltada para o diagnóstico bem como de uma sensibilidade de tal modo a se ser sensível em relação às diferenças entre os funcionários. Perante todas essas situações, há uma grande necessidade das organizações juntamente com os seus funcionários procederem à manutenção desse contrato informal. E a tal manutenção envolve adequação entre a natureza da própria organização em relação às personalidades de seus membros.

Conseqüentemente, argumenta Schein (1968)**,** que quando essa adequação existe, a instituição consegue obter resultados eficazes e seus membros adquirem uma sensação de bem estar em relação à instituição, o que leva à motivação contínua dos funcionários para execução de um bom desempenho e, em decorrência disso, a instituição atinge os objetivos preconizados.

Também nesta perspectiva, segundo Motta (1992)**,** quando há interação entre o indivíduo e a instituição, ocorre à motivação, pois a interação motiva o funcionário, já que ele passa a conhecer as expectativas que a própria instituição tem em relação à sua função na instituição. Assim, o estímulo lhe dá a medida de como o seu comportamento está atendendo às expectativas e o estimula a alterá-lo ou a prosseguir; Motta (1992).

Schein (1982) afirma que pesquisas feitas ilustram que os sistemas de recompensas (melhoria de salários, promoções, etc.) e punições (repreensões, etc.) aplicadas nas instituições, exercem marcante influência sobre a eficiência dos funcionários. Examinando as motivações dos funcionários, verificou-se que o relacionamento dos mesmos entre si causa algum impacto na produção e, por conseguinte, na moral e na motivação dos mesmos. Por exemplo, o grau em que os funcionários se empenham no trabalho, pode depender mais do esforço evidenciado pelos demais colegas de trabalho do que do ocasional acréscimo salarial ou até mesmo do grau de exigência dos

gestores.

Com o estudo da motivação dos funcionários, dos sistemas de incentivos, de políticas de pessoas e das relações intergrupais, chegou-se ao entendimento da organização enquanto um sistema de interação dos funcionários entre si e com a própria organização. Schein (1982) acrescenta que os estudiosos começaram a compreender que, para um determinado funcionário, seja ele simples subordinado ou dirigente, a organização nada mais é do que uma entidade psicológica à qual esse indivíduo interage. Corroborando com o mesmo autor, a qualidade e a quantidade do trabalho executado e desenvolvido pelos funcionários estão também relacionados com a imagem que os mesmos têm da organização como um todo, e não apenas com as características imediatas do trabalho em si ou com os incentivos monetários ou não monetários imediatos.

Entretanto, Schein (1982) salienta a importância dos estudiosos e gestores de recursos humanos em geral, entenderem que tal contrato psicológico muda com o tempo, à medida que as necessidades das organizações e as dos funcionários mudam. O que um funcionário de 25 anos de idade preconiza, é totalmente diferente ou até mesmo contrário daquilo que este mesmo funcionário preconizará aos 50 anos de idade; segundo Hall; Schein (*apud* SCHEIN 1982).

Ainda conforme Schein (1982), o mesmo se passa em relação às expectativas da organização, pois o que uma determinada organização espera dos funcionários durante um período de crescimento rápido pode ser diferente daquilo que espera quando se encontra estável ou perante um declínio econômico. Quanto aos funcionários, no começo da carreira, as necessidades e as expectativas giram muito em torno da auto-experimentação, pois estes se encontram numa fase em que precisam saber se de fato conseguem atingir as metas e assim contribuir para a organização. Precisam experimentar se possuem capacidade para executarem as tarefas que lhes foram incumbidas. Deste modo, os funcionários nesta fase, preconizam que as organizações lhes proporcionem desafios que ponham à prova suas capacidades e se mostram de certa forma muito desapontados e até mesmo desmotivados se são mantidos por muito tempo em fase de treinamento e adaptação sem sentido.

Para Dalton, Thompson e Price *(apud* SCHEIN, 1982), quando se encontram numa fase mais adiantada de carreira profissional, os funcionários apresentam expectativas e

necessidades diferentes, pois as mesmas mudam no sentido da identificação com uma determinada área específica. Segundo Shein (1982), no meio da carreira os funcionários são mais produtivos e assim esperam também o máximo de reconhecimento e recompensas em relação às organizações nas quais desempenham suas atividades. Já numa fase posterior da carreira, se ocorre a estabilidade da produtividade e se os funcionários começam a contribuir de maneira menos visível e perceptível, suas necessidades de reasseguramento e segurança em se manter na organização pode ser maior, e as expectativas inerentes ao contrato psicológico podem mudar no sentido de que a organização passe a cuidar dos funcionários e não lhes desempreguem ou os desconsiderem enquanto força produtiva. Conforme já citado anteriormente, ambos, tanto os empregados, enquanto indivíduos e/ou grupos, quanto as instituições criam suas expectativas a partir de suas necessidades internas. E quando as necessidades e motivos mudam, mudam também as expectativas, o que de certa forma traduz a característica dinâmica do contrato psicológico; pois precisa ser renegociado constantemente.

4 APORTES METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre o método utilizado neste trabalho, tendo como objetivo apresentar, em relação à pesquisa conduzida, sua caracterização, a unidade de análise, os sujeitos diretamente envolvidos, bem como os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de análise empregadas. Por fim, antecipam-se as limitações do método utilizado.

Entende-se por pesquisa, a obtenção de informações de maneira organizada e sistemática; segundo (LAKATOS; MARCONI, 1992). De conformidade com Samara e Barros (2002), metodologia corresponde ao modo de proceder à investigação de um determinado trabalho. Quanto ao método, Fachin (2001) argumenta que trata-se de um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, orientação geral que facilita o planejamento da pesquisa, coordenação da investigação, realização de experiências e a interpretação dos resultados.

4.1 Classificação da pesquisa

Para a classificação da presente pesquisa, tomou-se como base, inicialmente, a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: fins e meios. Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo, tendo sido realizada por meio de um estudo de caso. É bibliográfica por pesquisar, em material escrito e em meio virtual, a fundamentação teórico-metodológica do estudo. É ainda pesquisa de campo, porque coleta os dados na instituição.

Assim, primeira etapa do trabalho constituiu em pesquisa bibliográfica, visando o levantamento do referencial teórico pertinente, junto a livros, periódicos, relatórios e anais de eventos, sobre comportamento organizacional, em especial em relação à motivação e ao comprometimento, modernização da administração pública e gestão estratégica de recursos humanos na administração pública, dentre outros temas relacionados. Consistiu, ainda, numa pesquisa documental, visando o levantamento de dados sobre a organização em foco, o Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, bem com a ampliação da compreensão de sua dinâmica.

Barbosa (2001) argumenta que a metodologia do estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento, estando relacionada à reconstrução de histórias de indivíduos, grupos, instituições, comunidades, etc.

Yin (2001) defende que o estudo de caso como estratégia de pesquisa é de grande importância quando o pesquisador pretende investigar situações que incluem adminstração pública. Ainda de acordo com Yin (2001) estudo de caso é uma investigação empírica que investiga determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real.

Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória e descritiva. Sua natureza descritiva evidencia-se, como propõe Richardson (1999) na investigação de características de um fenômeno específico, possibilitando sua classificação. A pesquisa buscou, ainda, analisar o papel das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos em foco. Quanto à sua

natureza exploratória, Triviños (1987) argumenta que estudos exploratórios permitem aumentar a compreensão e experiência sobre determinados problemas, em contextos em que há escassez de conhecimento sistematizado, como é o caso em evidência.

Quanto à natureza dos dados, nesta pesquisa utilizou-se uma abordagem quali-quantitativa. A este respeito, ressalta-se que, conforme Barbosa (2001), o método qualitativo serve para identificação da presença de qualquer fenômeno, enquanto que o quantitativo procura medir o grau em que o referido fenômeno está presente. O método quali-quantitativo vem sendo cada vez mais utilizado. Luck, Wales e Taylor (1970), defendem que o método qualitativo combinado ao quantitativo pode ser de grande utilidade para o estudo de determinados assuntos.

Yin (2001) diz que pode-se basear o estudo de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Yin (2001) enfatiza ainda que alguns pesquisadores tais como Guba e Lincoln (1989), Lincoln (1991), Sechrest (1991) e Smith e Hershusius (1986) fazem distinção entre pesquisa quantitativa e qualitativa com base em crenças filosóficas totalmente diferentes. Entretanto, Yin (2001), alega que independentemente de se favorecer a pesquisa qualitativa ou quantitativa, o fato é que existe uma forte área comum entre ambas.

Alasuutari (*apud* VIEIRA; ZOUAIN, 2004) argumenta que a definição qualitativa da pesquisa não implica exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos. Vieira e Zouain (2004) afirmam que o ideal é que os diferentes assuntos sejam investigados, de maneira complementar, a partir de visões tanto qualitativas quanto quantitativas. Portanto, a abordagem quali-quantitativa neste trabalho serviu como base para evidenciar resultados mais próximos à realidade, em um contexto singular e em uma dada perspectiva. Outro aspecto a se ressaltar é que o presente estudo de caso teve como a amostra do universo o próprio caso em foco.

4.2 Unidade de análise

Não sendo possível se estudar o setor público de São Tomé e Príncipe na sua abrangência, tomou-se como amostra a Direção do Orçamentos do Ministério do Planejamento e Finanças para a realização do presente estudo de caso. Assim, quanto à unidade de análise, a pesquisa foi desenvolvida na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de

São Tomé e Príncipe, que é o serviço da administração central do Estado, encarregado da elaboração e controle da execução do orçamento geral do Estado. Destaca-se que posteriormente, no capítulo 5.4 será apresentado mais detalhadamente a unidade de análise deste estudo.

4.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa compõem o nível gerencial, que tem como representante o Diretor do Orçamento, e o nível técnico, tendo participado da pesquisa todos os vinte funcionários diretos da Direção do Orçamento. Portanto, a pesquisa foi aplicada à um universo de vinte e um (21) indivíduos.

4.4 Instrumentos e procedimentos de coleta dos dados

Quanto à coleta de dados, foi seguida uma padronização que permitiu descrever os aspectos que envolvem o tema em epígrafe, bem como o público alvo (nível gerencial e o nível técnico) da Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe; pois, os questionários padronizados bem como o roteiro de entrevista utilizados serviram de base para uniformização dos conteúdos que se pretendeu investigar.

Foram utilizados dois instrumentos de coleta: entrevista semi-estruturada para o gestor , Apêndice C (em anexo) e questionários semi-estruturados para o nível técnico, Apêndice B (em anexo).

Yin (2001) defende a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação quando se está diante de um estudo de caso. Conforme Lakatos e Marconi (1992), a entrevista é

uma conversação face-a-face que proporciona ao entrevistador, verbalmente, informações necessárias.

Por sua vez, o questionário é constituído de perguntas que devem ser respondidas por escrito e na ausência do pesquisador, segundo Lakatos e Marconi (1992). Lima (2004) defende que o questionário estimula a cooperação do respondente, haja vista que o mesmo respeita o anonimato, resultando assim, em um material aprofundado, tendo em conta o tempo e a liberdade que o mesmo oferece ao respondente. Em relação à entrevista, o autor argumenta que a mesma permite ao pesquisador uma coleta profunda e detalhada de dados.

Na coleta de dados, foram abordados variáveis da motivação e de comprometimento tais como fatores higiênicos, motivacionais, necessidades, expectâncias, as dimensões do comprometimento, bem como variáveis relacionadas com a modernização da administração pública.

O questionário conteve vinte e uma (21) questões agrupadas em três (3) blocos, sendo o primeiro bloco referente a dados dos respondentes, no qual procurou-se identificar o cargo, tempo de experiencia na instituição e no cargo, sexo, maior nível de escolaridade completo, faixa etária e estado civil dos respondentes. No segundo bloco do questionário aplicado, foram tratadas sete (7) questões referentes à modernização do setor público em São Tomé e Príncipe no geral e na Direção do Orçamento em particular. Assim, no segundo bloco buscou-se apresentar as opiniões dos funcionários pesquisados em relação à modernização do setor público em termos de fatores que mais contribuiram nesse processo bem como os impactos mais marcantes em relação à referida modernização.

Quanto ao terceiro bloco, as oito (8) questões ali agrupadas fizeram referência aos fatores motivacionais baseados em teorias motivacionais de Maslow (1970), Herzberg (1975), McGregor (1973) dentre outras e as dimensões do comprometimento organizacional, segundo Meyer e Allen (1997). Assim, procurou-se chegar aos objetivos do presente trabalho; pois nesse grupo investigou-se os vínculos existentes entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional, demonstrando o impacto da modernização dos serviços públicos sobre a motivação dos funcionário em relação à seus comprometimentos com o trabalho, analisando os fatores determinantes da motivação e do comprometimento dos

funcionários, apresentando os reflexos da motivação funcionários em seus comprometimentos com os serviços. Ainda no terceiro bloco buscou-se apresentar contribuições para as práticas de gestão de recursos humanos em São Tomé e Príncipe, no que tange à motivação e comprometimento dos funcionários públicos.

Em relação à entrevista, a mesma seguiu um roteiro que foi agrupado em três (3) grupos. No primeiro grupo foram solicitados os dados de identificação do entrevistado abrangendo o nome, idade, sexo, cargo, nível de instrução, formação, tempo de serviço na instituição e no cargo. No segundo grupo, abordou-se questões relacionadas à modernizaçãoo do setor público no geral e, em particular ao processo de modernização da instituição pesquisada. Já no terceiro grupo, foram abordadas questões relacionadas a motivação e comprometimento dos funcionários no setor público em geral e na instituição pesquisada em particular.

A coleta de dados ocorreu em Abril de 2007 e foram necessárias duas semanas para o efeito. Na primeira semana, houve uma conversa com o nível gerencial na qual formalmente através de uma carta foi solicitada autorização para a aplicação do questionário e entrevista. No mesmo dia, foi entregue o questionário que seria aplicado bem como o roteiro de entrevista para apreciação do nível gerencial. Depois de três dias, obteve-se autorização para aplicação da entrevista e do questionário. E assim marcou-se para a segunda semana a entrega dos questionários aos funcionários e a entrevista com o nível gerencial, sob a orientação de não constar na dissertação os dados inerentes a identificação pessoal do nível gerencial entrevistado, com o comprometimento de entregar uma versão final do trabalho ao setor pesquisado.

Em relação aos questionários os mesmos foram entregues à secretária do setor pesquisado que por sua vez os destribuiu aos demais funcionários. Não houve pré-teste; pois, o primeiro contato dos funcionários com o questionário foi feito naquele instante. Os questionários foram deixados num dia e recolhidos no dia seguinte.

Quanto a entrevista, a mesma foi feita de uma só vez (um dia) mediante a presença de um gravador. Posteriormento a mesma foi transcrita sem sofrer alteração em suas interpretações.

4.5 Técnicas e procedimentos de análise dos dados

Quanto à análise dos dados, as entrevistas foram analisadas qualitativamente, por meio da técnica de categorização da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1991), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a conteúdos diversificados. É uma interpretação dos sentidos das palavras, baseada na inferência.

Conforme acima já especificado as categorias de análise utilizadas foram a modernização do setor públco e as abordagens motivacionai bem como as dimensões do comprometimento organizacional.

Os questionários, por sua vez, foram analisados quanti-qualitativamente com recurso do programa *Statistical Package for the Social Sciences – SPSS*, para tabulação dos dados e elaboração de gráficos e tabelas. Segundo Navarro e Martin (2002), o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* - pacote estatístico para as ciências sociais) é um dos programas de análise estatística mais usados nas ciências sociais; é também usado por pesquisadores de mercado, na pesquisa relacionada com a saúde, no governo, educação e outros sectores. O referido programa foi inventado e desenvolvido no período de 1969 e 1975 pela Universidade de Chicago por meio do seu *National Opinion Research Center*. O SPSS é útil para fazer testes estatísticos, tais como os testes da correlação e de hipóteses; pode também providenciar ao pesquisador contagens de freqüência, ordenar dados e reorganizar a informação. Portanto, estudantes e profissionais das diferentes áreas, mediante a busca pelo controle e interpretação de dados estatísticos de maneira a gerir e transmitir de uma forma precisa e eficaz, as informações relevantes para as suas atividades, podem se basear no software SPSS como forma de atingir seus objetivos; pois o referido programa estatístico permite a realização de cálculos estatísticos desde os mais simples até aos mais complexos, bem como a visualização de resultados, de forma rápida, permitindo assim aos seus utilizadores uma apresentação e interpretação sucinta dos resultados obtidos; segundo Navarro e Martin (2002).

Na tabulação dos dados, da presente pesquisa, foram evidenciados percentuais e frequências em relação a cada questão estudada. Ressalta-se que depois da recolha dos questionários, os mesmos foram entregues à Empresa Júnior de Estatísca da Universidade Federal do Ceará para tratamento estatísco. Seguidamente a pesquisadora procedeu a interpretação e

análise dos dados tabulados, descrevendo as situações evidenciadas pelos dados apresentados.

5 A DIREÇÃO DO ORÇAMENTO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E FINANÇAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

5.1 Contextualização sobre São Tomé e Príncipe

A República Democrática de São Tomé e Príncipe é um Estado relativamente pequeno e jovem dentro do campo da visão das regiões e esferas de influência importante na política mundial. Segundo Seibert (2001), trata-se de um micro Estado insular pertencente ao continente africano que comporta uma área total de 1001 km² e uma população de aproximadamente 144 mil habitantes.

Em conformidade com o documento do Projeto de Criação de Capacidades de

Governação (2003), São Tomé e Príncipe é um dos países menos desenvolvidos na esfera mundial. Trata-se portanto de um país que possui uma reduzida capacidade institucional. Ainda de acordo com o documento acima mencionado, São Tomé e Príncipe é muito vulnerável aos "choques" externos marcados pela globalização e economia acelerada. O setor público São-tomense, considerado a esfera dominante da economia, caracteriza-se por fraca capacidade institucional, enquadramento legal e regulamentar inadequado e recursos financeiros insuficientes; o que traduz fator crítico de sucesso no processe do funcionamento da economia e gestão de recursos públicos.

Seibert (2001) argumenta que São Tomé e Príncipe foi colônia portuguesa durante muitos anos. E desde a era colonial até a atualidade a receita econômica do país provém da exportação da monocultura de cacau e café. Em 12 de Julho de 1975 São Tomé e Príncipe tornou-se um país independente e a partir de 1991 desfruta de um sistema político democrático. Entretanto, a vida política do país tem sido marcada pela instabilidade política e pelo impasse administrativo, pontuada por diferenças partidárias internas e governos sucessivos, caracterizada pela falta de continuidade administrativa; segundo o documento do Projeto de Criação da Capacidade de Governação (2003).

Entretanto, atualmente, São Tomé e Príncipe, está a beira de uma mudança econômica bastante significativa; pois se encontra no grupo de países petrolíferos e com base nisso espera crescer econômica e socialmente. Neste contexto São Tomé e Príncipe, preconiza desenvolver o seu potencial, principalmente na esfera pública de forma a poder sustentar a esfera privada diante da nova era com que se depara. Portanto, no limiar desta nova conjuntura social, econômica e tecnológica de São Tomé e Príncipe, o governo São-tomense tem se esforçado no sentido de criar e implementar projetos que visam a boa capacidade de governação e gestão de recursos públicos. E, considerando a atual era de exploração do petróleo, há necessidade das organizações públicas compreenderem de forma clara o ambiente que as envolve.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o ambiente ajuda a colocar um equilíbrio à visão global na formação da estratégia, pois é entendido como conjunto de forças das quais as instituições devem responder garantindo deste modo uma adaptação adequada às novas exigências. Ademais, só através da interação baseada na clareza sobre "quem somos" e "para onde estamos indo", que se consegue realizar, vencer desafios e alcançar a legitimação dentro do contexto mundial.

Assim, em Janeiro de 2003 foi promulgado pelo então e atual Presidente da República Fradique Bandeira Melo de Menezes o Documento de Estratégia para a Redução da Pobreza (PRSP) adotado em Dezembro de 2002 pelo Governo São-Tomense. Os objetivos principais do referido projeto; segundo o documento do Projeto de Criação de Capacidade de Governação (2003) são: reforma das instituições públicas, criação da capacidade institucional e humana, promoção da gestão econômica e financeira, boa governação e maior transparência. Em suma, tal projeto contribuirá para o aumento do impacto da boa gestão orçamental no crescimento econômico, desenvolvimento e redução da pobreza através da modernização e criação de capacidade na supervisão econômica do país.

Diante dos aspetos até agora evidenciados, percebe-se que se encontra em curso um programa proposto pelo governo São-tomense visando a modernização do setor público. Salienta-se que o referido projeto possui diversas áreas de atuação, mas, tendo em conta a natureza deste trabalho, foram abordados apenas a ênfase no Ministério do Planejamento e Finanças.

Corroborando com o documento de Criação da Capacidade de Governação (2003), o projeto acima mencionado preconiza habilitar o Ministério do Planejamento e Finanças à lidar com o clima econômico complexo com que se depara a esfera global de hoje, decorrente particularmente no caso de São Tomé e Príncipe, do princípio da era do petróleo e do surgimento da economia de mercado. Assim, tal projeto objetiva ter impacto bastante significativo na contribuição do aumento da capacidade humana na administração pública São-tomense. O documento para Criação da Capacidade de Governação (2003) deixa claro que o projeto objetiva dar assistência ao governo no que concerne a melhoria da gestão de finanças públicas (despesas e receitas); pois serão adotadas medidas específicas destinadas à melhoria do processo orçamental (harmonização da nomenclatura orçamental, identificação de gastos com programas e medidas para a redução de pobreza, desenvolvimento e adoção de um novo enquadramento contabilístico). Portanto, percebe-se que o governo São-tomense pretende desenvolver um modelo macro-econômico destinado a melhorar a formulação de políticas econômicas do país.

Corroborando com o referido documento, relativamente no que diz respeito as despesas públicas, as ações a serem emplementadas dizem respeito, ao reforço da supervisão da gestão das receitas do petróleo e não só, em todas as instituições nacionais (Governo, Banco Central, Assembléia Nacional, Tribunal de Contas; a harmonização das nomenclaturas do

orçamento geral do Estado e da identificação de despesas relativas à redução da pobreza; atualização de leis e procedimentos relativos a aquisições públicas de bens e serviços; implementação de um sistema de informações de gestão entre entidades governamentais especificas; melhoramento da supervisão orçamental e a formação de quadros em gestão das finanças públicas; e, desenvolvimento e implementação do enquadramento e plano contabilístico para finanças públicas.

Relativamente às receitas, o projeto de modernização que se refere acima, visa auxiliar o governo na melhoria das práticas de contabilidade e de elaboração de relatórios fiscais; e o aumento da capacidade do Ministério do Planejamento e Finanças no processo de cobrança de impostos. Neste contexto e diante dos aspectos até agora abordados sobre a motivação e comprometimento dos funcionários, percebe-se que nada será mais relevante e/ou imprescindível para a consecução de resultados satisfatórios com a implementação deste projeto em São Tomé e Príncipe do que o envolvimento dos funcionários. De fato, a experiência tem-se manifestado que de nada adianta ter-se estratégias, planos e tecnologias altamente sofisticadas e exeqüíveis se os funcionários não estiverem envolvidos, motivados e comprometidos com o trabalho.

5.2 A Administração Pública em São Tomé e Príncipe

Segundo os dados do orçamento geral do Estado o número real de funcionários públicos em São Tomé e Príncipe é 6.500. Neste valor não estão incluídos os efetivos das embaixadas no exterior, serviços autônomos e empresas públicas.

A Conferência sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005) cita um atelier realizado em 1995 sobre a Avaliação do Ambiente Institucional em São Tomé e Príncipe e aponta, com base neste, as seguintes falhas na administração pública São-Tomense: falta de liderança e decisão, carência na gestão e na organização, falta de quadros qualificados e falta de meios materiais e financeiros.

Baseando-se no relatório da conferência acima citada, atualmente, o estado da Administração Pública São-tomense caracteriza-se pela falta de eficiência e eficácia dos serviços manifestada pelos seguintes factores: incapacidade de decisão por parte das entidades

responsáveis; ausência de critérios quanto às formas de relacionamento e responsabilização ao nível da estrutura orgânica dos serviços e da insuficiência de quadros qualificados; baixa produtividade e conseqüente baixo nível de salários; não cumprimento dos horários de trabalho por parte de maioria de funcionários; absentismo freqüente; e, falta de ética no atendimento ao público.

Baseando-se nestas falhas, o relatório da conferência acima citado aponta algumas propostas para a modernização da administração pública São-tomenses que devem passar pela capacitação dos funcionários; realização de concursos públicos para admissão de funcionários para serviços administrativos centrais e locais; formação contínua dos funcionários através de programas de capacitação e treinamento; criação de serviços de apoio aos cidadãos e meios para a simplificação administrativa; informatização dos serviços; atualização e regulamentação do estatuto do funcionalismo público; reorganização do aparelho estatal; revisão da divisão político-administrativa; e, reestruturação dos órgãos do poder local.

5.3 O desafio da reforma administrativa em São Tomé e Príncipe

O desenvolvimento de São Tomé e Príncipe exige uma administração pública norteada por objetivos de serviços a favor do cidadão, às comunidades e às empresas (públicas e privadas), estruturada segundo modelos flexíveis, dirigida com responsabilidade e dispondo de recursos humanos mobilizados e qualificados; segundo o relatório da Conferência sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005). Corroborando com o tal relatório, a reforma da administração pública São-tomense, constitui por isso uma das prioridades da política do governo, haja vista seus impactos positivos na produtividade, na competitividade da economia na esfera mundial globalizada, na sustentabilidade das finanças públicas e na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público.

Neste sentido, urge a necessidade de uma reestruturação na administração pública São-tomense tendo em vista a capacitação do país face aos novos desafios que se avizinham

nomeadamente, a evolução da realidade político-econômica, social e cultural; as novas perspectivas económicas em torno da era do petróleo; as exigências da globalização da economia mundial, do desenvolvimento das novas tecnologias e dos movimentos de integração regional.

Nesta perspectiva de reforma da administração pública para a modernização dos serviços em São Tomé e Príncipe, é necessário que o papel dos recursos humanos, ou seja, funcionários públicos estejam bem definidos em todos os níveis; pois serão estes, as peças primordiais e fundamentais para a concretização de tais objetivos.

Segundo o Programa do VIII Governo Constitucional (2002), o objetivo que se procura com a reforma da administração pública é o de garantir ao Estado São-tomense a capacidade de gerir as suas responsabilidades básicas, redefinir claramente o papel do serviço público e dos servidores públicos, bem como de redefinir as funções e a abrangência da intervenção estatal nos diferentes setores da vida econômico-social nacional.

De conformidade com o relatório da Conferência sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005), São Tomé e Príncipe terá que criar e adotar um modelo de gestão tendo como fim a observância da eficiência e melhoria da qualidade dos serviços, adoção de mecanismos de mercado na gestão pública, orientação por resultados, descentralização, responsabilização, simplificação dos procedimentos; e, distinção entre formulação e implementação de políticas públicas. Corroborando com o relatório da Conferência sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005), a reforma de Estado que se almeja em São Tomé e Príncipe, conheceria a sua implementação ao passar por dois momentos, sendo primeiramente, ao longo prazo, onde se deveria adequar o aparelho do estado, fomentar o desenvolvimento econômico e social do pais, valorizar e proteger os valores culturais; e, valorizar bem como capacitar os recursos humanos.

No segundo lugar, a curto e médio prazo onde comportariam a reestruturação do aparelho do Estado; reorganização e modernização da administração pública; revisão da divisão político-administrativa e reestruturação dos órgãos de poder local; diversificação e relançamento da economia; melhoria da qualidade dos serviços sociais e dos mecanismos de acesso; e, a promoção de uma cultura de disseminação de informação e de participação de todos os integrantes no processo.

Entretanto, a materialização de uma reforma na administração pública São-tomense pressupõe, porém, no atual contexto político carente de formas de convergência entre os atores da cena política nacional, que sejam acionados mecanismos de concertação prévia, visando a construção de uma agenda de consenso, abarcando conteúdos programáticos suscetíveis de serem assumidos não só pela classe política, como também pelos parceiros sociais, como ajustamentos necessários ao nível das instituições, dos seus dirigentes, responsáveis, representantes ou efetivos técnicos e outros, bem como dos procedimentos relativos à sua composição e funcionamento; segundo o que relatou a Conferencia sobre o estado da Administração Pública São-tomense em Outubro de 2005.

Baseando-se ainda na conferência acima citada, as razões destacadas como fatores de sucesso de uma administração pública modernizada, devem ser acima de tudo a constituição de um aparelho administrativo estável e a presença na administração de dirigentes e funcionários em geral detentores de um elevado sentido de missão e objetivos do serviço público em todos os domínios. Nestes termos, a conferencia (2005) acima mencionada, destaca três grandes objectivos a se atingir: a) aproximar a administração pública do cidadão, ou seja ter uma administração desburocratizada e eficiente face às demandas dos cidadãos e o acesso universal aos serviços públicos do Estado; b) aumentar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços públicos e de todo o processo de decisão, isto é, proceder a generalização de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação; capacitar e motivar os servidores públicos bem como reformular o plano de carreiras dos servidores públicos em todas os níveis hierárquicos; e, c) racionalizar a estrutura organizacional da administração pública através da flexibilização, desconcentração e descentralização; reduzir o peso da máquina administrativa na economia nacional.

Como resultado da Conferencia sobre o estado da Administração Pública Nacional (2005), ainda se verifica que para a materialização dos objetivos anteriormente mencionados, serão necessárias adoção de medidas estratégicas que passam pela implementação das casas do cidadão, divulgação permanente através da mídia, elaboração de programas setoriais de simplificação administrativa, definição de uma politica de informatização da administração pública, utilização das novas tecnologias de informação, através da criação de redes de informação e base de dados, reformulação dos instrumentos de gestão, em particular maior ênfase aos recursos humanos, atualização e modernização do centro de documentação da administração

pública, adoção de instrumentos de politicas para as autarquias, em particular, bem como os planos diretores distritais; e, conceção e até mesmo atribuição de alguns serviços públicos à organizações sociais e ao sector privado.

Corroborando com tal relatório, estes objetivos têm os enfoques no cidadão, nos recursos humanos e no processo decisório. O enfoque no cidadão se explica uma vez que a utilização de novas tecnologias de informação tornará os processos transparentes e mais céleres para a maior e melhor satisfação dos cidadãos. Quanto ao enfoque nos recursos humanos, os objetivos acima mencionados visam ações de formação**,** treinamento e capacitação para o desenvolvimento de competências, bem como a revisão do plano de cargos, carreira e salário do pessoal. Em relação ao enfoque no processo decisório, pode se justificar que espera-se a criação de uma nova carreira de gestores públicos que integre funcionários cuidadosamente seleccionados, altamente treinados, motivados e destinados a profissionalizar as tarefas de gestão pública, dando assim reforço para a desconcentração e descentralização dos serviços e à reforma da estrutura orgânica dos departamentos governamentais.

5.4 Contextualização sobre o objeto de pesquisa: A Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe

De acordo com o artigo 12º do Decreto Lei nº 1/2000, a Direção do Orçamento trata-se de um serviço da Administração Central do Estado, pertencente ao Ministério do Planejamento e Finanças, encarregue da elaboração, controle e execução do Orçamento Geral do Estado São-tomenese, bem como responsável pela implementação de políticas orçamentais do Estado.

O Ministério do Planejamento e Finanças, de conformidade com artigo 1º de Decreto-Lei nº1/2000, é um organismo da Administração Central do Estado que tem por finalidade definir, dirigir e executar a política financeira do Estado São-tomense, nomeadamente nos domínios orçamentais, monetários e creditícios, bem como no domínio de política econômica em colaboração com o Ministério da Economia. O Ministério do Planejamento e Finanças compreende os seguintes órgãos e serviços: a) de consulta, no qual se insere o Conselho Consultivo; b) de coordenação e apoio técnico-administrativo onde se encontram o Gabinete do Ministro, Gabinete de Estudos e Assessoria e a Direção Administrativa e Financeira; c) de orientação técnica, onde

estão inseridas a Direção do Orçamento, a Direção do Tesouro e Patrimônio, a Direção dos Impostos, a Direção das Alfândegas e a Direção do Planejamento; d) de fiscalização, no qual se encontra a Inspeção Geral de Finanças; e, e) de tutela, onde se insere o Banco Central e o Instituto Nacional de Estatística.

Ainda de conformidade com o Decreto-Lei nº1/2000, a Direção do Orçamento é dirigida por um diretor, nomeado por despacho do Ministro do Planejamento e Finanças, ouvido o parecer do Conselho de Ministros para o efeito. O estatuto orgânico da Direção do Orçamento define a natureza, estrutura orgânica, competências e atribuições, quadro de pessoal, bem como as normas para o recrutamento de funcionários da Direção do Orçamento.

Assim, a Direção do Orçamento é o serviço da administração central do Estado encarregue da elaboração e controlo da execução do orçamento geral do Estado, e da implementação da política orçamental do Estado, dependendo hierarquicamente do Ministério do Planejamento e Finanças. Mais especificamente, dentre as suas funções, compete a Direção do Orçamento de São Tomé e Príncipe a realização e fiscalização de despesas dos órgãos e serviços de todos os Ministérios bem como de demais organismos; dar orientação para os serviços públicos no que concerne às normas conducentes à melhoria de cobranças das receitas e a uma melhor realização de despesas públicas; prestar informações às autoridades e serviços do país, bem como aos parceiros e instituições internacionais no âmbito de suas atribuições; elaborar a conta geral do Estado São-tomense; e, contribuir para a modernização de técnicas de serviços orçamentais.

O artigo 3º do estatuto organico da Direção do Orçamento, ilustra que a Direção do Orçamento compreende os seguintes serviços: a) de apoio administrativo; ou seja, secretariado Administrativo; de execução, no qual se insere o Departamento do Orçamento e Controlo Financeiro, dividido em Seção do Orçamento e Seção de Controlo Financeiro; e o Departamento de Fiscalização e Ordenação das Despesas Públicas dividido em Seção de Vencimentos e Abonos e Seção das Despesas Variáveis e Despesas no Estrangeiro.

Ainda de conformidade com o referido estatuto, compete ao secretariado administrativo dar suporte administrativo no que concerne ao elo de ligação entre a mesma Direção e a Direção Administrativa e Financeira do Ministério do Planejamento e Finanças, no que se refere a requisição e distribuição de materias bem como de demais assuntos relacionados ao processo administrativo dos funcionarioas afetos a Direção do Orçamento. Baseando-se no artigo 5° do

presente estatuto, compete ao Director do Orçamento, organizar, coordenar e controlar as atividades dos serviços sob seu cargo, propor orientações para o melhor desempenho da política orçamental, elaborar e executar o orçamento dos seus serviços e gerir os fundos permanente da Direção do Orçamento.

Compete a Seção do Orçamento, colaborar com os serviços cobradores de receitas públicas, propor e estabelecer o calendário anual da preparação do anteprojecto do Orçamento Geral do Estado, preparar e distribuir as instruções metodológicas para a elaboração e apresentação das propostas orçamentais anuais dos Serviços, organizar e coordenar as reuniões e negociações orçamentais, na base das propostas apresentadas pelos serviços, coletar os projetos de orçamento da segurança social, dos instituições e fundos autónomos, bem como emitir pareceres sobre os mesmos, conceber e constituir, em colaboração com os serviços competentes, nomeadamente o Instituto Nacional de Estatística, uma base de dados indispensáveis ao melhor conhecimento da realidade nacional e os constrangimentos setoriais, permitindo assim elaborar uma justa e equilibrada distribuição das verbas orçamentais, conforme as opções do governo, organizar o orçamento geral do Estado, preparar o relatório bem como a proposta de lei orçamental anual, em colaboração com a Direção do Planejamento, serviço encarregue da elaboração do Programa dos Investimentos Públicos, atualizar o orçamento geral do Estado, registando as alterações de forma que as verbas orçamentais fiquem em justa relação com os recursos e/ou necessidades financeiras, elaborar e atualizar as propostas de classificações orgânicas, econômicas e funcionais necessárias para melhorar o rigor e a transparência do Orçamento Geral do Estado bem como a coordenação com os serviços da administração central, realizar as análises estatísticas, estudos e pesquisas necessários ao progresso, eficiência e racionalidade das despesas públicas bem como as reduções de custos de funcionamento dos serviços públicos, elaborar o relatório mensal, trimestral e anual de execução do orçamenta; e, organizar a Conta Geral do Estado em colaboração com os outros serviços da Direção, e a Direção do Planejamento.

Ainda de conformidade com o estatuto acima referido, a Seção do Orçamento compõe-se de duas áreas funcionais: análise estatística e elaboração do orçamento e contas gerais do Estado.

Compete a Seção de Controlo Financeiro, fiscalizar préviamente todas as propostas de despesa, apresentadas pelos dirigentes dos òrgãos da administração pública, decidir formalmente sobre as propostas de despesas, registar e contabilizar as despesas, cativando as respectivas verbas orçamentais e prestar informação neste domínio, emitir pareceres prévios sobre a oportunidade financeira dos compromissos do Estado, orientar e uniformizar a contabilidade orçamental administrativa dos administradores públicos, conferir periodicamente os dados da contabilidade administrativa apresentados pelos administradores públicos com os registados na Seção de Controlo Financeiro; e, organizar um sistema de informações sobre a legislação financeira vigente e divulgá-las aos serviços públicos.

Por sua vez a Seção de Controlo Financeiro compõe-se de duas áreas funcionais: Despesas Fixas e Despesas Variáveis.

Compete ao Departamento de Fiscalização e Ordenação das Despesas Públicas, superintender na realização das despesas orçamentais, procedendo à sua fiscalização e registo administrativo, validar e liquidar as despesas orçamentais a serem assinadas pelo Diretor do Orçamento; e, emitir as instruções técnicas respeitantes aos processos a seguir no lançamento das despesas e promover a modernização dos referidos processos.

O Departamento da Fiscalização e Ordenação das Despesas Públicas compõe-se de duas Seções: Seção dos Vencimentos e Abonos e a Seção das Despesas Variáveis e Despesas no Estrangeiros.

Compete à Seção dos Vencimentos e Abonos, proceder à ordenação das despesas relativas a vencimentos, salários e outros abonos, constatando que as mesmas respeitem as disposições legais, fiquem em estreita relação financeira e econômica com as dotações orçamentais, e, utilizem os documentos e processos administrativos vigentes, no que diz respeito ao engajamento e validação prévia; examinar o exato preenchimento dos títulos de despesas, conforme as instruções divulgadas; registar as despesas orçamentais conforme a classificação orgânica e econômica do Orçamento Geral do Estado; conferir periodicamente as despesas orçamentais com os serviços processadores; proceder à organização do balanço orçamental com base nas despesas liquidadas e ordenadas, e prestar a respectiva informação ao Departamento do Orçamento; e, providenciar sobre a regularização orçamental das operações de tesouraria em coordenação com a Direção do Tesouro e Património, e Caixa Nacional do Tesouro.

Compete à Seção das Despesas Variáveis e no Exterior, proceder à ordenação das despesas relativas à divida externa (encargos de amortização e juros) e despesas remetidas pelas Embaixadas e representações diplomáticas no Exterior; fiscalizar os processos de despesas remetidos pelas Embaixadas e Representações Diplomáticas no Exterior, em colaboração com a Direção de Tesouro, Património e Contabilidade Pública; cooperar com a Seção de Vencimentos e Abonos na organização do balanço orçamental; registar as despesas conforme as instruções e a classificação orgânica e econômica do Orçamento Geral do Estado; e, conferir periodicamente as despesas com as Embaixadas e Representações Diplomáticas no exterior.

O artigo 13º do presente Estauto, rege sobre o recrutamento e seleção de funcionários para a Direção do Orçamente e dispõe que o recrutamento do Diretor de Orçamento, é feito por escolha, em regra de entre diplomados de nível superior preferentemente em Economia, Finanças, Contabilidade ou outros cursos superiores no domínio das Finanças Públicas, com experiência profissional pelo menos de quatro anos, dois dos quais no cargo de chefia. Excepcionalmente, quando se constatar a inexistência de pessoal com as qualificações referidas no número anterior, poderá ser feita a escolha do Diretor, de entre funcionários que tenham experiências nas áreas das finanças de pelo menos oito anos, cinco dos quais no cargo de Chefia, e formação profissional na área.

O Diretor do Orçamento será nomeado em comissão de serviço, mediante despacho do Ministro do Planejamento e Finanças, ouvido o Conselho de Ministros, por um período de três anos podendo ser renovado por iguais períodos.

Em relação aos cargos de Chefes de Departamentos, estes serão providos, por despacho do Ministro de tutela, sob a proposta do Diretor do Orçamento, de entre funcionários do quadro técnico superior, com experiência na área das finanças, mínimo de cinco anos, e reconhecido mérito para o exercício da função.

Quanto aos Chefes de Seção, seus cargos serão providos, sob a proposta do Diretor do Orçamento, junto ao Ministro de tutela, com aprovação da Direção de Gestão de Recursos Humanos da Função pública, de entre funcionários do quadro técnico, com experiência mínima de três anos na categoria, e formação profissional na área das finanças.

O ingresso de funcionários nas diversas categorias do quadro técnico-superior e técnico faz-se mediante concurso, nos termos do estatuto da função pública. Para serem admitidos a concurso a que se refere, os candidatos deverão possuir as habilitações e experiências estabelecidas e exigidas para o efeito. Os funcionários do secretariado administrativo são recrutados também mediante concurso, nos termos do estatuto da função pública. Em seguida tem-se o quadro de pessoal da Direção do Orçamento do Ministério de Planejamento e Finanças na figura 12.

Categoria	**Nº de pessoal**
Diretor	1
Chefe de Departamento	2
Chefe de seção	2
Técnico Superior	6
Técnico Adjunto	4
Técnico Administrativo	3
Técnico Administrativo Auxiliar	3
TOTAL	21

Figura 12. Quadro de Pessoal da Direção do Orçamento.
Fonte: Estatuto orgânico da Direção do Orçamento

A figura 12 acima, ilustra o quadro de funcionários diretos afetos a instituição que foi objeto da presente pesquisa neste estyudo de caos; pois, percebe-se a que só estão contemplados o pessoal técnico.

Na figura 13 que se segue está ilustrada o organograma da instituição em causa.

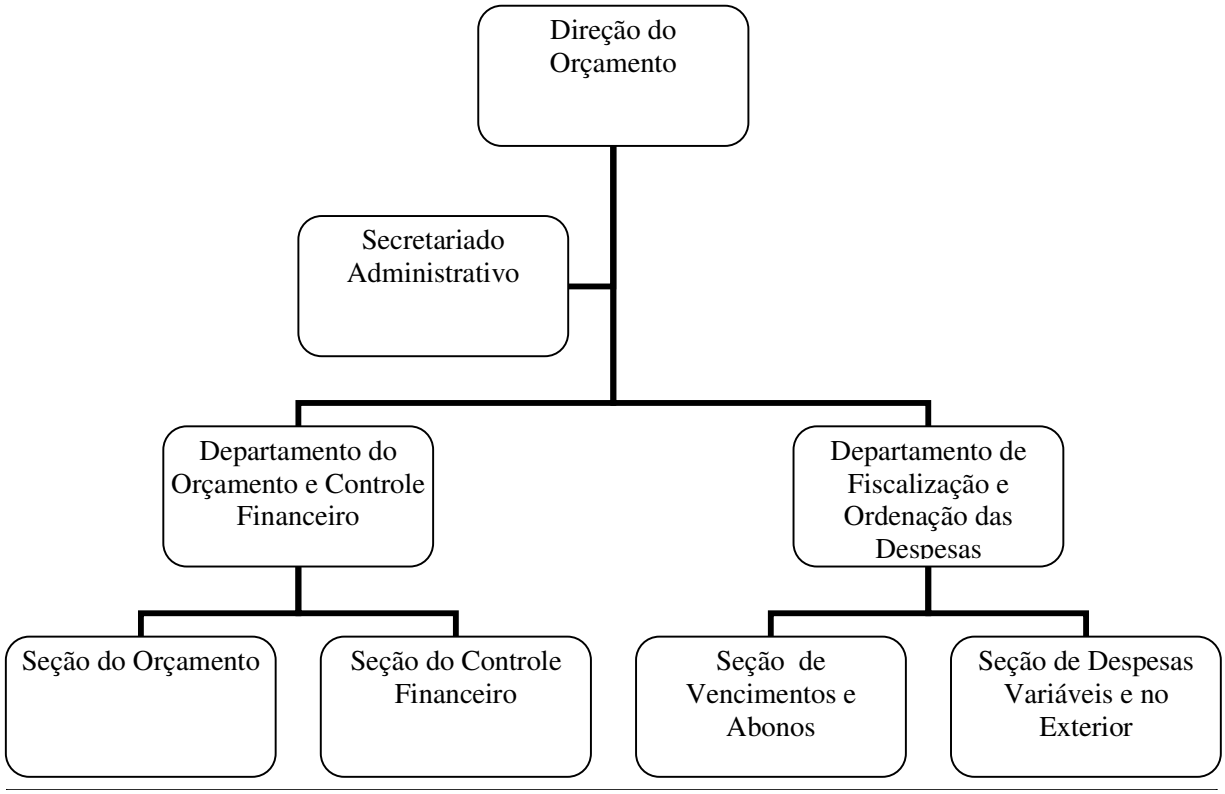


Figura 13. Organograma Estrutural da Direção do Orçamento. Fonte: Estatuto orgânico da Direção do Orçamento.

Assim, conforme o organograma da Direção do Orçamento ilustrado na figura 13, percebe-se que o setor que trata de políticas de recursos humanos é o Secretariado Administrativo que por sua vez mantém um elo de ligação com a Direção Administrativa e Financeira do Ministério do Planejamento e Finanças (DAF-MPF). E de acordo com o artigo 11º do Decreto-lei nº1 /2000, a Direção Administrativa e Financeira do Ministério do Planejamento e Finanças, é um serviço de suporte administrativo, financeiro, patrimonial e de gestão de pessoal de todos organismos afetos ao ministério, dirigida por um Diretor nomeado pelo Ministro, nos termos da lei nº5/97 (Estatuto da Função Pública).

Segundo o Decreto-Lei nº 1/2000, a DAF-MPF organiza-se por áreas funcionais ou por projetos, mediante proposta de seu diretor e tem as seguintes competências: recolha, tratamento e difusão de informações de interesse para atividades de órgão e serviços afetos ao Ministério;

recebimento e expedição de correspondências, organizar e arquivar documentos; dar suporte administrativo e logístico aos serviços do Ministério; gerir todo o patrimônio do Ministério, assegurando seu inventário nos termos da lei; elaborar a proposta bem como gerir o orçamento atribuído pelo orçamento geral do Estado (OGE) ao Ministério, bem como outros fundos colocados à disposição do Ministério, procedendo a organização de sistema de contabilidade, controle e arrecadação de receitas e realização de despesas relativas à aquisição de bens e serviços e elaboração de contas de gerência e de exercícios; assegurar a gestão de pessoal, designadamente recrutamento, seleção, promoção, avaliação de desempenho e ação disciplinar, promovendo e realizando ações de formação e desenvolvimento profissional e preparando o respectivo expediente e processos individuais e a emissão dos cartões de identidade profissionais; promover o desenvolvimento de sistemas informáticos e prestar assistência técnica aos utilizadores de informática; promover a aplicação de medidas gerais de política da administração pública e o acompanhamento dos estudos de organização e gestão dos meios disponíveis e dos métodos de trabalho; preparar os projetos de resposta em todos os recursos de contencioso administrativo, quando nesses recursos forem citados para responder quaisquer dos responsáveis do Ministério; e, propor normas de procedimentos legais sobre matérias respeitantes às suas competências;

Portanto, verifica-se que o setor responsável pelos recursos humanos do Ministério do Planejamento e Finanças e, por conseguinte, da Direção do Orçamento, é a DAF-MPF, mediante orientação e sugestão da própria Direção do Orçamento. Diante disto, pode-se mencionar que toda a política de recursos humanos, inclusive políticas de motivação dos funcionários, é também da tutela da DAF-MPF, sob proposta da Direção do Orçamento, conforme a alínea f) do art.11º do Decreto-lei nº1/2000.

6 MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NA DIREÇÃO DO ORÇAMENTO DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E FINANÇAS DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise e interpretação dos dados da pesquisa, sendo estabelecido, ao longo do texto, o confronto com os pressupostos e objetivos levantados na introdução do trabalho.

Investigar os vínculos existentes entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional, em termos da modernização dos serviços foi o obteivo geral deste estudo de caso. Para que tal acontecesse foi necessário organizar a referida pesquisa de tal forma que permitisse evidenciar de forma suscinta tais aspetos.

Assim, na entrevista foram abordadas questõs que pudessem demonstrar o impacto da modernização dos serviços públicos sobre a motivação dos funcionário em relação à seus comprometimentos com o trabalho.

Com o questionário, procurou-se analisar os fatores determinantes da motivação e do comprometimento dos funcionários e apresentar os reflexos bem como os vínculos da motivação dos funcionários em relação à seus comprometimentos com os serviços.

Portanto, durante a análise dos dados levantados, apresenta-se contribuições para as práticas de gestão de recursos humanos em São Tomé e Príncipe, no geral, e na Direção do Orçamento em particular, no que tange à motivação e comprometimento dos funcionários públicos.

6.1 Análise dos resultados da entrevista

A entrevista efetuada com o nível gerencial constatou os seguintes aspectos:

Em relação ao processo de modernização da administração pública em São Tomé e Príncipe em geral e da Direção do Orçamento em particular, o Diretor de Orçamento, que ocupa a posição mais alta na hierarquia da organização, acredita que dentro das premissas de globalização,

a República Democrática de São Tomé e Príncipe precisa adotar novos desafios em prol de um desenvolvimento sustentado e global para a nação São-tomense. Na sua visão, os fatores determinantes que mais contribuíram para a modernização do setor público, em termos abrangentes, são: transparência na gestão, estabilidade macroeconômica, e, sobretudo, credibilidade internacional junto às instituições como Banco Mundial, Banco Africano para o Desenvolvimento e o Fundo Monetário Internacional. O entrevistado diz o seguinte: " … há necessidade do setor público são-tomense seguir as exigências do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional…".

Em termos de abrangência e dos impactos das mudanças ocorridas, ao longo da última década, no setor público de São Tomé e Príncipe, em geral, e na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças em particular, foi ressaltado o fato de que, ao longo da última década, o setor público deparou-se com reformas tanto nas áreas administrativas, estruturais e organizacionais, quanto nas econômicas. No cômputo das reformas administrativas do país, destaca-se, por exemplo, o surgimento do Tribunal de Contas, cujas competências residem na fiscalização da aplicação dos recursos financeiros internos e externos, e, de modo sistemático e/ou pontual, a legalidade e a cobertura orçamental dos atos e contratos de que resultem receita ou despesa para o Estado.

Na área de administração pública em geral, conforme o entrevistado, procedeu-se a revisão do estatuto da função pública, a criação de base de dados dos funcionários públicos, a legalização e a identificação individual dos funcionários. Ainda quanto às reformas nas áreas administrativas, que tiveram grande impacto na área econômica, destaca-se a descentralização de algumas hierarquias financeiras, como aconteceu com a ex-Direção de Finanças, dando origem à três (3) Direções, distintas a saber: Direção do Tesouro e Património; Direção dos Impostos e a Direção do Orçamento. Com a descentralização, estas Direções vêem gradualmente e dentro de suas competências dando respostas no processo de gestão de finanças públicas, ocupando-se na arrecadação de receitas, mobilização de recursos, gestão de despesas públicas, inclusive na gestão da dívida pública externa.

Particularmente a Direção do Orçamento, um serviço de Administração Central do

Estado encarregado da elaboração, controle e execução do Orçamento Geral do Estado, e da implementação da política orçamental do Estado, tem assumido um papel importante para a modernização das finanças públicas do país, norteado pelos princípios de supremacia de interesse público e legalidade dos atos públicos. É assim que surge o Sistema de Administração Financeira do Estado (SAFE), como um dos principais instrumentos de integração financeira e implementação das políticas do governo para a modernização dos serviços na Direção do Orçamento em particular e em São Tomé e Príncipe em geral, proporcionando, também, o alcance do desenvolvimento socio-econômico do país.

Em relação às mudanças ocorridas no setor público de São Tomé e Príncipe em geral, devido à instabilidade política e governamental, constatada nas mais recentes eleições, presidenciais, legislativas e autárquicas no ano 2006, os resultados ainda não são significativos. Todavia, foi possível implementar no âmbito de SAFE uma nova nomenclatura funcional e programática para o Orçamento Geral do Estado de 2007, proceder a legalização e nomeação de muitos funcionários públicos que trabalhavam há mais de cinco anos por meio de contrato de prestação de serviço, efetuar a recolocação de funcionários licenciados da função pública, dentre outras realizações.

Especificamente na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças, os principais impactos desta modernização em relação ao público externo são as prestações de contas e a transparência na gestão da coisa pública. Gradualmente, está ocorrendo uma descentralização financeira, com base em uma filosofia de maior rigor e controle, de forma a responsabilizar os órgãos envolvidos no processo de execução financeira dos recursos. Essa modernização, por outro lado, permitirá maior autonomia administrativa e financeira aos órgãos de soberania: Assembleia Nacional, Presidência da República, Governo e Tribunais, bem como às autarquias locais e regional.

Internamente, a modernização permitirá a integração dos resultados da gestão de finanças públicas, quer na vertente de mobilização de recursos quer na própria gestão de despesas públicas, monitorizando e reforçando a política de controle orçamental e prestação de contas.

Com o apoio do Banco Mundial, assistência técnica Brasileira, Angolana e da União Européia, vários subsídios têm suscitado para o efeito do surgimento de um plano de modernização

da Direção do Orçamento e seus serviços. Assim, foi elaborado o projeto "SAFE", que através de um cronograma de atividades, definiu as áreas temáticas da modernização do setor público. Para o efeito, o Ministério do Planejamento e Finanças criou um comitê com diferentes níveis hierárquicos de diferentes Direções afetas ao referido Ministério, com especial ênfase no nível estratégico, a fim de conjuntamente elaborarem tal projeto.

Como qualquer mudança, é evidente que ocorreram alguns problemas, sendo uma das evidências a própria complexidade e abrangência do projeto SAFE. Neste contexto, os problemas têm sido solucionados gradualmente, mediante treinamento, capacitação, sensibilização e esclarecimentos, junto ao público interno e, principalmente, junto ao público externo.

Existe um plano de atividades, segundo o qual as Direções envolvidas têm a incumbência de emitir relatórios mensais e trimestrais dos resultados almejados. A sustentabilidade deste processo requer uma avaliação sistemática, a cargo de um comitê de seguimento e implementação.

De conformidade com o entrevistado, mediante o nível de reforma até agora implementado na instituição, a motivação dos funcionários é boa. Entretanto, os trabalhadores estão ansiosos e apreensivos sobre as novas funções que desempenharão na conclusão da reforma, o que tem influênciado as suas motivações e comprometimentos nos serviços. Projetam-se novas dimensões funcionais para a conquista da modernização. O gestor entrevistado afirma: "… a motivação dos funcionários é considerada boa, mas eles estão anciosos e apreensivos porque com a implantação do SAF, serão adotados novas atribuições e procedimentos e consequentemente novas funções para os funcionários … e nada ainda está definido ".

De conformidade com o parágrafo acima, pode-se afirmar que se alcançou o primeiro objetivo específico deste estudo; pois, a entrevista indicou que a modernização dos serviços públicos tem causado impactos de certa forma sobre a motivação dos funcionário em relação à seus comprometimentos com o trabalho. Nesse caso pode-se afirmar também que se confirmou o pressuposto de que a modernização dos serviços tem causado impactos na motivação e comprometimentos dos funcionários.

Corroborando com o Relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005),

destaca-se que especialmente no campo da tecnologia, por si só, as mudanças (modernização) causam significativos impactos nas instituições como um todo bem como também nos processos de trabalho.

O entrevistado ressalta que não existe nenhuma Lei que obrigue a implementação do plano para a modernização dos serviços. O entrevistado diz: "… lei, lei de modernização não existe, mas o país precisa cumprir as exigências do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional … ". No entanto, para se adaptar às novas exigências do mundo atual depara.-se com urgência em se proceder tal modernização. A modernização tem exigido a revisão e criação de vários diplomas legais que darão suporte jurídico para o efeito. Um exemplo concreto é a criação da Lei de Nomenclatura (classificador) Orçamental, bem como a revisão da Lei nº 1/86 - Lei de Administração Financeira.

A instabilidade política, limitação de recursos materiais e financeiros, envolvimento parcial dos envolvidos e limitação de recursos de pesquisa técnica interna formam o conjunto de fatores internos e externos que mais dificultam a modernização e a implantação do plano estratégico de modernização dos serviços na instituição.

O gestor entrevistado acredita que a motivação de talentos humanos requer existência de um sistema de recompensas, isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamentos produtivos numa organização. Ainda segundo o entrevistado, tal sistema de recompensas não abrange apenas salários, férias, promoções; é bem mais exigente; isto porque abrange a garantia de segurança no trabalho, bom relacionamento interpessoal, tanto no nível vertical como horizontal, capacitação e o reconhecimento profissional dos funcionários. Segundo o entrevistado, no caso específico da Direção do Orçamento, tendo em conta a conjuntura econômica e social que caracteriza São Tomé e Príncipe, os fatores mais predominantes para a motivação dos funcionários são: salários, promoções, capacitação e o reconhecimento profissional. Neste ponto alcançou-se o segundo objetivo específico da presente pesquisa; ou seja foi analisada os fatores determinantes da motivação e do comprometimento dos funcionários afetos a instituição pesquisada.

Atualmente, não existe nenhum plano formal direcionado somente para motivação dos funcionários; no entanto, a evidência neste momento é a expectativa sobre a atualização do Estatuto da Função Pública, que definirá novas diretrizes referentes aos direitos e obrigações dos funcionários públicos. O entrevistado considera tal Estatuto como um importante instrumento de

gestão de recursos humanos. Este plano foi da responsabilidade da Direção de Administração Pública do Ministério de Administração Pública e Ordenamento de Território de São Tomé e Príncipe, que através de uma comissão inter-ministerial (Justiça, Trabalho, Planejamento e Finanças) com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Banco Mundial, procedeu um estudo à fim de se efetuar a atualização do Estatuto do funcionalismo público São-tomense.

Em relação à motivação dos funcionários, espera-se que os objetivos sejam alcançados satisfatoriamente; pois o plano ainda não está sendo implementado. Aguarda-se a aprovação pela Assembléia Nacional e os devidos procedimentos para sua publicação.

A falta de uma sustentabilidade legal sobre os direitos e obrigações dos funcionários públicos de uma forma geral tem limitado a gestão e manutenção de recursos humanos no âmbito de sistemas de recompensas e punições. Esta carência se deve a própria conjuntura política e social do país. Em termos gerais, as recompensas financeiras foram consideradas fatores que mais contribuem para o engajamento dos funcionários na Direção do Orçamento. E os fatores que limitam o engajamento dos funcionários, residem essencialmente na insuficiência de serviços e benefícios sociais de natureza assistenciais como assistência médico-hospitalar, recreativos como lazer; e, suplementar como restaurante ou refeitório no local de serviço a preço subvencionado.

Diante do exposto acima, percebe-se a confirmação do quarto pressuposto específico da pesquisa, na qual se deixa evidente que a administração pública São-tomense não possui uma política satisfatória de motivação e comprometimento dos funcionários. Ainda no parágrafo acima alcança-se o segundo objetivo específico do presente estudo; pois, o entrevistado reconhece os fatores determinantes da motivação e comprometimento (recompensas financeiras) e desmotivação e descomprometimento (insuficiência de serviços e benefícios sociais de natureza assistecial) dos funcionários afetos a instituição pesquisada.

O Relatório sobre e estado da Administração Pública São-Tomense (2005), aponta vários fatores que condicionam a falta de eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos em São Tomé e Príncipe, derivados da desmotivação e falta de comprometimento. Dentre os quais destacam-se o baixo nível de salários particados no país, ausência de formação contínua dos funcionários, falta de atualização do estatuto do funcionalismos público (revisão de plano de

cargos, carreira e salários, benefícios sociais etc.) Para Bastos e Brandão (1993), a baixa remuneração em instituições públicas, especialmente quando se trata de funções técnico-científicas, ou mesmo a ausência de incentivos para a auto-realização desses funcionários, torna muito difícil a retenção de pessoal qualificado e capacitada nesses tipos de instituições.

De forma a minimizar tais carências, a instituição pesquisada, estimulou a criação do FSFDO – Fundo Social dos Funcionários da Direcção do Orçamento, com o objetivo de incentivar a unidade laboral no seio dos funcionários, promover um fundo financeiro e prestar ajuda aos que eventualmente necessitam, em caso de concessão de empréstimos, fatalidade, casamento, convívios etc. Em termos gerais, as mudanças nesta instituição em particular enfatizam mais questões relativas à própria natureza do trabalho, em termos de promoção da qualidade na prestação de serviços. Destaca-se que o entrevistado se contradiz de certa forma uma vez que o mesmo alega que a motivação dos funcionários da instituição é boa e ao mesmo tempo afirma que os funcionários se encontram anciosos e apreesnsivos. Por outro lado o entrevistado também reconhece que não existe nenhum plano formal para motivação dos funcionários.

6.2 Análise dos dados levantados no questionário

O questionário aplicado conteve questões relacionadas a modernização do setor público, motivação e comprometimento organizacional. Nesse caso os funcionários da instituição pesquisada teceram suas opiniões sobre os aspetos que se pretendeu estudar nesse trabalho. Os dados que se seguem estão expostos em tabelas e gráficos e tiveram a sua fonte em pesquisa direta. Portanto, com os questionários aplicados chegou-se aos seguintes resultados:

A tabela 1 que se segue apresenta o perfil dos fucionários afetos a Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe de acordo com a pesquisa de campo realizada no referido setor em Abril de 2007.

TABELA 1 – Perfil dos funcionários da Direção do Orçamento

Cargo ocupado	Téc. Superior	50%
	Téc. Adjunto	15%
	Téc. Administrativo	15%
	Téc. Auxiliar Administrativo	20%
Tempo de experiência na instituição	01 |--- 05 anos	40%
	06 |--- 10 anos	35%
	11 |--- 15 anos	10%
	16 |--- 20 anos	15%
Tempo de experiência no cargo	01 |--- 05 anos	40%
	06 |--- 10 anos	45%
	11 |--- 15 anos	15%
Sexo	Masculino	60%
	Feminino	40%
Nível de escolaridade	Ensino Secundário	25%
	Ensino Pré-Universitário	25%
	Ensino Superior	35%
	Pós-Graduação	15%
Qual Pós-Graduação	Especialização	33%
	Mestrado	67%
Faixa etária	18 |--- 24 anos	5%
	25 |--- 31 anos	20%
	32 |--- 38 anos	15%
	39 |--- 45 anos	45%
	46 |--- 52 anos	10%
	Não respondeu	5%
Estado civil	Solteiro	35%
	Casado	35%
	Relacionamento estável	30%

Fonte: **Dados da pesquisa**

De acordo com a tabela 1 acima, quanto ao cargo ocupado pelos respondentes do questionário, percebe-se que 50% ocupam o cargo de técnico superior, 20% têm o cargo de técnico auxiliar administrativo, 15% ocupam o cargo de técnico administrativo e 15% assumem o cargo de técnico adjunto. Os técnicos superiores são funcionários que possuem no mínimo um curso superio. É neste nível onde se encontram também os chefes de departamentos e chefes de seções. Técnicos adjuntos são os que não possuem curso superior mas apresentam um curso técnico profissional. Já os técnicos administrativos são aqueles que apresentam como maior nível de escolaridade o ensino pré-universitário apenas, no máximo contendo alguns cursos de qualificação complementar. Quanto aos técnicos auxiliares administrativos, estes apresentam o ensino secundário, podendo também apresentar alguns cursos de qualificação complementar.

Em termos de tempo de experiência na instituição, percebe-se que 40% dos funcionários estão na instituição no intervalo de 1 a 5 anos; 35% contribuem na instituição no intervalo de 6 a 10 anos, 10% no intervalo de 11 a 15 anos e, por último, 15% estão na instituição no intervalo de 16 a 20 anos. Em relação ao tempo de experiência no cargo que ocupam, atualmente, 40% estão no cargo num período de 1 a 5 anos, 45% ocupam o referido cargo no período de 6 a 10 anos e por último, 15% dos respondentes ocupam o referido cargo no período de 11 a 15 anos.

Na instituição pesquisada, 60% dos funcionários são de sexo masculino, enquanto 40% é do sexo feminino.

Tendo em conta o maior nível de escolaridade concluído, a pesquisa mostrou que 35% apresentam um curso superior, 15% possuem uma pós-graduação, 25% têm o ensino pré-universitário e por último também 25% possuem o ensino secundário. Em relação a identificação de pós-graduação dos funcionários afetos a instituição pesquisada, os dados mostraram que dos que apresentaram pós-graduação, 67% possuem mestrado e 33% apresentam especialização.

Em relação à faixa etária dos funcionários consultados na instituição, a pesquisa destaca que 45% estão na faixa de 39 a 45 anos, seguida da faixa entre 25 a 31 anos com 20%, na faixa de 32 a 38 estão 15% dos funcionários, 10% representam a faixa de 46 a 52 anos, 5% estão na faixa de 18 a 24 anos e os 5% não responderam a sua faixa etária.

Quanto ao estado civil dos funcionários afetos a instituição pesquisada, os dados da tabela 1 acima, apresentaram que 65% dos funcionários da instituição possuem uma família nuclear "própria", sendo que 35% são casados e 30% apresentam uma relação estável. Os 35% restantes estão no grupo de funcionários solteiros.

Na tabela 2 abaixo indicada, apresenta-se a opinião dos funcionários em relação aos fatores que mais contribuiram para a modernização do setor público em São Tomé e Príncipe.

Assim, utilizando-se o critério de pesos em cada variável estudada, onde o primeiro lugar possui peso um (1) em relação a freqüência e o segundo lugar peso dois (2) para a referida freqüência assim sucessivamente, obtêve-se os valores utilizando-se o somatório em cada variável.

A partir disso, fez-se uma escala crescente de valores obtidos, para assim encontrar–se a classificação geral das variáveis estudadas, onde o menor valor significa a primeira (1ª) posição no grupo de variáveis observadas.

Ressalta-se que foi a partir do critério acima explicado, é que se procedeu a análise dos dados referentes às questões 7, 8, 9, 18, 19 e 20 do questionário aplicado para a realização do presente estudo de caso.

Portanto, a tabela 2 que se segue, ilustra a percepção dos funcionários em relação aos fatores que mais contibuem para a modernização do setor público São-tomense.

TABELA 2 - Fator que mais contribuiu para a modernização do setor público de São Tomé e Príncipe

Ordem	Fator
1°	Governo
2°	Órgãos/Institutos internacionais
3°	Funcionalismo público
4°	Clientes
5°	Sociedade como um todo
6°	Sindicatos
7°	Iniciativa privada
8°	Instituições do terceiro setor

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, e de acordo com o critério de aplicação de pesoas, a tebela 2 acima, apresenta que os funcionários da instituição pesquisa acreditam que o fator que mais tem contribuido para a modernização do setor público de São Tomé e Príncipe é o governo e o que menos tem contribuido são as instituições do terceiro setor. O presente estudo de caso confirmou o levantamento de subsídio teórico sobre a proposta de modernização do setor público são-tomense; pois, de acordo com o Projeto de Criação de Capacidade de Governação (2003), o objetivo principal do governo de São Tomé e Príncipe desde 2003 é proceder a reforma das instituições públicas.

Na tabela 3 que abaixo se segue, estão ilustradas as percepções dos funcionários em relação as reais mudanças no setor público de São Tomé e Príncipe no geral. Nesse caso, e seguindo-se o critério de obtenção de pesos, tem-se a tabela 3 abaixo, apresentando que em relação as mudanças ocorridas no setor público em geral, verifica-se que os funcionários acreditam que o

mais notório são as imagens frente ao público externo, sem melhorias significativas de serviços e o menos notório é a satisfação para o trabalho em si.

TABELA 3 - Mudanças ocorridas no setor público em geral

Ordem	Fator
1°	Imagem frente ao publico externo, sem melhorias significativas de serviços
2°	Incorporação de novas tecnologias gerenciais e processos de trabalho
3°	Desenvolvimento de lideranças
4°	Instituição de praticas de gestão mais participativa
5°	Eficiência na prestação de serviços
6°	Transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo
7°	Imagem frente ao publico externo, com melhorias concretas de serviços
8°	Satisfação para o trabalho

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, a tabela 3 acima, confirma a proposta do Projeto de Criação de Capacidade de Governação (2003) que deixa claro que um dos objetivos do governo São-tomense é habilitar as instituições públicas do país à lidarem com o clima econômico complexo que se depara a esfera global de hoje. Pois, tal projeto objetivou ter impacto significativo na contribuição do aumento da capacidade humana na administração pública São-tomense, como forma de corresponder às exigências dos seus cidadãos. Portanto, no caso do presente estudo, percebe-se que embora ainda não se encontra melhorias significativas de serviços, as mudanças ocorridas no setor público é de imagens frente ao público externo.

Na tabela 4 que se segue, estão os resultados referentes ao ponto de vista dos funcionários da instituição pesquisada em relação às mudanças ocoridas na instituição em que trabalham, seguindo-se o critério de pesos adotado para a análise das variáveis neste estudo de caso.

TABELA 4 - Mudanças ocorridas na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças

Ordem	Fator

1°	Incorporação de novas tecnologias gerenciais e processos de trabalho
2°	Eficiência na prestação de serviços
3°	Imagem frente ao publico externo, com melhorias concretas de serviços
4°	Transparência e prestação de contas para a sociedade como um todo
5°	Desenvolvimento de lideranças
6°	Satisfação para o trabalho
7°	Imagem frente ao publico externo, sem melhorias significativas de serviços
8°	Instituição de praticas de gestão mais participativa

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, quanto às mudanças ocorridas na instituição pesquisada, a tabela 4 acima, ilustra que os funcionários admitem que o mais notório é a incorporação de novas tecnologias gerenciais e processos de trabalho e o menos notório é a instituição de práticas de gestão mais participativa. O presente resultado justifica a implantação do Sistema de Administração Financeira do Estado (SAFE) que após o termino de sua implantação, contribuirá para a inovação tecnológica e dos processos de trabalho na instituição pesquisada.

A tabela 5 que se apresenta em seguida, representa os dados referentes às opiniões dos funcionários em relação as mudanças ocorridas no setor público São-tomense ao longo da última década.

TABELA 5 - Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, no setor publico de São Tomé e Príncipe, foram de:

Respostas	Qtd	(%)
Grande abrangência, com fortes impactos para o público interno e externo	01	5
Média abrangência, com impactos mais marcantes para o público externo	02	10
Média abrangência, com impactos mais marcantes para o público interno	03	15
Pequena abrangência, sem significados concretos para o público externo	06	30
Pequena abrangência sem significados concretos para o público interno	08	40
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, em relação às mudanças ocorridas, ao longo da última década, no setor público de São Tomé e Príncipe, a tabela 5 acima, apresenta que 70% dos funcionários acreditam que tais mudanças são de pequena abrangência, sendo que 30% acreditam que tais abrangências foram sem significados concretos para o público externo e 40% acreditam que foram sem significados

concretos para o público interno. Ainda em relação a esta questão, percebe-se que 25% dos funcionários acreditam que tais mudanças foram de média abrangência, sendo que 15% acreditam que os impactos foram mais marcantes para o público interno e 10% acham que tais impactos foram mais marcantes para o público externo. Apenas 5% dos funcionários acreditam que as mudanças foram de grande abrangência, com fortes impactos para o público interno e externo.

Nesse caso, os dados mostram que embora existe uma proposta do governo para a modernização dos serviços públicos (PROJETO DE CRIAÇÃO DE CAPACIDADE DE GOVERNAÇÃO, 2003), a grande maioria dos funcionários (40%) da instituição pesquisada alegam que tais mudanças decorentes do processo de modernização têm sido de pouca relevância e sem significados concretos para os funcionários. Percebe-se portanto que tais funcionários não estão motivados em relação ao processo de modernização na administração pública São-tomense. O gráfico 1 abaixo, mostra as constatações acima mencionadas.

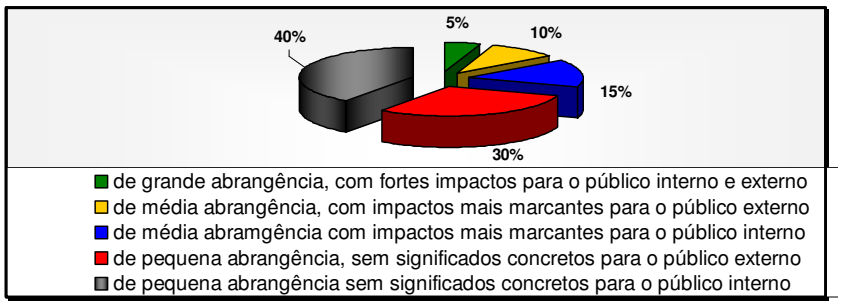


Gráfico 1 - Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, no setor publico de São Tomé e Príncipe
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 6 que se apresenta em seguida, diz respeito a visão dos funcionários em relação a mudanças ocorridas, ao longo da última década na instituição pesquisada em particular.

TABELA 6 - Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, nesta instituição em particular

Respostas	Qtd	(%)
De média abrangência, com impactos mais marcantes para o publico externo	19	95
De pequena abrangência, sem significados concretos para o público interno	01	5

Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, quanto as mudanças ocorridas ao longo da última década, nesta instituição em particular, a tabela 6 anteriormente ilustrada, apresenta que 95% dos funcionários acreditam que tais mudanças foram de média abrangência, com impactos mais marcantes para o publico externo. Apenas 5% dos funcionários responderam que tais mudanças foram de pequena abrangência, sem significados concretos para o público interno, de conformidade com o gráfico 2 que se segue. Aqui percebe-se claramente o refllexo dos dados expostos na tabela 3; pois mais uma vez se confirmou que os funcionários da instituição pesquisada não estão motivados em relação ao processo de modernização dos serviços em curso no país. Pois os mesmos acreditam que tal modernização, até o momento só tem causado impactos ao público externo. Carapeto e Fonseca (2005) argumentam que as organizações públicas que estão perante qualquer processo de modernização têm que buscar gerir de forma estratégica as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas (funcionários, cidadãos, governo, instituições fiscalizadoras). Tais autores alegam que os impactos causados pelo processo de modernização devem ser em todas as esferas das partes interessadas.

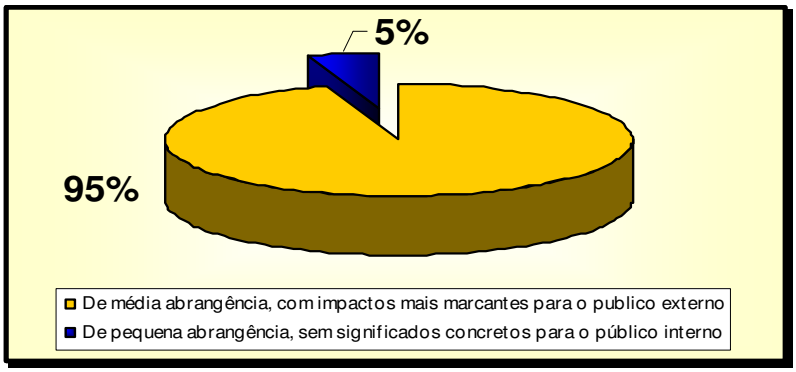


Gráfico 2 - Mudanças ocorridas, ao longo da ultima década, nesta instituição em particular.
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 7 que se segue, estão as variáveis relacionadas as opiniões dos funcionários referentes a mudanças quanto ao público externo nessa instituição em particular.

TABELA 7 - Mudanças ocorridas quanto ao publico externo nesta instituição em particular diz respeito

Respostas	Qtd	(%)
A um incremento na imparcialidade e mérito	02	10
A um incremento na eficiência e nos resultados (profissionalismo)	17	85
A um incremento na capacidade de dar resposta às necessidades dos cidadãos e envolvidos	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, mediante os dados expostos na tabela 7 anteriormente ilustrada, percebe-se que 85% dos funcionários pesquisados afirmam que as mudanças ocorridas quanto ao público externo nesta instituição em particular dizem respeito ao incremento na eficiência e nos resultados; isto é, ao profissionalismo, 10% apontam o incremento na imparcialidade e mérito e 5% alegam o incremento na capacidade de dar resposta às necessidades dos cidadãos e envolvidos; conforme o gráfico 3 abaixo.

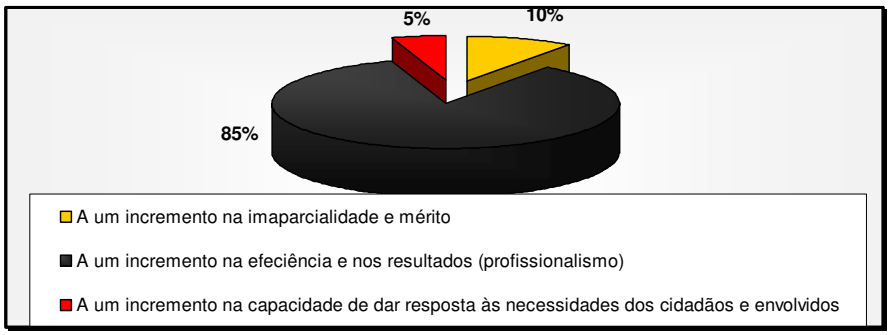


Gráfico 3 - Mudanças ocorridas quanto ao publico externo nesta instituição em particular
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 8 abaixo, estão expostas as variáveis que correspondem as mudanças referentes ao público interno nesta instituição em particular, na visão dos funcionários.

TABELA 8 - Você percebe que as mudanças ocorridas quanto ao público interno nesta instituição em particular dizem respeito

Respostas	Qtd	(%)
As questões relativas às condições de trabalho, tais como disponibilidade de recursos e qualidade de relacionamento com chefias	20	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, de conformidade com a tabela 8, percebe-se que 100% dos funcionários da instituição pesquisada afirmam que as mudanças ocorridas quanto ao público interno na instituição dizem respeito a questões relativas às condições de trabalho, tais como disponibilidade de recursos e qualidade de relacionamento com chefias; conforme a tabela acima.

Na tabela 9 abaixo representada, se ilustra a percepção dos funcionário em relação as intalações e recursos disponíveis para a realização de serviços nessa instituição em particular.

TABELA 9. As instalações e recursos disponíveis para a realização do meu trabalho

Respostas	Qtd	(%)
excelente	01	5
bom	02	10
regular	09	45
ruim	06	30
péssimo	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de acordo com os dados apresentados na tabela 9 acima, constata-se que 45% dos funcionários pesquisados afirmam que as instalações e recursos disponíveis para a realização de seus trabalhos são regulares, 30% afirmam serem ruins, 15% gostam, sendo que 10% acreditam serem bons e 5% acreditam serem excelentes. Já 10 % afirmam serem péssimas, conforme o gráfico 4 que se segue. Relacionando-se a teoria de dois (2) fatores de Herzberg (1975) – Fatores Higiênicos e Motivacionais, percebe-se que em relação às instalações e aos recursos disponíveis para trabalhar (fator higiênico), apenas 15% dos funcionários os consideram bons. Percebe-se, portanto, que 40% alegam que as instalações e recursos para trabalhar não são bons. Neste caso, partindo-se dos argumentos de Frederick Herzberg (1975), embora os fatores higiênicos não conduzem à motivação, estes atuam na prevenção da insatisfação; pois, enquanto estiverem apropriados, os funcionários não ficarão insatisfeitos ou desmotivados nas instituições. Pode-se afirmar que 40% dos funcionários da instituição pesquisada não estão totalmente satisfeitos nem motivados. 45% estão regularmente satisfeitos e motivados e apenas 15% estão totalmente satisfeitos e motivados.

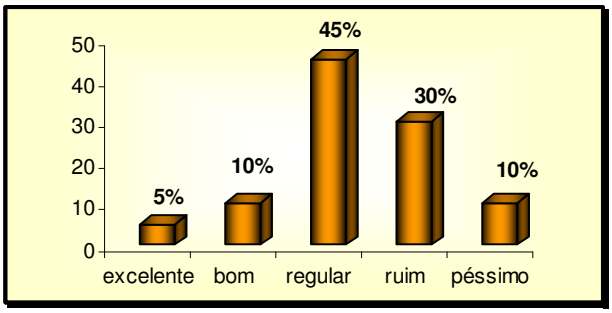


Gráfico 4 - As instalações e recursos disponíveis para a realização do trabalho
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 10 que se segue diz respeito a visão dos funcionários referente as relações interpessoais entre os colegas de trabalho na instituição em causa.

TABELA 10 - As relações interpessoais com os colegas

Respostas	Qtd	(%)
excelente	01	5
bom	18	90
regular	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, os dados acima apresentados na tabela 10, mostram que 90% dos funcionários da instituição pesquisada afirmam que as relações interpessoais com os colegas de trabalho são boas, 5% as consideram excelentes e também 5% as consideram regulares; de acordo com o gráfico 5 que se segue. Perecebe-se nesse caso que o relacionamento entre os funcionários nesta instituição é boa. Herzber (1975) enfatiza a questão de relacionamentos entre colegas de trabalho como de grande relevância para o ambiente de trabalho com que os funcionários se deparam. Este autor enfatiza ainda que os funcionários precisam se sentir bem em relação aos demais colegas como forma de se evitar a insatisfação no ambiente organizacional.

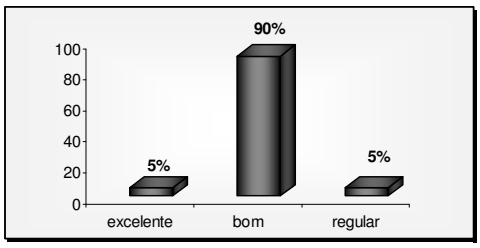


Gráfico 5 - As relações interpessoais com os colegas

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 11 abaixo, se refere a percepção dos funcionários em relação as relações interpessoais dos funcionários com seus superiores hierárquicos.

TABELA 11 - As relações interpessoais com os superiores são

Respostas	Qtd	(%)
bom	18	90
regular	01	5
ruim	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, na tabela 11 acima, percebe-se que 90% dos funcionários afirmam que as relações interpessoais com a chefia são boas, 5% as consideram regulares e 5% dizem que são ruins; conforme o gráfico 6 abaixo. A pesquisa mostrou que tanto as relações interpessoais com os colegas de trabalho, quanto com a chefia são boas; pois 90% dos funcionários afirmam serem boas. Nesse item, mais uma vez, percebe-se que embora exista um alto grau de satisfação em relação aos relacionamentos tanto com os colegas de trabalho quanto com a chefia, isso não quer dizer que os funcionários estão satisfeitos e/ou motivados; pois segundo Herzberg (1975), eliminando-se os fatores que geram insatisfação pode-se obter a paz e tranqüilidade, mas não necessariamente a motivação dos funcionários.

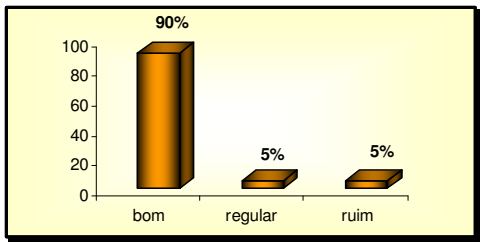


Gráfico 6 - As relações interpessoais com os superiores
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 12 abaixo, indica a visão dos funcionários da instituição em causa, em relação as políticas e planos de recursos humanos praticadas na instituição.

TABELA 12 - As políticas/planos de recursos humanos da instituição

Respostas	Qtd	(%)

regular	03	15
ruim	15	75
péssimo	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto às políticas e planos de recursos humanos da instituição pesquisada, a tabela 12 acima, ilustra que 85% dos funcionários as reprovam e por isso se apresentam desmotivados, sendo que 75% as consideram ruins e 10% acreditam serem péssimas. Apenas 15% dos funcionários se apresentaram regularmente motivados, pois esse grupo considerou as políticas e planos de recursos humanos da instituição pesquisada como regulares.

Diante dos resultados da presente pesquisa, percebe-se que a instituição pesquisada não ativa a sinergia motivacional de seus funcionários. Para que isso acontecesse, deveriam ser adotadas políticas de recursos humanos satisfatórias, conforme argumentam Carvalho e Nascimento (1997). Davenport (2001) enfatiza que para as instituições desenvolverem a reserva de capital humano essencial ao sucesso, elas devem propor políticas de recursos humanos capazes de estimular comportamentos motivadores por parte dos funcionários.

Carapeto e Fonseca (2005) argumentam que as instituições que queiram efetivamente alcançar seus objetivos definidos, devem adotar políticas de recursos humanos baseadas na estratégia e no planejamento organizacional, não se esquecendo de abordar todos os aspéctos do desenvolvimento, tanto da organização, como de seus funcionários, de forma a corresponder às necessidades de ambas. Portanto, o gráfico 7 abaixo, ilustra a percepção dos funcionários em relação as políticas de recursos humanos da instituição pesquisada.

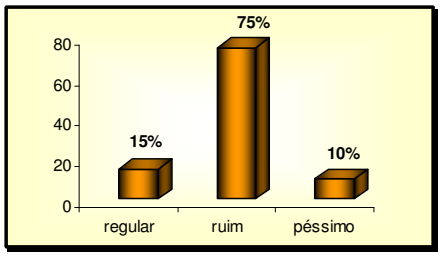


Gráfico 7 - As políticas / planos de recursos humanos da instituição
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a tabela 13 que abaixo se apresenta, esta se refere a percepção dos funcionários em relação ao salário em virtude da função que exercem na instituição.

TABELA 13 - Meu salário, comparado com a função que exerço

Respostas	Qtd	(%)
regular	07	35
ruim	12	60
péssimo	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, quanto aos salários, os dados apresentados na tabela 13 acima, apresentam que 65% dos funcionários não os consideram adequados em relação a funções que exercem, sendo que 60% os consideram ruins e 5% acreditam serem péssimos. Já 35% dos funcionários pesquisados consideram seus salários regulares; de acordo com o gráfico 8 que se segue. Baseando-se nos estudos de Herzberg (1975), o salário pode ser considerado fator higiênico; mas salienta-se que, por estar associado com fatores motivacionais, encontra-se também no meio destes. Por exemplo, diante de uma promoção, o salário destaca-se como fator motivacional. Neste caso, 65% dos funcionários da instituição pesquisada não se encontram satisfeitos nem motivados, haja vista que esse grupo de funcionários considera seus salários inadequados em relação a funções que exercem. Bergamini (1983) enfatiza que a importância do dinheiro não está em si só, mas sim naquilo que ele representa. Assim, a falta de dinheiro promove um estado de carência tipificado por aquilo que se deixa de adquirir sem ele.

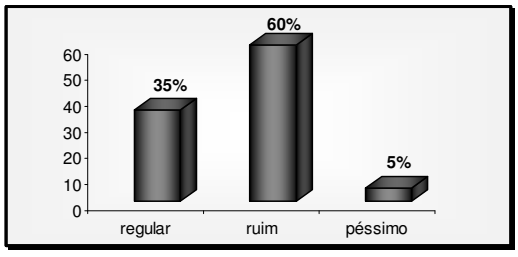


Gráfico 8 - Meu salário, comparado com a função que exerço
Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 14 abaixo, ilustra-se a visão dos funcionários em relação aos benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição em causa.

TABELA 14- Os benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição

Respostas	Qtd	(%)
bom	01	5
regular	01	5
ruim	17	85
péssimo	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, na tabela 14, percebe-se que 90 % dos funcionários da instituição pesquisada acreditam que a instituição deixa a desejar em relação aos benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição, sendo que 85% os consideram ruins e 5% acreditam serem péssimos. Já 5% os consideram regulares e a mesma margem, ou seja, também 5% os consideram bons; de conformidade com o gráfico 9 que se segue. Bastos e Brandão (1993) alegam que a ausência de incentivos para a auto-realização dos funcionários, torna muito difícil a retenção de pessoal qualificado e capacitado em instituições públicas. No caso específico da instituição pesquisada, pode-se entender que tem sido muito difícil se conseguir o comprometimento dos funcionários em relação a prestação de serviços em decorrência da ausência de tais benefícios e serviços sociais.

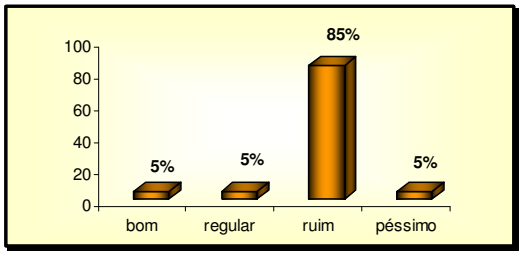


Gráfico 9 - Os benefícios e serviços sociais oferecidos pela instituição
Fonte: Dados da Pesquisa

Seguidamente apresenta-se a tabela 15 no qual está a percepção dos funcionários em relação ao trabalho que desempenham em termos de complexidades e desafios.

TABELA 15 - O trabalho que desempenho, em termos de complexidade e desafios

Respostas	Qtd	(%)
bom	02	10
regular	16	80
ruim	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, em termos de complexidade e desafios, os dados da tabela 15 acima, apresentam que 80% dos funcionários da instituição pesquisada consideram que o trabalho que desempenham é regular, 10% acreditam serem bons e 10% alegam serem ruins; segundo o gráfico 10 que se segue. Nesse caso, e baseando-se ainda nos pressupostos de Hezberg (1975), tudo que está relacionado com o cargo ou tarefa foi definido como fatores motivacionais. São estes fatores que produzem algum efeito motivacional duradouro e assim, a pesquisa destaca que apenas 10% dos funcionários estão satisfeitos e motivados com seus trabalhos em termos de complexidade e desafios. 80% dos funcionários se apresentam regularmente satisfeitos e motivados. Outros 10% restantes se apresentam totalmente desmotivados.

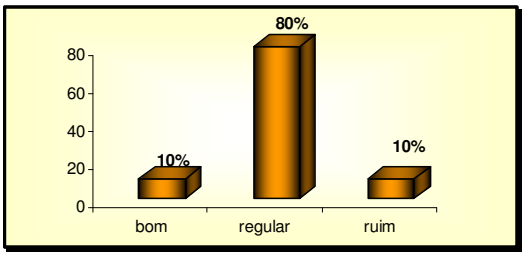


Gráfico 10 - O trabalho que desempenho, em termos de complexidade e desafios
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 16 a seguir, apresenta a opinião dos funcionários em relação a autonomia que possuem no desempenho de seus cargos.

TABELA 16- A autonomia que tenho no desempenho do meu cargo

Respostas	Qtd	(%)
regular	11	55
ruim	09	45
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

De conformidade com a tabela 16, percebe-se que quanto à autonomia que possuem no desempenho de seus cargos, 55% a considera regular e 45% a considera ruim; de acordo com o gráfico 11 abaixo. Percebe-se que, também neste item, está-se diante de um fator motivacional, pois a autonomia no desempenho do cargo, é considerado fator motivacional segundo Herzberg (1975). Este autor argumenta ainda que os fatores motivacionais estão relacionados a forma pela qual o trabalho é realizado. Neste item estão incluídos a liberdade e autonomia dos funcionários em criar, inovar, e acima de tudo procurar e propor formas próprias para atingir os resultados de suas

tarefas. Assim, ao criar condições motivacionais, a instituição estará acreditando na capacidade profissional e na responsabilidade se seus colaboradores. Portanto, percebe-se que 55% dos funcionários se consideram regularmente satisfeitos e motivados em relação à autonomia relacionada com o seu desempenho no cargo. Já 45% encontram-se totalmente desmotivados.

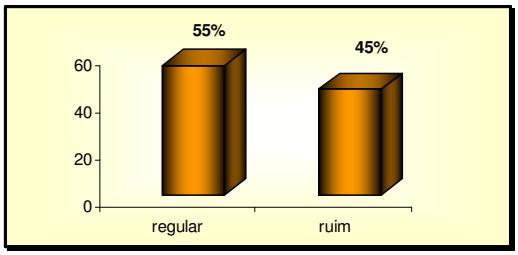


Gráfico 11 - A autonomia que tenho no desempenho do meu cargo
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 17 está relacionada com a visão que os funcionários possuem em relação a seus cargos em termos de estabilidade.

TABELA 17 - Em termos de estabilidade, meu cargo

Respostas	Qtd	(%)
bom	06	30
regular	11	55
ruim	03	15
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, de acordo com a tabela 17 acima, verifica-se que em termos de estabilidade 55% dos funcionários da instituição pesquisada acreditam que seus cargos são regulares, 30% afirmam ser boa e apenas 15% acreditam que a estabilidade em relação aos cargos que ocupam é ruim; conforme o gráfico 12 que se segue. Assim, em relação ao cargo, e baseando-se em Herzberg (1975), a pesquisa evidenciou que em termos de estabilidade 55% dos funcionários estão regularmente satisfeitos; 30% encontram-se satisfeitos e 15% se apresentam totalmente insatisfeitos e desmotivados.

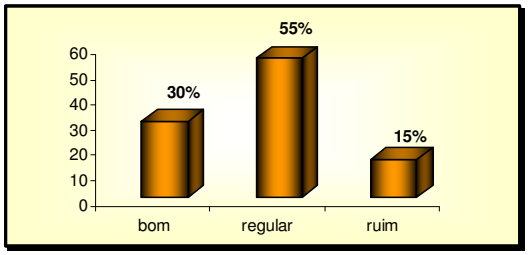


Gráfico 12 - Em termos de estabilidade, meu cargo é
Fonte: Dados da pesquisa

Seguidamente se apresenta a tabela 18, na qual estão os dados referentes a opinião dos funcionários em relação a seus cargos em termos de possibilidade de progresso profissional.

TABELA 18 - Em termos de possibilidade de progresso profissional, o meu cargo

Respostas	Qtd	(%)
bom	07	35
regular	08	40
ruim	05	25
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a possibilidade de progresso profissional, a tabela 18 acima mostra que 40% dos funcionários acreditam que seus cargos são regulares, 35% afirmam serem bons e 25% alegam serem ruins; de acordo com o gráfico 13 que se segue. Neste caso específico, percebe-se que apenas 35% dos funcionários na instituição pesquisada estão motivados e satisfeitos com seus cargos em termos de progresso profissional; já 40% se encontram regularmente satisfeitos e motivados. 25% dos pesquisados se encontram totalmente desmotivados e insatisfeitos com seus cargos em termos de progresso profissional em relação a seus cargos. Lima (2006) defende que as instituições devem desenvolver políticas de recursos humanos que abranjam as questões de manutenção de recursos humanos, considerando sempre a avaliação de cargos em relação a satisfação dos funcionários.

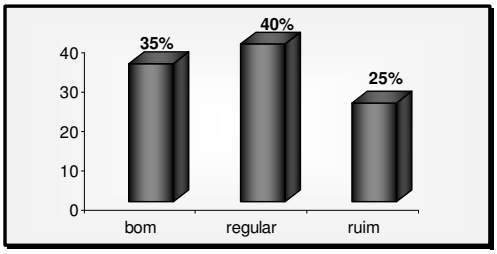


Gráfico 13 - Em termos de possibilidade de progresso profissional, o meu cargo

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 19 que se segue, está relacionada a percepção que os funcionários da instituição pesquisada possuem quanto ao reconhecimento da instituição em relação à seus trabalhos.

TABELA 19 - O reconhecimento da instituição quando ao trabalho que realizo

Respostas	Qtd	(%)
bom	01	5
regular	12	60
ruim	07	35
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante os dados apresentados na tabela 19 acima, 60% dos funcionários pesquisados afirmam que o reconhecimento da instituição quanto ao trabalho que realizam é regular, 35% o considera ruim e apenas 5% alegam ser bom.

Vroom (1995) em seus estudos sobre teorias motivacionais, defende que a motivação dos funcionários depende de forças que atuam individualmente dentro de cada indivíduo. Uma dessas forças é a expectativa que o funcionário possui em relação a instituição, e tais expectativas incluem o reconhecimento da instituição em relação ao trabalho de seus funcionários. Lima (2006) afirma que tais expectativas determinam a motivação dos funcionários a tal ponto que os mesmos passam a adotar comportamentos produtivos independentemente de circunstâncias em que os mesmos se encontram.

Especificamente se tratando do presente estudo de caso, pode-se afirmar que apenas 5% dos funcionários se encontram aptos a possuirem comportamentos produtivos, haja vista que apenas 5% acreditam que a instituição reconhece o trabalho que realizam; conforme o gráfico 14 que se segue.

Corroborando com Carapeto e Fonseca (2005) as organizações devem recorrer a estratégias para aumentar a motivação de seus funcionários através de políticas de reconhecimento. Para tais autores, o reconhecimento é um testemunho de aprovação.

Brun e Dugan (2002) defendem que o reconhecimento é um elemento essencial para preservar e construir a identidade dos funcionários, dar sentido ao trabalho que executam, favorecer seus desenvolvimentos, e, contribuir para o bem estar profissional dos mesmos.

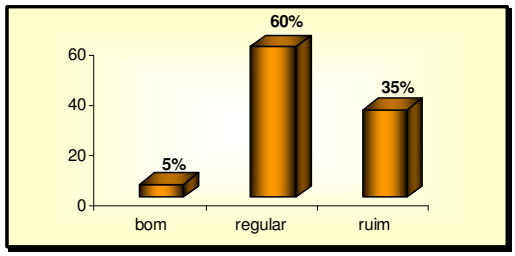


Gráfico 14 - O reconhecimento da instituição quando ao trabalho que realizo é
Fonte: Dados da pesquisa

Seguidamente apresenta-se a tabela 20, onde estão expostas as opiniões dos funcionários em relação a satisfação com o trabalho que executam.

TABELA 20 - Minha satisfação com o trabalho que realizo

Respostas	Qtd	(%)
bom	01	5
regular	17	85
ruim	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, os dados da tabela 20 acima retratam que 85% dos funcionários alegam que sua satisfação com os trabalhos que realizam é regular, 10% consideram sua satisfação ruim e apenas 5% estão satisfeitos com os trabalhos que executam, de conformidade com o gráfico 15 que se segue.

Carapeto e Fonseca (2005) alegam que a gestão de recursos humanos de qualquer organização tem a obrigação de medir a satisfação dos funcionários. Tal como a organização deve estar orientada para seus clientes, a mesma deve se voltar também para as pessoas que nelas trabalham; pois a qualidade dos serviços prestados depende também da satisfação dos funcionários. Só sabendo o nível de satisfação de seus funcionários é que uma organização pode adotar medidas que levam a satisfação de seus funcionários.

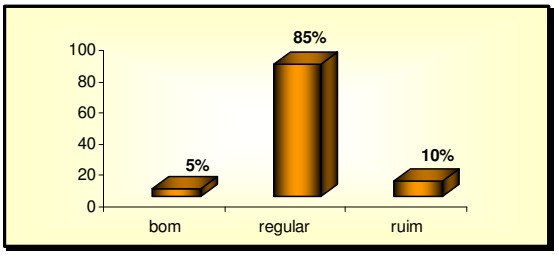


Gráfico 15 - Minha satisfação com o trabalho que realizo
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 21 pode-se observar a visão dos funcionários pesquisados em relação ao nível de pressão e cobrança a que estão submetidos.

TABELA 21 - Nível de pressão e cobrança que você é submetido

Respostas	Qtd	(%)
Muito alto	01	5
Alto	18	90
Regular	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, a tabela 21 acima, destaca que 95% dos funcionários da instituição pesquisada consideram elevado o nível de cobrança a que são submetidos, sendo que 90% afirmam ser alto e 5% acreditam ser muito alto. Apenas 5% acham regular o nível de cobrança na instituição; mediante o gráfico 16 que se segue. Bergamini (1997) enfatiza que no passado deu-se muita ênfase ao controle e cobrança excessiva como forma de se extrarir dos funcionários atitudes produtivas. No entanto, tal autora alega que essa forma de proceder a motivação e o comprometimento dos funcionários, deixa muito a desejar. Para Bergamini (1997) os funcionários precisam ser entendidos enquanto seres humanos que têm as suas necessidades e devem ser entendidos na sua totalidade.

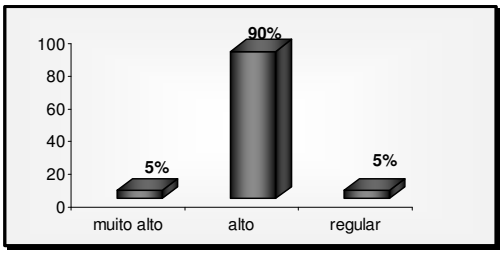


Gráfico 16 - Nível de pressão e cobrança que você é submetido
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 22 retrata a opinião dos funcionários pesquisados em relação a perspectiva de crescimento ou promoção na instituição.

TABELA 22 - Você vê perspectiva de crescimento/promoção na instituição?

Respostas	Qtd	(%)
Sim, em um horizonte de curto em médio prazo	02	10
Sim, mas sem previsão	09	45
Não, sei que não serei promovido, em função de restrições em minhas qualificações	08	40
Não, sei que não serei promovido, em função de fatores políticos	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados na tabela acima 22 apresentam que 55% dos funcionários vê perspectivas de crescimento ou promoção na instituição, sendo que 45% alegam não ter nenhuma previsão e 10% acreditam que tal crescimento ou promoção pode ser num horizonte de curto e médio prazo. Já 40% dos funcionários acreditam que não serão promovidos em função de restrições em suas qualificações. Apenas 5% alegam que não serão promovidos em função de fatores políticos; conforme o gráfico 17 que se segue. Shein (1968) argumenta que pesquisas feitas ilustram que os sistemas de recompensas, que incluem promoções, aplicadas nas instituições, exercem marcante influência sobre a eficiência dos funcionários. Schein (1968) argumenta ainda que quando isso acontece, a instituição consegue obter resultados eficazes e seus membros adquirem uma sensação de bem estar em relação à instituição, o que leva à motivação contínua dos funcionários para execução de um bom desempenho e, em decorrência disso, a instituição atinge os objetivos preconizados.

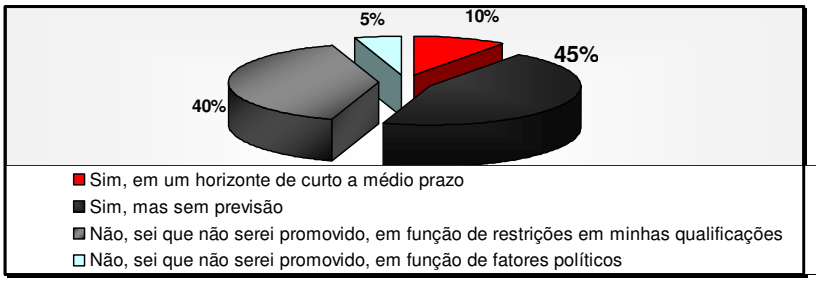


Gráfico 17 - Você vê perspectiva de crescimento/promoção na instituição
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 23 que se segue, estão expostos o que os funcionários aconselham a instituição a fazer para melhorar seus desempenhos no trabalho.

TABELA 23 - O que você aconselharia essa instituição a fazer para melhorar o seu desempenho no trabalho

Respostas	Sim	(%)
Aumentar Salários	11	18,3
Prover melhores instalações	08	13,3
Fornecer mais treinamento/formação	16	26,7
Melhor reconhecer o trabalho dos funcionários	07	11,7
Dar mais autonomia e poder de decisão aos funcionários	03	5
Exercer mais cobrança por parte da chefia	0	0
Proporcionar mais facilidade de acesso a chefia	0	0
Melhor disponibilizar informações e materiais para execução de tarefas	15	25
Outra	0	0
Total	60	100

Fonte: Dados da pesquisa

Como evidenciado na tabela 23 acima, os funcionários da instituição pesquisada aconselhariam a instituição em primeiro lugar fornecer mais treinamentos e formação aos funcionários, seguidamente aumentar salários e em terceiro lugar prover melhores instalações no ambiente de trabalho, como forma de melhorar seus desempenhos no trabalho.

Na tabela 24 tem-se explícita a classificação dos fatores que os funcionários alegam poder contribuir para sensação de satisfação com o trabalho.

TABELA 24 - Classifique em termos de contribuição para a sua sensação de satisfação com o trabalho

Ordem	Fator
1°	Disponibilidade de recursos para trabalhar
2°	Salário
3°	Instalações físicas
4°	Relações com os colegas de trabalho
5°	Relações com a chefia
6°	Complexidade e variedade de tarefas

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de conformidade com a tabela 24 acima, a fim de contribuir para satisfação com o trabalho, os funcionários da instituição pesquisada afirmam que em primeiro lugar a instituição deveria se preocupar com disponibilidade de recursos para trabalhar, seguidamente salários, instalações físicas, relações com os colegas de trabalho, relações com a chefia e, por último, a complexidade e variedades de tarefas.

Na tabela 25 que abaixo se segue, verifica-se a classificação dos funcionários referente a fatores que podem contribuir para o desenvolvimento pessoal e motivação dos mesmos.

TABELA 25 - Classifique em termos de sua contribuição para o seu desenvolvimento pessoal e motivação para trabalhar

Ordem	Fator
1°	Treinamentos e formação na instituição ou à distancia
2°	Possibilidade de promoção/plano de carreira
3°	Reconhecimento do meu trabalho
4°	Possibilidade de participar de decisões

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, a fim de contribuir para o desenvolvimento pessoal e motivação para trabalhar, a tabela 25 acima ilustrada, mostra que os funcionários da instituição pesquisada acreditam que a instituição deveria primeiramente investir em treinamento e formação seja na instituição ou a distância, seguidamente apontam a possibilidade de promoção/plano de carreira, seguido do reconhecimento de seus trabalhos e por último a possibilidade de participar de decisões. Carapeto e Fonseca (2005) alegam que para atingir os objetivos para os quais foram criadas, as instituições públicas precisam ter como foco central e estratégico a gestão de recursos humanos. E uma das áreas de concentração de uma gestão estratégica de recursos humanos é precisamente a questão de treinamento e capacitação de funcionários. Pois as organizações sejam privadas ou públicas só atingirão seus objetivos se as organizações lhes fornecerem treinamento e formação adequada.

Na tabela 26 a seguir, os funcionários classificaram os fatores que podem levar a uma eventual perda de produtividade.

TABELA 26 - Classificar fatores em termos de sua contribuição para uma eventual perda de produtividade

Ordem	Fator
1°	Problemas de ordem particular e/ou saúde
2°	Dificuldades de acesso às informações ou material de apoio para o trabalho
3°	Recompensas desiguais para colegas de mesma função
4°	Falta de reconhecimento do meu esforço e dedicação
5°	Falta de autonomia ou liberdade para exercer a função
6°	Falta de cobrança por parte da chefia
7°	Pressão e cobranças excessivas da chefia

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta perspectiva e de acordo com os dados expostos na tabela 26 acima ilustrada, os funcionários afetos à instituição pesquisada apontam, primeiramente, os problemas de ordem particular e/ou saúde, depois dificuldades de acesso às informações ou material de apoio para o trabalho, seguido de recompensas desiguais para colegas de mesma função. Na seqüência, apontam a falta de reconhecimento de seus esforços e dedicação, seguida da falta da autonomia ou liberdade para exercer a função, depois a falta de cobrança por parte da chefia e, por último, pressão e cobrança excessiva da chefia, como fatores que podem contribuir para uma eventual perda de produtividades dos mesmos.

Na tabela 27 estão expostos os dados referentes a visão dos funcionários em relação ao salário que auferem comparado com outros profissionais do mesmo nível em outras organizações públicas.

TABELA 27 - Ganho mais do que outros profissionais do mesmo nível em outras organizações públicas

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	01	5
Discordo	10	50
Indeciso	04	20

Concordo	05	25
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados da tabela 27 acima ilustrada, percebe-se que 55% dos funcionários da instituição pesquisada não acreditam que ganham mais do que outros profissionais da mesmo nível em outras organizações públicas, sendo que 50% discordam e 5% discordam muito; 25% concordam com tal afirmação, 5% discordam e 20% consideram-se indecisos em relação a esta questão; ou seja, não têm noção se ganham mais ou menos em relação a outros profissionais do mesmo nível em outras instituições públicas; em seguida o gráfico 18 ilustra tal verificação.

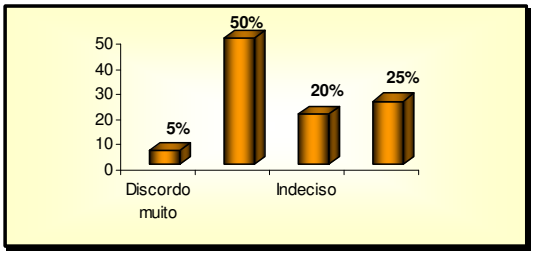


Gráfico 18 - Ganho mais do que outros profissionais do mesmo nível em outras organizações públicas
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 28 estão os dados referentes a opinião dos funcionários pesquisados em relação a salário que auferem e o custo de vida no país.

TABELA 28 - Meu salário é adequado ao custo de vida

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	02	10
Discordo	17	85
Indeciso	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 28 acima, mostra que 85% dos funcionários discordam que seus salários sejam adequados ao custo de vida no país, 19% discordam muito e apenas 5% estão indecisos; conforme o gráfico 19 que se segue. Bergamini (1983) alega que o dinheiro, por si só, não motiva os funcionários. Tal autora argumenta que o importante é que o dinheiro por si só não tem significado,

mas sim o que ele representa para as pessoas. Assim, a sensação de falta de dinheiro promove um estado de carência tipificado por aquilo que as pessoas deixam de adquirir sem ele.

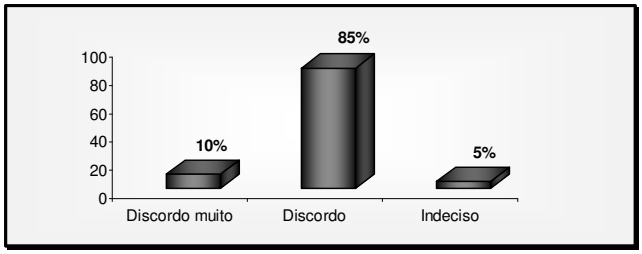


Gráfico 19 - Meu salário é adequado ao custo de vida
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 29 que se segue, apresenta o nível de satisfação dos funcionários em relação à seus salários.

TABELA 29 - Estou satisfeito com meu salário

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	2	10
Discordo	15	75
Indeciso	2	10
Concordo	1	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, de conformidade com a tabela 29 acima apresentada, persebe-se que 85% dos funcionários pesquisados não se encontram satisfeitos com seus salários, sendo que 75% discordam que estão satisfeitos e 10% discordam muito, 10% alegam estaren indecisos (talvez por medo ou algum receio de responder que discorda ou discorda muito) e apenas 5% se encontram satisfeitos com seus salários; de conformidade com o gráfico 20 que se segue. Percebe-se também que 85% estão desmotivados e insatisfeitos com seus salários, embora a tabela 14.l evidenciou que os funcionários estariam regularmente satisfeitos. Já 5% confirmam sua satisfação com o salário que auferem e 10% dos funcionários apresentam-se indecisos.

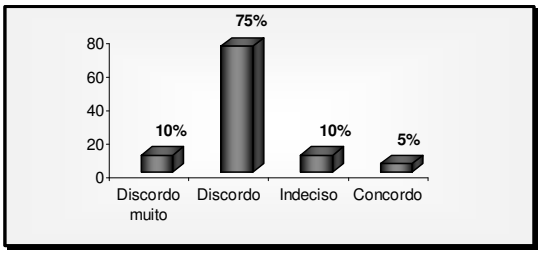


Gráfico 20 - Estou satisfeito com meu salário
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 30 a seguir, os dados fazem referência a modalidade salarial praticada na instituição.

TABELA 30 - Parte significativa do meu salário é variável e está atrelada ao desempenho

Respostas	Qtd.	(%)
Concordo	20	100

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 30 acima, percebe-se que a totalidade dos pesquisados; isto é, 100% dos funcionários da instituição pesquisada concordam que parte significativa dos seus salários são variáveis e estão atreladas ao desempenho.

Na tabela 31 que se segue, os funcionários expressam suas opiniões em relação aos benefícios relacionados aos programas de educação de suas livres escolhas, oferecidos pela instituição.

TABELA 31 - Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, de livre escolha do funcionário e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização.

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	03	15
Discordo	17	85
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa evidenciam que a instituição não oferece benefícios que contemplam programas de educação, de livre escolha dos funcionários e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela instituição; pois, 85% discordam de tal afirmativa e 15% discordam muito; conforme a tabela 31 acima e o gráfico 21 que se segue.

Nesse caso, percebe-se certa falta de motivação dos funcionários em relação a ausência de benefícios referentes aos programas de educação de livre escolha dos funcionários.

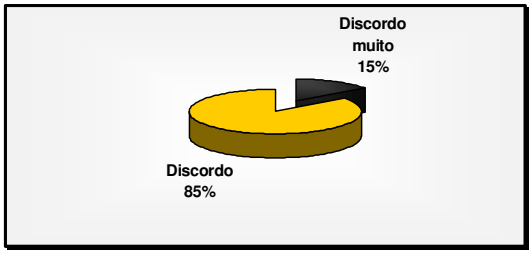


Gráfico 21 - Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, de livre escolha do funcionário e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 32 que se segue, mostra os dados referentes a opinião dos funcionários em relação aos programas de educação voltados para as funções do cargos subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização.

TABELA 32 - Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, voltados para as funções do cargo e subsidiados na íntegra ou em parte significativos pela organização

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	02	10
Discordo	18	90
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de acordo com a tabela 32 acima, percebe-se que todos os funcionários afirmam que a instituição pesquisada não oferece benefícios que contemplem programas de educação, voltados para as funções do cargo e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização; pois, 90% discordam com tal afirmativa e 10% discordam muito; conforme o gráfico 22 que se segue.

O relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) chama atenção para as instituições públicas investirem em seus funcionários através de programas de educação, voltadas para as funções e cargos ou mesmo de livre escolha dos funcionários. Tal relatório deixa claro

ainda que os programas de educação podem ser subsidiadas na íntegra ou em partes pela instituição.

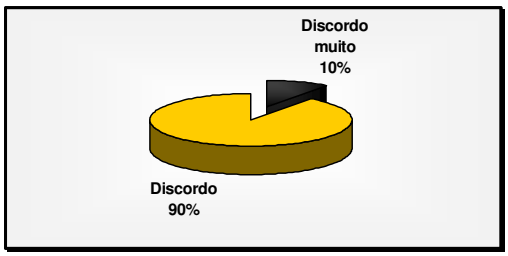


Gráfico 22 - Os benefícios oferecidos contemplam programas de educação, voltados para as funções do cargo e subsidiados na íntegra ou em parte significativa pela organização
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 33 que abaixo se segue, mostra a opinião dos funcionários em relação a seus comprometimentos com a instituição em virtude das condições de trabalho oferecidas pela instituição.

TABELA 33 - As condições de trabalho nesta instituição levam-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo	10	50
Indeciso	01	5
Concordo	08	40
Concordo muito	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 33 acima ilustrada, percebe-se que 45% dos funcionários acreditam que as condições de trabalho na instituição pesquisada os levam a observar que em outras empresas não encontrarão emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios, sendo que 40% concordam e 5% concordam muito com tal afirmativa. 50% discordam; ou seja, acreditam que encontrariam emprego melhor em outras empresas, em termos de remuneração e benefícios e 5% apresentaram-se indecisos. Conforme o gráfico 23 que se segue. Baseando nas dimensões do comportamento organizacional de Meyer e Allen (1997), nesse caso específico, percebe-se que 45% dos funcionários da instituição pesquisada apresentam um comprometimento instrumental em relação a instituição; pois, sua permanência na instituição está atrelada ao comprometimento instrumental, que por sua vez está associado a perda de valores com a saída do funcionário da

instituição. No entanto, 50% dos funcionários acreditam que podem encontrar sim melhores empregos em outras empresas em termos de remuneração e benefícios, portanto, essa dimensão de comprometimento (instrumental) não define as suas permanências na instituição.

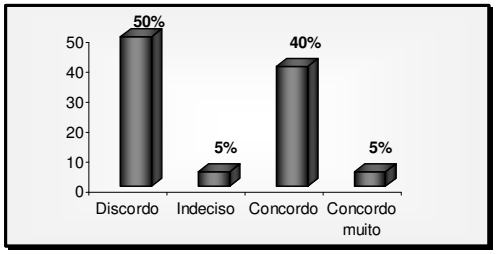


Gráfico 23- As condições de trabalho nesta instituição levam-me a observar que em outras empresas não encontrarei emprego melhor, em termos de remuneração e benefícios
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 34 representa os dados referentes a causa de permanência dos funcionários na instituição em virtude da perca que acarreta suas saídas e o risco de não conseguirem se recolocarem no mercado de trabalho.

TABELA 34 - Minha permanência na instituição deve-se ao fato de que há muito tempo trabalho aqui; logo, perderia muito se saísse. Ademais, corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo	07	35
Indeciso	04	20
Concordo	07	35
Concordo muito	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a tabela 34 acima ilustrada, observa-se que 45% dos funcionários acreditam que sua permanência nesta instituição deve-se ao fato de que há muito tempo trabalham na mesma, logo, perderiam muito se saíssem. Ademais, correm riscos de não conseguirem se recolocar no mercado de trabalho; sendo que 35% concordam com tal afirmativa e 10% concordam muito. Já 35% dos funcionários discordam com tal afirmativa, enquanto 20% representam o grupo que estão indecisos quanto a tal afirmativa; de conformidade com o gráfico 24 que se segue.

Ainda baseando-se nas dimensões do comprometimento organizacional apresentadas por Meyer e Allen (1997), destaca-se que 45% dos funcionários da instituição pesquisada

apresentam um comprometimento instrumental, pois esse grupo de funcionários acreditam que perderiam muito se saíssem da instituição. No entanto, 35% se mostraram descomprometidos com tal dimensão do comprometimento organizacional. E 20% dos funcionários se mostraram indecisos quanto a este fator.

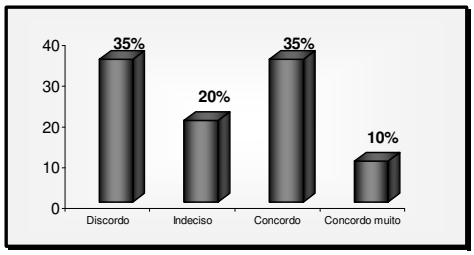


Gráfico 24 - Minha permanência na instituição deve-se ao fato de que há muito tempo trabalho aqui; logo, perderia muito se saísse. Ademais, corro o risco de não conseguir me recolocar no mercado de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 35 que se segue, mostra os dados referentes ao comprometimento dos funcionários com a instituição em virtude das condições oferecidas para a realização do trabalho.

TABELA 35 - As condições de trabalho nesta instituição levam-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo	07	35
Indeciso	12	60
Concordo	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Neste item, os dados da pesquisa apresentados na tabela 35 acima, destacam que 60% dos funcionários encontram-se indecisos. Pode-se deduzir que essa indecisão esteja relacionada ao receio ou medo de dizer que discordam com tal afirmativa; ou seja, não sabem se as condições de trabalho nesta instituição levam à fortalecimento de seus desempenhos e engajamento, fazendo com que o trabalho atinja um maior nível de qualidade. 35% discordam categoricamente com a tal

afirmativa e apenas 5% dos funcionários concordam com a afirmativa acima referida. Nesse caso, está-se perante a dimensão do comprometimento afetivo, pois, tentou-se decifrar até que ponto há um desejo por parte dos funcionários em se engajarem e contribuírem com a instituição. A presente pesquisa destacou que a maioria dos funcionários, 60%, se posicionam como indecisos. No entanto, percebe-se que 35% afirmam que tal dimensão de comprometimento (afetivo), de acordo com Meyer e Allen (1997), garante o seu engajamento e comprometimento com a instituição. Portanto, 35% encontram-se descomprometido afetivamente com a instituição. Apenas 5% se demonstraram comprometidos e engajados em relação a instituição, conforme o grafico 25 que se apresenta.

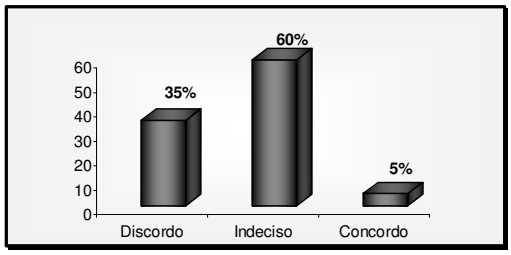


Gráfico 25 - As condições de trabalho nesta instituição levam-me ao fortalecimento de meu empenho e engajamento, logo o trabalho atinge um maior nível de qualidade
Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 36 que se apresenta em seguida, ilustra a opinião dos funcionários em relação a seus comprometimentos em termos da percepção que os funcionários possuem quando se trata da postura da instituição frente ao público externo.

TABELA 36 - A postura da instituição em relação a seus funcionários e ao público externo levam-me a perceber que a instituição faz sempre a coisa certa, o que me faz sentir que permanecer na instituição é a coisa certa

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo	03	15
Indeciso	15	75
Concordo	02	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, de conformidade com a tabela 36 acima ilustrada, verifica-se que 75% dos funcionários alegam que estão indecisos quanto ao fato de que a postura da instituição em relação a

seus funcionários e ao público externo os levam a perceber que a instituição faz sempre a coisa certa, fazendo-lhes sentir que permanecer na instituição é a coisa certa. Pode-se nesse caso deduzir que tal indecisão reflete ao medo ou falta de coragem de responder que discordam categoricamente de tal afirmativa. Apenas 15% responderam que discordam com tal afirmativa e 10% concordam com tal afirmação; mediante o gráfico 26 que se segue. Medeiros e Enders (1998) argumentam que o comprometimento nada mais é do que uma forte crença e aceitação dos valores (postura) e objetivos da instituição, traduzindo-se assim, na disposição dos funcionários em exercerem esforços consideráveis em benefício da instituição, acompanhado de um forte desejo de se manter como parte integrante da mesma. Quando os funcionários não se identificam com a postura da instituição, estes se apresentam de certa forma descomprometidos com a mesma.

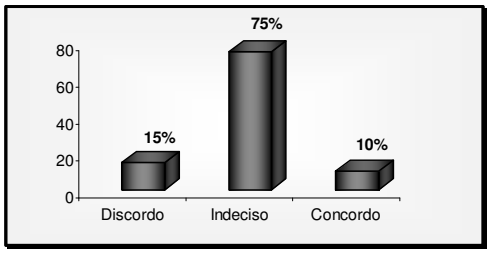


Gráfico 26 - A postura da instituição em relação a seus funcionários e ao público externo levam-me a perceber que a instituição faz sempre a coisa certa, o que me faz sentir que permanecer na instituição é a coisa certa
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 37 que se apresenta, mostra os dados referentes a opinião dos funcionários em relação a missão, visão, objetivos e metas da instituição em questão.

TABELA 37- A missão, visão, objetivos e meta da instituição são coerentes e refletem os valores e a realidade da instituição

Respostas	Qtd.	(%)
Indeciso	12	60
Concordo	08	40
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, os dados expostos na tabela 37 acima, mostram que 60% dos funcionários da instituição estão indecisos em relação ao fato da missão, visão, objetivos e metas da instituição

serem coerentes e se refletem os valores e a realidade da instituição. Pode-se, nesse caso específico, deduzir que tal indecisão pode estar atrelada ao fato do medo de afirmarem categoricamente que discordam ou também ao fato de não conhecerem a missão, visão, objetivos metas e valores da instituição; de acordo com o gráfico 27 que se segue. Quando os funcionários não conhecem ou se apresentam indecisos em relação a missão, visão, objetivos e metas da instituição, isto quer dizer que os mesmos não estão comprometidos com a instituição; pois, conforme Bastos, Correa e Lira (1994) argumentam, o conhecimento e identificação com os objetivos e valores da instituição, levam seus funcionários ao sentimento de responsabilidade e comprometimentos em relação a mesma.

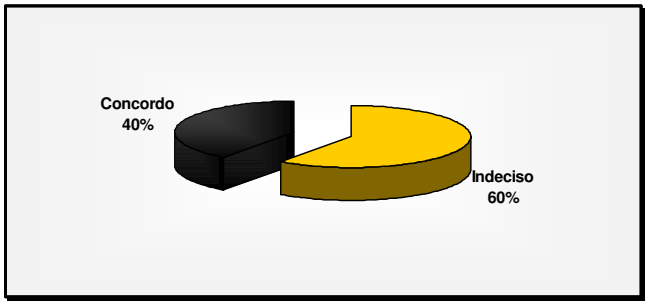


Gráfico 27 - A missão, visão, objetivos e meta da instituição são coerentes e refletem os valores e a realidade da instituição
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 38 que se segue, apresenta a opinião dos funcionários pesquisados em relação as políticas de recursos humanos referentes a oportunidades de aprendizagem para os funcionários e para a instituição com um todo.

TABELA 38 - As políticas de recursos humanos viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para os funcionários e para a instituição como um todo

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	03	15
Discordo	14	70
Indeciso	02	10
Concordo	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta perspectiva, os dados da tabela 38 acima ilustrada, mostra que 85% dos funcionários da instituição pesquisada afirmam que as políticas de recursos humanos não viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para os funcionários e para a instituição como um todo, sendo que 70% discordam com tal afirmativa e 15% discordam muito. Apenas 5% concordam com a afirmativa e 15% restantes consideram-se indecisos; conforme o gráfico 28 que se segue.

Nesse caso, percebe-se que a instituição pesquisada deixa muito a desejar. Pois de acordo com Carapeto e Fonseca (2005) as instituições públicas que queiram se manter eficientes, precisam adotar programas de aprendizagem que estimulem o crescimento profissional dos seus funcionários e consequentemente o crescimento da instituição como um todo. O relatório do Banco Mundial sobre o Setor Público (2005) deixa claro que mediante novas exigências atuais, as instituições públicas precisam investir em aprendizagem de modo que as instituições consigam corresponder com eficiência e eficácia os objetivos que nortearam a sua criação.

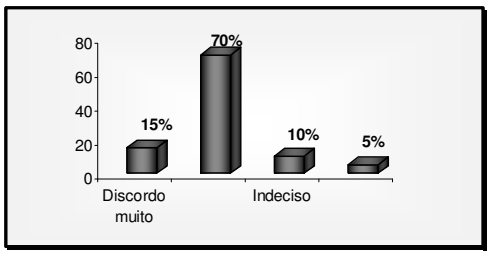


Gráfico 28 - As políticas de recursos humanos viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para os funcionários e para a instituição como um todo
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 39 que se segue, apresenta a percepção dos funcionários em relação a realização de trabalhos em equipe.

TABELA 39 - Sempre que possível, a instituição privilegia a realização de trabalhos em grupos

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	01	5
Discordo	15	75
Indeciso	04	20
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, diante dos dados apresentados na tabela 39 acima, percebe-se que 85% dos funcionários afirmam que a instituição não privilegia a realização de trabalhos em grupos, sendo que 75% discordam com a afirmação e 5% discordam muito. 20% se dizem indecisos (deduz-se que não quiseram responder negativamente); segundo o gráfico 29 que se segue. Bergamini (1997) defende que as instituições devem estimular trabalhos em equipes, pois só apartir da interação de sinergias entre os membros das instituições é que se consegue o comprometimento de todos em face da busca pela boa prestação de serviços.

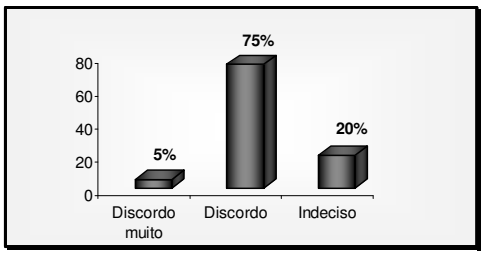


Gráfico 29 - Sempre que possível, a instituição privilegia a realização de trabalhos em grupos
Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 40 abaixo, estão os dados referentes a opinião dos funcionários em relação ao acesso à chefia, abrangendo a questão de comunicação na instituição.

TABELA 40- Em relação ao acesso às chefias, a comunicação é democratizada, havendo espaço para a expressão de críticas e sugestões

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	02	10
Discordo	09	45
indeciso	09	45
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, os dados apresentados na tabela 40 acima, mostram que em relação ao acesso às chefias, 55% dos funcionários acreditam que não existe democratização na comunicação, sendo que os funcionários desse grupo alegam ausência de espaços para expressão de críticas e sugestões; pois, observou-se que 45% discordaram com tal afirmativa e 10% discordaram muito. No entanto, verifica-se que 45% estão indecisos quanto a esse assunto. Mais uma vez, deduz-se que existe certo

receio de se posicionarem negativamente em relação a questões que possam trazer imagens negativas para o nível gerencial; como retratado no gráfico 30 a seguir.

Alguns estudiosos do comprometimento organizacional e motivação tais como Bastos et al. (1997) e Bergamini (1997) enfatizam, que as instituições que queiram efetivamente alcançar o comprometimento de seus funcionários, devem estimular a participação dos mesmos. Nesse aspécto, as relações de acesso às chefias, por parte dos funcionários, para se proceder a comunicação entre os funcionários e o nível gerencial devem ser tomadas em consideração.

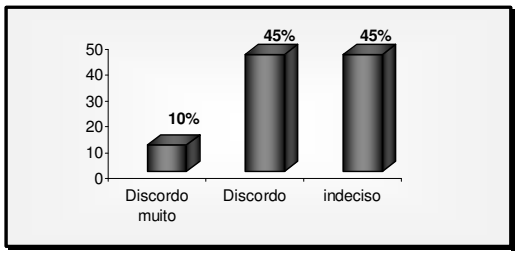


Gráfico 30 - Em relação ao acesso às chefias, a comunicação é democratizada, havendo espaço para a expressão de críticas e sugestões
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 41 apresenta os dados referentes ao sentimento de contribuição satisfatória, de utilidade e do engajamento dos funcionários pesquisados em relação ao trabalho na instituição.

TABELA 41 - Sinto-me ente útil e engajado no trabalho e tenho sensação que contribuo satisfatoriamente

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo muito	01	5
Indeciso	08	40
Concordo	11	55
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, os dados da tabela 41 apresentam que 55% dos funcionários se consideram úteis e engajados no trabalho e têm a sensação que contribuem satisfatoriamente para a instituição. Apenas 5% afirmam que não se sentem úteis e que não contribuem satisfatoriamente. 40% se posicionam como indecisos quanto a essa questão; de acordo com o gráfico que se segue. Pode-se deduzir que tal indecisão seja reflexo de medo ou receio de se posicionarem negativamente em relação a este assunto, conforme ilustra o gráfico 31 que se segue.

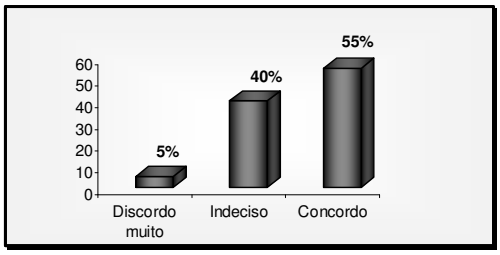


Gráfico 31 - Sinto-me ente útil e engajado no trabalho e tenho a sensação que contribuo satisfatoriamente
Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 42 que se segue, representa a sensação de frustração dos funcionários da instituição pesquisada.

TABELA 42 - Sinto-me frustrado e tolhido e tenho a sensação que poderia contribuir mais

Respostas	Qtd.	(%)
Discordo	07	35
Indeciso	04	20
Concordo	08	40
Concordo muito	01	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, os dados apresentados na tabela 42 acima ilustrada, mostram que 35% dos funcionários alegam que não se sentem frustrados e tolhidos e têm a sensação que realmente contribuem o suficiente. Já 45% afirmam se sentirem frustrados e tolhidos, tendo a sensação de que poderiam contribuir mais, sendo que 40% concordam com tal afirmativa e 5% concordam muito. Percebe-se que 20% dos funcionários se consideraram indecisos quanto a esta questão; de conformidade com o gráfico 32 que se segue.

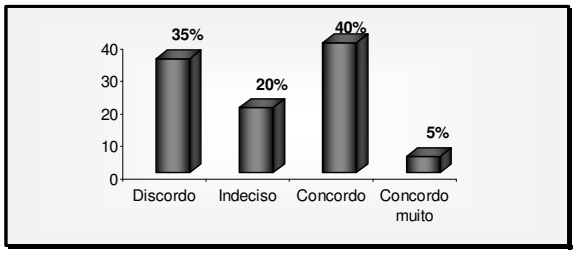


Gráfico 32 - Sinto-me frustrado e tolhido e tenho a sensação que poderia contribuir mais
Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto, na tabela 32 acima ilustrada, percebe-se que embora os dados da tabela 41 anteriormente ilustrada, deixam evidente que 55% dos funcionários se consideram úteis e acreditam contribuir satisfatoriamente com a instituição; por outro lado, a tabela 42 indica que 45 % dos funcionários da instituição pesquisada se sentem frustrados e tolhidos, tendo a sensação que poderiam contribuir mais.

É de se ressaltar que Herzberg (1975), em seus estudos e pesquisas, com o intuito de proporcionar formas de se proceder à motivação dos funcionários, propôs uma extensão da teoria de dois fatores, designada pelo princípio do enriquecimento do cargo. Tal autor argumenta que o enriquecimento do cargo representa a oportunidade que os funcionários têm em se desenvolver. Envolve os fatores motivadores para a execução de tarefas e proporciona aos funcionários, capacidade de administrarem e controlarem os recursos postos à suas disposições, fazendo com que os mesmos tenham responsabilidades para assumirem tarefas especializadas e desafiantes. Herzberg (1975) ressalta a importância do enriquecimento do cargo, não só pelo fato do mesmo minimizar e reduzir o número de situações frustrantes inerentes a muitas atividades ocupacionais, mas, também, porque favorece o desenvolvimento das capacidades individuais dos funcionários.

Os dados da presente pesquisa tiveram como aspecto central investigar as relações existentes entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento organizacional numa instituição do setor público, em face do processo de modernizaçãos dos serviços.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática central do presente estudo de caso foi a modernização no setor público e seu vínculo com a motivação e o comprometimento dos funcionários. Para tanto, buscou-se embasamento teórico em estudiosos das teorias motivacionais dentre os quais (MASLOW, 1970), (BERGAMINI, 1997), (MCGREGOR, 1973) (HERZBERG, 1975) e do comprometimento (MEYER e ALLEN, 1997), (BASTOS; BRANDÃO 1993), MEDEIROS (1997) bem como da administração pública (CARATETO; FONSECA, 2005), (LIMA 2006), dentre outros, enfaizando a necessidade da participação dos funcionários no processo de modernização dos serviços públicos, como forma das instituições atenderem as exigências atuais e os processos que envolvem tal modernização.

Assim, o presente estudo, teve como seu objetivo geral investigar os vínculos possíveis, existentes entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento organizacional na Direção do Orçamento do Ministério do Planejamento e Finanças de São Tomé e Príncipe, em face do processo de modernização dos serviços. Ressalta-se, que a instituição estudada, atualmente, está passando por um processo de modernizaçãos dos serviços. Nesse processo de modernização identificou-se a implementação de SAF (sistema de adminsitração financeira). O gestor entrevistado acredita que tal sistema auxiliará a referida instituição no alcance de seus objetivos e metas. Tal processo tem causado impactos na motivação e, consequentemente, no comprometimento dos funcionários.

Baseando-se em autores como Meyer e Allen (1997), pode-se argumentar que o comprometimento ocorre naturalmente; os indivíduos necessitam estar comprometidos com alguma coisa. Se os funcionários tornam-se menos comprometidos com as suas instituições,

tendem a canalizar seus comprometimentos para outras esferas e, como conseqüência, se tornam menos motivados em relação à instituição e vice-versa.

Diante dos dados da presente pesquisa, já analisados, percebe-se que existe vínculo entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento organizacional conforme a visão de Meyer e Allen (1997), em termos da modernização dos serviços, pois, o gestor entrevistado disse que mediante o nível de reforma até agora implementado, a motivação dos funcionários é boa; entretanto os trabalhadores estão ansiosos e apreensivos sobre novas funções que desempenharão na conclusão de reforma; o que de certa forma exerce influência na motivação e no comprometimentos dos funcionários.

A análise dos dados levantados, identificou os fatores que mais determinam a motivação e o comprometimento dos funcionários, aumentando o desempenho dos mesmos no trabalho, e assim verifica-se que estes aconselhariam a instituição, em primeiro lugar fornecer mais treinamentos e formação aos funcionários; seguidamente aumentar salários e, em terceiro lugar, prover melhores instalações no ambiente de trabalho. Quanto a essas variáveis, destaca-se que apenas 15% dos funcionários se consideram satisfeitos com as instalações e recursos para a realização de seus trabalhos; apenas 5% confirma sua satisfação com o salário que aufere e também apenas 5% dos funcionários alegam que as políticas de recursos humanos da instituição viabilizam oportunidades sistemáticas de aprendizagem para a instituição.

Ainda a fim de contribuir para o desenvolvimento pessoal e motivação para trabalhar, os funcionários da instituição pesquisada acreditam que a instituição deveria primeiramente investir em treinamento e formação seja na instituição ou a distância, seguidamente apontam a possibilidade de promoção/plano de carreira, seguido do reconhecimento de seus trabalhos e por último a possibilidade de participar de decisões.

Quanto a uma eventual perda de produtividade, os funcionários apontaram, primeiramente, os problemas de ordem particular e/ou saúde, depois dificuldades de acesso às informações ou material de apoio para o trabalho. Na seqüência, as recompensas desiguais para colegas de mesma função, seguidas pela falta de reconhecimento de seus esforços e dedicação, por sua vez, seguida da falta da autonomia ou liberdade para exercer a função, depois a falta de cobrança por parte da chefia e, por último, pressão e cobrança excessiva da chefia.

Diante dos aspetos até agora abordados, pode-se afirmar que o presente estudo pode contibuir para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas em São Tomé e Príncipe, no que tange à motivação e comprometimento dos funcionários públicos; pois, os resultados dos dados mostraram que a administração pública São-tomense não possui uma política satisfatória de motivação e comprometimento dos funcionários.

Em relação ao comprometimento dos funcionários pesquisados, percebe-se que 45% dos funcionários da instituição pesquisada apresenta um comprometimento instrumental em relação a instituição; pois, a permanência dos mesmos na instituição está atrelada a perda de valores que acarretariam suas saídas da instituição. Portanto, 45% dos funcionários acreditam que suas permanências nesta instituição devem-se ao fato de que há muito tempo trabalham na mesma, logo, perderiam muito se saíssem. Ademais correm sérios riscos de não conseguirem se recolocar no mercado de trabalho.

Os dados da pesquisa demonstram, também, que uma grande maioria dos funcionários (60%) encontram-se indecisos; ou seja, não sabem se as condições de trabalho nesta instituição levam à fortalecimento de seus desempenhos e engajamento, fazendo com que o trabalho atinja um maior nível de qualidade. No entanto, desconsiderando-se o grupo dos indecisos ainda percebe-se que 35% restantes, discordam categoricamente com a tal afirmativa e apenas 5% dos funcionários concordam com a afirmativa acima referida. Nesse caso, percebe-se que apenas 5% se apresentam afetivamente comprometido com a instituição; ou seja, apresentam algum desejo de permanecer e contribuir com os serviços da instituição.

Diante de todos os subsídios teóricos levantados e mediante a análise dos dados do presente estudo de caso, considera-se que os funcionários afetos à instituição pesquisada apresentam um baixo nível de motivação, vinculado à dimensão instrumental do comprometimento organizacional segundo a ideologia de Meyer e Allen (1997); pois os mesmos só permanecem e contribuem com a instituição, em virtude de perdas que acarretariam suas saídas da instituição.

Assim, o presente estudo de caso alcançou os seus objetivos geral e específico bem como os seus pressupostos; pois, conseguiu-se verificar que existe vínculo entre a motivação e o comprometimento organizacional. A modernização dos serviços tem causado impactos na

motivação e comprometimento dos funcionários. A motivação dos funcionários da instituição pesquisada reflete em seus comprometimentos. E, por último identificou-se os fatores mais determinantes da motivação e do comprometimento dos funcionários pesquisados. Pode-se considerar também que os dados analisados demonstraram que a o setor pesquisado e a administraçao pública São-tomense, em geral, não possuem uma política satisfatória de motivação e comprometimento dos funcionários.

Entretanto, dado o carater exploratório deste estudo de caso, não se propôs aqui nada definitivo, procurou-se abrir caminhos para que futuras pesquisas sejam conduzidas na perspectiva confirmatória, tentando validar ou não os resultados encontrados nesse estudo. Outrossim, tendo em conta a especificidade do assunto estudado, e considerando que tal estudo foi efetuado numa fase em que a instituição está passando por um processo de modernização, recomenda-se que sejam efetuados posteriormente outros estudos no sentido de dar maior abrangência ao tema estudado (vínculo entre a motivação e o comprometimento organizacional).

É de se ressaltar que o presente estudo teve algumas limitações; dentre as quais destaca-se o reduzido número (apenas um) de entrevistados; pois, inicialmente pretendia-se entrevistar juntamente com o gestor da instituição pesquisada, (Direção do Orçamento) o gestor da DAF (Direção Administrativa e Financeira do Ministério do Planejamento e Finanças) – setor responsável pela gestão de recursos humanos de todas as instituições afetas ao Ministério do Planejamento e Finanças em articulação com as propostas das referidas instituições. Tal gestor, no entanto, se considerou indisponível para tal entrevista.

Outra limitação deste estudo foi a contradição do gestor; pois o mesmo contradiz de certa forma quando alega que a motivação dos funcionários da instituição é boa e ao mesmo tempo afirma que os funcionários se encontram anciosos e apreessivos, por não saberem suas novas atribuições em virtude da modernização que está sendo implementada no setor. Nesse caso, percebe-se que não há envolvimento dos funcionários no processo de modernização dos serviços. Por outro lado o entrevistado também reconhece que não existe nenhum plano formal para motivação dos funcionários. Assim, pode-se afirmar que tal contradição do gestor entrevistado não deixa claro até que ponto é essa anciedade e apreensão dos funcionários. Fato que traduz uma certa limitação neste estudo.

Considerando-se os argumentos de Carateto e Fonseca (2005), a reforma de Estado e da administração pública, deve considerar a gestão de recursos humanos como tema central. Deve primar pelo desenvolvimento das pessoas, gestão de competências, formação contínua, valorização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilização e pela motivação dos funcionários. Destaca-se que o formato do setor público, tem sofrido alterações em vários países europeus, na sequência das políticas de modernizaçãos dos serviços. Tais reformas, ainda de acordo com Carapeto e Fonseca (2005), foram marcadas pela aproximação da gestão da função pública à do setor privado. Por influência dos traços mais marcantes dessas reformas, hoje, quando se refere a gestão de recursos humanos no setor público, torna-se recorrente afirmar-se que a administração pública moderna deve evoluir de uma mera administração de pessoal, fundada apenas em preocupações jurídicas e orçamentais, para uma verdadeira gestão dos recursos humanos, percebendo assim os funcionários como seres humanos que possuem suas necessidades e expectativas individuais e que estão nas instituições, não só a busca do alcance de suas necessidades, mas também, como força motriz para que as instituições alcancem os objetivos para os quais foram criadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração:** teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excelluus, 1992.

ALLEN, N. J. ; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18,1990.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

BARBOSA, A. P. Leite. **Metodologia de pesquisa científica**. Fortaleza. UECE, 2001.

BARDIN, Laurence. **A análise de conteúdo**. Lisboa. Ed 70, 1991.

BASTOS, A. V. B. Importância de fatores pessoais e organizacionais no vínculo indivíduo/ organização. In REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 27, 1997, Ribeirão Preto, **Resumos de comunicações científicas...**, Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1997, 193p., p.148.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional nos setores públicos e privados. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, Ribeirão Preto, **Resumos de comunicações científicas...**, Ribeirão Preto: USP/FFCLRP, 1993, 508 p., p.51.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M.G.A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador, **Anais...**, Florianópolis: ANPAD, 1993, 338 p., v.9. p.102-116.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22; 1998, **Anais …** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM Paraná, Anais….

BASTOS, A.V.B.; CORREA, N.C.N; LIRA, S.B. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comprometimento humano no trabalho. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, **Anais…** PR: ANPAD, 1994. 1 CD ROOM Paraná, Anais…

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM

ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, **Anais…** RJ: ANPAD, 1997. 1 CD ROOM. Rio de Janeiro, Anais…

BASTOS, A. V. et al. Comprometimento organizacional: uma análise de conceito expresso por servidores universitários do cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.

BASTOS, A.V. Comprometimento organizacional: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**. São Paulo, n1, p.44-63, 1995.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração:** o comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whintaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meios e fim. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23, Ribeirão Preto, **Resumo de comunicações científicas...**, Ribeirão Pretoi. USP/FFCLRP, 1993, 508p, p.50.

BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C. ; SILVA, M.S. Preditores de comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19, Ribeirão Preto, **Programa e Resumos...,** Ribeirão Preto. USP/FFCLRP, 1989, 452p., p.235.

BRUN, J. P.; DUGAN, N. **La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens.** Secretariat du Conseil du Trésor / Centre d'expertise en gestion de ressources humaine. Québec. 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARRAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima. **Administração pública:** modernização, qualidade e inovação. 1. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DECI, E. L.; VALLERAND, R.J.; PELLETIER, L. G.; RYAN, R. M. Motivation and education: the self-determination perspective. **Educational psychologist**, v.26, n. 3-4, p. 325-346, 1991.

DE PAULA, Nilma M. **Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação do trabalho, vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição, no Brasil.** São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado em administração Hospitalar), Faculdade São Camilo.

DECRETO LEI Nº1/2000, São Tomé e Príncipe.

ESTORNINHO, Roberto, J. L. F. Motivação nas empresas. **Brasilian open university-BOU**. Lagoa, 2004.

FALCÃO, Daniela. Você tem o emprego que pediu à Deus? **Folha de São. Paulo.** São Paulo, 08 jun.2000. Folha equilíbrio, p.11-12.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3ª ed. Saraiva, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico –** Século XXI, São Paulo: editora: Nova Fronteira, 1999. 1CD – Rom.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. & ASSOCIADOS. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, António Carlos. **Gestão de pessoas:** um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOI, C. K. Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis: EDUFSC, n. 32, p.329-347, out.2002.

GOMES, Débora Dias. **Fator K: Conscientização e comprometimento**: criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

HERZBERG, Frederick, et al. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: **Biblioteca Harward de Administração de Empresas:** aplicações práticas. São Paulo: Abril, 1975, p.31-41.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. **Personal and role-related factors in the development of organizational commitement**. Administrative Science Quaterly, 17, 555-573, 1972.

IGBARIA, M. GUIMARÃES, T. Antecedentes and consequences of job satisfaction among information center employees. **Journal of Management Information Systems**, 9 (4), 145-174, 1993.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI, São Paulo. 2. ed. São Paulo: Atlas,1999.

KANTER, R. M. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communitis**. Amercan Sociological Review. 33 (4): 499-517, aug., 1968.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attidute change. **Journal of Conflict Resolution**, 2:51-60, 1958.

LAKATOS, Eva Maria: MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAWLER III, E. E. **High-involvement management**. San Francisco. Jossey-Bass Inc., 1991.

LIMA, Monalita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica: São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, Carlos. **Administração pública:** teoria e mais de 400 questões. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LUCK, D. J.; WALES H. G.; TAYLOR, D. A. **Marketing research**. New Jersey: Prentice-Hall e Englewood Chiffs, 1970.

MARTINS, Luciano. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. Brasília: **Cadernos ENAP**; nº. 8, 1997.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo. Atlas, 1996.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1970.

_____. **Maslow on management**. New York: John Wiley & Sons. 1998.

_____. Uma teoria da motivação humana. In: BACAO, Y.F. **O comportamento humano na empresa**. R.J.; FGV, 2002 p.337-366.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoas e performance no trabalho:** um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado); UFRN, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacioanl e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, **Anais…** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROMM. Paraná, Anais……

MEYER, Jonh P.; ALLEN, Natalie, J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Lindon: sage Publications, 1997.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. Employee- organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and tumover. **Academic Press**; London, 1982.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico; tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. P. **Teoria geral da administração**, 17. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

NAGEN, J. **Remuneração estratégica: contribuindo efetivamente para os resultados organizacionais.** [on line]. Disponível em: www.dialogarh.com.br/remuner.htm, 2002. Acessado em Novemnbro de 2005.

NAVARRO, A. ; MARTIN, N. **Uso professional del SPSS: autoaprendizaje a través de un estudio real**. Servei de Publicacion, UAB. 2002.

NICHOLSON, N. Como motivar os problemáticos. **Harvard Business Review**, v. 8, n. 1, p. 39-47, jan. 2003.

NUMBERG, Bárbara. Gerência de recursos humanos no sector público: lições da reforma em países desenvolvidos. Brasília: **Cadernos ENAP**; nº 14, 1998.

ORÇAMENTO GERAL DO ESTADO. São Tomé e Príncipe, 2006.

OLIVEIRA, A. F. ; PAZ, M. G. T.; Percepção de justiça salarial e comprometimento organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 26, 1996, Ribeirão Preto, **Resumos de comunicações científicas...**, Ribeirão Preto: USP/FFCLRP; 1996, 205p., p.149.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICO-OCDE. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. Brasília: **Cadernos ENAP**, nº 18, 1998**.**

PORTER, L.; STRRES, R.; MOWDAY, R.; BOULIAN, P. Organizanisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**. V.59; p. 603-609, 1974.

PROJETO DE CRIAÇÃO DE CAPACIDADES DE GOVERNAÇÃO. São Tomé e Príncipe, 2003.

PROGRAMA DO VIII GOVERNO CONSTITUCIONAL. São Tomé e Príncipe, 2002.

PUGH, D. S.; HICKSON, D.J. **Os teóricos das organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REGO, Arménio. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**. São Paulo, v.6, n.2, Maio/Ago. 2002. p.213.

RELATÓRIO DA CONFERENCIA SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NACIONAL. São Tomé e Príncipe. 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. amp. São Paulo: Atlas. 1999.

RIBEIRO, A. Pastore. Criatividade e comprometimento [on line]. Disponível em: www.xadrezeduca.com.br, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo de Liderança como Fator de Comprometimento na Empresa. IN: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, **Anais…** PR: ANPAD, 1998. 1 CD ROOM. Paraná, Anais…

SAMARA, B. Santos; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing: conceitos e métodos**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational psychology.** Foundatins of Modern Psychology Séries. New Jersey: Prentice-Hall, 1965. A Psicologia na Organização. Lisboa: Livraria Clássica, 1968.

_____. Psicologia organizacioanl. Tradução de José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SEIBERT, Gerhard. **Camaradas, clientes e compadres**: colonialismo, socialismo e democratização em são tomé e príncipe. 1. ed. Lisboa: Vega, 2001.

SOMMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: and examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 49-58, 1995.

STONER, A. F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, M. G. Comprometimento organizacional: uma análise dos fatores individuais numa empresa de prestação de serviços. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, 1994, Curitiba, **Anais...**, Florianópolis; ANPAD, 1994, 359 p., v.10, p.268-286.

TRIVIÑOS, A. N. Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLERAND, R. J. La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les contexts de l'èducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs. **Introdution à la psychologie de la motivation**. p 533-582. Quèbec, 1993.

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

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M., M., F.; ZOUAIN, D., M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1995

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.