

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO**  
**Comparando ambientes com  
e sem estabilidade**

**GILBERTO CARMONA GARNIER**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. Dra. FLÁVIA DE  
SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

**Rio de Janeiro, 28 de Outubro de 2005.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

GILBERTO CARMONA GARNIER

MOTIVAÇÃO

Comparando ambiente com e sem estabilidade

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, como requisito para obtenção do grau de mestre.

ORIENTADORA:

PROF<sup>a</sup>. Dra. FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 28 de Outubro de 2005.

## Agradecimentos

Deus, mais que quaisquer palavras;

Fernanda, mais que esposa, verdadeira amiga;

Maria mãe, Flávia irmã e

Flávia, minha orientadora,

e a tantos que, se citados, fariam esta dissertação ser em dois volumes.

## Sumário

1	Introdução	09
2	O problema	11
2.1	Contextualização do Problema	12
2.2	Formulação do Problema	14
2.3	Objetivos	15
2.4	Relevância do Estudo	16
2.5	Delimitações do Estudo	17
3	Revisão de Literatura	19
3.1	As Empresas Públicas	20
3.1.1	Incentivos pela eficiência na Empresa Pública	20
3.1.2	A regulamentação da estabilidade no emprego público	22
3.1.3	Avaliação do desempenho dos funcionários públicos	31
3.1.4	História e consequências das mudanças nas Empresas Públicas	33
3.2	As Empresas Privadas	39
3.2.1	Incentivos pela eficiência na Empresa Privada	40
3.2.2	Avaliação do desempenho dos funcionários privados	41
3.3	Variações observadas em Empresa Públicas Privatizadas	43
3.4	Motivação	49
3.4.1	Primeiras Teorias de Motivação	54
3.4.2	Teorias Contemporâneas de Motivação	62
3.4.3	A justiça como fator motivacional	69
3.4.4	A oportunidade de crescimento como fator motivacional	71
3.4.5	O Comportamento Organizacional de Cidadania - COC	73
3.4.6	Possíveis Diferenciais Motivacionais entre os Sistemas	76

4	Hipóteses	79
5	Metodologia	80
5.1	Tipo de Pesquisa	80
5.2	Universo de pesquisa	82
5.3	Coleta dos dados	82
5.4	Tratamento dos dados	83
5.5	Análise dos Resultados	84
5.5.1	Características Demográficas	84
5.5.2	Observações Iniciais	85
5.5.3	Principais Resultados - Testes de Hipóteses	89
5.5.4	Discussão dos Resultados e as Limitações do Método	98
6	Conclusões	101
7	Sugestões para futuras pesquisas	105
8	Referências Bibliográficas	106
	Anexo 1 - Questionário	113

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico de Comportamento Organizacional	49
Figura 2: A hierarquia das necessidades de Maslow	55
Figura 3 O <i>continuum</i> de necessidades de Alderfer	56

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: A evolução das despesas federais com pessoal em relação ao PIB	26
Tabela 2: Evidências de validade das teorias motivacionais	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Histórico da estabilidade do servidor público.	23
Quadro 2: Fatores que dificultam a mudança	37

## RESUMO

Este estudo pretendeu identificar as diferenças existentes na motivação de funcionários que trabalham com estabilidade no emprego e funcionários que trabalham sem estabilidade no emprego. Ou seja, comparar funcionários públicos com privados. Foi aplicado o mesmo questionário em uma empresa pública e em duas empresas privadas. Todas estas empresas realizam atividades semelhantes e são do mesmo setor da economia. Procurou-se verificar até que ponto a motivação pode ser influenciada, positiva ou negativamente, pelas culturas organizacionais e políticas internas, sejam de recursos humanos ou não. Foi mensurada a interação destes funcionários com o seu respectivo ambiente de trabalho, extraindo-se, algumas considerações sobre tal aspecto, salientando-se as vantagens e desvantagens existentes em cada sistema. Além disso, uma vez que os funcionários públicos são regidos por normas trabalhistas próprias, eles podem criar uma outra expectativa de atendimento aos seus direitos, justificando-se, dessa maneira, a pesquisa sobre a existência ou não de alguma diferença entre as percepções de justiça organizacional e oportunidades de crescimento no trabalho.

## ABSTRACT

This study intends to identify differences in the motivation of employees who work with and without stability. In other words, compare public with private officers. The same questionnaire was applied in a public and in two private companies. All these companies carry through similar activities and are in the same sector of economy. It was verify until what point the motivation can be influenced, positive or negative, by the cultures and internal politics, from human resources or not. The interaction of these employees with theirs respective environment of work will be analysed, extracting, some conclusions, and showing the advantages and disadvantages in each system. Moreover, once the public officers are conducted by proper working norms, they can create another expectation to theirs rights, justifying, in this way, the research on the difference in the perceptions of organizational justice and opportunities of growth.



## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, assim como na maioria dos demais países, coexistem duas modalidades de sistemas organizacionais: o público, representado pelo "Estado" ou "União" e o privado, representado pelas instituições particulares. Seria muito afirmar que são complementares e, embora também não sejam contraditórios, possuem estruturas, objetivos e regulamentações que tendem a ser bastante distintos.

As diferenças entre o público e o privado são objeto de discussão há muitas décadas. No século passado, foram extremos opostos no campo político: um lado representado pelo regime capitalista; o outro, pelo comunista. Literalmente, viviam separados por um muro e a disputa pela supremacia mundial, infelizmente, levou a uma perigosa corrida armamentista, na qual a única certeza era a derrota de todos.

Além de estar muito distante desta discussão política, faz-se necessário esclarecer ainda que, neste estudo, a diferenciação adotada, entre público e privado, foi somente no sentido de distinguir modelos organizacionais. Assim, não foram analisados setores exclusivos da administração pública. A pesquisa teve como objetivo principal investigar diferenças entre funcionários que atuam em unidades organizacionais com atividades similares nos dois sistemas. Foi desenvolvida visando àquelas empresas, concessões ou repartições públicas que realizam operações semelhantes àquelas realizadas pela iniciativa privada, como atualmente ocorre em determinados tipos de prestação de serviços, produção e exploração de recursos naturais, dentre outras.

Neste estudo, foram lembradas as razões que levaram e continuam levando os Estados e, em especial, o Estado Brasileiro, a realizar investimentos em tais setores e quais são as normas e procedimentos que os direcionam e controlam.

A pesquisa, tanto na instituição pública quanto nas privadas, buscou obter diversas informações sobre o nível de motivação de seus respectivos funcionários e, ainda, identificar até que ponto esta motivação é influenciada, positiva ou negativamente, pelas diferenças culturais e de políticas internas, sejam de recursos humanos ou não. Mais especificamente, o estudo visou mensurar diferenças na percepção de justiça e oportunidades de crescimento nas diferentes organizações. Isto, sempre à luz dos regimes trabalhistas a que obedecem, os quais divergem em questões de grande interesse para seus empregados.

Ainda relacionado aos funcionários, foi mensurada a interação destes com o seu respectivo ambiente de trabalho e extraídas considerações sobre tal aspecto, salientando as vantagens e desvantagens existentes em cada sistema. Observa-se que estas não poderão ser utilizadas como um modelo ou padrão a ser esperado, devido ao reduzido número de empresas envolvidas no estudo.

Por fim, as diferenças de produtividade também foram analisadas mas, de uma forma exploratória, pois mesmo que fosse realizada uma profunda análise econômico-financeira, novamente o pequeno número de empresas envolvidas neste estudo não permitiria tecer conclusões sobre qual tipo de organização é mais ou menos produtiva.

## 2. O PROBLEMA

Inúmeros estudos já demonstraram que a busca crescente por maiores lucros em um mercado cuja expansão é possível mas não ilimitada, não permite mais que as empresas apresentem um desempenho qualquer. Esta competição exigiu, ao longo dos últimos dois séculos e, continuará exigindo, avanços em todas as áreas de uma organização. Assim, a busca pelo diferencial nos resultados também chegou aos empregados, pois, um outro número sem fim de pesquisas comprovou que todas as organizações dependem do esforço e desempenho de seus funcionários. Por mais automatizada que uma empresa possa ser, no mínimo, precisou de pessoas para seu projeto e construção, assim como continuará dependendo do envolvimento humano para se atualizar, ou acabará fechada por obsolescência.

Na busca por um melhor desempenho dos empregados, veio Taylor e ele gostou do que fez. Mas, depois, vieram outros, que vislumbraram a necessidade e a possibilidade de continuar pesquisando e descobrindo. Vários autores, que serão devidamente revistos, perceberam que não havia sentido em querer mecanizar o homem, por mais que assim desejassem os industriais. Pois é este homem, com suas capacidades e sua criatividade devidamente potencializadas, a verdadeira máquina que mantém e faz evoluir qualquer tipo de empresa.

Seria uma questão muito ampla querer definir tudo o que potencializa o homem, ou todas as condições necessárias para que isso ocorra. Não se pretende tanto. Por isso, este estudo se limitou a buscar dados que permitam mensurar as diferenças existentes entre a motivação de funcionários públicos e privados. Isto foi verificado através das variações das percepções de justiça, oportunidades de crescimento e pressões que estes recebem pelo aumento de sua produtividade individual e coletiva.

## 2.1 Contextualização do Problema

Cabe a todos imaginar, pelo menos a princípio, que exista uma grande diferença no ambiente de trabalho das empresas privadas, quando comparadas com as empresas públicas. Isto se deve ao fato de que nestas últimas praticamente inexiste a possibilidade de ocorrer a demissão de um funcionário, conforme será detalhado na seção 3.1.2

Sem desmerecer a importância deste fator, mas seria só isso? Aparentemente não, pois as promoções também parecem divergir entre os sistemas. Na grande maioria das empresas públicas, devido à ausência de um efetivo plano de carreira, uma promoção tende a ocorrer muito mais pelo mérito político do que pelo mérito profissional. Não que nas empresas privadas não exista política, mas, o peso dado a este fator parecer ser bem diferente.

Além disso, existe uma mística, ainda a ser confirmada ou negada por um estudo nacional feito com o devido rigor científico, de que apenas as empresas privadas realmente pressionam seus funcionários por acréscimos de produtividade. Tal suposição, possivelmente, estaria associada a duas características das empresas públicas: a primeira é que estas não são direcionadas à maximização de seus lucros, tornando menos importante ganhos de produtividade; a segunda é que, por possuírem reduzidos mecanismos de pressão, uma baixa produtividade dificilmente pode ser utilizada como fundamento hábil a provocar uma demissão.

Outra característica existente, quando se procura comparar os níveis de motivação dos funcionários destes dois tipos de empresa, é a descoberta de que as mensurações em empresas públicas, aparentemente, utilizam-se de métodos e técnicas menos substanciais e conclusivos do que aqueles utilizados por privadas. Não se afirma aqui serem melhores ou piores, mais ou menos adequados, observa-se serem diferentes. De similaridade, tanto os estudos realizados pelas empresas públicas quanto os realizados pelas privadas, têm seus resultados restritos ao alto escalão, sendo sua divulgação externa formalmente proibida.

Dos poucos estudos nacionais disponíveis sobre as empresas públicas, feitos com o devido rigor científico, a maioria absoluta se voltou para um comparativo entre os períodos imediatamente anteriores e posteriores ao processo de privatização. Por exemplo, LIMA (1997) e Gustamar (1998). Assim, foram comparadas as mesmas empresas em momentos diferentes e não empresas diferentes em um mesmo momento. Além disso, tais estudos se restringiram a pesquisar as variações envolvendo a lucratividade e a produtividade, buscando suas causas. Não foram coletados dados sobre possíveis alterações na motivação dos funcionários ou em qualquer um de seus aspectos; quando muito, informaram as mudanças ocorridas nos acordos sindicais e os direitos trabalhistas ganhos e/ou perdidos.

Desta forma, não sendo possível localizar nenhum comparativo nacional relacionado aos fatores motivacionais dos funcionários das duas modalidades de empresas, restou como alternativa a realização de uma pesquisa para coletar tais informações, buscando, assim, obter parâmetros passíveis de comparação.

## 2.2 Formulação do Problema

Este estudo comparou uma empresa pública com duas empresas privadas, todas atuando no mesmo setor da economia. Buscou-se identificar as diferenças existentes no nível de motivação de seus respectivos funcionários e, ainda, mensurar até que ponto esta motivação é influenciada, positiva ou negativamente, pelas diferentes culturas organizacionais e políticas internas, sejam estas de recursos humanos ou não.

Além disso, como os funcionários públicos são regidos por um sistema de normas trabalhistas próprio, estes podem criar uma outra expectativa de atendimento/cumprimento aos seus direitos em relação à empresa em que trabalham. Coube, então, pesquisar se existe alguma diferença entre as percepções de justiça dos dois tipos de funcionários.

E, ainda derivando da desigualdade entre os sistemas trabalhistas, encontra-se o outro lado da tão sonhada segurança no emprego, o qual permitiu questionar se, e quanto, estas diferenciadas normas trabalhistas influenciam na percepção das oportunidades de crescimento profissional.

Por fim, em ambientes de trabalho com tantas particularidades, pôde-se questionar qual o clima de cooperação e entrosamento existente entre os funcionários. Foram obtidos diferentes resultados ou as características pessoais dos trabalhadores brasileiros são mais fortes que a estrutura organizacional a eles imposta? Informações a este respeito foram buscadas.

## 2.3 Objetivos

O principal objetivo deste estudo foi comparar a motivação dos funcionários em ambientes com e sem estabilidade no emprego. A forma que existe para isto é comparar funcionários de empresas públicas com funcionários de empresas privadas. Assim, buscou-se identificar a existência de algum relacionamento das normas, culturas e ambiente de cada tipo de organização com o nível de motivação dos seus empregados.

Como ainda não é possível medir diretamente a motivação, um questionário avaliou as percepções de justiça, de oportunidades de crescimento, da quantidade e qualidade da interação dos funcionários ao seu próprio ambiente de trabalho.

Para tentar isolar o fator da segurança no emprego, foram pesquisadas as respostas de funcionários que atuam no mesmo tipo de departamento, ora em uma empresa pública, ora em duas empresas privadas, sendo que todas estas empresas realizam os mesmos serviços através do mesmo tipo de operações e estão situadas na mesma cidade.

Um objetivo secundário, mas muito relevante, foi obter uma base de dados científicos, extraídos sob rígida metodologia, das percepções de justiça e de oportunidades de crescimento dos funcionários brasileiros, podendo-se, assim, contribuir para estudos futuros em uma área tão escassa de informações.

## **2.4 Relevância do Estudo**

Este estudo pretendeu contribuir para a área de Comportamento Organizacional de diversas formas. A principal delas foi adicionar informações sobre os fatores motivacionais de funcionários que trabalham em empresas situadas no Brasil. Foi buscado salientar as eventuais diferenças entre ambientes com e sem estabilidade, ou seja, entre empresas públicas e privadas.

Foi pesquisada, ainda, a pressão pela produtividade existente entre funcionários que realizam as mesmas tarefas, em empresas que atuam no mesmo setor da economia mas, parte deles atuando em um sistema trabalhista que fornece a segurança no emprego e parte sem tal mecanismo de proteção. A pesquisa foi realizada no mesmo momento em todas as empresas, buscando-se evitar que alterações na economia e na política nacional, ou mesmo mudanças nas políticas internas de cada empresa pudessem influenciar nos resultados.

Ao mesmo tempo, foram coletadas informações sobre a interação destes funcionários em seus respectivos ambientes de trabalho - dados atualmente escassos à consulta pública, principalmente no setor público, devido ao caráter sigiloso das pesquisas já realizadas.

## 2.5 Delimitações do Estudo

Drucker, já em 1988, deixou evidenciado que *"as organizações somente podem ser entendidas e comparadas no médio e longo prazo"*. Levando-se em consideração o entendimento desse autor sobre o significado de médio e longo prazo, a tradução mais adequada para o caso brasileiro seria *"no longo e no infinito prazo"*. E, por isso, a maior limitação deste estudo foi a ausência de um comparativo histórico. Isto é devido, sobretudo, à falta de uma base de dados vasta e detalhada o bastante, metodologicamente pesquisada, capaz de embasar a comparação que se poderia fazer.

Além disso, trabalhando apenas com uma base de dados não-longitudinais, sabe-se que a motivação pontual que foi mensurada foi influenciada, positiva ou negativamente, pelos recentes e diversos ajustes operacionais que as empresas realizaram, tanto as públicas quanto as privadas. Devido aos prazos para elaboração e conclusão deste estudo, não foi possível analisar um período longo o suficiente para que tais flutuações sejam anuladas ou melhor compreendidas.

Deve-se ressaltar também a recente mudança do Presidente da República e toda a turbulência causada pela vasta substituição de pessoal nos médios e altos escalões do governo, novas políticas e determinações, já em prática, as quais trazem mudanças que inegavelmente influenciarão os resultados obtidos; mas, como não foi encontrada uma equivalente pesquisa anterior, sequer foi possível identificar quão influentes estas mudanças foram.

Apesar de serem possivelmente relevantes, outras alterações políticas, mais voltadas à ordem judiciária e regulamentar, sobre diversos monopólios estatais, não foram investigados neste estudo. Empresas públicas e privadas, hoje atuando de maneira semelhante, assim não estavam há poucos anos. Como um dos critérios estabelecidos pelas empresas privadas, a fim de permitir a realização desta pesquisa em suas unidades, foi o de não se citar o nome das mesmas, não puderam ser detalhadas as transformações pelas quais passou o setor no qual estão inseridas, pois isto acabaria levando à sua identificação.

A questão sobre qual tipo de sistema, o público ou o privado, tende a ser mais produtivo, foi abordada apenas de forma exploratória. Este estudo, devido aos seus objetivos principais e ao reduzido número de empresas envolvidas, não traz resultados conclusivos sobre este assunto. As perguntas relativas a este tema, que constam no questionário, tiveram somente o objetivo de identificar o grau de pressão pelo aumento de produtividade a que são submetidos os funcionários.

Lembra-se que qualquer resposta à questão anterior não pode ser vista somente como um número, um percentual; afinal, como já foi dito antes, os dois tipos de empresas possuem objetivos diferentes e, enquanto um deles é direcionado à maximização de seus resultados financeiros, o outro funciona dentro de um contexto social mais abrangente. Assim, não pode ser considerada como mais produtiva a empresa que simplesmente apresentou uma maior rentabilidade de seus ativos.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

Foram localizados vários estudos nacionais, feitos com base científica, sobre a motivação dos funcionários das empresas privadas e, mesmo alguns sobre a motivação dos funcionários de empresas públicas, em que pese a maioria destes últimos não estar disponível para consulta. Contudo, não se encontrou nenhuma comparação entre funcionários destas empresas, seja em um único estudo, seja em vários. Existem fortes indícios de que tal análise já tenha sido feita por mais de um órgão governamental e é lamentável a sua não disponibilização, ou disponibilização parcial, sem a abertura da base de dados ou descrição da metodologia utilizada.

Existem, ainda, estudos internacionais, em especial norte-americanos e franceses, mas que foram realizados em condições bem diferentes daquelas existentes no caso brasileiro. Para simplificar as diferenças, os empregados públicos americanos não possuem estabilidade no emprego, com raras exceções em algumas funções de determinados órgãos, e, os empregados privados franceses possuem tantos mecanismos de proteção, seja pelo sindicalismo forte, seja pelas normas trabalhistas francesas, que, em ambos os casos, as diferenças da segurança no emprego, entre público e privado, são bem inferiores às do caso nacional.

Alguns autores norte-americanos e canadenses, como STAJKOVIC e LUTHAS (1997), ainda justificam a melhor produtividade dos funcionários privados como decorrência dos melhores salários e pelos benefícios derivados da produtividade individual, fato que levou alguns órgãos públicos a implantarem políticas salariais diferenciadas.

Cabe observar que, na literatura francesa, predominam os autores que justificam a menor produtividade pontual do funcionário público como uma consequência da melhor prestação dos serviços prestados à sociedade e, ainda, que a produtividade no longo prazo tende a ser maior, pois o indivíduo fica menos exposto a fatores de *stress* do que o funcionário privado. Algumas pesquisas suportam tal tese, mas, observam que este resultado somente se confirma quando também existe uma diversificação, evitando-se o monopólio. Um exemplo é a indústria automobilística francesa, com forte presença estatal, mas pluralizada entre a Citroën, Peugeot e Renault. (JUVANET, 1999)

### **3.1 AS EMPRESAS PÚBLICAS**

Afirma-se que a instituição pública visa ao interesse comum, de todos, assim possuindo vantagens frente às instituições privada, especialmente naqueles setores considerados estratégicos e que envolvem a segurança nacional. Contudo, alguns autores, dentre eles Stiglitz (1990), observam que os mesmos resultados podem ser obtidos por empresas privadas, desde que seja assegurada a competição entre as mesmas, e, em uma análise mais ampla, tende até a superar o resultado que seria obtido pelas empresas públicas, pois o lucro privado geraria receitas através de impostos e, a busca pela redução nos custos, muito mais presente na filosofia privada, acabaria por reduzir os preços pagos pelo contribuinte, de forma que a observância do interesse público por parte das empresas públicas, embora inegável em suas diretrizes, nem sempre prevalece através de suas práticas.

Existe ainda o problema entre o governante e o regulador. Os administradores das empresas públicas têm seus próprios interesses, além do interesse público. Administradores públicos podem querer vantagens salariais, prestígio público e, talvez, alçar vãos mais altos como detentores, eles mesmos, de mandato popular. Claro que tais objetivos levarão a ações distintas daquelas que se aplicariam caso apenas o interesse público estivesse em jogo. O problema do governante, então, é como atingir a maximização do bem-estar social sabendo que o dirigente da empresa pública tem sua própria agenda privada.

#### **3.1.1 Incentivos pela Eficiência na Empresa Pública**

O desempenho eficiente da empresa pública é claramente um bem público, principalmente porque o consumo por um indivíduo não exclui o consumo por outro indivíduo, simultaneamente. O conjunto da sociedade será beneficiado, mas cada cidadão terá um benefício muito pequeno. Assim, há pouco estímulo a tentativas de monitoramento do comportamento dos administradores e empregados públicos. O custo deste monitoramento é muito alto para ser assumido por cada cidadão, individualmente. Bös (1991) adiciona ainda a baixa probabilidade de quebra de empresas públicas e a ausência da ameaça de perda de mercado como fatores do baixo incentivo à eficiência nas estruturas de propriedades públicas.

Os governantes, entretanto, podem ter incentivos mais fortes para monitorarem as empresas públicas de acordo com o interesse público, mesmo não sendo exatamente pelo interesse público, mas por um interesse particular. O primeiro deles é que uma performance eficiente das empresas públicas pode ser utilizada como instrumento de marketing político do seu governo. Outro incentivo é que um desempenho financeiro satisfatório pode contribuir para maior equilíbrio das contas públicas. No caso de utilização da boa performance como parte do marketing político nas eleições, Vickers & Yarrow (1988) argumentam:

“As eleições serão referentes a um amplo conjunto de questões e não simplesmente à performance de qualquer empresa pública em particular. Nessas circunstâncias, o eleitor médio tem pouco incentivo a adquirir informação (que tem custo) sobre o desempenho de representantes eleitos, e em monitorar empresas estatais, contudo, os números gerais das contas públicas costumam possuir um forte peso na opinião dos eleitores sobre a eficiência e capacidade administrativa de determinado político e esta opinião, por sua vez, é uma das principais razões para votar ou não neste mesmo político. Dificilmente um político consegue ser carismático o bastante para receber votos se a população duvida de sua capacidade administrativa. Podem mesmo considerá-lo boa pessoa e ficarem satisfeitos com sua presença no governo, desde que, não seja nos principais cargos.”

O próprio governo deveria se encarregar de divulgar as informações referentes ao desempenho das empresas públicas, diminuindo o custo de aquisição dessas informações para a sociedade, mas, nem sempre esta divulgação é de seu interesse, pois poderia acabar demonstrando exatamente o contrário do pretendido, que a capacidade administrativa é baixa. Em países desenvolvidos, diversos estudos têm demonstrado que um desempenho financeiro satisfatório das estatais interessaria aos governantes por diminuir a pressão sobre as contas públicas. Assim, seria possível cobrar menos impostos ou realizar mais com a mesma arrecadação, ambos fatores muito significativos como elementos de propaganda política.

Nos Estados Unidos e na França, por exemplo, a manutenção da qualidade na prestação dos serviços públicos acompanhada da redução de imposto é tida como o único caminho realmente eficaz para a reeleição de qualquer político. Em países como Inglaterra, Alemanha, Holanda e Suécia, a elevação de qualquer tributo, sem a mais completa justificativa, é sempre respondida com uma significativa derrota nas próximas eleições.

Assim, parecem existir basicamente apenas dois movimentos: da sociedade em geral, que demonstra pouco interesse direto no desempenho das estatais, e dos governantes eleitos, que devem, ou deveriam, ter o incentivo de monitorar as empresas para utilizar esse desempenho como instrumento político, ou evitar que seus opositores o façam.

Mas, o marketing político não é o único fator que justificaria o governo a buscar por um bom desempenho das empresas estatais. Segundo Werneck (1987), estas empresas, quando bem administradas e potencializadas, podem e devem ser utilizadas como instrumentos de combate à inflação, de captação de recursos externos, de diminuição de desequilíbrios regionais, etc. O problema deste direcionamento é que tais políticas sociais prejudicarão o desempenho econômico destas empresas, de forma isolada mas, como anteriormente foi observado, o que importa ao eleitor é o resultado geral das contas públicas.

Desta forma, restou comprovado que, apesar do bom desempenho das empresas estatais depender de como o governo pretende utilizá-las, como meio (gerando recursos), ou como fim (gerando melhorias), em ambos os casos, a eficiência deve ser sempre priorizada.

### **3.1.2 A Regulamentação da Estabilidade no Emprego Público**

A seguir, no quadro 1, serão detalhadas as principais alterações legais que criaram e regulamentam a estabilidade do servidor público no Brasil. Ele foi elaborado com base nas Constituições Federais a partir de 1934, Leis Ordinárias e Decretos-Lei ainda não revogados e Medidas Provisórias em vigor até o mês de novembro de 2004.

Não foram objetos de estudo eventuais diferenças existentes no Código Civil Brasileiro, quanto ao tratamento de funcionários públicos, nem regulamentações específicas como, por exemplo, aquelas existentes para os militares e embaixadas.

**Quadro 1: Histórico da estabilidade do servidor público.**

<b>Forma Jurídica</b>	<b>Fato</b>	<b>Contexto</b>
Lei nº 2.942 de 1915	Estabelece que o funcionário público com mais de dez anos de exercício só pode ser demitido mediante processo administrativo.	Tentativa de estruturar a administração pública, para impulsionar a modernização industrial do país.
Constituição de 1934	A estabilidade, além de garantida a todo servidor público com mais de dez anos de exercício, é estendida àqueles com dois anos, desde que o ingresso derive de concurso. Obs.: preceito mantido nas Constituições de 1937, 1946 e 1967.	A quebra da bolsa de Nova Iorque (1929) prejudica violentamente as exportações brasileiras e consequentemente o Estado, pela perda de divisas.
Decreto-lei nº 200 de 1967	Aumenta a flexibilidade para a contratação e demissão do servidor público — adotado o regime celetista.	1) Grande expansão das empresas estatais. 2) Instituída a natureza jurídica autárquica.
Constituição de 1988	1) A estabilidade garantida àqueles que tiverem dois anos de exercício; ingresso mediante concurso. 2) A estabilidade estendida àqueles com cinco anos continuados de exercício, mesmo sem ingresso por concurso. 3) Instituição do Regime Jurídico Único (RJU). 4) Mantido o preceito da disponibilidade do servidor público (criado pela Constituição de 1946).	1) Abertura política. 2) Crise fiscal do Estado. 3) Descentralização da administração pública. 4) Crescimento da participação e aumento das demandas por políticas de cunho social. 5) Aumento do corporativismo dos servidores.

Governo Collor	<p>1) Grande uso do preceito da disponibilidade do servidor público como propaganda de contenção dos gastos públicos, mas os “disponibilizados” acabam por receber sua remuneração integral, conforme decisão do STF.</p> <p>2) Utilização dos instrumentos de descentralização.</p>	<p>1) Agravamento da crise fiscal do Estado.</p> <p>2) Desmonte da máquina pública.</p> <p>3) Aumentam os pedidos de aposentadoria dos servidores.</p>
Revisão Constitucional 1994	<p>1) Das emendas apresentadas pela sociedade, apenas 2% se referiam à questão da estabilidade, e das apresentadas pelos parlamentares, apenas 2,5%.</p> <p>2) Por acordo entre o governo e os partidos políticos não foi emitido parecer sobre a matéria.</p>	<p>1) Agravamento da crise fiscal do Estado.</p> <p>2) Forte pressão de Internacionalização da economia.</p>
Governo Fernando Henrique Cardoso	<p>1) Tentativa de flexibilizar a estabilidade.</p> <p>2) Foi dada autonomia de gestão às estatais.</p> <p>3) Descentralização da administração federal, o que viabiliza a transferência de quadros de pessoal, bens e instalações.</p> <p>4) Tentativa de rever os mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores.</p> <p>5) Disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.</p> <p>6) Estágio probatório de cinco anos.</p>	<p>1) Globalização.</p> <p>2) Contenção dos gastos públicos.</p> <p>3) Privatizações tentam diminuir a participação do Estado.</p> <p>4) Crises globais levaram a diversas alterações na economia, que inicialmente foi atrelada ao dólar.</p>
Governo Lula	<p>1) Apesar de votada a Reforma da Previdência, todas as questões sobre a estabilidade ficaram pendentes de Lei Complementar, sem data limite para sua definição.</p> <p>2) Paralisada a revisão dos mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores, por parte do governo federal.</p>	<p>1) Boa receptividade mundial ao governo do PT.</p> <p>2) Manutenção das anteriores políticas econômicas permite uma política de redução dos juros</p> <p>3) O governo enfrenta logo no segundo ano uma queda na popularidade, devido ao alto desemprego.</p>

Fonte: MACHADO, ÉRICA MÁSSIMO. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização**. Brasília: ENAP, 1995.

Apesar de ter surgido, nos últimos anos do governo Fernando Henrique, uma discussão em torno da estabilidade do servidor público, buscando adequá-la a uma melhor eficiência e eficácia no atendimento do interesse público, preferencialmente acompanhada de uma redução dos custos, tal assunto ainda não foi abordado pelo atual governo.

A proposta de alterações na Regulamentação do Serviço Público, encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 1998 pelo governo anterior, ainda não foi apreciada por duas razões: até 2002, faltava quorum, pois a então oposição se recusava a discuti-la. No atual governo, da anterior oposição, a matéria ainda não foi colocada em pauta, por acordo entre o próprio governo e os presidentes do Congresso. Tal proposta prevê uma revisão dos dispositivos constitucionais que regem as normas da estabilidade do servidor público, não se resumindo à eliminação da mesma, mas sim, buscando restringir sua utilização àqueles cargos nos quais a estabilidade, comprovadamente, permite uma melhor realização de suas tarefas, ao invés de se estender a todos os funcionários públicos, como atualmente ocorre.

A única posição oficial do atual governo federal é a de que os problemas relativos à falta de qualidade e produtividade do serviço público residem, primordialmente, na falta de profissionalização. Ou, pelo menos, é esta a colocação existente na Carta do Presidente da República, encaminhada ao Senado em junho de 2003. Não foram citados, tão pouco localizados, os estudos que levaram a tal posição, restando a dúvida se a mesma é uma informação baseada em fatos ou uma simples opinião.

Por todo o discurso em volta da manutenção ou não da estabilidade e por toda a polêmica gerada pelo tema, pode-se concluir que as divergências em torno da estabilidade do servidor público no Brasil decorrem de diferenças existentes em pontos específicos, que precisam ser vistos separadamente para sua perfeita compreensão, observe-se:

### a) Estabilidade *versus* Gastos Públicos

A maioria das discussões referentes a possíveis alterações no dispositivo constitucional da estabilidade tem sido gerada pela necessidade urgente do controle dos gastos públicos. No Brasil, a relação existente entre o Produto Interno Bruto (PIB) e os gastos com a folha de pagamento de pessoal demonstra que o Estado se tornou muito oneroso. Já é um consenso entre os economistas e mesmo entre os políticos que tal fato vem impedindo o crescimento do país devido a uma tributação que, além de elevada, não se reverte em investimentos, mas apenas sustenta a estrutura pública. Isso pode ser confirmado pela Tabela 1, que demonstra a evolução das despesas do Governo Federal Brasileiro com o pagamento dos servidores, quando percentualmente comparada ao Produto Interno Bruto (PIB).

**Tabela 1: A evolução das despesas federais com pessoal em relação ao PIB, em %**

Ano\País	Brasil	EUA	França	Canadá
1994	4,6	5,0	5,8	4,7
1995	5,3	4,7	5,7	4,4
1996	5,8	4,5	5,7	4,4
1997	6,3	5,3	5,6	4,5
1998	6,2	5,1	5,8	4,8
1999	6,9	4,9	6,0	5,6
2000	7,4	5,8	5,3	4,9
2001	6,9	5,4	5,9	5,2
2002	7,8	8,2	6,2	7,0
2003	7,5*	8,1*	nd	nd

\* Previsões.

Fontes: Relatório da Assessoria Parlamentar do Gabinete da Liderança do PT na Câmara dos Deputados, 10 de março de 2003, Brasília; e IBGE, site <http://www.ibge.gov.br>, consulta em 19 de novembro de 2004.

Quanto aos gastos dos EUA e mesmo Canadá, a forte elevação observada a partir de 2002 é justificada pelos diversos programas anti-terrorismo adotados devido aos fatos ocorridos em 11 de setembro de 2001, bem como pelas despesas de guerra contra o Paquistão e o Iraque. Mas, existe um fator ainda mais relevante a ser observado quando da comparação de tais índices; trata-se do fato dos demais países incluírem os juros de suas dívidas internas e externas, enquanto o Brasil não.

Contudo, é importante ressaltar que a análise dos dados apresentados acima não permite afirmar que existe uma ineficiência da máquina burocrática nacional e que esta seria vinculada ao excesso de funcionários públicos. Segundo os pesquisadores do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC, 2001), a modernização da administração pública no Brasil não depende simplesmente de uma redução linear do número de funcionários, mas principalmente de um processo de realocação e de uma revisão da distribuição dos servidores entre as áreas meios e as áreas fins. (ENAP/MARE, 1995)

Conforme pode ser visto no documento Histórico das Reformas Administrativas no Brasil e Tendências e Inovações em Nível Internacional (ENAP/MARE, 1999), outros países têm buscado respostas à questão de redução de pessoal, seja em função de motivos financeiros ou estruturais “mediante a flexibilização e a negociação, promovendo-se a redistribuição ou a realocação dos funcionários para outros níveis da administração, as demissões voluntárias ou a dispensa apoiada por uma espécie de subsídio ao desempregado, até o momento que encontre nova ocupação.”

A denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, incluída na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 25, de 14/02/00, limita os gastos públicos com a folha de pagamento, mas, apesar de estar em vigor desde 2001, acordos entre os Governos Federais, Estaduais e Municipais ainda permitem evitar as punições ao seu não cumprimento. A lei estipula, por exemplo, que "o total da despesa com a remuneração dos vereadores não poderá ultrapassar o montante de cinco por cento da receita do município" mas, posteriormente, ficou estabelecido que os gastos dos vereadores com moradia, transporte, segurança pessoal, além dos reembolsos de despesas com viagens não estariam incluídos no cálculo dos cinco por cento, bem como, a base seria a receita bruta ou a líquida, aquela que fosse *maior*, depois de considerados os repasses recebidos da União, ou descontados os pagamentos feitos a ela.

## **b) Estabilidade *versus* indemissibilidade**

Outra importante observação é que a estabilidade não pode ser interpretada como um privilégio ou benefício inútil. Esta deve ser analisada lembrando seu objetivo original, de ser um instrumento garantidor da excelência da prestação de serviços à sociedade, evitando que a administração pública possa ficar comprometida com interesses clientelistas e momentâneos e, ainda, ser um fator gerador de continuidade, evitando a perda da memória técnica da administração.

A estabilidade dos servidores públicos é recomendada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Segundo os relatórios de 1998 e de 2003 da OIT, a estabilidade vem sendo mantida em diversos países, entre eles: Alemanha, Bélgica, Canadá, Chile, Espanha, EUA, Uruguai e Venezuela. A título de exemplo, segundo a pesquisa realizada pela ENAP/CEDEC (2001): “... nos E.U.A., país normalmente visto como um paradigma do modelo gerencial na administração pública, 31,2% dos funcionários públicos têm estabilidade no emprego.” Cabe observar tratar-se do país com a maior força militar do mundo e todo funcionário ligado a qualquer atividade militar, inclusive as polícias urbanas, florestais e de fronteira, possui estabilidade. Contudo, de acordo com o mesmo relatório, um processo demissional nos Estados Unidos costuma levar, em média, menos de 5 meses.

Na atual Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 41 e na lei nº 8.112, de 12/12/2000, ficou assegurado ao Estado a demissão do servidor público, bem como foram estabelecidas as suas punições. O funcionário público, por sua vez, é protegido de demissões arbitrárias, sendo-lhe garantido amplo direito de defesa. A lentidão do sistema judiciário é que acaba por tornar a demissão de um funcionário público um processo que demanda entre 8 e 12 anos, período no qual este fica dispensado de prestar serviços, mas o Estado não fica desobrigado do pagamento integral de sua remuneração, até a sentença final, em última instância, após todos os eventuais recursos serem julgados.

Mesmo os casos de demissão por indisciplina são raros; de acordo com os relatórios anuais constantes do site do Supremo Tribunal Federal, entre 1995 e 2003, menos de 2,35% dos pedidos de demissão com base neste argumento foram julgados procedentes. Ainda com base no mesmo banco de dados, apenas 19 pedidos de demissão por baixa produtividade foram acolhidos e, em todos estes, também existia a figura do abandono de posto de serviço (faltas não justificadas em excesso). Não constou um único processo no qual a baixa produtividade fosse um fator isolado de demissão. Cabe observar que quase 4,8% dos processos que transitam pelo STF o faz sob segredo de justiça e, portanto, não estão incluídos nas informações acima.

### **c) Regime Jurídico Único (RJU)**

Esta dificuldade em dispensar um funcionário público foi intensificada a partir da Constituição de 1988, quando foi instituído o Regime Jurídico Único (art. 39) e ainda ampliada pela Ementa Constitucional nº 19, de 04/06/98, que definiu "A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselhos de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes". O problema é que, na maioria dos Municípios e mesmo em alguns Estados, tal conselho de política de administração é tão vago que fica impossível encontrar os subsídios para demitir um funcionário, mesmo que esse se recuse a trabalhar. Ele apenas tem o dever de estar presente ao local, nada o obriga a produzir.

Existem correntes que defendem a restrição da estabilidade a carreiras típicas de Estado, como é o caso de Antônio Kandir (1999), que argumenta favoravelmente pela estabilidade somente para as Forças Armadas Brasileiras, o Itamaraty, a Receita Federal e a Polícia Federal.

#### **d) Avaliação de desempenho e disponibilidade do servidor**

Dentre os critérios de demissão constantes no artigo 41 da Constituição Federal, que estabelece os parâmetros para perda do cargo, consta ainda a possibilidade da perda através de "procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa". Esta não vem sendo utilizada porque a citada lei complementar ainda não foi votada, parte pela não conclusão da necessária revisão no processo de avaliação de desempenho do servidor público, uma vez ser unânime a consideração de que tal avaliação deveria ser instituída como um mecanismo periódico e racional, objetivando a eficiência da administração e parte porque esse processo traz consigo a exigência de revisão de outros instrumentos, a saber:

- 1) Os processos administrativos devem se tornar realmente efetivos, mediante o exercício do poder disciplinar, como previsto na lei no 8.112/90;
- 2) Devem ser instituídos mecanismos de controle das atividades estatais; e
- 3) Deve-se investir na formação gerencial das chefias para que melhor possam proceder às avaliações de seus subordinados.

O instituto jurídico da disponibilidade do servidor público foi introduzido na Constituição de 1946, vinculando a disponibilidade remunerada à extinção do cargo do servidor estável e tornando obrigatório o seu reaproveitamento. A Constituição de 1988 mantém o dispositivo, mas omite do texto legal especificações no que se refere à remuneração, o que fez prevalecer o entendimento de que a remuneração deve ser integral, em função da irredutibilidade dos vencimentos (ADIN no 313, de 30/09/1992). Para que o preceito da disponibilidade possa realmente se configurar em um eventual recurso, faz-se necessária a regulamentação de sua aplicação, já que o pagamento integral do servidor colocado em disponibilidade neutraliza o resultado do uso desse instrumento na reestruturação da burocracia estatal.

Devido ao caráter político das bases legais que sustentam a estabilidade do funcionário público, muito se diz sobre a estabilidade, mas nada se consegue fazer. Além disso, a falta de interação entre os Poderes Executivo e Legislativo não viabiliza o fluir das decisões, pois aquilo que o primeiro estabelece, o segundo acaba por revogar, mantendo os direitos anteriores inalterados.

### **3.1.3 Avaliação do Desempenho dos Funcionários Públicos**

Embora quase nada de novo tenha surgido no âmbito federal, chega a ser uma grata satisfação a constatação de que os governos estaduais muito têm evoluído neste campo. Decretos e Resoluções, tendo em vista o disposto na Lei Complementar nº 71 de 30 de Julho de 2003, têm definido a metodologia e os procedimentos das avaliações dos servidores públicos civis.

O Governo do Estado de Minas Gerais, por exemplo, através de sua Secretaria de Planejamento e Gestão, SEPLAG, trabalhando em conjunto com a Assembléia Legislativa do Estado, promoveu a publicação de diversos decretos e resoluções regulamentando a Lei Federal nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990, a qual instituiu o regime jurídico dos servidores, das autarquias e das fundações públicas federais.

O Decreto nº 43764/2004 de 16 de março de 2004 estabeleceu as diretrizes e definiu os critérios e sistemas de avaliação de desempenho individual do servidor estável, já ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na administração pública direta do poder executivo estadual. A Resolução SEPLAG nº 15, publicada em 23 de Março de 2004 definiu a metodologia e os procedimentos da avaliação. Conforme esta resolução, são os objetivos da avaliação:

- I - Contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual;
- II - Aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;
- III - Identificar necessidades de capacitação do servidor;
- IV - Fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- V - Aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;
- VI - Possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e suas chefias; e
- VII - Promover a adequação funcional do servidor.

A avaliação, que deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e ampla defesa, deverá observar os seguintes critérios:

- I - Qualidade do trabalho - grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados;
- II - Produtividade no trabalho - volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;
- III - Iniciativa - comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;
- IV - Presteza - disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;
- V - Aproveitamento em programa de capacitação - aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;
- VI - Assiduidade - comparecimento regular e permanência no local de trabalho;
- VII - Pontualidade - observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;
- VIII - Administração do tempo e tempestividade – capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos;
- IX - Uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço - cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas;
- X - Aproveitamento dos recursos e racionalização de processos - melhor utilização dos recursos disponíveis, visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e à consecução de resultados eficientes; e
- XI - Capacidade de trabalho em equipe - capacidade de desenvolver as atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.

E, ainda de acordo com a resolução, são os direitos do servidor, inclusive durante o processo de avaliação:

- I - Ter conhecimento prévio das normas, dos critérios e dos conceitos a serem utilizados na Avaliação Especial de Desempenho;
- II - Acompanhar todos os atos de instrução do processo que tenham por objeto a avaliação de seu desempenho;
- III - Ser notificado, pela Comissão de Avaliação Especial de Desempenho, do resultado de cada etapa de sua avaliação e das decisões relativas ao pedido de reconsideração, quando interposto;
- IV - Interpor pedido de reconsideração à Comissão de Avaliação Especial de Desempenho e recurso à Comissão de Recursos, em caso de discordância do resultado de qualquer etapa de sua avaliação;
- V - Ser notificado, pela Comissão de Recursos, das decisões relativas ao recurso, quando interposto;
- VI - Ter priorizadas as necessidades de capacitação ou treinamento pelo Órgão ou Entidade em que estiver em exercício quando qualquer etapa da Avaliação Especial de Desempenho constatar aproveitamento inferior a sessenta por cento;
- VII - Consultar, a qualquer tempo, todos os documentos que compõem o seu processo de Avaliação Especial de Desempenho;
- VIII - Ser notificado, pela Comissão de Avaliação Especial de Desempenho, do conceito que lhe foi atribuído no Parecer Conclusivo; e
- IX - Interpor recurso contra o ato de sua exoneração ao dirigente máximo do Órgão ou Entidade de sua lotação.

#### **3.1.4 História e Consequências das Mudanças nas Empresas Públicas**

Nos dias atuais, mudanças vêm se tornando um tema de discussão em todos os setores da administração e áreas afins. Sem a intenção de esgotar o tema, segue um resumo à teoria de mudança organizacional e, em especial, aos aspectos relativos à mudança no setor público.

Um dos principais desafios de gestão é aquele que leva uma organização a atender às condições de mudança e de adaptar-se à pressão externa e à pressão interna por mudança (NOGUEIRA, 1991). Feuerschütter (1997) caracteriza a pressão externa como os eventos ambientais que podem ser precipitadores de mudanças em uma organização. Internamente, as mudanças ocorrem devido a ações estratégicas dos dirigentes das empresas e das situações relacionadas com os processos interativos dos seus integrantes.

Quando há mudança, quase sempre ocorre uma percepção de ameaça do *status quo* à situação já organizada, a qual tende a reagir na tentativa de restabelecer o estado anterior. Mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto, como as que normalmente ocorrem no sistema público, não são consensuais e geram pouco comprometimento. Ademais, por produzirem efeitos rápidos, são quase sempre traumáticas, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até boicotes. (FONSECA, 2000).

Kurt Lewin foi o pioneiro no estudo da mudança organizacional, influenciando vários pesquisadores nas décadas seguintes. Ele desenvolveu um modelo de três estágios para a compreensão da mudança organizacional. O primeiro estágio é o *descongelamento*, que se baseia no reconhecimento do presente estado do negócio como indesejável. A realização da mudança passa a ser vista como uma necessidade, ou, simplesmente, torna-se reconhecível que a condição corrente está inadequada. Depois vem o estágio da *mudança*. Este ocorre quando há alguma tentativa de fazer uma transformação da forma atual para uma forma mais desejável, seja para a organização ou seja para as pessoas. Finalmente, o estágio de *recongelamento*, que ocorre quando as mudanças implantadas são incorporadas no pensamento dos empregados e nas operações organizacionais.

No caso do Setor Público, as mudanças têm como foco principal a estrutura. Tal fato pode ser compreendido a partir da análise da trajetória de reformas administrativas cuja síntese será apresentada a seguir. O Estado Brasileiro, desde as Capitanias Hereditárias, é historicamente caracterizado por uma Administração Patrimonialista, que presumia o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada (FONSECA, 2000).

Quando a democracia passa a dominar, estas se tornaram distintas e o patrimonialismo deveria ter se tornado, então, inaceitável, mas isto não ocorreu. Com a depressão de 1929, veio a intervenção do Estado dizendo-se presente para "corrigir as imperfeições do mercado". Então, ocorreu no Brasil um processo de expansão do aparelho burocrático do Estado, aumentando a base fiscal e tributária com a idéia de ofertar serviços públicos para compensar a desigualdade na distribuição da riqueza.

Já na primeira reforma administrativa, promovida em 1936, tentou-se novamente estabelecer as bases para o surgimento da administração profissional, reafirmando os princípios hierárquicos da burocracia clássica. A administração pública começou a se racionalizar. Surgem as primeiras carreiras burocráticas e a tentativa de adotar o concurso como forma de acesso ao serviço público.

Nos anos 60, outra reforma procurou superar a rigidez burocrática, através do Decreto Lei 200, com ênfase à autonomia da administração indireta. Para Bresser Pereira (1996), essa despreocupação com a administração direta enfraqueceu o Estado, pois os concursos deixaram de ser realizados e as carreiras de altos administradores não foram desenvolvidas.

No final da década de 70, com a perda do dinamismo econômico dos países desenvolvidos, a simples defesa do bem-estar social entrou em crise. A redução da atividade econômica provocou uma elevação nas despesas sociais, por conta do desemprego e da inflação. Verificou-se uma retração no volume dos recursos disponíveis para atender a uma maior demanda por serviços sociais. O segundo choque do petróleo, em 1979, desencadeou uma crise do Estado.

Na década de 80, ocorre o esgotamento da estratégia brasileira de substituição de importações, inserido em um contexto de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Houve também uma centralização das funções do aparelho estatal, por meio da rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

As reformas econômicas e o ajuste fiscal ganham impulso no governo de Fernando Collor, quando ocorre então a abertura comercial e uma tentativa de reduzir o tamanho do Estado através de demissões e eliminação de órgãos, mas, sem a legalidade concedida através de reforma constitucional, o resultado prático acabou por ser negativo. Os servidores públicos se vêem numa desprestigiada posição perante a sociedade, tidos como culpados dos problemas da nação e passando para o governo seguinte desmotivados, sem perspectivas profissionais, com baixa remuneração e sem plano de carreira.

O governo que assumiu em 1995 surgiu com uma reforma cujo principal objetivo era facilitar o ajuste fiscal, realizado pela exoneração de funcionários, definição de teto remuneratório e modificação no sistema de aposentadorias. Baseado nas experiências em países da Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), principalmente a Inglaterra, o Brasil tornou-se o primeiro país em desenvolvimento a participar de um grande movimento de reforma administrativa (Bresser Pereira, 2000). Este autor considera que a reforma do Estado se deu em três dimensões: institucional, cultural e de gestão.

- Institucional: projetava a reconstrução do Estado, recuperando sua governança.
- Cultural: significava a eliminação do patrimonialismo, embora este ainda exista no país sob a forma do clientelismo.
- Gestão: tratava de oferecer serviços públicos de melhor qualidade, em que o critério de sucesso seja o melhor atendimento ao cidadão-cliente e a um custo menor.

Praticamente desconhecido, foi lançado em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), cujo objetivo era assegurar ganhos de eficiência estatal, através da qualidade dos serviços prestados à sociedade e da superação da cultura burocrática e das práticas patrimonialistas, fundamentando-se num modelo de administração pública gerencial, cujos princípios são: focalização da ação no cidadão; orientação dos mecanismos de controle para o resultado; flexibilidade administrativa e valorização do servidor.

Carboni (2000) analisa estas resistências a partir de comportamentos sociais inerentes à história do país e suas decorrências na gestão pública. No quadro 2 tem-se um resumo destes fatores .

QUADRO 2 - Fatores que dificultam a mudança

<b>Fator</b>	<b>Causa</b>	<b>Consequência para a administração pública</b>
<b>Burocratismo</b>	Processo de colonização e dominação, visando consolidar o poder em determinado grupo social.	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
<b>Autoritarismo/centralização</b>	O estabelecimento da dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e a definição do modelo de produção vigente.	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; socialização do autoritarismo: quem age autoritariamente culpa a estrutura.
<b>Aversão aos empreendedores</b>	Sociedade dividida, onde o papel de cada cidadão é previamente definido.	Ausência de comportamento empreendedor para modificar o modelo de produção vigente.
<b>Paternalismo</b>	Moderador de conflitos sociais decorrentes da centralização de riquezas.	Alto controle da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes.
<b>Levar vantagem</b>	Estado poderoso, opressor e determinante no cotidiano do cidadão.	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública.
<b>Reformismo</b>	Disputas históricas de poder no interior e de outros sistemas de poder dominantes.	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à burocracia.

Fonte: Adaptado de CARBONI (2000, p. 138).

Ainda segundo Carboni (2000), devem-se considerar os parâmetros culturais e só então planejar a mudança dentro de rituais legitimados pela própria cultura. Ele considera que, para ocorrerem mudanças na cultura, alguns fatores devem estar presentes, como mobilidade, boa convivência intercultural e festividade.

Mas, estes resultados ajudam a compreender as causas da imagem negativa de tais profissionais perante a sociedade: falta de motivação, política do empreguismo, baixa qualidade dos serviços prestados, impossibilidade de retenção de talentos, baixos salários, falta de recursos materiais e humanos e, ainda, a estabilidade. Esta traz um lado negativo, traduzido em rotina, falta de companheirismo e desvalorização do serviço.

Como dito por Castor e José (1998), encontra-se aí um paradoxo. De um lado, uma burocracia centralizadora, de natureza conservadora e imóvel às tentativas periódicas de modernização, aliada aos interesses econômicos também conservadores, politicamente influentes, que visam apenas perpetuar seu controle social e seus privilégios através da centralização burocrática. De outro lado, as correntes modernizantes e seus próprios aliados políticos e empresariais, representando a emergência de um novo Brasil urbano, incipientemente industrializado e aberto ao exterior, a exigir novas missões para o Estado, principalmente na área de ampliação da infra-estrutura econômica e social, bem como a defesa e a proteção da indústria nacional, apontando para a globalização e o liberalismo.

### 3.2 AS EMPRESAS PRIVADAS

No mundo todo, as empresas privadas foram surgindo como uma busca pela melhor forma de se administrar os recursos pertencentes a um indivíduo, ou a um grupo de indivíduos em qualquer número, mas ainda limitado. Alguns autores consideram que a origem das empresas privadas foram os antigos reinos medievais e mesmo a sociedade grega, mas, este estudo não pretende retroceder tanto assim. Interessa analisar como são as rodas de hoje e não identificar a exata origem da roda.

Nas empresas privadas, assume-se que o proprietário busca a maximização da função objetivo que é, em geral, maximizar os lucros. O desencontro acontece porque os administradores desejam maximizar seus ganhos pessoais, sejam estes em forma de salários, participação nos lucros, etc, com o menor nível de esforço. A situação exige o estabelecimento de um contrato que compatibilize os dois objetivos. Esta é a forma mais comum e presente, mas há situações específicas: quando a empresa privada é administrada por seus próprios donos, mas, o mesmo problema aparece entre estes e aqueles que executam diretamente as tarefas os empregados. Ou seja, ocorrem atritos em decorrência da propriedade, o que não existe na empresa pública.

Mas, existem semelhanças, como no caso da sociedade por ações, particularmente quando há muitos acionistas atomizados. Em geral, esse tipo de acionista investe em muitas empresas e tem pouco incentivo em monitorar cada empresa em particular. Ele sabe que o seu comportamento individual terá pouca influência sobre o desempenho da empresa e tende, assim, a esperar que os demais acionistas tomem atitudes para controlar os dirigentes, ou seja, cada acionista, individualmente, não se dispõe a pagar o custo de tentar monitorar os dirigentes; este é um problema idêntico ao que ocorre no caso de bens públicos.

Nesse último caso, o problema tende a ser maior e de controle mais complexo. Enquanto cada acionista deseja maximizar dividendos e obter ganhos de capital, os administradores podem estar interessados em reter lucros a fim de realizar novos investimentos ou lançar ações no mercado. Como o monitoramento dos agentes é deficiente, tendem a prevalecer os interesses dos executivos.

Até agora, foram demonstradas as dificuldades administrativas das empresas privadas como se estas não fossem submetidas a qualquer tipo de regulação. Mas, como a realidade não é esta, surge um novo elemento: o governo. Como todo ente econômico, este também tem seus próprios interesses em relação à empresa, na maioria das vezes, divergente dos objetivos do proprietário ou acionistas e dos executivos.

À primeira vista, o objetivo do Estado, como regulador, seria maximizar o bem-estar social, o que nem sempre coincide com o desejo de maximização dos lucros, do proprietário, ou com a vontade de que a empresa cresça, dos administradores. Tais questões têm levado a inúmeros problemas. Resta demonstrado que as empresa privadas, ao contrário das públicas, possuem toda a sua estrutura interna, mais a externa, buscando por uma maior vantagem individual. Cada participante quer aumentar suas vantagens, inevitavelmente, ocasionando na redução das vantagens dos demais.

### **3.2.1 Incentivos pela Eficiência na Empresa Privada**

O principal incentivo do proprietário de uma empresa privada é o lucro. Este o beneficia e a sua ausência o prejudica. O argumento de Hanke (1991, pag 42) é emblemático:

“Empresas privadas são propriedades de indivíduos que são livres para usar e transferir, dentro dos limites da lei, seus ativos. Quando empresas privadas produzem bens e serviços que os consumidores demandam com custos que são menores que os preços do mercado, lucros são gerados. Como resultado, proprietários privados devem encarar o fato de que seu comportamento pode aumentar ou diminuir o valor de seus direitos residuais sobre os ativos, e que aquele comportamento pode, em última instância, resultar em falência”

Observa-se, assim, forte incentivo ao monitoramento do comportamento dos executivos ou dos empregados. Conseqüentemente, administradores e empregados privados encontrarão dificuldades se apresentarem comportamento displicente ou inconsistente em relação ao aumento do valor da empresa privada. Nas empresas em que a propriedade está dividida entre muitos acionistas, continua existindo o incentivo à boa gestão, pois resultados ruins tirariam os cargos dos administradores. Vickers & Yarrow (1986) concluíram que a existência deste "medo" atua como um mecanismo de incentivo que impede a administração de seguir políticas substancialmente diferentes dos interesses dos acionistas.

Vasto é o campo da Governança Corporativa, complexos seus mecanismos de controle e a avaliação da produtividade individual fica mais sofisticada a cada ano. Mas, ainda assim, os incentivos nas empresas privadas giram em duas esferas principais: o quanto se ganha e o que se sente. Ambos possuem dois sentidos, o primeiro traz indicações de como ter um maior ou menor retorno financeiro, existindo o risco da ausência deste, através de uma demissão; e o segundo envolve status, bom ambiente de trabalho e outros fatores já detalhados quando da revisão da literatura sobre motivação.

### **3.2.2 Avaliação do Desempenho dos Funcionários Privados**

A performance no trabalho privado é tão importante para a psicologia organizacional (Arvey and Murphy, 1998) que uma de suas maiores preocupações é garantir que todas as ações da empresa tenham impactos positivos sobre aquela. A importância da performance também pode ser demonstrada pelo volume de literatura em torno do assunto.

Barber (1998) demonstrou que os métodos de seleção de pessoal têm sido tão mais utilizados quanto mais demonstram ser capazes de identificar não apenas os mais eficazes, mas, dentre estes, aqueles que possuem o maior potencial de crescimento de sua atual performance. Guion (1998), por sua vez, evidenciou que as empresas privadas estão mais propensas a efetuar investimentos em treinamento quanto mais estes elevam, comprovadamente, a performance.

Uma possível vantagem da avaliação utilizada pela iniciativa privada é que os funcionários sabem que esta possui uma forte e muitas vezes decisiva influência sobre quem fará jus às promoções, além de estar diretamente, frequentemente, relacionada à remuneração variável, Alonso (2000). Ou seja, o funcionário privado tende a perceber a avaliação também como uma oportunidade e não somente como uma ameaça.

As avaliações de desempenho mais modernas têm utilizado múltiplas mensurações da produtividade para, correlacionando-as, evitar sub ou superavaliar os funcionários e, além disto, procuram atuar em áreas distintas, combinando avaliações numéricas com avaliações subjetivas - estas últimas não feitas apenas pelas chefias, mas também pelos colegas de trabalho e até subordinados (Viswesvaran, 2001).

Vários autores (Toops, 1994; Alonso, 2000; Viswesvaran, 2001; Conway, 1999 e Hoyt and Kerns, 1999) indicam que, quanto maior é a necessidade de precisão na mensuração da performance, mais individual deverá ser a elaboração da avaliação. Por exemplo, em uma indústria de auto-peças ou de grande porte, uma precisa avaliação deverá considerar a produtividade de cada funcionário em conjunto com as características dos equipamentos utilizados por este, o suporte que ele e seu maquinário possuem e, até mesmo, a localização do seu local de trabalho na planta geral, pois, o tempo de locomoção entre este e a entrada, ou ainda entre este e o sanitário ou o local de refeições pode ser significativamente diferente dos outros funcionários, o que acabaria por influenciar, positiva ou negativamente, seu desempenho.

Outras práticas buscam comparar os funcionários com as próprias empresas, como é o caso da Bosch, Alemã, ou a Harley-Davidson, Americana. Se a empresa cresceu 10% no último ano, por exemplo, são recompensados os funcionários que cresceram acima desta média. Inúmeras formas ainda surgirão, provavelmente sem esgotar a busca por um modelo de avaliação que seja completamente justo e isto se deve ao fato de que é impossível, ou proibitivamente dispendioso, analisar e mensurar todas as variáveis da performance humana.

### **3.3 VARIAÇÕES OBSERVADAS EM EMPRESA PÚBLICAS PRIVATIZADAS**

Será apresentado a seguir um resumo dos principais estudos já realizados no sentido de analisar as estruturas de propriedade e os incentivos estabelecidos nas empresas públicas e privadas. De forma geral, observou-se que há problemas de gerência em ambas; contudo, o monitoramento no setor privado demonstrou ser mais efetivo em determinados tipos de atividades, principalmente porque há o interesse direto nos lucros por parte do proprietário, ao passo que, no setor público, uma boa performance econômica constitui-se em um bem público e depende do interesse político do governo, que, como já detalhado, pode ter outros objetivos.

Freqüentemente se alega que é difícil comparar a atuação econômica da empresa estatal e da empresa privada, visto que, enquanto esta última normalmente visa a maximização do lucro, aquela tem uma multiplicidade de objetivos, nos quais o atendimento do interesse público tem lugar destacado. A questão é que a falta de definições precisas quanto aos objetivos das estatais dificulta avaliar se a performance dos administradores públicos foi efetivamente positiva ou negativa, frente à ausência de parâmetros claros de avaliação. Assim, uma empresa que apresente prejuízos pode justificá-los, caso o interesse social tenha sido atingido. O problema é avaliar o que é o interesse social. Subsidiar determinados setores que têm o produto da estatal como insumo básico? Manter preços e tarifas defasados como instrumentos de combate à inflação? Investir em regiões mais pobres e de menor retorno econômico para diminuir as desigualdades regionais?

Galal (1994) é um dos autores que chamam a atenção para o fato de que a privatização poderia criar um abismo entre a performance econômico-financeira da empresa e os objetivos sociais, na medida em que a busca da maximização do lucro implicasse em um aumento de preços, de exploração dos trabalhadores e de degradação do meio ambiente. Isso é verdadeiro em um ambiente pouco competitivo. Por esse motivo, nesses casos, tem-se recomendado a regulação a fim de se evitarem abusos.

Stiglitz (1990) argumenta que a busca de objetivos exclusivamente privados em detrimento de objetivos sociais pode ocorrer com a privatização, e essa possibilidade levaria a um comportamento muito cômodo por parte dos administradores das empresas estatais:

“Os administradores públicos podem sempre argumentar que a razão pela qual perdem dinheiro não é que eles sejam ineficientes ou incompetentes, mas que estão perseguindo outros objetivos, e é praticamente impossível para alguém de fora da empresa julgar a validade de tais argumentos” (pag 86)

Ele esclarece ainda que, considerado que os objetivos sociais implicam em maiores custos e, conseqüentemente, em menor lucratividade por parte das estatais, a comparação de performance entre essas empresas e as empresas privadas, segundo critérios plenamente válidos apenas para empresas que visem principalmente maximizar lucros, fica seriamente prejudicada.

Ou seja, não é possível comparar a produtividade dos dois tipos de empresa tomando como referencial a medida utilizada por apenas uma delas. Seria necessário criar um novo modelo de comparação, que não desvalorizasse as empresas privadas pela ausência de benefícios sociais e que não questionasse a falta de lucro das empresas públicas, pois este não é seu objetivo.

Contudo, o que se argumenta é que tais objetivos sociais deveriam ser explicitados para que a sociedade pudesse avaliar com clareza a sua relevância ou não. Assim, não se permitiriam justificativas para a baixa performance como as antes descritas por Stiglitz. Uma alternativa seria uma política de maximização de lucro por parte da empresa estatal, com os objetivos sociais subsidiados explicitamente via orçamento. Assim, em caso de mau desempenho, ficaria explícito o motivo.

Mesmo com estas dificuldades de comparação, alguns estudos foram feitos. Boardman e Vining (1989) sumarizam uma série de pesquisas empíricas sobre o tema. De um conjunto de 54 estudos analisados, 6 concluíram que empresas estatais são mais eficientes, 16 concluíram que não há diferença ou que os resultados são ambíguos e 32 verificaram que empresas privadas são mais eficientes.

Tais pesquisas analisaram empresas públicas e privadas no mesmo período de tempo e, na maior parte dos casos, em setores de baixa competição. Ainda segundo esses autores, a ausência de evidência inequívoca de que as empresas privadas seriam mais eficientes deve-se principalmente à baixa competição no mercado em que atuam as empresas analisadas, as quais caracterizam-se pela existência de um monopólio natural ou um duopólio regulado, ou seu produto não é ou não pode ter preços estabelecidos por forças competitivas.

É importante destacar que, nos estudos comparativos de desempenho entre empresas públicas e privadas, inclusive os comentados neste trabalho, existem características distintas para cada pesquisa; algumas comparam empresas atuantes em setores de baixa competitividade (caso das listadas por Boardman & Vining) e outras se referem a setores competitivos como os listados por Yarrow (1986). O que se observa é que a maior parte apresenta evidência favorável à empresa privada, mas um número não-desprezível chega a resultados indiferentes ou favoráveis à empresa pública. Isso sugere que, a despeito da estrutura de propriedade ter papel importante, esta não é a única variável com influência sobre a *performance*.

Boardman e Vining (1989) fizeram uma pesquisa a partir da lista das quinhentas maiores empresas não americanas do mundo (publicada na revista *Fortune* em 1983) e que atuam em um ambiente competitivo. A novidade no estudo foi a inclusão de empresas mistas, patrimônio em parte estatal, em parte privado.

Além das empresas mistas, os autores compararam a performance de estatais e de empresas privadas, segundo quatro critérios de lucratividade: retorno sobre o patrimônio, retorno sobre os ativos, retorno sobre as vendas e renda líquida; e dois critérios de eficiência interna: vendas por empregado e vendas por ativo.

As conclusões foram que as empresas privadas são mais lucrativas e mais eficientes que as empresas mistas e estatais. As empresas mistas têm uma lucratividade igual ou pior que as empresas estatais e apresentam eficiência igual ou superior às estatais.

Kifordu (1996) analisou as empresas privatizadas na década de 90 do setor siderúrgico nacional e deteve-se caso a caso, sem tratamento estatístico. Para efeito de comparação, esse autor calculou a média dos cinco anos antes da privatização e a média dos quatro anos após a privatização, neste incluído o ano da privatização.

De forma geral, Kifordu concluiu que as empresas analisadas melhoraram a performance econômica, mas observaram-se alguns fatos interessantes: No caso da USIMINAS, a produção total aumentou 15%; o número de empregados caiu 18%; a produtividade do trabalho aumentou 35%; a remuneração dos funcionários e administradores subiu 45% e o lucro líquido passou de uma média de US\$ 5,4 milhões para US\$ 211,4 milhões.

Um mérito desse trabalho foi analisar outras variáveis não diretamente relacionadas com a performance econômica. O número de horas de treinamento de pessoal caiu 34%, mas como o número de empregados também foi reduzido, a redução de horas de treinamento por empregado foi de 20%. O investimento em meio ambiente subiu 179% após a privatização mas, esta elevação pode ser mais explicada pelas cláusulas do termo de privatização do que pela vontade dos novos administradores.

Uma deficiência do trabalho de Kifordu (1996) é a ausência de dados para todas as empresas. Faz-se a análise mais completa para a USIMINAS, mas não se dispõem dos mesmos dados para as demais. Assim, a CST, a AÇOMINAS, a COSIPA e a CSN ressentem-se da ausência de vários números. Mesmo com tais deficiências, Kifordu (1996) conclui que a privatização melhorou o desempenho econômico das empresas.

Fazendo-se um comparativo das empresas privatizadas na década de 90 e que, após sua privatização, passaram a figurar na lista das 500 maiores empresas privadas do país, utilizando-se assim do levantamento de dados realizado pela revista Exame e ponderando-se a média dos indicadores dos três anos antes da privatização e dos três anos após a privatização, verificou-se que todos os indicadores, em todas as empresas, melhoraram sensivelmente. Os indicadores escolhidos foram os que tradicionalmente avaliam a *performance* de empresas, a saber: vendas, patrimônio líquido, endividamento, ativos, empregados, lucro líquido.

Foi verificado, ainda, o comportamento dos mesmos indicadores para o conjunto das quinhentas maiores empresas, com o intuito de avaliar se as alterações de *performance* foram exclusivas das empresas privatizadas ou se foi um movimento generalizado na economia e, para as ex-estatais, os indicadores de desempenho, observados agregadamente, melhoraram acima da média geral.

É provável que a melhoria gerencial tenha tido um papel significativo para o melhor desempenho das empresas privatizadas. Isso pode ser observado, por exemplo, pela diminuição do número de empregados, provavelmente excessivo no período anterior. Tal redução, entre outros indicadores, sugere que incentivos a uma melhor atuação dos administradores foram praticados após a privatização. Entretanto, é preciso notar que a liberação de preços e a reestruturação das empresas, antes da privatização, também foram importantes para a melhoria do desempenho. Nas empresas do setor siderúrgico, por exemplo, enquanto o faturamento aumentou 55,3% entre 1992 e 1994, a produção expandiu-se 5,7% [BNDES (1995)] o que indica que o aumento de preços foi significativo no período imediatamente posterior à privatização.

Muito precisará ser pesquisado antes de se poder concluir que a mudança da estrutura de propriedade, de fato, tem um papel importante para melhorar a *performance* econômica das empresas, pois, apesar da maioria dos estudos indicar que sim, alguns desses, em número não desprezível, foram favoráveis à empresa estatal ou indiferentes.

Duas características realmente importantes se extraem da evidência empírica:

- 1) Quanto menos competitivo é o mercado no qual a empresa atua, mais difícil é demonstrar que a empresa privada é mais eficiente. É o caso das evidências empíricas listadas por Boardman e Vining (1989), e também por Vickers & Yarrow (1991).
- 2) Quando se trata de estrutura de mercado competitiva, as evidências favoráveis às empresas privadas são muito nítidas. Os estudos listados por Yarrow (1986), Boardman & Vining (1989), Meggisson *et alii* (1994), Pinheiro (1996) vão nessa direção.

Quanto as avaliações dos funcionários, provavelmente, a maior diferença entre os sistemas sejam as perguntas principais. Enquanto as públicas tentam verificar como e porquê existe determinada performance, as privadas pretendem descobrir como estão, qual o limite podem alcançar, como ir até lá e, depois, como superá-lo.

Por outro lado, a maior semelhança é a busca por uma avaliação justa. DeNisi (1996) comprovou que um dos mais fortes e duradouros fatores de stress é a percepção de injustiça diante de uma avaliação, seja esta formal ou não. Arvey and Murphy (1998) obtiveram resultados em suas pesquisas que suportam a tese de que a frustração diante do processo de avaliação é, se não a maior, uma das mais relevantes causas de queda na performance dos indivíduos. A mesma pesquisa, de forma não conclusiva, indicou que avaliações por demais otimistas obtêm como resposta uma leve redução da produtividade, deixando evidenciado que as avaliações somente conseguem não influenciar negativamente no resultado quando são percebidas como justas.

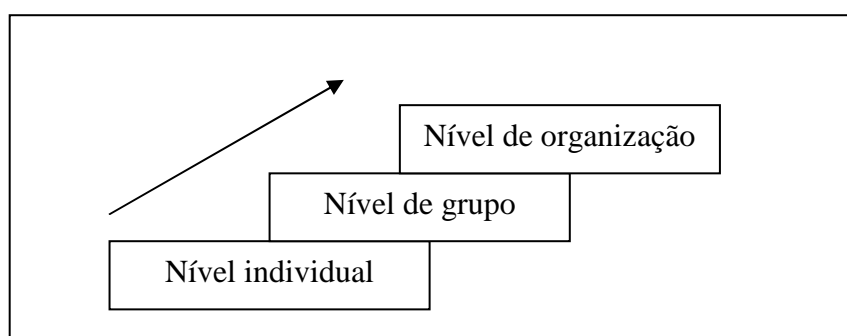
Outros autores, como Denisi e Gonzalez (2004) já indicam que a própria avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para aumentar a performance. Ela deve propiciar, de forma positiva, o auto-conhecimento das deficiências ou eficiências não otimizadas e o feedback das avaliações precisa indicar os caminhos para a constante melhoria, de uma forma não estressante; afinal, o aumento da produtividade deve ser o objetivo de todos, tanto dos funcionários quanto das empresas.

### 3.4 MOTIVAÇÃO

De acordo com Robbins (1999), existem poucos princípios simples e universais que expliquem o Comportamento Organizacional. Isto se deve ao fato dos seres humanos serem complexos. Na Física, na Química, na Matemática e em diversas outras ciências, os mesmos elementos, nas mesmas condições, apresentam as mesmas reações, mas em CO não. Ao contrário, frequentemente, duas pessoas agem de forma diferente numa dada situação, e o comportamento de cada uma delas irá mudar, ainda de forma distinta, quando se encontrarem em uma terceira situação. Apesar destas limitações, é possível encontrar explicações acertadas sobre o comportamento humano e fazer previsões válidas, desde que não se espere encontrar relações infalíveis de causa e efeito.

Assim como em outras disciplinas, também em CO existem desacordos sobre descobertas, métodos e teorias específicas. Como este estudo não se dispõe a resolvê-los mas sim decifrar em quais condições cada argumento pode ou não ser utilizado, será adotada uma visão mais simples de CO, definida como a estrutura pela qual os grupos interagem, demonstrada pela figura 1.

Figura 1: Modelo básico de CO



Fonte: Robbins (1999) pag. 14

Todo modelo de CO trabalha com dois tipos de variáveis: as dependentes e as independentes. Enquanto as primeiras são os fatores-chave que se pretende explicar ou prever, as segundas são os fatores mensuráveis e sobre os quais se deve agir, para afetar o resultado das primeiras.

Como as pesquisas de CO refletem fortemente os interesses administrativos, uma vez que foram patrocinadas por estes, não é difícil entender porque as variáveis dependentes mais conhecidas são a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho. Esclarecendo tais conceitos:

**Produtividade:** uma organização é produtiva quando atinge seus objetivos a um baixo custo, ou seja, produtividade é o resultado conjunto de eficácia e eficiência. Quando atinge corretamente seus objetivos é eficaz, quando consegue fazê-lo a um baixo custo é eficiente. Por motivos óbvios, um considerável número das pesquisa de CO é direcionado a descobrir os fatores que influenciam a eficácia e a eficiência de indivíduos, grupos e organizações.

**Absenteísmo:** uma matéria denominada *Expensive Absenteeism*, publicada em 29 de julho de 1996 no *Wall Street Journal*, afirma que o custo do absenteísmo nos Estados Unidos é estimado em US\$ 40 bilhões. Huskisten (2001) calculou que, na Alemanha, o setor privado perde anualmente 60 bilhões de marcos (US\$ 35,5 bilhões) com as faltas de seu funcionários. Apenas estes números indicam a importância e o interesse de uma organização em descobrir como manter baixo seu nível de absenteísmo.

**Rotatividade:** seu custo é reconhecidamente um dos mais difíceis de se calcular pois, envolve muitas áreas. Além dos gastos que podem ser chamados de diretos: recrutamento, seleção e treinamento, existe a perda de produtividade durante o período que o novo funcionário leva para atingir os níveis do anterior e pode haver ainda um custo extra quando o funcionário que sai é de uma posição de responsabilidade ou confiança. Contudo, se as pessoas "certas" deixam uma organização, a rotatividade pode ser positiva mas, um estudo feito por Lathan e Erez (1998) envolvendo 900 empregados que tinham saído espontaneamente ou sido demitidos de uma determinada rede de supermercados americana descobriu que 92% deles tinham notas de avaliação de desempenho iguais ou melhores que seus superiores, fato que leva a suspeitar que rotatividade, de uma forma geral, reduz a eficácia de uma organização.

Satisfação com o trabalho: para não alongar por demais neste assunto, ele será definido "pela diferença entre a quantidade de recompensas que os trabalhadores recebem pelo seu esforço e a quantidade que eles acreditam que deveriam receber" (Robbins, 1999). Apesar de ser mais uma atitude do que um comportamento, como são as variáveis anteriores, também é uma variável dependente uma vez que muitas pesquisas já demonstraram que são os funcionários mais satisfeitos, e não aqueles que ganham mais, os que mais produzem e menos faltam.

E quais são os principais determinantes de produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação com o trabalho? A resposta são as variáveis independentes e elas serão analisadas de forma coerente com a estrutura mostrada na figura 1, ou seja, do nível individual até o nível de organização.

Variáveis do Nível Individual: As pessoas entram em uma organização com características que influenciarão seu comportamento no trabalho. Algumas são intrínsecas e muito pouco se pode fazer para alterá-las; são pessoais ou biográficas, como idade, sexo, estado civil, valores e atitudes. Mas, existem outras quatro variáveis que afetam o comportamento do indivíduo e sobre as quais pode-se ter certa influência: a percepção da empresa e do trabalho, a forma pela qual suas decisões são tomadas, o nível e a velocidade de aprendizagem e o grau de motivação.

Variáveis do Nível de Grupo: Há muito já se comprovou que o comportamento de um grupo é diferente da soma do comportamento de seus indivíduos. Isto se deve, principalmente, porque o comportamento de cada um destes muda quando na presença dos outros, conforme reforçou o estudo de Lathan e Erez (1998). Tal análise não será objeto direto neste estudo devido à sua complexidade.

Variáveis do Nível Organizacional: É quando o estudo do CO atinge seu nível mais sofisticado, pois é adicionada a estrutura formal de uma instituição aos anteriormente citados comportamentos individual e de grupo. Da mesma forma que o grupo é mais complexo que a soma de seus indivíduos, as organizações são exponencialmente mais elaboradas que a soma de seus grupos, formando um dos mais vastos e desafiadores cenários do CO.

Outro importante aspecto é a percepção: processo pelo qual as pessoas utilizam suas impressões sensoriais com o objetivo de compreender o ambiente. Obviamente, podem ocorrer desencontros entre o que alguém percebe e a realidade. Mas, porque o entendimento de percepção seria importante para o estudo de Comportamento Organizacional? Exatamente porque o comportamento humano é baseado nas percepções da realidade e não na realidade em si. Segundo Robbins (1999) "o mundo como ele é percebido é o mundo que é comportamentalmente importante".

Pode parecer estranho que indivíduos olhem para um mesmo fato e o interpretem de forma diferente mas diversos fatores moldam a percepção de cada um deles e estes fatores podem estar no *que* (alvo), em *quem* (observador) e na *situação* (contexto) em que a percepção ocorre.

As características daquilo que se percebe facilitam ou dificultam sua observação. Quanto mais divergentes forem as características do *alvo* em relação à *situação*, mais evidente e rápida é sua percepção. Por exemplo, um som raro é percebido mais facilmente do que uma voz comum, mas é necessário um fundo contrastante. O mesmo som raro, em um local barulhento, tem maior probabilidade de passar despercebido.

E o que afeta *quem* percebe? Entre as características pessoais que mais afetam a percepção estão as atitudes, as motivações, os interesses, as experiências passadas e as expectativas. McClelland e Atkinson (1948) demonstraram que necessidades insatisfeitas ou motivações estimulam os indivíduos e exercem forte influência nas suas percepções. Estes autores realizaram um experiência na qual indivíduos ficavam sem comer por um determinado número de horas. Alguns tinham comido uma hora antes e outros tinham ficado até dezesseis horas sem comida. Ao serem mostradas as mesmas imagens sem nitidez, aqueles que tinham passado mais tempo sem comer perceberam tais imagens como retratos de comida muito mais vezes do que aqueles que tinham comido há pouco tempo.

O mesmo fenômeno também tem aplicação no contexto organizacional; é a maior insegurança de determinado superior que o faz ver, no esforço de um subordinado, uma ameaça à sua posição, enquanto um chefe mais seguro não percebe assim.

Os interesses pessoais também influenciam o que se percebe. Preocupações com a vida pessoal dificultam o foco no trabalho, assim como preocupações com o trabalho influenciam a vida pessoal. Um supervisor que acabou de ser repreendido pela alta incidência de falhas entre seus funcionários está, a partir daquele momento, mais propenso a perceber as falhas de seus filhos do que estava no dia anterior.

Assim como os interesses estreitam o foco das pessoas, também as experiências passadas o fazem. Existe uma maior propensão a observar uma máquina que nunca se viu antes do que um móvel que é exatamente igual a centenas de outros vistos diariamente.

Finalmente, as expectativas tendem a distorcer fortemente as percepções. E isto ocorre porque elas moldam tudo o que não está explícito no contexto da observação. As expectativas completam o ambiente, na tentativa de permitir uma visão do todo.

Por exemplo, a expectativa de que políticos sejam corruptos fará uma pessoa, ao ver um indivíduo reservadamente entregando dinheiro a um político, imaginar estar diante de um ato de corrupção, independente da realidade. Pode-se tratar da mais comum das transações, como a venda de um bem ou inúmeros outros que não uma corrupção, mas, as expectativas, o pressuposto do que a cena deveria representar, ficam como a resposta aos fatos desconhecidos ou que não possam ser comprovados.

Esta análise é de fundamental importância para este estudo, pois inicia uma discussão sobre as diferenças entre a realidade objetiva e a realidade percebida, explicando eventuais respostas contraditórias nos questionários.

Por exemplo, apesar dos funcionários públicos possuírem mais direitos, devido ao seu regime trabalhista diferenciado, eles também podem apresentar outras expectativas com relação aos mesmos e até perceber uma empresa menos justa, ainda que esta lhes propicie mais vantagens do que uma empresa privada fornece aos seus funcionários.

A definição de motivação vem sendo intensamente discutida em psicologia há mais de um século e ainda não existe um conceito universal. Geralmente, é descrita como um estado interno que leva um indivíduo a estabelecer determinados comportamentos. Maslow (1943).

Assim, possui intensidade, direção e persistência. Intensidade envolve esforço; se for grande, pode levar alguém a atravessar a cidade por determinado sorvete; se for pequena, pode não ser capaz de fazê-lo ir até a esquina. Direção é a escolha do comportamento: ir ao restaurante ou ir à academia. Persistência é a manutenção da direção e intensidade ao longo do tempo: toda criança sonha em ser astronauta ou um grande atleta, mas poucas estão dispostas a passar pelos anos e anos de esforço.

Dessa forma, motivação também pode ser definida como a busca por algo que atenderá desejos, necessidades ou vontades. Aliás, foram estas diferentes definições que originaram tantas teorias da motivação, pois partem de pressupostos distintos. Mas, mesmo que cada uma das teorias veja a motivação a partir de uma determinada perspectiva, não necessariamente serão apresentadas previsões divergentes do comportamento. Locke e Lathan (1990), por exemplo, acreditam que algumas teorias se complementam e realizaram um estudo combinando as teorias da expectativa e da auto-eficácia com a teoria de fixação de metas, obtendo boa sustentação.

A seguir, serão detalhadas as principais teorias de motivação.

### **3.4.1 Primeiras Teorias de Motivação**

#### **A- A Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Abraham Harold Maslow (1943) desenvolveu uma teoria sobre a motivação e a personalidade que transcendeu a psicologia acadêmica tradicional e se estendeu para os campos mais vastos da gestão e do marketing. Maslow foi o primeiro a tentar compreender o homem dentro de uma *percepção multidimensional*.

A hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Harold Maslow em 1943, parte da premissa de que a motivação "*é em si mesma determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades*" (pag. 68).

Se um organismo está com sede, ele bebe; se está com fome, ele come e, assim por diante. E, uma vez que a necessidade tenha sido satisfeita, ela não mais determina o comportamento, até que apareça novamente.

Maslow postula que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si - a necessidade de comer é diferente da necessidade de tornar-se presidente de um país - e assim estabeleceu cinco categorias gerais de necessidades, que considerava exaustivas e mutuamente exclusivas: as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do ego e as necessidades de auto-realização (ou auto-atualização).

Além disso, Maslow afirmou que essas cinco categorias de necessidades estão dispostas em uma hierarquia bem definida, desde as necessidades de ordem mais baixas, as fisiológicas, até aquelas de mais alta ordem, as de auto-realização, demonstradas na figura que segue.

E ainda, que esta hierarquia ou ordenação das necessidades determina ainda a prioridade de satisfação das mesmas. Maslow indica que o comportamento é sempre determinado pela categoria de necessidades de mais baixa ordem que permanecer insatisfeita.

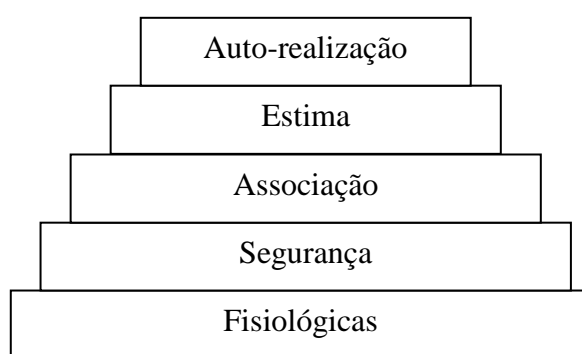


Figura 2 - A hierarquia das necessidades de Maslow

Provavelmente, a maior falha desta teoria é que posteriores pesquisas nunca conseguiram ser conclusivas. Locke e Henne (1986) acreditam que a principal dificuldade foi gerada pelas definições vagas das palavras utilizadas por Maslow. Literalmente, deixando suas definições sem o significado exato, assim, impedindo a elaboração de testes mais precisos sobre as mesmas. Mas, mesmo sem a confirmação empírica, esta teoria continua sendo ensinada aos empregados de muitas empresas e, acredita-se que acaba por ter um impacto positivo nas organizações, ao deixar claro a importância de se procurar conhecer e satisfazer as necessidades dos funcionários.

## B- A Teoria ERC

Existência, **R**elacionamento e **C**rescimento, ou teoria ERG, de *existence, relatendeness and growth*, de Alderfer (1969). Esta é considerada a mais bem sucedida tentativa de corrigir as deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow. Na teoria ERC, existem menos níveis de necessidades, três ao invés de cinco, e não estão dispostas hierarquicamente, mas de forma contínua. Estabelece que os indivíduos se movem para frente e para trás e que a não-satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades em outra.

Das três necessidades, conforme figura 3, as de Existência envolve bens materiais, desejos físicos, incluindo as necessidades básicas. As de Relacionamento são muito parecidas com as necessidades sociais de Maslow e englobam os relacionamentos com as pessoas que lhe são importantes, como família, amigos e colegas. As de Crescimento são a criatividade e produtividade e sugere que o indivíduo esteja, além de utilizando suas habilidades, desenvolvendo novas.

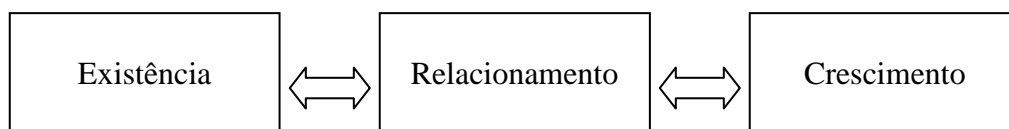


Figura 3: O *continuum* de necessidades de Alderfer

Este *continuum* de Alderfer permite que a intensidade das necessidades flua. Estabelecendo as de Existência como as mais concretas e as de Crescimento como as menos concretas, Alderfer percebeu que, quando uma necessidade é satisfeita, o indivíduo deseja uma necessidade menos concreta. Após uma refeição, por exemplo, uma pessoa tenderia a uma necessidade crescente de socialização. Mas ele aponta duas exceções a esta regra: a não-satisfação de uma necessidade de Existência causa uma maior necessidade de Existência, mesmo que diferente da anterior; já a satisfação de uma necessidade de Crescimento leva a outras necessidades de Crescimento.

Apesar das pesquisas darem mais sustentação a Alderfer do que a Maslow, os resultados não são de todo conclusivos. Por exemplo, Wanous e Zwaney (1977) pediram para funcionários avaliarem seus próprios níveis de satisfação e realização e a importância de 23 necessidades individuais. Utilizando métodos estatísticos, eles encontraram boa sustentação para Crescimento, mas moderada para Existência e baixa para Relacionamento. Duas descobertas mantiveram o suporte à teoria: quanto maior a satisfação com o Crescimento, maior a necessidade de Crescimento e, quanto maior a satisfação com o Relacionamento, maior a necessidade de Crescimento. Por outro lado, também duas descobertas reduziram a sustentação da teoria: satisfação de Existência não apresentou relação com satisfação de Relacionamento e, quanto maior a satisfação com o Relacionamento, maior a importância do próprio Relacionamento.

### **C- Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Também conhecida como teoria da motivação-higiene, as idéias de Herzberg (1968) concebem a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização. Assim, seria possível distinguir as variáveis que realmente geram motivação, ou seja, que contemplam a satisfação das necessidades de estima e/ou auto-realização, daquelas que apenas servem para prevenir a insatisfação.

Este autor definiu os fatores higiênicos (extrínsecos) como aqueles delineados pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. São exemplos: salários, benefícios, tipo de chefia e políticas e diretrizes organizacionais.

E, mesmo quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando são ruins, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes.

Os Fatores Motivacionais (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controláveis pelo indivíduo, devendo levá-lo ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como Fatores Satisfacientes.

Herzberg propôs o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições).

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado para a motivação é o enriquecimento da tarefa, o qual deve ser entendido como "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986).

A esta teoria cabem críticas quanto à tensão gerada e ao possível sentimento de exploração que pode surgir. Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte. Os estudos de Herzberg, a exemplo de Maslow, a quem suas idéias vão totalmente de encontro, também não obtiveram comprovação científica, mas foram importantes para o desenvolvimento de técnicas para a administração comportamental.

## D- A Teoria Contingencial

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais mas, também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

**a) Expectativa:** é a soma entre as expectativas do indivíduo, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam a quantidade e intensidade do esforço que cada um está disposto a fazer em cada situação de trabalho. Por exemplo, se uma pessoa tem como objetivo sua promoção e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de todo o seu setor mas, por qualquer razão, julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.

**b) Instrumentalidade:** é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho e benefícios sociais. Vroom ressalta que a Instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.

**c) Valência:** significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente em determinada empresa pode ser inútil para uma pessoa e, ao mesmo tempo, ter muita importância para outra, a qual então terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes e são altos, a motivação é alta.

Esta teoria conclui que a organização, para obter de seus empregados um determinado desempenho, não pode apenas prometer satisfazer os objetivos individuais destes, mas precisa fazer com que estes caminhos andem juntos. Ou seja, os objetivos da empresa não podem ser conflitantes com os objetivos pessoais. Deve ser estabelecida uma relação na qual os dois lados ganham juntos.

Assim, foi levantada uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acabou por atrelar a motivação à competência.

Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabeleceu o elo de ligação entre treinamento e motivação.

## **E- A Teoria do Reforço**

Esta teoria esclarece como as recompensas podem afetar o comportamento, sem buscar razões internas como motivação, o que até mesmo a descaracterizaria como uma teoria motivacional.

Ela defende que o comportamento é uma resposta ao ambiente e seu princípio mais importante é a lei do efeito, na qual Thorndike (1913) estabelece que a probabilidade de ocorrer um determinado comportamento aumenta se tiver uma recompensa e, inversamente, um comportamento tende a diminuir se for seguido de uma punição.

As recompensas podem ser tangíveis, como salários ou bônus e intangíveis, como reconhecimento. De forma não excludente, ambas devem reforçar a um bom desempenho contínuo.

Assim se explica, de forma simples, os sistemas de incentivo como pagamento por peças produzidas ou comissões de venda. E pode ser aplicado mesmo àqueles trabalhos nos quais a mensuração não seja tão diretamente relacionada com produtividade, como o tempo que as telefonistas levam para atender uma chamada e não pelo número total de chamadas, que seria uma variável fora de sua interferência.

Por mais conflitos que possa gerar tal afirmação, as pesquisas têm comprovado que recompensas afetam diretamente o desempenho. Stajkovic e Luthas (1997) realizaram metanálise de 19 estudos dos efeitos das recompensas, em forma de salário ou não e descobriram que, em média, os sistemas de recompensas aumentaram a produtividade em 17%. Cabe observar que não foram em todos os estudos que se encontrou aumento de produtividade.

Muitas organizações aplicam a teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus funcionários, principalmente no controle de frequência. Os métodos mais eficientes têm sido o de bonificar quando o funcionário completa um determinado período sem faltas, ou o de permitir um número de faltas, mas pagar o dia, quando o funcionário não utiliza tais permissões para faltar.

Esta teoria tem pouco crédito, e é até mesmo combatida, entre a maioria dos psicólogos organizacionais, parte porque não envolve o processo de motivação e parte por acreditarem ser antiético esta forma de manipular o comportamento, além de que, a teoria do reforço nada diz sobre as pessoas desejarem ou não um recompensa; isso será abordado pela próxima teoria, a da expectativa, já uma teoria contemporânea.

### 3.4.2 Teorias Contemporâneas de Motivação

#### A- A Teoria da Expectativa

É considerada a evolução das Teorias Contingencial e do Reforço, pois busca explicar quando e por que estas acontecem. Sua base alega que os indivíduos serão motivados quando entenderem que seus comportamentos resultarão em recompensas ou em outros resultados desejados. Existem várias versões desta teoria. A mais antiga e conhecida é a de Vroom, anteriormente revista e que agora já pode ter a sua sugestão, que a motivação compõe uma função de três tipos de percepções cognitivas, sintetizada em:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Nessa equação, a Expectativa é a probabilidade do indivíduo decidir por ter determinado comportamento. Pode ser compreendida como autoconfiança ou até auto-estima, pois representa a opinião sobre a própria capacidade de realizar ou não uma tarefa. Se ela for zero é porque o indivíduo não acredita ter condições; se for um, significa que ele está totalmente convencido de que será capaz de realizar a tarefa e, assim, intermediariamente.

A Valência é o valor dado à recompensa pelo indivíduo, o quanto ele a considera importante. Obviamente, a mesma recompensa varia de valência entre cada indivíduo. Por exemplo, um determinado salário pode ser muito motivador para alguns e pouco motivador para outros. O Meio é o entendimento de que a tarefa que está sendo exigida venha a proporcionar a recompensa esperada.

Algumas conclusões podem ser diretamente retiradas da expressão acima. Como são todos fatores de uma multiplicação, qualquer um deles que seja zero fará inexistir motivação. Ou seja, se o indivíduo não acredita ser capaz ou, não percebe nenhuma ligação daquilo que faz com seu objetivo ou ainda, se não dá valor algum à recompensa, não será possível motivá-lo.

Por outro lado, se nenhum deles for zero, a elevação de qualquer um necessariamente provocará um acréscimo na motivação. O entendimento desta relação pode traçar um melhor mapa para se motivar uma pessoa, pois consegue fracionar o esforço de gerar motivação, através da adoção de medidas que: valorizem a auto-estima, aumentem o valor da recompensa e demonstrem a relação do esforço esperado com a obtenção da recompensa. O efeito contrário também ocorre e é inevitável; portanto, qualquer fato que reduza a auto-estima dos funcionários, constantes os demais fatores, implicará necessariamente na redução da motivação dos mesmos.

Esta teoria ainda pode ser utilizada para antecipar a escolha de um indivíduo diante de duas ou mais opções. Por exemplo, entre ir ao restaurante ou à academia; cada uma destas ações possui uma expectativa, uma valência e um meio; se estes forem conhecidos, poderá ser previsto qual deles resultará em uma maior motivação e, assim, na escolha.

Tais previsões têm encontrado suporte científico. Nas pesquisas que foram realizadas, ficou demonstrado que o desempenho está relacionado com os fatores da equação, bem como a multiplicação dos mesmos. Van Eerde e Thierry (1996) realizaram metanálise de diversos estudos sobre a teoria da expectativa que não visavam apenas a previsão de desempenho, mas seu esforço e preferências. O estudo, além de demonstrar que o nível de motivação está relacionado com as medidas de desempenho, encontrou grande correlação entre motivação e as medidas de esforço.

Essas descobertas permitiram afirmar que a motivação é um dos elementos dos processos que conduzem o comportamento no trabalho. Mesmo que um indivíduo esteja mais motivado a trabalhar, isso não necessariamente resultará em um melhor desempenho, mas não se percebe uma melhora no desempenho sem que o indivíduo esteja motivado.

## **B- A Teoria da Auto-Eficácia**

Esta teoria acredita que tanto a motivação quanto o desempenho são influenciados pela convicção que o indivíduo tem de sua própria capacidade (Bandura, 1982), ou seja, pessoas com elevada auto-eficácia acreditam ser capazes de concluir suas tarefas e isso as motiva a realizar o esforço que for necessário. Por outro lado, aquelas com baixa auto-eficácia acreditam que não serão capazes e, assim, sentem-se desmotivadas a realizar o esforço, por entenderem que esse será em vão.

Desta forma, essa teoria reforça a necessidade de que os indivíduos sejam alocados de acordo com suas capacidades, pois se estes entenderem não ter como realizar satisfatoriamente as tarefas para as quais foram designados, se sentirão desmotivados e o desempenho será baixo. Mesmo que as pessoas realizem diferentes tarefas, em nenhuma delas a percepção de capacidade pode ser nula, sob risco da motivação pela auto-eficácia ficar reduzida.

A teoria da auto-eficácia parece possuir conceitos similares aos da teoria da expectativa e estas são compatíveis ao prever que um indivíduo tende a obter sucesso ao realizar sua tarefa quanto mais ele acreditar que pode fazê-lo mas, a teoria da expectativa também considera a influência da motivação derivada das recompensas, fato não analisado pela teoria da auto-eficácia.

McIntire e Levine (1991) realizaram estudos da auto-eficácia ao longo de um curso de digitação e os resultados apresentaram sustentação à teoria. Sugerem que a auto-eficácia pode ser otimizada através da fixação de metas, outra teoria motivacional que será apresentada adiante e, ainda, pelo sucesso. Isso porque indivíduos que apresentaram elevados níveis de capacidade tendem a ter uma elevada auto-estima e a se sentir motivados a repetir a experiência de sucesso.

Bandura (1982) também percebeu tal fato e desenvolveu uma técnica útil ao ambiente de trabalho, na qual a auto-eficácia é implementada através de uma seqüência de atividades com dificuldade crescente.

Como os funcionários terão sucesso nas tarefas mais fáceis, estarão mais motivados quando forem realizar as tarefas mais complexas, assim, aumentando a probabilidade de sucesso nas mesmas. O contrário também se observa: se os funcionários iniciam as atividades já em um nível muito alto de dificuldade (onde o risco de ser mal-sucedido é maior) e fracassam, isso influencia seu desempenho futuro, aumentando a probabilidade de fracasso, mesmo em atividades simples. Karl e outros (1983) também realizaram estudos que reforçam a sugestão de ir elevando a dificuldade das tarefas, principalmente em programas de treinamento, desenvolvendo, desta forma, a auto-eficácia.

### **C- A Teoria da Equidade**

Adams (1965) alega que os indivíduos buscam a igualdade em suas relações com os outros e com as organizações. Aqueles que se encontram em desigualdade sentem-se insatisfeitos e assim procuram reduzir as diferenças. Quanto aos funcionários, a desigualdade apresenta-se quando eles se comparam e, de acordo com a teoria, é a relação do resultado obtido pela contribuição efetuada que influencia a motivação.

Cada funcionário compara sua razão (o resultado de seu esforço dividido pela contribuição percebida) com esta razão de outros funcionários, os quais podem ser de dentro ou de fora da organização, bem como aqueles que possuem tarefas diferentes. Esta comparação envolve a razão inteira; assim, não desmotiva observar um outro funcionário, cuja remuneração é o dobro, se também ocorrer a percepção que ele contribui em dobro para a organização.

Ainda de acordo com Adams (1965), desigualdade por má remuneração leva à raiva e excesso de remuneração leva ao sentimento de culpa e, em ambos os casos, o funcionário tentará reduzir a diferença. As maneiras de redução de diferenças mais relevantes para as empresas são: a alteração na contribuição, a modificação do resultado e a saída da situação. Todas elas ocorrem em diversos níveis: o funcionário pode se esforçar menos, faltar mais, solicitar um aumento ou até mesmo pedir demissão.

A maioria das pesquisas que testaram a teoria da equidade foi conduzida em laboratório mas, Greenberg (1990) conseguiu estabelecer uma relação entre a diminuição de salários com o aumento de furtos em duas fábricas. Ele concluiu que esta prática era consistente com a teoria da equidade pois os funcionários buscavam, através dos furtos, reduzir a desigualdade criada pela redução dos salários.

A teoria da equidade já foi muito popular entre os pesquisadores da psicologia organizacional mas o interesse por ela vem diminuindo, principalmente, pelo fato de que a teoria é mais eficaz para explicar um comportamento passado do que para prever um comportamento futuro (Locke e Henne, 1986). Contudo, esta teoria deixou provada a importância da percepção de justiça pelos funcionários e seus efeitos negativos quando esta não está presente.

#### **D- A Teoria da Fixação de Metas**

Esta é a teoria que, provavelmente, tem sido mais útil aos psicólogos organizacionais (Locke e Lathan, 1990) e seus princípios têm sido largamente utilizados nas empresas. A premissa básica afirma que o comportamento dos indivíduos é direcionado por seus objetivos, os quais costumam estar relacionados a tarefas específicas.

O exemplo mais clássico é o do vendedor, onde a fixação de metas é fortemente relacionada com um comportamento: o de buscar vender além da meta.

E meta, segundo esta teoria, é aquilo que o indivíduo conscientemente busca ou deseja. Locke e Henne (1986) separaram as formas pelas quais as metas afetam o comportamento em quatro grupos.

No primeiro, as metas provocam um comportamento específico: em um atleta, por exemplo, pode levá-lo a fazer um determinado exercício de musculação.

No segundo, as metas fazem o indivíduo se esforçar mais: o atleta aumenta o peso do exercício.

No terceiro, as metas aumentam sua persistência: o atleta eleva o número de repetições ou o número de dias em que treina.

E, no quarto grupo, as metas motivam pela busca de melhores estratégias: o atleta não apenas fará o exercício, mas irá, por exemplo, procurar um nutricionista ou outra forma de melhorar seu desempenho que não apenas o treinamento físico.

Exatamente por isso a fixação de metas é um eficiente mecanismo para aumentar e manter o desempenho no trabalho. Contudo, vários fatores são necessários para que a fixação de metas não propicie um aumento apenas momentâneo.

Primeiro, os indivíduos precisam estar comprometidos com a meta, ou seja, aceitá-la, pois apenas objetivos pessoais motivam comportamentos. Segundo, o feedback é indispensável: a manutenção da motivação nos indivíduos exige que eles saibam se o comportamento adotado está levando-os na direção de seus objetivos. Terceiro, as metas devem ser desafiadoras, mas realizáveis e, finalmente, a meta específica é mais eficiente que um desafio vago: por exemplo, "vender 500 mil unidades" é mais eficaz que "vender o máximo possível".

Mesmo tendo as pesquisas demonstrado que a fixação de metas é efetiva, alguns pesquisadores já apontam algumas limitações. Yearta e Briner (1995) observaram que a maioria dos estudos envolveu uma meta única. E, ainda demonstraram que em trabalhos mais complexos, com múltiplas metas, ou com uma meta única mas que muda em intervalos de tempo relativamente curto, o desempenho diminuía quando se alterava a(s) meta(s).

Isso pode tanto ser devido à uma limitação da teoria quanto o encontro da limitação dos indivíduos que, embora possa ser otimizada, não possui elasticidade infinita.

A tabela a seguir apresenta uma escala da sustentação obtida pelas teorias revistas, em pesquisas realizadas. Quanto maior a pontuação atribuída a uma teoria, maiores as evidências de sua validade.

5	Auto-eficácia
	Fixação de Metas
4	Expectativa
	Reforço
3	Equidade
2	ERC
	Hierarquia das Necessidades
1	Teoria dos dois fatores

Fonte: Baseado em "Work Motivation Theories", de E.A. Locke e D. Henne, 1986.

### 3.4.3 A Justiça como Fator Motivacional

A importância da justiça como um fator motivacional poderia ser explicada, simplesmente, citando as teorias motivacionais antes revistas mas, não apenas desta maneira. De acordo com Blodgett et al. (1997), a teoria da justiça explica o comportamento das pessoas diante de uma situação de conflito. O conflito ocorre quando o funcionário fica insatisfeito e, dependendo de seu ambiente de trabalho, ele pode decidir por reclamar ou não; reclamar formalmente ou não; reclamar a um superior ou simplesmente demonstrar indignação com um colega de trabalho que lhe inspire maior confiança, caso suspeite que uma queixa não será bem recebida.

Goodwin & Ross (1990) explicam que a teoria da justiça é decomposta em basicamente três: a justiça distributiva, passiva, decorrente dos processos de percepção; a justiça processual, ativa, referindo-se aos atos que serão adotados na tentativa de corrigir ou compensar a injustiça percebida e a justiça interacional, que pode ser ativa ou passiva, e é a forma como será comunicada a postura do indivíduo diante da injustiça. Caso ele se comunique, formalmente ou não, é ativa; caso ele altere algum comportamento com o objetivo de que seja percebida a injustiça, é passiva.

A Justiça Distributiva é a análise, pelo indivíduo, de como os resultados são distribuídos entre as partes. Entende-se como justo que um indivíduo deva receber, perante aos demais, proporcionalmente ao que ele contribuiu. Nem sempre a contribuição e o recebimento são tangíveis. Um funcionário pode entender merecer a promoção por ter mais tempo de casa, outro entender que a merece por produzir mais ou faltar menos. Infelizmente, o ser humano é egoísta por natureza. É muito comum que o indivíduo ressalte a característica que mais lhe favoreça e entenda que a justiça somente será feita ao valorizá-la (Goodwin & Ross, 1990). Segundo Adams (1965), a Justiça Distributiva foca no conteúdo, é a justiça dos fins e é percebida pelos funcionários como os salários e sanções recebidos, entre outros.

Já a Justiça Processual foca o processo, os meios que serão utilizados para alcançar aos fins. Lind e Tyler (1988) destacam que estes meios podem ser formais ou informais. É percebida pelos funcionários através das normas e procedimentos para a concessão de aumentos salariais, avaliação de desempenho, seleção e contratação de pessoal e até mesmo os critérios sobre a distribuição de recompensas.

A Justiça Processual explica os processos pelos quais se tomam as decisões e Leventhal (1986) enumerou as seis dimensões desta justiça: "processos são justos se forem feitos (1) com procedimentos consistentes, (2) sem interesses próprios, (3) com base em informações bem apuradas, (4) com oportunidades para correções, (5) levando-se em consideração os interesses de ambas as partes, e (6) observando padrões éticos e morais".

Goodwin & Ross (1990) reforçam tal tese ao observarem que os indivíduos consideram o nível de justiça existente no processo de decisão tão importante quanto a justiça da própria decisão.

No caso dos funcionários, o entendimento de justiça sobre o processo de decisão possui um peso ainda maior, pois estes sabem que, em todos os casos futuros, as novas decisões serão tomadas pelo mesmo processo.

Como anteriormente visto, a Justiça Interacional se refere à forma de manifestação diante da injustiça e do processo de correção ou compensação. Um fator fundamental em todos os aspectos da justiça, mas ainda mais crucial neste, é a qualidade da comunicação entre as partes. É preciso que o agente corretor da injustiça tenha o mesmo entendimento daquele que percebeu a injustiça e ambos concordem com a ação corretiva ou compensatória.

Muitas empresas pecam exatamente neste momento, pondo em risco todo o processo. Chegam a investir elevados recursos tentando promover a justiça mas, esquecem que o entendimento da diretoria sobre o que é justiça costuma ser bem diferente do entendimento dos demais funcionários e, assim, a percepção de injustiça permanece.

Bies e Moag (1986) colocam a Justiça Interacional como aquela existente no processo de comunicação. A justificam lembrando que as pessoas são afetadas pela qualidade do tratamento inter-pessoal durante os processos organizacionais. Afirmam que a maneira como os superiores se comunicam com seus subordinados estão inseridas na Justiça Interacional, enquanto as normas que foram utilizadas na tomada das decisões se referem à Justiça Procedural.

Greenberg (1993) ainda divide a Justiça Interacional em duas: a maneira como o superior se comunica com seus subordinados reflete a Justiça Social Interpessoal e o empenho do superior em deixar claro os motivos que levaram a determinadas decisões reflete a Justiça Informacional. De uma forma mais simples, pode-se dizer que a primeira é comunicar com respeito e a segunda é comunicar não apenas as decisões, mas também os porquês.

Mas, pode-se perguntar até que ponto estas diferentes justiça são comprovadamente importantes. Rego (2002) demonstra que, os funcionários que percebem de seu superior Justiça Interacional, consideram suas relações de alta qualidade. A consequência são comportamentos direcionados ao indivíduo. Quando percebem Justiça Procedural, sentem-se valorizados pela organização, retribuindo com comportamentos direcionados para a empresa.

#### **3.4.4 A Oportunidade de Crescimento como um Fator Motivacional**

A sustentação de que a oportunidade de crescimento é um fator motivacional possui diversas abordagens. A principal delas estabelece que a existência de oportunidades de crescimento se constituiu como um dos fatores básicos de justiça e, assim, receberia o tratamento explicado anteriormente.

Mas, mesmo quando não focada como um fator de justiça, a oportunidade de crescimento como um fator motivacional é suportada por praticamente todas as teorias motivacionais, desde as primeiras até as mais contemporâneas.

Chega a ser tão presente que a sua enumeração se confunde com a enumeração e pressupostos das próprias teorias. Ela estaria relacionada à necessidade de auto-realização de Maslow e Herzberg, e à necessidade de crescimento da Teoria ERC. Sua ausência pode comprometer a instrumentalidade percebida e, conseqüentemente levar a baixa motivação, de acordo com Vroom e com a Teoria da Expectativa.

Diferenciais nas oportunidades de crescimento acessíveis aos indivíduos poderiam representar uma desigualdade sob a perspectiva da Teoria da Equidade. Ainda segundo Adams (1965), a falta de oportunidades de crescimento tende a levar a uma angústia e mesmo à raiva, cumulativas e crescentes, que podem ser potencializadas pelas falhas no plano de cargos e salário das empresas.

Um exemplo dramático, ainda que não tão recente, das implicações da falta de oportunidade de crescimento aconteceu em 6 de maio de 1993, quando um funcionário do correio dos Estados Unidos levou duas armas para o trabalho e abriu fogo contra seus colegas, matando uma pessoa, ferindo duas e depois se matando. Os levantamentos indicaram que a aparente razão de tal comportamento foi sua raiva por não ter recebido uma promoção.

Como resposta a este incidente e a outros parecidos, o correio dos Estados Unidos implementou um programa de assistência, para aconselhamento a funcionários com problemas e, surpreendentemente, tal programa detectou que as promoções na empresa eram realizadas por razões diferentes daquelas formalmente defendidas pela instituição, ou seja, eram injustas.

Claro que tais injustiças nunca serão justificativas para o ato praticado mas, é relevante observar que foi necessário um acontecimento extremo para que a empresa reavaliasse suas próprias diretrizes e buscasse valorizar corretamente as oportunidades de crescimento para com seus funcionários.

### 3.4.5 O Comportamento Organizacional de Cidadania - COC

O comportamento organizacional de cidadania é um comportamento pró-social. O que diferencia o COC dos outros comportamentos pró-sociais é o fato de que o primeiro promove uma melhora no funcionamento da organização. Ajudar alguém a esconder sua baixa performance é pró-social, mas não é COC, pois isto não ajuda a empresa.

O COC era originalmente definido como aquele comportamento que ultrapassava as exigências formais, pois tenderia a gerar uma sensível melhora no ambiente de trabalho. Atualmente, também são considerados como COC's o cumprimento de algumas exigências formais, como ser pontual ou informar com antecedência quando for faltar.

Por isso, Organ e Konovsky (1989) dividiram o COC em duas categorias: aqueles que são especificadamente exigidos e os que não são. Exemplos mais fortes seriam, respectivamente, a conformidade: fazer o que deve ser feito, como chegar ao local de trabalho na hora correta e não desperdiçar tempo; e o altruísmo: ajudar algum colega mesmo que isso não seja sua responsabilidade.

Podsakoff et al (2000) identificaram mais de 30 categorias de COC e propuseram seu agrupamento em sete aspectos: comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

1 - Comportamento de ajuda: incluiu o altruísmo, o companheirismo, o apoio e o pacifismo. Exemplos: ajuda a outros funcionários com as tarefas atrasadas, buscar resolver racionalmente os conflitos entre funcionários, encorajar e até mesmo o simples ato de dispor de seu tempo para escutar os colegas, quando estes estão desanimados.

2 - O desportivismo: é a determinação de manter atitudes positivas, principalmente quando surge algum problema ou suas sugestões não são aceitas pela organização. Inclui ainda a tolerância sem excesso de reclamações a pequenos problemas comuns a todas as atividades profissionais.

3 - A lealdade organizacional: significa o comprometimento em proteger os recursos e a imagem da empresa, e ainda realmente apoiar seus objetivos. Exemplos: valorizar a organização junto a entidades externas e continuar se dedicando ao trabalho, ainda sob condições adversas, confiando à empresa o tempo justo e necessário para a melhora das mesmas.

4 - Obediência organizacional: refere-se ao contínuo cumprimento das regras da empresa e, não somente quando se está sob observação ou em atividades que possuem alguma forma de registro e, assim poderiam ser utilizadas posteriormente como prova de punição.

5 - Iniciativa individual: são os comportamentos voluntários, ressaltando-se aqueles que envolvem criatividade ou inovação. Inclui ainda a prática de ser voluntário para aceitar responsabilidades e tarefas e ao encorajar outros para agir da mesma forma.

6 - Virtude cívica: é o interesse na organização em si, e a defesa de seus interesses, mesmo envolvendo riscos pessoais. Exemplos: denunciar atividades suspeitas e regularmente expressar suas opiniões a respeito da mesma, envolvendo suas estratégias e as decisões tomadas, com a devida atenção à forma de se fazer tal pronunciamento, evitando insubordinações ou remetendo-se a chefias não imediatas.

7 - Autodesenvolvimento: postura dos empregados com a melhoria de suas competências. É a busca em se tornar um melhor funcionário para a organização em que se trabalha. Exemplos: participação em cursos de aperfeiçoamento e leitura de matérias que venham a contribuir para sua formação.

Quanto as relações de COC com os aspectos de Justiça, Mengue (2000) realizou uma pesquisa e os resultados encontrados indicam a existência de relação entre a percepção de Justiça Processual e COC.

Organ e Ryan (1995) realizaram uma meta análise envolvendo 55 pesquisas sobre COC e verificaram que, em 28 estudos, relacionaram-se satisfação no trabalho e altruísmo - uma característica de COC, anteriormente descrita. Verificaram ainda, em 27 estudos, a ocorrência de relação entre satisfação no trabalho e obediência organizacional, outra característica de COC.

Apesar de ser aparentemente intrínseco que o comportamento organizacional de cidadania traz benefícios para a empresa, algumas pesquisas comprovaram que aqueles funcionários com alto nível de COC não são, necessariamente, os mesmos que apresentam melhor desempenho e, em alguns casos, se comprovou o contrário.

Mackenzie, Podsakoff e Fetter (1991) realizaram uma investigação em uma grande seguradora, buscando testar a correlação de COC e algumas medidas de performance. A conclusão indica a existência de correlação entre virtude cívica e desportivismo com a performance organizacional. Uma surpresa foi a constatação de correlação negativa entre os comportamentos de ajuda e performance organizacional.

Contudo, estes autores observaram que os vendedores não trabalham completamente isolados uns dos outros e o desempenho individual pode ter sido comprometido exatamente por um maior COC, pois este significaria, efetivamente, perder parte do tempo de trabalho pessoal auxiliando em vendas ou em outras tarefas que acabariam se refletindo no resultado do vendedor que está sendo ajudado, em detrimento do resultado daquele que ajuda.

Existem evidências de que isso aconteça. Podsakoff, Ahearne e Mackenzie (1997) estudaram 40 equipes de trabalhadores em uma fábrica de papel, comparando o COC em relação ao desempenho geral da equipe e não ao desempenho dos indivíduos. Os resultados mostraram que altos níveis de COC entre os membros estava associado a uma maior produtividade de toda a equipe, a um menor número de defeitos e, ainda, a um menor número de faltas ao trabalho.

Mas, uma vez comprovado tratar-se de um comportamento benéfico às organizações, quais fatores são sua causa? Schanake (1991) indica a satisfação no trabalho e o apoio dos supervisores como os dois principais fatores. Alguns estudos fornecem sustentação a esta afirmação, pois encontraram correlações entre as medidas de comportamento organizacional de cidadania e ambas as variáveis. Becker e Billings (1993) descobriram que, nos Estados Unidos, o comportamento organizacional de cidadania tem correlação com a satisfação no trabalho. Farh, Podsakoff e Organ (1990) descobriram, em Taiwan, que o comportamento organizacional de cidadania tem correlação com a satisfação no trabalho e as percepções de apoio dos supervisores a tais comportamentos.

Mcneely e Meglino (1994) descobriram que diferentes fatores de COC estão relacionados a diferentes variáveis. Atitudes que beneficiam outros funcionários foram mais fortemente relacionadas a indivíduos que possuem maior preocupação com os outros. Atitudes que beneficiam a organização foram mais fortemente relacionadas a indivíduos que possuem maior percepção de igualdade.

O COC também já foi objeto de estudo em empresas estatais. E, analisando as respostas de quase 800 funcionários públicos municipais, nenhum deles em cargo de chefia, Rioux e Penner (2001) concluíram que o mesmo ambiente pode gerar múltiplos motivos de comportamento organizacional de cidadania, principalmente quando existe orgulho em pertencer à instituição e as condições sociais são justas.

O mesmo estudo, observando que são necessárias mais pesquisas, constatou forte relação entre a motivação e o COC, entretanto, não conseguiu definir se é o funcionário mais motivado que possui um COC mais intenso ou o contrário, se é um ambiente com maior presença de COC que motiva os funcionários.

Existe, ainda, um ponto comum em praticamente todos os estudos anteriormente citados. O comportamento organizacional de cidadania não prospera em ambientes nos quais é continuamente desestimulado, ainda que de maneira não formal e, as tentativas de impor um comportamento organizacional de cidadania sempre fracassaram. Os resultados chegam a melhorar no curto prazo, como uma resposta à pressão, mas quando esta é retirada, o nível de comportamento organizacional de cidadania retorna aos padrões anteriores e, na maioria dos casos, até se reduz.

#### **3.4.6 Possíveis Diferenciais Motivacionais entre os Sistemas**

Após revistas as teorias e ter ficado evidenciada a importância da percepção, em especial a de justiça, sobre a motivação, quais variações foram encontradas com a análise dos questionários?

Os sistemas privado e público possuem, como demonstrado, muitas diferenças mas, é fundamental lembrar que os funcionários inseridos em um não possuem conhecimento sobre o outro. Eles não se comparam. Com raras exceções, como nos casos dos funcionários recém admitidos pelo setor público, os funcionários com estabilidade no emprego há bastante tempo já devem ter, segundo as teorias vistas, acostumado-se com tal condição e esta pode ter perdido sua magia. O que antes era uma desejo, uma necessidade, após ter sido alcançado e praticamente não poder mais ser perdido, por força de lei, terá reduzido seu poder motivacional?

Além disto, como o regime trabalhista dos funcionários públicos possui ainda outros diferenciais, isto não irá gerar, nestes empregados, uma maior expectativa ao atendimento de seu direitos? Ainda que a empresa pública se esforce para atender a condições que as empresas privadas não buscam, como os funcionários percebem este esforço?

É possível que os funcionários públicos, tendo direitos adicionais, considerem a empresa em que trabalham menos justa, ainda que esta forneça a eles condições a que funcionários privados não têm direito? A Teoria da Expectativa ilustra muito bem tal realidade quando detalha a importância da percepção que o indivíduo possui sobre o Meio no qual está inserido.

Existe, ainda, um direito que é considerado essencial por todo funcionário, apesar de não estar expresso em nenhum contrato de trabalho: o direito ao sucesso. Junto com este direito, vem uma necessidade muito relevante: a de reconhecimento. Em alguns artigos, como o de Jorge Moura (2001), ainda que sem o devido embasamento científico, especula sobre o lado negativo da estabilidade no emprego, que é a estagnação.

Segundo o autor, os funcionários públicos, após passada a euforia pela obtenção de um cargo público concursado, lentamente começam a perceber que é grande a probabilidade de permanecerem na função em que estão até sua aposentadoria. O crescimento como funcionário é limitado, uma vez que a maioria dos postos de chefia em empresas públicas são classificados como cargos de confiança e seus ocupantes são indicados pelo diretor da estatal, que por sua vez foi indicado pelo Ministro a que a estatal responde e este pelo chefe do poder executivo, o Presidente da República.

Assim, os funcionários que não interagem com esta linha de indicações, continuam em seus postos. Existem aumentos salariais e mesmo promoções mas, praticamente limitadas à mesma função. O funcionário concursado para a função A1, depois de determinado tempo e atendidas algumas exigências burocráticas passa a ser A2, A3 e talvez até B1 e B2. Mas não lhe será dada a oportunidade de ocupar o cargo C, a não ser através de novo concurso.

Dados do Ministério do Trabalho confirmam tais alegações. Um levantamento de Janeiro de 2004 apontou menos de 15% dos postos de chefia ocupados por funcionários de carreira. Ou seja, de cada 8 chefes, 7 estão trabalhando na empresa pela primeira vez.

Considerando que tais dados incluem os contingentes das Forças Armadas, onde é obrigatória a ocupação do posto por funcionário de carreira, conclui-se que este número é pequeno. Fica ainda a dúvida de até que ponto isto afeta o próprio funcionamento da empresa, potencializado pelo fato de que os ocupantes destes cargos de confiança são substituídos, no mínimo, a cada quatro anos, exceto nos casos de reeleição.

Um outro fator, levantado por Jorge Moura (2001), que pode ser considerado como uma injustiça pelo funcionários públicos, é que os funcionários temporários - empregados contratados sem a necessidade de concurso - possuem um teto salarial de até 5 vezes o salário base do mesmo cargo. Ou seja, enquanto o funcionário concursado possui uma remuneração de X, um temporário que realiza exatamente as mesmas tarefas pode ganhar até 5X. Se a contratação é para a prestação de serviços, como os de consultoria, não existe teto salarial. E, ainda que possuam capacitação para tal, não é facultado aos funcionários públicos concursados que prestem tais serviços. Será que a Teoria de Equidade se faz presente?

Já nos aspectos que envolvem o Comportamento Organizacional de Cidadania, são apontadas algumas vantagens, as quais se pretende verificar na análise dos questionários. Espera-se que no ambiente público seja maior o COC, em grande parte justificado por não existir a concorrência pela manutenção de seu próprio emprego, o que, a princípio, deve ser mais comum entre os funcionários privados. Mas, será tal hipótese um fato? Até que ponto o COC será determinado pela estrutura organizacional?

#### 4. HIPÓTESES

No quadro abaixo, estão apresentadas as hipóteses que foram analisadas neste estudo.

<b>HIPÓTESE</b>	<b>RELAÇÃO PESQUISADA</b>	<b>VARIÁVEIS DEPENDENTES</b>	<b>VARIÁVEIS INDEPENDENTES</b>
H1	Percepção da relação da produtividade com demissão X Empresa	Percepção da relação da produtividade com demissão	Empresa
H2	Percepção das Oportunidades de Crescimento X Empresa	Percepção das Oportunidades de Crescimento	Empresa
H3	Percepção de Justiça X Tipo de empresa	Percepção de Justiça	Empresa
H4	Cultura Organizacional X Empresa	Cultura Organizacional	Empresa
H5	COC X Cultura Organizacional	Cultura Organizacional	COC

## **5. METODOLOGIA**

### **5.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa foi descritiva, por procurar identificar o comportamento das variáveis de percepção de Justiça, Oportunidades de Crescimento e o Comportamento Organizacional de Cidadania de funcionários de empresas públicas e privadas, lembrando que todas estas atuam no mesmo setor, na mesma cidade e executam operações semelhantes.

Foi também de campo, já que pressupôs uma investigação empírica junto às organizações nas quais ocorre o problema. Para se evitar comparações de sistemas entre a empresa pública - única em seu segmento - e eventuais particularidades de uma determinada empresa privada, a pesquisa foi realizada em duas empresas privadas. Com isso, não que tenha sido esgotada a necessidade de mais estudos, pretendeu-se excluir as características específicas de cada uma das empresas privadas e comparar o cenário atual do setor público com o setor privado.

A abordagem foi quantitativa. A abordagem qualitativa, apesar de possuir suas vantagens, não pôde ser aplicada, devido a não autorização da realização de entrevistas com os funcionários, em virtude da preocupação das chefias com relação ao tempo que seria demandado para tal. A abordagem quantitativa refere-se à avaliação das percepções dos funcionários através de dados coletados via questionários, apresentando também algumas vantagens, como a rapidez na execução, a facilidade na análise das respostas (em virtude da padronização) e o custo de realização.

O questionário utilizado encontra-se no Anexo 1. (Observe-se que o efetivamente entregue às empresas era em uma única folha, frente e verso, e o que se encontra no anexo está um pouco maior, uma vez que teve suas margens alteradas a fim de atender às normas de formatação aplicáveis a este trabalho).

Das diversas limitações derivadas das formas escolhidas para o estudo, a primeira delas é relacionada com o tipo de questionário aplicado, no qual, para a adequada obtenção das respostas, o funcionário não pôde se identificar, limitando-se, assim, o levantamento de aspectos não abordados. A preocupação em não identificar os respondentes impediu o levantamento sobre os dados funcionais (cargo ocupado, vínculo com a instituição, salário, jornada) pois, devido à natureza do trabalho, estes dados poderiam ser utilizados na identificação do funcionário, o que comprometeria as respostas prestadas pelos mesmos.

Tal fato - a não identificação - apesar de trazer legitimidade às respostas prestadas, inviabilizou, ainda, a análise envolvendo a produtividade individual com o grau de motivação de cada funcionário. Tão pouco foram abordados pelo questionário, cujo tamanho foi limitado a pedido das empresas, outros aspectos da motivação, além das percepções de justiça, de oportunidades de crescimento e cultura organizacional.

Por fim, ocorreu a falta de liberdade dos funcionários para abordar aspectos não relacionados às perguntas. Buscou-se minimizar tal limitação na preparação e no teste do questionário utilizado.

Ainda que os questionários tenham sido aplicados em mais de uma organização privada, como se trata de um setor específico da economia, os resultados obtidos não podem ser generalizados.

## **5.2 Universo de pesquisa e unidade de análise**

A pesquisa foi realizada somente na cidade do Rio de Janeiro, embora todas as três empresas envolvidas possuam este mesmo setor em, pelo menos, uma outra região do país. Isto se deve aos recursos limitados e ao fato desta cidade concentrar, no mínimo, 43,62% (em setembro de 2004) das operações realizadas pelas empresas. Em todos os casos, sem exceção, o setor localizado na cidade do Rio de Janeiro é o que concentra o maior número de operações e a chefia nacional.

## **5.3 Coleta dos dados**

Os dados quantitativos foram obtidos com utilização de um questionário, distribuído a todos os funcionários do departamento que se pretende comparar e que constou basicamente de três partes.

1ª- 13 perguntas sobre dados sócio-demográficos (idade, sexo, estado civil, filhos, formação, percepção de renda).

2ª - 9 perguntas: informações da percepção de volume de trabalho, própria produtividade, pressão percebida pelo aumento de produtividade e do entendimento das consequências para a (boa ou má) produtividade. Questões desenvolvidas pelo autor.

3ª - Ocupa todo o verso da folha, em um total de 45 perguntas, e utiliza escalas tipo Likert, de sete pontos, sendo voltada para:

a) 11 questões sobre o Comportamento Organizacional de Cidadania, conforme proposto por Gomide (1999). Gomide classificou as questões como "comportamento extra-papel" mas, todas as questões selecionadas são válidas para COC. Gomide (1999) encontrou, em seu teste de confiabilidade, alfa de Cronbach de 0.83.

b) 20 sobre Justiça: 5 Distributiva, 6 Procedimental, 5 Interpessoal e 4 Informacional, sendo as duas primeiras conforme proposto por Gomide (1999), a terceira conforme proposto por Bies e Moag (1986) e a última por Shapire, Buttner e Barry (1994); estes estudos apresentaram, respectivamente, alfa de Cronbach de 0.91 , 0.75 e 0.72;

c) 5 sobre Oportunidades de Crescimento, conforme proposto por Couto e Cavazotte (2005) e

d) 9 sobre Cultura Organizacional, adaptados por Moreno e Cavazotte (2005) a partir do trabalho de Tracey et al. (1995). Alfa de 0.93.

#### **5.4 Tratamento dos dados**

Os dados foram, primeiramente, planilhados em Excel® - os questionários foram todos enviados fisicamente para serem respondidos e já continham numeração - onde as linhas representaram os respondentes e as colunas as questões. Foram descartados os questionários incompletos (2 ocorrências).

Após a revisão, buscando-se distorções e respostas fora de escala, estes dados foram transferidos para o software SPSS – Statistical Package for the Social Science®, versão 9.0, para serem realizadas as análises estatísticas. Seguiu-se as seguintes etapas:

1. Nomeação das variáveis e codificação;
2. Quando necessário itens com sentido negativo tiveram seus valores invertidos para fins de computação do escore final para os indivíduos nos respectivos compósitos.; e
3. Conferência dos dados. Apesar de já ter sido feita uma conferência quando da tabulação em Excel®, foram novamente verificados, para evitar qualquer erro na transferência dos mesmos e/ou de digitação. Os casos fora de escala (3 ocorrências) foram ajustados através da substituição pelo algarismo que representava o mais próximo valor da escala. Exemplo: questões com escala variando de 1 a 7, quando a resposta era 0, ajustou-se para 1.

## **5.5 Análise dos Resultados**

Foi obtido um número satisfatório de retorno dos questionários, sendo:

- Empresa Pública: 72 questionários válidos de 84 possíveis;
- Empresa Privada 1: 36 questionários válidos de 42 possíveis e;
- Empresa Privada 2: 27 questionários válidos de 39 possíveis;

Assim, obteve-se retorno total de 135 questionários dentre 165 possíveis (81,82%): 72 questionários "públicos" e 63 "privados".

Os números de questionários possíveis foram calculados considerando-se a totalidade de funcionários de cada setor, deduzindo-se aqueles em férias, ausentes por motivo de saúde ou trabalho e, ainda, aqueles em algum curso - desde que, este estivesse sendo realizado fora da empresa. O período de distribuição e coleta de questionários nas empresas foi de 5 dias úteis, na pública de 25 a 29 de Abril de 2005 e em ambas as privadas de 02 a 06 de Maio de 2005.

### **5.5.1 - Características Demográficas:**

- Amostra total: 135 funcionários (questionários válidos), sendo 72 da empresa pública e 63 no total das empresas privadas, divididas em 36 e 27 funcionários;
- Maioria homens (86%); todos os funcionários possuem, pelo menos, instrução superior completa;
- Idade média de 43 anos, sendo o mais jovem com 23 e o mais velho com 61;

### 5.5.2 - Observações Iniciais

- Embora a percepção dos funcionários de uma das empresas privadas à sua própria remuneração seja mais alta do que a dos funcionários da outra empresa privada, ambos se consideram melhor remunerados do que os funcionários da empresa pública. A tabela abaixo compara as respostas apresentadas à questão 14:

<b>Funcionários Privados (ambas as empresas)</b>	Excelente	Muito boa	Boa	Fraca	Ruim
	12 (19%)	18 (28,6%)	20 (31,8%)	12 (19%)	1 (1,6%)
<b>Públicos</b>	4 (5,6%)	11 (15,3%)	43 (59,7%)	14 (19,4%)	0 (0%)

Observação: É possível que esta diferença na percepção dos funcionários quanto a sua remuneração se deva ao fato da participação nos resultados das empresas privadas, aos quais os funcionários públicos não têm direito. As empresa privadas distribuíram, no final de Março de 2005, uma boa parte da participação nos lucros do ano anterior.

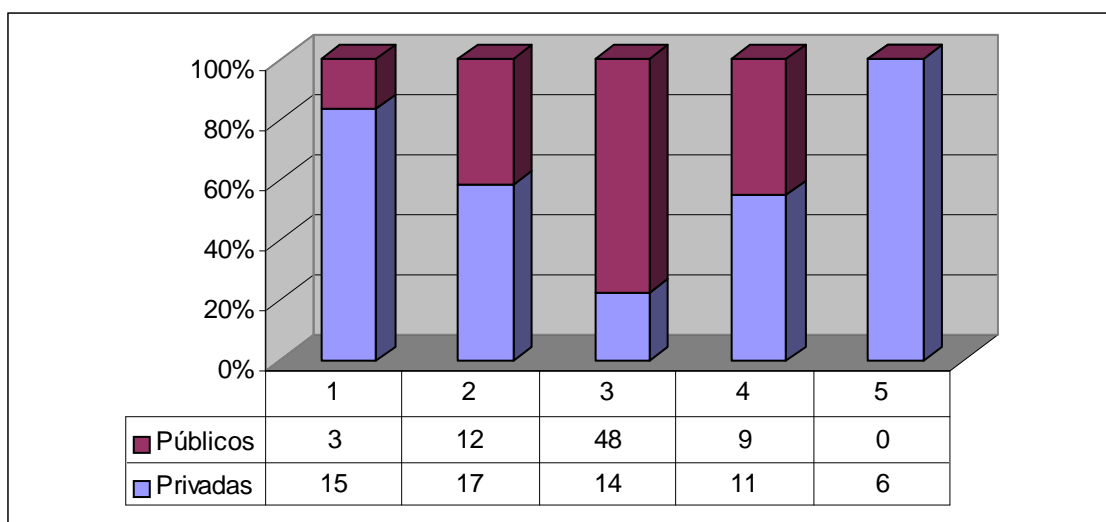
- Nenhum funcionário, público ou privado, considerou "muito baixo" o volume de trabalho que lhe é exigido (questão 15) e apenas funcionários privados responderam utilizando a alternativa "baixo".

As questões 18 (Em caso de diferença entre sua produtividade e a de seus colegas, existe algum reconhecimento ou remuneração também diferencial?) e 19 (Se a diferença de remuneração fosse maior, quanto maior / melhor a produtividade, haveria algum diferencial no seu esforço?) foram analisadas em conjunto e suas respostas apresentaram:

Questão	Públicos				Privados			
18	93 % Não		7 % Sim		19 % Não		81 % Sim	
19	15 % Não	85 % Sim	20 % Não	80 % Sim	8 % Não	92 % Sim	10 % Não	90 % Sim

Embora não de forma conclusiva, dentre todos os funcionários que afirmaram existir algum diferencial salarial ou de reconhecimento, relacionado à sua produtividade (questão 18), no mínimo 80% (em azul) também afirmaram que se esforçariam ainda mais, se confirmado um aumento neste diferencial (questão 19). E, ainda entre aqueles que alegaram não existir diferencial, no mínimo 85% (em vermelho) também afirmaram que se esforçariam mais, novamente se confirmado um aumento neste diferencial.

A questão 20 (Comparado com suas próprias expectativas, você considera sua atual produtividade:;) trouxe um resultado interessante: Ocorre uma concentração das auto-avaliações dos funcionários da empresa pública no centro da escala, enquanto a distribuição dos funcionários das empresas privadas foi um pouco mais uniforme;



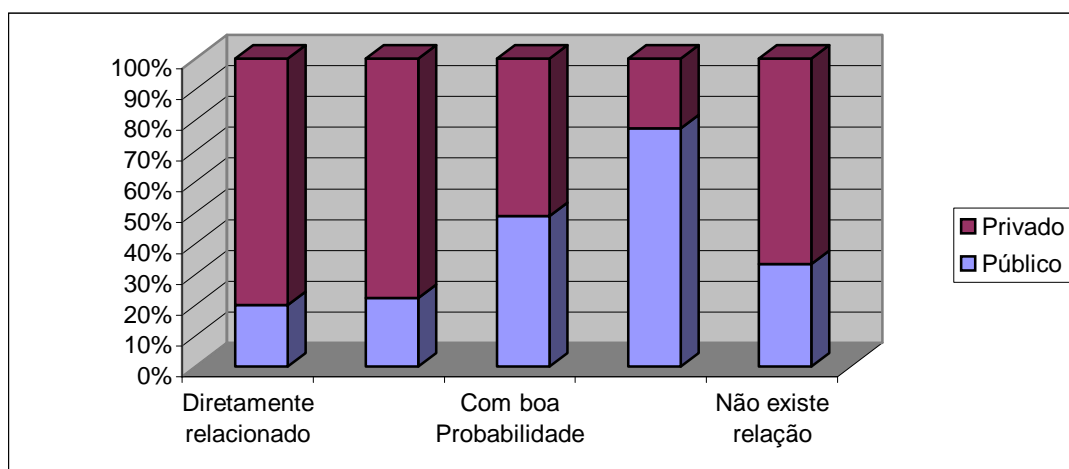
Lembrando que : 1 - Excelente; 2 - Muito boa; 3 - Boa; 4 - Fraca e 5 - Péssima.

As questões 21 (entendimento da relação entre produtividade e promoção) 22 (entre produtividade e substituição) e 23 (entre produtividade e demissão) apresentaram alguns resultados conclusivos. Seus gráficos estão nas próximas páginas. As principais observações são:

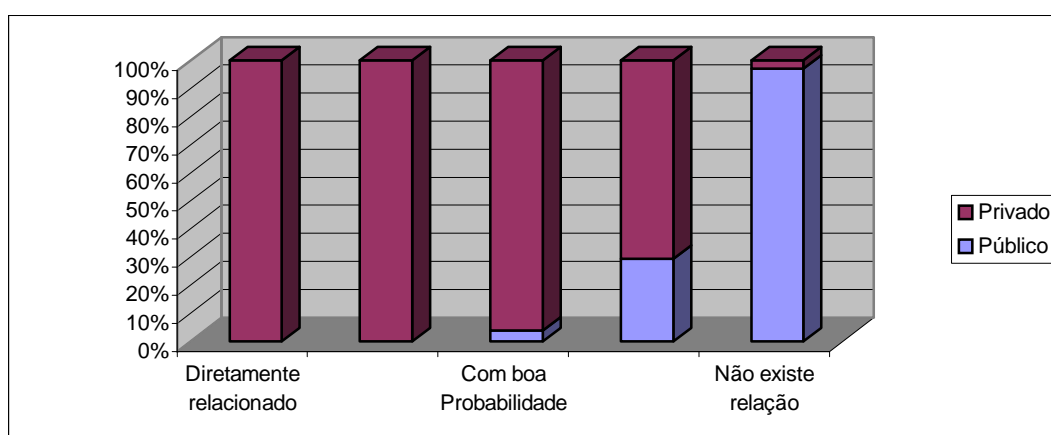
1 – Pelo apresentado nos questionários, os funcionários públicos entendem que sua produtividade **não** possui relação com demissão - questão 23. Afinal 70, dentre o total de 72 funcionários, responderam "não existe relação" e os 2 funcionários restantes responderam "com fraca probabilidade". Ocorreu praticamente o mesmo com a percepção de como a produtividade está relacionada à substituição - questão 22. Já na questão 21 (relação da produtividade com promoção), verifica-se uma mudança no entendimento, pois agora 41,67% dos funcionários consideram que a produtividade está ligada à promoção de forma "diretamente relacionado", "muito provavelmente" ou ainda "com boa probabilidade" e, um único funcionário público entende não existir qualquer relação entre produtividade e promoção.

2 - Entre os funcionários privados, o cenário é quase inverso: nenhum deles afirmou "não existir relação" e apenas 25,4% entendem que a produtividade possui fraca relação com uma demissão. Assim como ocorreu com os funcionários públicos, também entre os funcionários privados os resultados da percepção da relação entre produtividade e substituição foram muito próximos aos resultados da percepção da relação entre produtividade e demissão. Já o entendimento de como a produtividade pode influenciar em uma promoção foi ainda mais presente: enquanto 41,67 % dos funcionários públicos entenderam que a produtividade está ligada à promoção de uma forma "diretamente relacionado", "muito provavelmente" ou "com boa probabilidade", para os funcionários privados este número subiu para 77,78%.

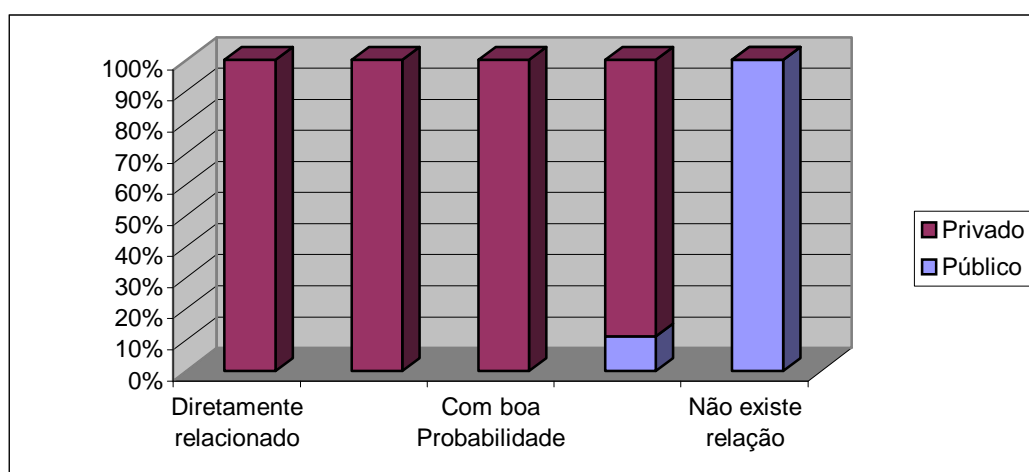
Questão 21: Relação da produtividade com promoção



Questão 22: Relação da produtividade com substituição



Questão 23: Relação da produtividade com demissão



### 5.5.3 - Principais Resultados - Testes de Hipóteses

Após estas observações iniciais, serão apresentados os principais resultados, obtidos com a utilização do software SPSS – Statistical Package for the Social Science®. Nesta etapa, será dado um pouco mais de ênfase ao "verso" do questionário, onde se encontram as questões voltadas para Comportamento Organizacional de Cidadania, Oportunidades de Crescimento, Cultura Organizacional e os diversos tipos de Justiça abordados neste estudo.

Embora se esteja buscando analisar os funcionários de duas empresas privadas e os funcionários de uma empresa pública, é importante observar que este estudo analisa empregados que atuam no mesmo setor operacional, em suas respectivas empresas e, ainda, que estas empresas realizam exatamente os mesmos tipos de operações. Consequentemente, todas as três empresas encontram-se no mesmo setor da economia nacional e a legislação e as normas que regem suas operações são as mesmas. A empresa pública não possui, no caso aqui estudado, nenhum benefício ou prejuízo de ordem legal ou operacional. Até o volume médio de cada operação é similar, fazendo com que o valor total envolvido em cada operação também seja muito próximo. Cabe observar que a empresa pública apresenta um maior volume total, mas isto se deve somente ao fato de que realiza um maior número de operações. Não existe diferença entre o "*modus operandis*" das empresas.

As três empresas possuem sua sede na mesma cidade - na qual também ficam todos os setores estudados - e transacionam, obrigatoriamente, com os mesmos fornecedores. Apresentam, ainda, clientes que, embora não sejam os mesmos, possuem as mesmas necessidades e características e que disputam, em um mercado competitivo, o mesmo consumidor final.

O fato da empresa pública possuir, no setor que está sendo estudado, praticamente a mesma quantidade total de funcionários que as duas empresas privadas juntas, gerou a expectativa de que as empresas privadas fossem suficientemente iguais entre si, a fim de permitir a comparação das respostas dos funcionários públicos com a soma das respostas dos funcionários de ambas as empresas privadas. Com este objetivo, foram realizadas análises de variância entre as duas empresas privadas, buscando-se verificar em quais aspectos estas seriam suficientemente semelhantes para podermos comparar as duas empresas privadas, de forma unificada, com a empresa pública.

Assim, foram realizadas análises de variância, onde a variável independente foi o tipo de empresa (privada 1 *versus* privada 2 - excluída a empresa pública), tendo-se como variáveis dependentes: o conjunto de questões envolvendo, isoladamente: COC (questões 24 a 34); os diversos tipos de Justiça (questões 35 a 54); Oportunidades de Crescimento (questões 55 a 59), Cultura Organizacional (questões 60 a 68) e as questões sobre o entendimento da relação da própria produtividade como um fator gerador de mobilidade funcional (questões 21 a 23 - promoção / substituição e demissão). O quadro abaixo resume os resultados das análises.

<b>Variável Dependente</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
COC	52,394	< 0,001
Justiça Distributiva	84,411	< 0,001
Justiça Procedimental	32,528	< 0,001
Justiça Interpessoal	18,854	< 0,001
Justiça Informacional	39,255	< 0,001
Oportunidades de Crescimento	48,006	< 0,001
Cultura Organizacional	27,960	< 0,001
Produtividade x promoção x substituição x demissão	2,412	0,126

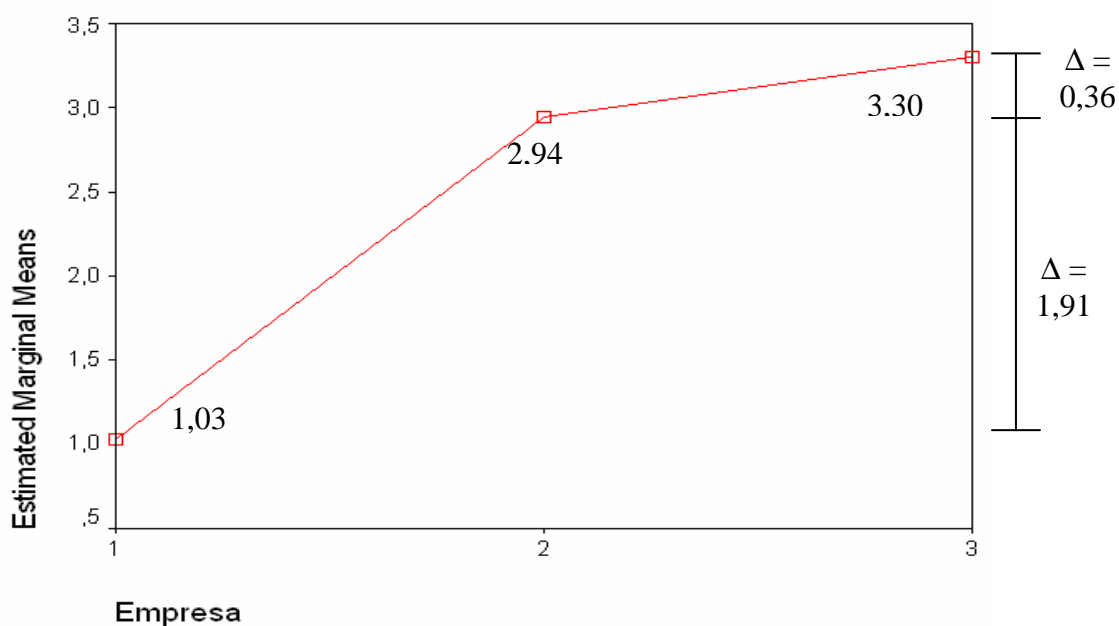
Diante dos resultados obtidos, concluiu-se que as respostas dos funcionários das empresas privadas somente são suficientemente iguais entre si no quanto estes entendem ser sua própria produtividade um fator que pode levar a uma promoção ou a uma substituição ou, ainda, a uma demissão.

Tendo em vista as significativas diferenças entre as duas empresas privadas, todas as hipóteses serão verificadas com as três empresas em separado. Entende-se que isto não trará nenhum prejuízo ao estudo pois, quando as respostas dos funcionários das empresas privadas forem suficientemente iguais entre si, isto também ficará demonstrado na análise.

### A Primeira Hipótese (H1)

Esta hipótese buscou verificar qual o entendimento que os funcionários de cada empresa possuem - relação de causa e efeito - entre a sua produtividade e uma eventual demissão. As três empresas foram tratadas isoladamente. Pela teoria revista, apenas o funcionário privado deveria associar sua produtividade com a possibilidade de ser demitido. Este assunto foi abordado na seção 5.5.2, encontrando-se algumas evidências simples e, nesta mesma amostra, é agora avaliado utilizando ferramentas de estatística inferencial.

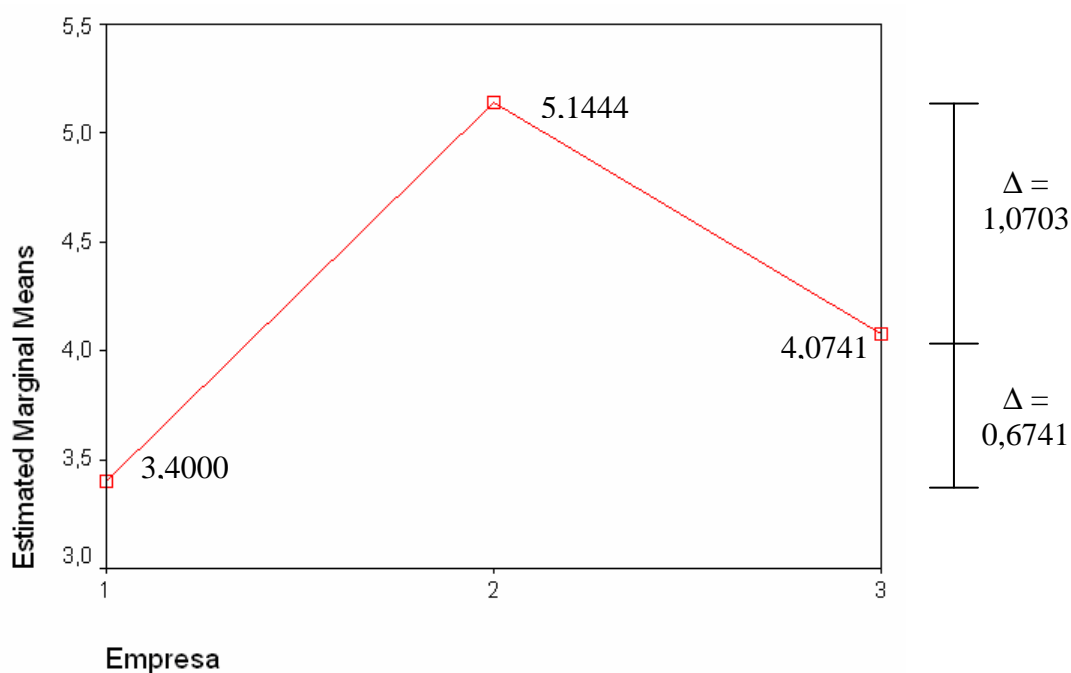
Para tanto, foram comparadas as respostas dos funcionários à questão 23, que trata diretamente sobre o assunto e, conforme pode ser visto no gráfico abaixo, os resultados obtidos **confirmam** a hipótese de que o entendimento dos funcionários públicos (empresa 1) é significativamente diferente do entendimento dos funcionários de empresas privadas (empresas 2 e 3); ou seja, apenas os funcionários de empresas **privadas** consideram fortemente ( $R^2: 0,76$  ;  $F = 211,24$   $p < 0,001$ ) sua produtividade como um fator relacionado à possibilidade de uma demissão.



### A Segunda Hipótese (H2)

Esta hipótese analisou a percepção das oportunidades de crescimento que os funcionários de cada empresa possuem. Era esperado que os funcionários públicos perceberiam uma menor oportunidade de crescimento quando comparados com os funcionários de empresas privadas.

Novamente as três empresas foram consideradas de forma isolada. A análise envolveu as questões 55 a 59, que tratam diretamente do tema e os resultados obtidos indicam que houve uma diferença significativa entre os grupos nesta percepção ( $R^2: 0,66$  ;  $F = 131,101$  ,  $p < 0,001$ ). Os funcionários de empresas privadas parecem perceber em seu trabalho maiores oportunidades de crescimento do que os funcionários públicos.



### **A Terceira Hipótese (H3)**

Com o objetivo de verificar esta hipótese, foram realizadas primeiramente análises separadas para os quatro tipos de justiça, e em seguida, para o cômputo global da variável justiça, baseado nas respostas à todas as questões. A tabela abaixo sumariza os resultados obtidos nestas análises:

Tipo de Justiça	R2	F	p
Questões 35 a 39 ► Justiça Distributiva	0,648	121,453	< 0,001
Questões 40 a 45 ► Justiça Procedimental	0,707	159,092	< 0,001
Questões 46 a 50 ► Justiça Interpessoal	0,171	13,654	< 0,001
Questões 51 a 54 ► Justiça Informacional	0,295	27,581	< 0,001
Questões 35 a 54 ► Justiça	0,772	223,394	< 0,001

Os resultados obtidos indicam que a percepção de justiça é significativamente diferente entre as amostras dos 3 grupos, embora em maior ou menor grau para certos tipos de justiça. Assim, indicam que as percepções de justiça entre os funcionários de todas as empresas, sejam privadas ou pública, são significativamente diferentes. O que não deixa de trazer uma certa surpresa pois, de acordo com a teoria revista, não se esperava uma diferença significativa entre as empresa privadas; afinal, as normas trabalhistas e os métodos de avaliação são, estruturalmente, os mesmos para ambas.

Este resultado permite especular que existem mais fatores influenciando nas percepções dos funcionários do que simplesmente o fato da empresa em que trabalham ser pública ou privada.

#### **A Quarta Hipótese (H4)**

Esta hipótese buscou comparar a cultura organizacional de cada empresa, através da visão de seus funcionários. Observa-se que, na literatura nacional analisada, não foi encontrada nenhum estudo que tenha feito uma comparação entre a cultura organizacional da empresa pública com a cultura organizacional da empresa privada, deixando-nos assim, sem um comparativo.

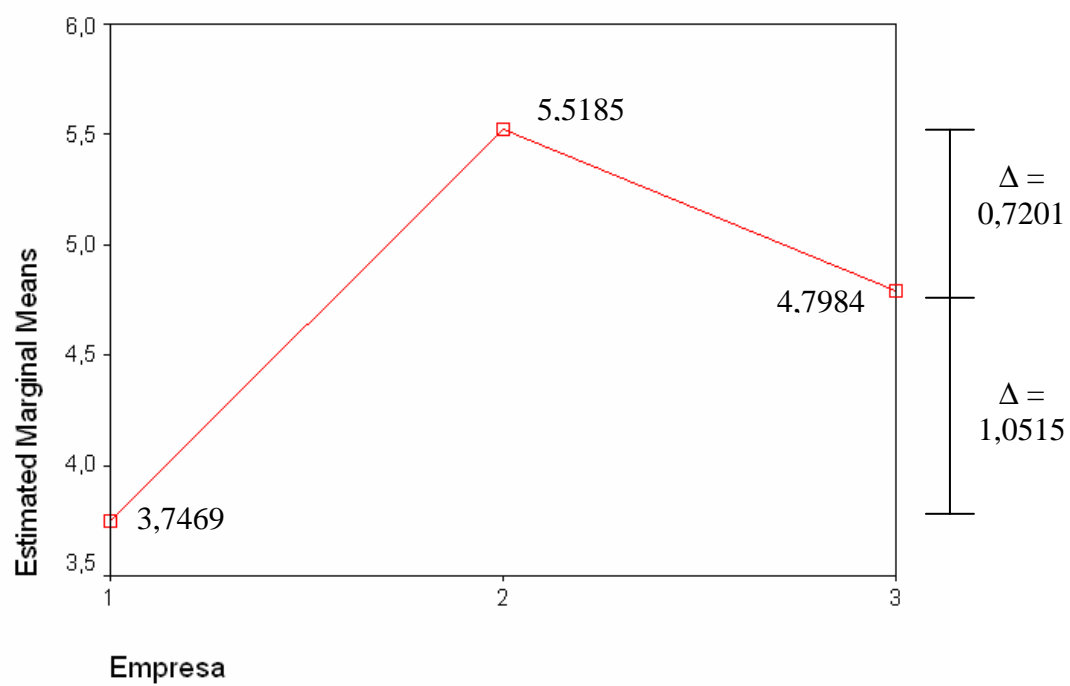
De qualquer modo, foi feita uma análise para investigar possíveis diferenças entre as culturas das empresas estudadas. O aspecto da cultura estudado foi a gestão de pessoas, em especial para verificar se elas são distintas no que se refere ao investimento em desenvolvimento de competências.

Foram analisadas as questões 60 a 68, que tratam diretamente do assunto. Conforme pode ser observado no gráfico abaixo, os resultados obtidos indicam haver diferenças significativas quanto a cultura ( $R^2: 0,715$  ;  $F = 165,943$  ,  $p < 0,000$ ) e demonstram que os funcionários das empresas privadas envolvidos neste estudo, percebem maior ênfase em valores voltados para desenvolvimento de competências na cultura de suas empresas do que funcionários públicos. Contudo, a diferença entre as percepções dos funcionários privados também foi significativa.

Comparações Múltiplas usando teste Tukey HSD

		Diferenças medias (I-J)	Erro	Nível de significância
(I) Empresa	(J) Empresa			
1	2	-1,7716*	,1002	,000
	3	-1,0514*	,1107	,000
2	1	1,7716*	,1002	,000
	3	,7202*	,1249	,000
3	1	1,0514*	,1107	,000
	2	-,7202*	,1249	,000

Baseado nas médias observadas. \* Diferença significativa a partir de 0,05.



### **A Quinta Hipótese (H5)**

Esta hipótese buscou avaliar, sempre pela percepção dos funcionários, se a cultura de uma empresa enfatiza os valores voltados para desenvolvimento de competências e, o quanto isto está associado ao desempenho dos funcionários. Nesta análise, foi utilizada a cidadania organizacional como medida de desempenho. Pela teoria revista, espera-se que a percepção de valores organizacionais focados no desenvolvimento de pessoas fomente o comportamento de cidadania, lembrando que um dos principais aspectos do COC é a obediência às regras organizacionais.

Foi feita uma análise de regressão tendo o conjunto das questões que tratam diretamente de COC (24 a 34) como variável dependente e como variável independente o conjunto das questões que tratam diretamente a Cultura Organizacional (60 a 68). Esta análise não diferenciou empresa pública de privada.

O resultado obtido foi **conclusivo** ( $F = 187,638$  ,  $p < 0,000$  e  $t = 4,218$  ,  $p < 0,000$ ). Permitindo afirmar que, para todas as empresas envolvidas nesta pesquisa, quanto mais forte a presença da cultura organizacional, também mais presente é o comportamento organizacional de cidadania.

#### 5.5.4 - Discussão dos Resultados e as Limitações do Método

Na 1ª hipótese, a qual foi **confirmada**, verificou-se que apenas os funcionários **privados** relacionaram fortemente sua produtividade com a possibilidade de uma demissão. Deve-se observar que a intenção de produtividade não é a produtividade em si, o que não foi possível mensurar devido às limitações dos questionários mas, refere-se simplesmente à disposição declarada do funcionário em produzir. Como a capacidade de produzir varia de indivíduo para indivíduo, pode acontecer de determinado funcionário apresentar uma produtividade maior que a de outro, ainda que o segundo declare-se mais disposto a produzir que o primeiro. Desta forma - para as empresas envolvidas neste estudo - embora confirmada a hipótese de que o funcionário público não relaciona sua produtividade à manutenção de seu emprego tão fortemente quanto o funcionário privado, **não** se pode afirmar que um deles produza mais, ou menos, do que o outro e nem mesmo que esteja mais, ou menos, propenso a produzir.

Para a 2ª hipótese, **confirmada**, cabem duas observações: A primeira é que o simples fato de existir uma maior percepção de oportunidades de crescimento não significa que estas realmente sejam maiores. Conforme abordado anteriormente, na maioria dos casos, os funcionários de uma das empresas não têm conhecimento das oportunidades oferecidas aos funcionários das outras empresas e, portanto, não fazem uma análise comparativa com os dados reais mas, somente com base em suas próprias expectativas. Assim, é possível que os funcionários públicos, embora tenham apresentado uma menor percepção de oportunidades de crescimento, na prática, possuam tantas quanto ou até mais oportunidades do que os funcionários privados. É importante ressaltar que o comportamento se baseia em atitudes, e estas últimas se formam com base em percepções subjetivas, assim, observar diferenças coletivas em percepções pode ser relevante para entender diferenciais no comportamento de grupos.

A segunda é que a percepção dos funcionários da empresa privada 3 ficou mais perto da percepção dos funcionários públicos, do que perto dos funcionários da privada 2. Tal diferença pode indicar que outros fatores estejam influenciando a percepção das oportunidades de crescimento, além de simplesmente o fato da empresa ser pública ou privada. Ou seja, as diferenças não se devem exclusivamente ao tipo de empresa e provavelmente outros aspectos, como a cultura organizacional, podem estar gerando esta diferença observada.

Para a 3ª hipótese, que teve como significativos todos os seus resultados, cabe lembrar os fatores que podem ter influenciado tais resultados. Um deles é uma característica da cultura nacional: não possuir plenos conhecimentos de seus direitos, o que pode gerar uma falsa percepção de seu atendimento. Para os funcionários privados, existe ainda a realidade do mercado de trabalho brasileiro, com forte desequilíbrio entre a oferta e a procura de mão de obra e, por isso, ainda que uma ação injusta não deixe de ser percebidas como tal, pode ocorrer uma certa acomodação quanto às expectativas de atendimentos aos seus direitos.

Contudo, o mais relevante nesta hipótese é que seus resultados **não confirmaram** o esperado, indicando diferenças significativas na percepção de justiça entre as três empresas, **inclusive entre as duas empresas privadas**. Isto nos permite conjecturar que tais diferenças podem estar relacionadas à diversidade nas políticas de gestão de pessoas e na cultura destas organizações. E, diante das diferenças entre as duas empresas privadas, não se pode afirmar que é a estabilidade no emprego que sustenta a percepção de justiça, mas sim um mosaico muito mais complexo de valores e práticas organizacionais.

A 4ª hipótese embora tenha indicado uma maior percepção da presença de cultura organizacional dos funcionários privados do que dos públicos, também **não foi confirmada**, novamente por que não se esperavam diferenças significativas entre os resultados das duas empresa privadas. São então necessárias duas observações:

A primeira é que o simples fato de existir uma maior percepção da presença de cultura organizacional não permite afirmar que a cultura organizacional das empresas públicas em geral seja menos presente do que a de qualquer empresa privada. Além do pequeno número de empresas envolvidas nesta pesquisa, o que se mensurou e se comparou foram as percepções e não as culturas em si.

A segunda é que, embora a percepção dos funcionários da empresa privada 3 tenha ficado mais perto da percepção dos funcionários da empresa privada 2, do que da percepção dos funcionários da empresa pública, ao contrário do ocorrido na 2ª hipótese, tal diferença não foi insignificante e, novamente, pode indicar que outros fatores estejam influenciando a percepção dos funcionários, como um todo, além de simplesmente o fato da empresa ser pública ou privada.

A 5ª e última hipótese trouxe indícios de que haveria uma relação entre a percepção da ênfase no desenvolvimento de pessoas na cultura da empresa e a intenção dos indivíduos de se comportarem como bons cidadãos na empresa. Mas, existe nesta hipótese uma importante ressalva: Quando são aplicados questionários, verifica-se uma tendência, nem sempre mensurável mas sempre presente, por parte de quem o responde, no sentido de apontar aquelas repostas com maior apelo social. Isto possui origens diversas, passa pelo desejo de mostrar uma melhor imagem de si mesmo, e pode ter influenciado nos resultados obtidos. Deve ser considerado, ainda, que alguns dos resultados podem ter sido influenciados pelo fato dos questionários terem buscado mensurar a intenção de prática de COC, e não o COC efetivamente presente nos ambientes de trabalho.

## 6. CONCLUSÕES

Existem muitos, e grandes, desafios na área de motivação. Provavelmente no caso Brasileiro, o mais crítico deles seja a necessidade de testes adequados para a comprovação ou não, das teorias motivacionais. Em um país com escassez de recursos voltados para a educação e pesquisa, pressa por resultados e uma cultura colonial de que "bom é o que vem de fora", tais pesquisas são poucas e, infelizmente, não estimuladas.

A recente história nacional, de governantes militares, deixou ainda enraizados métodos administrativos nos quais “motivar não é preciso, obedecer é preciso”. O excesso de mão-de-obra disponível no país também atua como um fator de repressão pela busca da satisfação das necessidades pessoais, pois, poucos são os profissionais que podem, efetivamente e a todo tempo, escolher o local e o ambiente de trabalho.

Como se não bastassem estas peculiaridades, as teorias de motivação discutidas apresentam limitações metodológicas que dificultam a realização de testes conclusivos. As cognições e necessidades humanas são difíceis de mensurar, comparar e mudam com o tempo, sendo fortemente afetadas pelos acontecimentos recentes. Como exemplo, temos que uma noite mal dormida possuirá, proporcionalmente, um peso muito elevado em um teste, quando comparada a todos os acontecimentos do último ano inteiro.

O teste é como uma fotografia, a captura de um momento. Pode e deve permitir a análise dos fatos mas, para obtermos uma melhor precisão e assim, efetivamente, a compreensão, um acompanhamento mais longo tornar-se-ia necessário. O ideal seria a realização constante de testes mas, como ficou provado desde as primeiras pesquisas, com os funcionários daquela fábrica, onde elevar a intensidade de luz, ou diminuí-la, sempre aumentava o resultado da produção, o ser humano, instintivamente, reage aos testes, buscando atender às expectativas dos mesmos.

Mas, apesar de tudo isto, os resultados encontrados trouxeram bons indícios de que existem relações entre os temas escolhidos. Não se deve, contudo, esquecer jamais as limitações do estudo e dos métodos utilizados e pedir sempre por mais pesquisas, mais testes. Como Einstein (1937) disse: "ainda que mil pesquisas confirmem e suportem as minhas teorias, basta uma para derrubá-las. Precisamos sempre continuar estudando e aprendendo".

É importante lembrar que a pesquisa não analisou aspectos individuais, os quais podem ter afetado diversos resultados. Também não foi abordada, por limitação de tempo e recursos, a adequação física de cada um dos ambientes de trabalho.

Contudo, sendo fiel aos objetivos do estudo, buscou-se comparar a motivação dos funcionários em ambientes com e sem estabilidade no emprego e, assim, foi feito. Como estabelecido, um questionário avaliou as percepções de justiça, de oportunidades de crescimento, da quantidade e qualidade da interação dos funcionários ao seu próprio ambiente de trabalho - COC. Foram pesquisadas as respostas de funcionários que atuam no mesmo tipo de departamento, ora em uma empresa pública, ora em duas empresas privadas, sendo que todas estas realizam os mesmos serviços através do mesmo tipo de operações e estão situadas na mesma cidade, anulando-se assim, algumas diferenças que poderiam ter comprometido o estudo.

Foi pesquisada, ainda, a pressão pela produtividade existente entre funcionários que realizam as mesmas tarefas, parte deles atuando em um sistema trabalhista que fornece a segurança no emprego e parte sem tal mecanismo de proteção. A pesquisa foi realizada no mesmo momento em todas as empresas, buscando-se evitar que alterações na economia e na política nacional pudessem influenciar nos resultados.

Assim, verificou-se que existe, para as empresas envolvidas neste estudo, uma maior pressão pela produtividade sobre os funcionários privados do que sobre os funcionários públicos pois, enquanto os primeiros entendem que podem ser demitidos diante de uma baixa produtividade, isto não é sentido pelos demais.

Por outro lado, os funcionários das empresas privadas percebem mais oportunidades de crescimento do que os funcionários da empresa pública; ressalvando que também foi verificada uma diferença entre os funcionários das duas empresas privadas, sugerindo que outros fatores foram determinantes além da simples diferença entre “cultura de empresa pública” e “cultura de empresa privada”.

Uma conclusão interessante, e que dá continuidade à linha observada acima, foi apresentada pela 3ª hipótese, na qual se verificou que os funcionários das empresas privadas possuem significativas diferenças entre si, também no que se refere ao atendimento de seus direitos e o quanto a empresa em que trabalham é justa para com eles.

Os resultados da 4ª e 5ª hipóteses trazem, juntas, uma das conclusões mais importantes, pois permitem afirmar que, para todas as empresas envolvidas nesta pesquisa, quanto mais a cultura organizacional está voltada para o desenvolvimento das pessoas, mais presente se faz o comportamento organizacional de cidadania. Assim ficando evidenciada a importância da cultura de uma organização e seus desdobramentos nas atitudes de seus funcionários – esta se apresentando mais forte do que o fato da empresa ser pública ou privada.

Por fim, conclui-se a motivação apresenta diferenças entre ambientes com e sem estabilidade no emprego - nas empresas estudadas. Mas, como também foram encontradas diferenças significativas entre as empresas privadas, não se pode afirmar que as variações nos níveis dos indicadores motivacionais estudados (percepção de oportunidade de crescimento e justiça organizacional) e nos indicadores de desempenho individual (relação entre produtividade e demissão e a intenção de ser um bom cidadão para a empresa) tenham relação somente com o fato da empresa ser pública ou privada.

Assim, não podemos afirmar que a motivação seja maior em função apenas do tipo de empresa. Nem que o funcionário privado esteja mais ou menos motivado, simplesmente por apresentar uma maior preocupação com a possibilidade de ser demitido, tão pouco que o funcionário público se desmotiva diante da falta de oportunidades de crescimento, ou ainda que a estabilidade lhe motive indefinidamente; afinal, há fortes indícios de que existem outros fatores influenciando a percepção dos funcionários.

Pelos resultados obtidos, as culturas das três empresas se mostraram significativamente distintas e, nesta amostra, parece haver uma relação entre a percepção de valores voltados para pessoas e seu desempenho. Mas, estes mesmos resultados não nos permitem afirmar que o tipo de empresa é o único fator a gerar estas diferenças pois, as duas empresas privadas também não são plenamente comparáveis, ainda que se possa ressaltar que a cultura da empresa pública pareceu ser a que menos enfatiza o desenvolvimento de pessoas.

Estudos futuros poderão avançar o conhecimento sobre o assunto, buscando identificar as razões da tendência demonstrada pela empresa pública – aqui estudada – em apresentar todas as menores médias e analisando melhor a cultura de cada tipo de empresa – as quais demonstraram ser muito mais diferentes do que se imaginou a princípio.

## **7. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

A primeira sugestão é a de se repetir a pesquisa realizada envolvendo um número maior de empresas, buscando-se a confirmação, ou não, dos dados aqui encontrados. Preferencialmente, dever-se-ia analisar outros segmentos do mercado e, almejando a metodologia ideal, fazer com que a pesquisa pudesse ser realizada em outros países, a fim de se comparar as características dos funcionários que trabalham no Brasil com aqueles que atuam no exterior.

Outra forte sugestão, inclusive do interesse deste mestrando, seria a repetição da mesma pesquisa, daqui há alguns anos, visando identificar alterações.

Por fim, caso se consiga desenvolver alguma forma de garantir a veracidade nas respostas e, ao mesmo tempo, identificar o funcionário - sendo, para isso, necessário estabelecer uma relação de confiança muito forte - tornar-se-ia possível o projeto de comparar entre si: o grau de motivação; os níveis de Comportamento Organizacional de Cidadania e a produtividade. Esta hipótese seria, igualmente, um desafio de grande interesse deste mestrando.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, G.A. (1996) "Relationships of job and family involvement". **Journal os Applied Psychology**, 81, p 411-420.

ALDERFER, C. P. (1969) **An empirical test of a new theory of human needs**. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, p. 142-175.

ALONSO, A. (2000). **The relationship between cognitive ability, the Big Five, task and textual performance: a meta-analysis**. Unpublished Master Thesis, Florida Internatal University, Miami.

ARAGÃO, CECÍLIA V. de. "Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio." **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 48 , n. 3, p.105-133, set-dez 1997.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

ARVEY, R.D. AND MURPHY, K.R. (1998) **Performance evaluation in work settings**. Annual Review of Psychology, 49, 141-168.

BANDURA, A. (1982). "Self-efficacy mechanism in human agency". **American Psychologist**, 7, p 233-247.

BARACCHINI, SABRINA A. "A inovação presente na administração pública brasileira." **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 104-109, abr-jun 2002.

BARBER, A.E. (1998) **Recruting employees: Individual and organizational perspectives**. Thousand Oaks, 87-115.

BARDIN, LAURENCE. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BARON, Robert A.; GREENBERG, Jerald. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 3.ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989.

BECKER, T. E. e BILLINGS, R.S. (1993) Profiles in commitment: an empirical test. **Journal Of Organizational Behavior**, 14, 177-190.

BERGAMINI C. W. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª ed.,1989.

BIES, R. J.; MOAG, J. F. (1986) Interactional justice communication criteria of fairness. In: R. J. Lewicki; BH. Sheppard, M. H. Barzerman (ED.) Research on negotiations in organizations. Greenwich, CT: JAI, v.1, 43-55

BLODGET, J.G., HILL, D.J. & TAX, S.S. (1997) "The effects os Distributive, Procedual, and Interactional Justice on Postcomplaint Behaviour". *Journal of Retailing*, 73 (2), p. 185-210.

BOARDMAN, Nelson E VINING, A.G. (1989) "Comparações sociais em empresas privatizadas". Atlas, São Paulo, 1989.

Bös, Wynn (1991) "**Estudos de órgãos públicos brasileiros**" Brasília, 1991.

BRASIL. **Políticas e Resultados 1995-2002**. Brasília, Dezembro de 2002.

BRASIL. (1998) **Proposta de Governo Fernando Henrique**. Brasilia, 1998

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1998.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no Século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro, Guanabara, 1981.379 p.

CARBONI, PEDRO PAULO. "Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura". **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34 , n. 2, p. 133-144, mar-abr 2000.

CASTOR, BELMIRO V. J.; JOSÉ, HERBERT A. A. "Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira". In: **ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 22**, 1998, Foz do Iguaçu, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. CD-ROM.

CASTRO,A .P. de. **Automotivação: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas**. SãoPaulo, Campus, 4ª Reimpressão,1996.

CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS. **Por uma antropologia na condição humana nas organizações**. In: TORRES, OFÉLIA de L. S. (org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p 21-45.

CHIAVENATO,I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus,1999.

CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: vozes, 1999.

D.C. MCCLELLAND e J. W. ATKINSON. "The Projective Expression Of Needs." **Journal of Psychology**, 1948, páginas 205-222.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: **ENAP/CEDEC (2001) "Estrutura e Organização do Poder Executivo"**. Organizado por Régis de Castro Andrade e Luciana Jaccoud. Brasília.

DENISI, A.S. (1996). **A cognitive approach to performance appraisal: A program of research**. London: Rotledge.

DENISI, A.S e GOZALEZ, J.A. (2004). **Design performance appraisal systems to improve performance**. Handbook of Principles of Organizational Behavior. Pag 60-72.

DRUCKER, Peter (1988). **"O Melhor de Peter Drucker"**. São Paulo Editora Nobel.

ENAP/MARE (1999) **"Histórico das Reformas Administrativas no Brasil e Tendências"** Organizado por Sheila Maria Ribeiro e Jean Marc Mutzig. Brasília.

EINSTEIN, Albert (1937) – Extraído de KLEIN, M.J., KOX, A.J., SCHULMANN, R. (Eds.). **The collected papers of Albert Einstein**. Princeton: Princeton University, 1987. Vol. 5.

FART, J., PODSAKOFF, P.M. e ORGAN, D. W. (1990) Accounting for organizational citizenship behaviors: leader fairness and task scope versus satisfaction. **Journal of Management**, 16, 705-721.

FAYOL, HENRY. **Administração industrial e geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1968. 182 p.

FEUERSCHÜTTER, SIMONE GHISI. "Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática." **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, p.73-95, mai./ago. 1997.

FONSECA, Carlos (2000). **Traumas em Mudanças**. São Paulo, Editora Nobre, 2000.

GALAL, Ricardo (1994) **"A performance econômico-financeira da empresa privatizada"**. São Paulo. Editora Nobre. 1994

GAMIDE, Jr., Sinésio (1999). Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.

GOODWIN, C. & ROSS, I. (1990) "Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why". **The Journal of Services Marketing**. Vol 4, nº 3.

GREENBERG, J. (1990) "Employee theft as a reaction to underpayment inequity". **Journal os Applied Psychology**, 5, p 561-568.

GUION, R.M. (1998) **Assessment measurement and prediction for personnel selection**. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum.

GUSTAMAR, FRANCISCO (1998). "Privatização: Fatos e Mitos ". **IPEA - Texto nº 452** - Brasília.

JUVANET, Michel (1999) **"A Competição nas Empresa Francesas"** Editora Atlas.

KIFORDU, Marcelo (1996) **"Análises em empresas privatizadas na década de 90 - Setor Siderúrgico"**. FGV-SP, 1996

LATHAN, G. P. e EREZ, M. (1998) "Resolving Disputes by the Join Design". **Journal of Psychology**, novembro de 1998, páginas 752-772.

LEWICKI; BH. SHEPPARD, M.H. (1986). **Research on negotiations in organizations**. Greenwich, CT, V1, 43-55, 1986.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, Greg R. "Development of the Job Diagnostic Survey." **Journal of Applied Psychology**. v. 60, n. 2, p.159-170, 1975.

HANKE, Willians (1991) "Private Bussines". **Journal of Organization Behavior**, 15, pag 42, 1991.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGEF, UFSC, 1996.

HERNANDEZ, JOSÉ MAURO DA COSTA; CALDAS, Miguel P. "Resistência à Mudança: uma revisão crítica". **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.41, n.2, p.31-45, abr./jun. 2001.

HERZBERG, F. **The Motivation: Hygiene concess in problems of manpower**. **Personal Administration**, v. 27, n.1, p. 3-7, jan-feb. 1968.

HONORIO, LUIZ CARLOS; MARQUES, ANTÔNIO LUIZ. "Reforma estrutural das telecomunicações no Brasil: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho em uma empresa de telefonia celular". **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 57-66. abril/junho 2001.

HUSE, EDGAR F.; CUMMINGS, THOMAS G. **Organization development and change**. Minnesota, West Publishing, 1985.

JORGE MOURA. "As dificuldades emocionais dos funcionários públicos". **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.144, n.15, p.22-34, ago./set. 2001.

JUNQUEIRA, LUCIANO A. PRATES. "A mudança organizacional no setor público de saúde: delineamento de uma metodologia". **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.139-144, abr./jun. 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – PNAD. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acessos em: 23 nov. 2003 e 12 de set. 2004.

KARL, K. A., O'LEARY-KELLY, A. M. e MARTOCCHIO, J. J. (1993) "The impact of feedback and self-efficacy on performance in training". **Journal of Organization Behavior**, 14, p 379-394.

KANDIR, Antônio (1999). **"A estabilidade do servidor público"** Brasília, 1999.

KORUNGA, CHRISTIAN et al. **Quality in the public sector from an employee's perspective: results from a transnational comparison**. Total Quality Management, Vienna, v. 14, n. 5, p. 537-548, 2003.

LABIRIS, GEOGIOS et al. "Quality gap, quality of work life and their impact on the performance of an ophthalmologic department". **International Journal of Medical Marketing**, v. 3, n. 1, p. 49-55, 2002.

LIMA, EDILBERTO CARLOS PONTES (1997). "Privatização e Desempenho Econômico: Teoria e Evidência Empírica". **IPEA - Texto nº 532** - Brasília.

LOBOS, JÚLIO. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979, p.358-407.

LOCKE, E.A. e HENNE, D. (1986) **Working motivation theoris**. Em C.L. Cooper & I. T. Robertson (Edições) p 1-35. Chichester, Inglaterra, 1986.

LOCKE, E.A. e LATHAN, G.P. (1990). **A theory of goal setting & task performance**. Englewood Cliffs, Nova Jersey, 1990.

MACHADO, ÉRICA MÁSSIMO. **A questão da estabilidade do servidor público no Brasil: perspectivas de flexibilização**. Brasília: ENAP, 1995.

MACKENZIE, S. B. PODSAKOFF, P.M. e QUICK, J.C. (1991) **Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of sales persons performance**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 123-150.

MAHER, J. R. e PEIRSOL D. T. **Coletânea de pesquisadores sobre Motivação**, IBM World Trade Corporation, da Divisão de Registro de Informações da IBM,EUA, Teorias de Motivação. São Paulo, Fundação Cenafor, 1988.

MARX, KARL. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Martin-Claret, 2002.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In BALCÃO, YOLANDA F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p.337-366.

MASLOW A . H (1943). **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000

MAYO, ELTON. **Problemas humanos de uma civilização industrial**. São Paulo: Galaterra, 1959.

MCCLELLAND, Wilson E ATKINSON, G.P. (1948) " Evaluations of Responses to Complaints ". in: **The Journal of Society**. Vol 4, nº 3.

McGREGOR, DOUGLAS. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MCINTIRE, S.A. e LEVINE, E.L. (1991). "Combining personality variables and goals to predict performance". **Journal of Vocational Behavior**, 8, p 288-301.

MCNELLY, B.L. e MEGLINO, B.M. (1994) The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 79, 836-844.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968, Cap. 8.

MORENO, V e CAVAZOTTE, F (2005) "Using Information Systems to Leverage Knowledge Management Processes: The Role of Work Context, Job Characteristics and Task-Technology Fit". Artigo apresentado no EnANPAD 2005.

MORGAN, GARETH. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORIN, ESTELLE M. "Os sentidos do trabalho." **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.3, p. 8-19, jul-set 2001.

MOTTA, FERNANDO C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1977.

NOGUEIRA, André (1991) "Mudanças: Pressões externas e internas" Rio de Janeiro, FGV, 1991.

OIT (1998) **Relaciones de Trabajo en la Administración Pública - Países en Desarrollo**. 1998.

ORGAN, D.W. e KONOVSKEY, M. (1989) Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 74, 157-164

ORGAN, D.W. e RYAN, P. (1995) Cognitive versus Justice in citizenship behavior. **Journal of Applied Psychology**, 103, 32-71.

PAIVA, KELY C. M. de. et al. Situação de trabalho, qualidade de vida e estresse no ambiente acadêmico: comparando professores de instituições pública, privada e confessional. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 26**, 2002, Salvador. [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

Palácio do Planalto, <http://www.planalto.gov.br>, acessos em 17 de set. 2003 e 25 de março de 2004.

PEREIRA, Bresser (1996 e 2000). **A administração burocrática do Estado**. Brasília. 1996 e, edição revisada de 2000.

PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., AHEARNE, M. e BOMMER, W.H. (1995) Searching for a needle in a haystack: trying to identify the illusive moderators of leadership behavior. **Journal of Management**, 21, 422-470.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983. Cap. 2.1; 2.4; 2.5; 5.2; 5.6.

REGO, Luís Alberto (2002) “Justiça Interacional - relações de alta qualidade” Editora Nobre. São Paulo, 5ª edição, 2003.

RIoux, SHEILA M. e PENNER, LOUIS A. (2001) The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. **Journal of Applied Psychology**, 86, 1306-1314

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, 1999.

RUA, MARIA DAS GRAÇAS. "Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade". **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 48, n. 3, p. 135-153, set-dez 1997.

SCHANAKE, Dalson (1991) “Job Justice”. **Journal of Applied Psychology**, 93, 216-234.

SCHANAKE, M. (1991) **Organizational citizenship: a review, proposed model, and research agenda**. Human Relations, 44, 735-759.

STAJKOVIC, A. D. e LUTHAS, F. (1997) "A meta-analysis of the effects of organizational behavior on task performance. 1975-1995". **Academy of Management Journal**, 40, p. 1122-1149.

STIGLITZ, Jonh (1990) “Os objetivos sociais da privatização”. Brasília, 1990.

Supremo Tribunal Federal. Base de Dados, Ações Trabalhistas. Disponível em <<http://www.stf.gov.br>> Acesso em 19 de Fevereiro de 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 3 ed.. São Paulo: Atlas, 1957. 133p.

THORNDIKE, E. L. (1913) **Educated psychology**. Volume 2 Nova York, Teachers College Press, 1914.

TOLFO, SUZANA DA ROSA; PICCININI, VALMÍRIA C. A qualidade de vida no trabalho das melhores empresas para trabalhar no Brasil: disjunções entre a teoria e a prática. In: **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD**, 26, 2002, Salvador. [ANais eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

TORRES, OFÉLIA DE L. S. (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p 149-173.

TRACEY, J. B., TANNENBAUM, S. I., and KAVANAGH, M. J. (1995). “Applying Trained Skills on the Job: The Importance of Work Environment”. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80, No. 2, 239-252

VAN EERDE, W. e THIERRY, H. "Vroom's expectancy models and work-related criteria: a meta-analysis". **Journal of Applied Psychology**, 81, p 575-586, 1996.

VASQUES-MENEZES, IÔNE; CODO, WANDERLEY; MEDEIROS, LARISSA. O conflito entre o trabalho e a família e o sofrimento psíquico. In: CODO, WANDERLEY (coord). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999. p. 255-260.

VICKERS, Míael & YARROW, Peter (1988) "**Marketing Político**" Editora Nobre, SP.

VISWESVARAN, Jarnt (2001). **Organizational citizenship: a proposed model**. Human Relations, 37, 125-159.

VROOM, V. (1964) **Work and motivation**. Nova York.1964

WANOUS, J.P. e ZWANY, A. "A Cross-sectional test of need hierarchy theory" **Organizational Behavior and Human Performance**, 18. pag 78-97, 1977.

WALTON, RICHARD E. "Quality of working life: what is it?" **Sloan Management Review**. v.15, n.1, p. 11-21, dez. 1973.

WEBER, MAX. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

WERNECK. Jonh (1987) "**How potentially work's**" São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

WERTHER, WILLIAM B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, William A. "Problems and solutions in the quality of working life". **Human Relations**. v. 32, n.2, p 113-123, 1979.

WOOD Jr, THOMAZ. "Mudança organizacional: uma abordagem preliminar." **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.32, n.3. p.74-87, jul./ago. 1992.

YEARTA, S. K. e BRINER, R. B. (1995). "An exploratory study of goal setting in theory and practice a motivational technique works". **Journal of Occupational Psychology**, 68, p 237-252.

# **ANEXO 1**

## **QUESTIONÁRIO**

O questionário que segue apresenta uma tabulação diferente do original, pois aqui ele obedece aos padrões exigidos pelas normas ABNT, enquanto o que será aplicado foi trabalhado para ficar em uma única folha, frente e verso, conforme limitação imposta pelas empresas pesquisadas.

## QUESTIONÁRIO

Nº

A Identificação é proibida;

Sinta-se à vontade para não responder, responder parcialmente ou mesmo não devolvê-lo;

Tente respondê-lo quando é **menor** o número de interrupções;

1. Como se sente hoje, ou, nos últimos dias (Marcar uma opção em cada linha):

- ☐ Muito estressado      ☐ Estressado      ☐ Neutro      ☐ Bem      ☐ Muito bem  
☐ Muito deprimido      ☐ Deprimido      ☐ Neutro      ☐ Animado      ☐ Muito animado

2. Sua empresa ou setor vem passando por alguma mudança? ☐ Não Se sim, Qual?

3. Sua idade: \_\_\_\_\_ anos      4. Sexo: ☐ F      ☐ M      5. Nº de filhos: \_\_\_\_\_

6. Nível de instrução: \_\_\_\_\_ 7. Há quantos anos? \_\_\_\_\_

8. Tempo no setor / área atual: \_\_\_\_\_ anos / meses      9. Tempo na empresa atual: \_\_\_\_\_ anos / meses

10. Tempo de trabalho (desde o primeiro emprego): \_\_\_\_\_ anos/ meses (aproximadamente);

11. Você considera a sua atual situação financeira (marque um X)	Excelente	Muito boa	Boa	Fraca	Ruim
12. E sua atual remuneração					

13. Você considera o volume de trabalho que lhe é exigido:

- ☐ Muito intenso      ☐ Razoavelmente intenso      ☐ Adequado      ☐ Baixo      ☐ Muito baixo

14. Você acredita que seu volume de trabalho, comparado à sua capacidade está:

- ☐ Muito além da sua capacidade      ☐ Um pouco além      ☐ Dentro da sua capacidade  
☐ Um pouco abaixo      ☐ Muito abaixo da sua capacidade

15. Comparado com seus colegas de trabalho, você considera sua produtividade:

- ☐ Muito superior a dos demais      ☐ Um pouco além      ☐ Dentro da normalidade  
☐ Um pouco abaixo      ☐ Muito abaixo a dos demais

Atribui alguma razão em particular a este fato? R: \_\_\_\_\_

16. Em caso de diferença entre sua produtividade e a de seus colegas, existe algum reconhecimento ou remuneração também diferencial? ☐ Não      ☐ Se sim, qual (reconhecimento da chefia, bônus, gratificações)? \_\_\_\_\_

17. Se a diferença de remuneração fosse maior, quanto maior / melhor a produtividade, haveria algum diferencial no seu esforço? ☐ Sim.      ☐ Não. Atribui a isto alguma razão em particular (política da empresa, ambiente de trabalho, chefia, etc)?

R.: \_\_\_\_\_

18. Comparado com suas próprias expectativas, você considera sua **atual** produtividade:

- ☐ Excelente      ☐ Muito boa      ☐ Boa      ☐ Fraca      ☐ Péssima

Atribui alguma razão em particular a este fato (equipamento, horário, ambiente de trabalho, chefia, treinamento etc)? R: \_\_\_\_\_

Você entende que sua produtividade pode levá-lo	Diretamente relacionado	Muito provavelmente	Com boa probabilidade	Com fraca probabilidade	Não existe relação
20. a ser promovido					
21. a ser substituído					
22. a ser demitido					

Para as questões a seguir, anote nos espaços que antecedem cada frase, o nº que melhor representa a resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre

	Você apresenta espontaneamente sugestões de melhoria para a organização.
	Você realiza trabalhos além das atribuições de seu cargo.
	Você divulga sua organização e o trabalho nela realizado.
	Você aceita trabalhos difíceis só para ajudar a organização.
	Você ocupa toda sua jornada de trabalho com atividades de interesse da organização.
	Você apresenta soluções para os problemas da organização.
	Você defende a organização quando ela é injustamente criticada.
	Você se mantém informado sobre as mudanças e os eventos que acontecem na organização.
	Você troca experiência de trabalho com os colegas.
	Você participa de movimentos que reivindicam melhorias para a organização.
	Você trabalha além do horário previsto no seu contrato de trabalho.

Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma das seguintes frases:

	Sou recompensado, de maneira justa, por minha responsabilidade no trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.
	Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.
	Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.
	Sou recompensado, de maneira justa, pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho.

Quando é preciso definir quanto cada empregado receberá por seu esforço no trabalho, a empresa onde trabalha:

	Utiliza regras bem definidas.
	Utiliza as mesmas regras para todos os funcionários.
	Possui regras que impedem que os responsáveis pelas decisões levem vantagens pessoais.
	Possui regras que foram definidas a partir de informações precisas.
	Permite a participação dos empregados na formulação de regras.
	Possui regras que foram elaboradas com base em padrões morais.

A seguir, questões sobre a forma como você é tratado pela(s) autoridade(s) da organização:

	Ele/ela trata você de maneira educada?
	Ele/ela trata você com dignidade?
	Ele/ela trata você com respeito?
	Ele/ela evita comentários impróprios?
	Ele/ela é franco(a) ao falar com você?
	Ele/ela explica cuidadosamente os procedimentos a você?
	As explicações a respeito dos procedimentos são razoáveis?
	As explicações são detalhadas?
	Ele/ela ajusta a comunicação de acordo com as necessidades de cada indivíduo.

(continua na próxima página)

**Referente às suas oportunidades de trabalho na empresa onde atua, você:**

	Tem oportunidades de ser criativo e inovador.
	Tem chance de desenvolver novas habilidades
	Tem tantas oportunidades de crescer profissionalmente quanto qualquer funcionário
	Tem autonomia para tomar decisões
	Tem oportunidade de ser promovido

**Indique até que ponto cada uma das afirmativas seguintes descreve corretamente a sua organização.**

	Os supervisores reconhecem e dão crédito àqueles que aplicam novos conhecimentos no trabalho.
	O sistema de avaliação de desempenho da empresa associa recompensas financeiras à competência técnica dos empregados.
	Há excelentes oportunidades de treinamento voltadas para a melhoria da performance dos empregados e estão disponíveis a todos.
	O pensamento independente e inovador é encorajado pelos supervisores.
	A minha empresa é altamente inovadora.
	A empresa espera, continuamente, excelência e competência técnica.
	A empresa tem uma atmosfera progressista.
	A empresa tenta superar seus competidores.
	A empresa espera altos níveis de performance no trabalho.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)