



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração



Tribunal de Contas do Distrito Federal

PAULO CÉZAR CARNEIRO

**MOTIVAÇÃO SOB O PRISMA DA TEORIA DA
EXPECTÂNCIA: ESTUDO DE UM CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE CONTROLE**

Brasília – DF

2017

PAULO CÉZAR CARNEIRO

**MOTIVAÇÃO SOB O PRISMA DA TEORIA DA
EXPECTÂNCIA: ESTUDO DE UM CASO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE CONTROLE**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Professor Orientador: Prof. Dr. Pedro Meneses

Brasília – DF

2017

1 INTRODUÇÃO

Tipificada como um dos processos explicativos mais relevantes da conduta humana, a motivação é um tema de interesse crescente no ambiente organizacional, consoante salientam Gondim e Silva (2014). Asseveram que psicólogos de várias especialidades, estudiosos em comportamentos humanos e gestores organizacionais voltam-se suas atenções para compreender com profundidade esse processo psicológico básico da ação comportamental.

Referindo-se ao comportamento do indivíduo na organização, Hunsaker (2009) ressalta que a motivação é uma ação consciente que direciona o esforço a uma atividade, cujo fim é atingir uma meta que satisfaça uma necessidade importante. No entender de Chiavenato (2002), motivação é tudo aquilo que impulsiona um trabalhador a agir. Assinala que o estímulo externo ou interno na organização dá origem a comportamentos motivacionais específicos. Griffin e Moorhead (2015) salientam que a diferença entre as organizações mais e menos eficazes está na motivação de seus membros.

Na visão de Robbins e Judge (2014), das teorias existentes de processo da motivação no ambiente da organização, a teoria da expectativa de Victor Vroom é atualmente uma das teorias mais bem aceitas. Assinalam que a teoria da expectativa oferece uma explicação mais lógica por que muitos trabalhadores não estão motivados em seus serviços.

Neste contexto, pretende-se analisar o comportamento dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, no intuito precípuo de aferir os níveis motivacionais, sob a perspectiva da teoria da expectativa de Victor Vroom, que, por vias transversas, são capazes de influenciar a qualidades dos serviços prestados no âmbito dessa organização.

1.1 Contextualização

Chiavenato (2002) consigna que o indivíduo produz grandes resultados finais, por força de um comportamento motivacional, quando há na organização certas compensações, a exemplo de benefícios sociais, promoção ou aceitação do grupo. Em um modelo contingencial de motivação, o autor reverbera que as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las alteram o nível de motivação e, em consequência, os resultados.

Hunsaker (2009) salienta, por outro lado, que os trabalhadores vinculam sua motivação mais para as recompensas intrínsecas, como um trabalho desafiador, um reconhecimento pelo bom desempenho ou uma participação nas decisões, distinguindo as recompensas extrínsecas, como boa remuneração e segurança no emprego, as quais são menos importantes e deixadas de lado no processo motivacional.

Ensina Bergamini (2013) que a alta remuneração, a ameaça de punição e a concessão de prêmio não são eixos motivadores suficientes para obtenção de alto desempenho na organização. Assevera que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas salariais têm desempenho ao longo do tempo pior do que aqueles trabalhadores que possuem motivações intrínsecas.

Cohen (2010), ao mencionar o entendimento de Drucker, assinala que é de fundamental importância que os trabalhadores saibam que seu trabalho influencia a missão da organização e que, por sua vez, influencia a sociedade. Assinala que é importante para o trabalhador perceber que seu trabalho tem reflexo no sucesso da organização. Há outros fatores importantes a serem considerados, como o bem-estar do trabalhador proporcionado pelas instalações.

Como um exemplo de motivação, os autores Hitt, Miller e Colella (2013) mencionam que receber elogios da chefia traz satisfação. Um elogio pelo trabalho realizado pode trazer resultados. O reconhecimento é um fator que cria a expectativa de

recompensa na organização. O bom relacionamento interpessoal com os colegas e chefia gera excelente produtividade. Algumas vezes, a produtividade está na motivação do servidor influenciar as decisões setoriais.

Griffin e Moorhead (2015) esclarece que a motivação representa um conjunto de forças que conduzem ao engajamento das pessoas. O indivíduo motivado consegue otimizar sua força de trabalho ou o seu desempenho. Bergamini (2013) acrescenta que as pessoas são motivadas por um conjunto complexo de necessidades, metas e objetivos, que se combinam aleatoriamente.

Em relação ao Tribunal de Contas do Distrito Federal, é possível verificar o nível atual de motivação em que se encontram os seus servidores. Espera-se que o presente trabalho contribua para alinhar a teoria e a prática no contexto dessa organização de controle. O diagnóstico a ser encontrado com o trabalho de pesquisa pode eventualmente nortear a adoção de medidas saneadoras na instituição.

1.2 Formulação do problema

Qual o grau de motivação no trabalho dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal?

1.3 Objetivo Geral

A teoria da expectativa surge como uma das teorias contemporâneas que buscam explicar o processo motivacional, segundo o qual o esforço, desempenho e expectativa de recompensa afetam a motivação no trabalho, conforme assevera Hunsaker (2009).

A motivação gera um esforço extra diante da expectativa de que haverá uma recompensa para satisfação das metas pessoais e objetivos fincados no interior do indivíduo. Nesse sentido, Robbins e Judge (2014), entre outros autores, reconhecem que o comportamento motivacional enfoca a relação esforço-desempenho e a relação recompensas-metas pessoais. A presente pesquisa pretende identificar o grau das forças motivacionais sob a ótica da teoria de Victor Vroom no âmbito do TCDF, no que tange à valência, à expectativa e à instrumentalidade, ou, em outras palavras, o esforço-desempenho, o desempenho-recompensa e a relação entre recompensa e as metas pessoais como força motivadora.

1.4 Justificativa

Um servidor motivado gera resultados finais na organização. Em razão disso, é relevante descobrir qual o nível de satisfação motivacional dos servidores no TCDF, em relação a diversos fatores, a exemplo da remuneração e benefícios, do relacionamento interpessoal, do Ambiente do trabalho, da influência nas decisões e das atividades laborativas e capacitação profissional.

Esses fatores são tidos como basilares na teoria da expectativa. A essência dessa teoria está em compreender os objetivos pessoais de cada trabalhador e perceber a relação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para a sua realização. Os dados colhidos podem demonstrar que os servidores estão motivados na organização e em consequência espelhar, por vias indiretas, que a força de trabalho no Tribunal encontra-se em nível ótimo de qualidade e produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria da motivação é uma teoria da ação humana que envolve, conforme expõem Gondim e Silva (2014), aspectos biológicos, psicológicos, sociológicos, históricos e culturais. Salientam os autores que o conceito de motivação, como processo psicológico, é construído sob o ângulo da ênfase, foco, pergunta e resposta. Esses tópicos são subdivididos em bases psicológicas motivacionais. A ênfase, como exemplo, aborda aspectos da ativação, direção, intensidade e persistência.

Gondim e Silva (2014) afirmam que há três modelos de classificação das teorias da motivação destacados na literatura: unidimensional proposto por Campbell, bidimensional proposto por Thierry e unidimensional proposto por Kanfer. Os autores consignam que, no modelo de Campbell, a teoria divide-se em teorias de conteúdo e teoria de processo.

Hitt, Miller e Colella (2013) assinalam que as teorias de conteúdo se concentram prioritariamente em identificar os fatores específicos que motivam as pessoas, enquanto que as teorias do processo relacionam-se ao processo em que os fatores interagem para produzir motivação. Na visão de Gondim e Silva (2014), a teoria de conteúdo explica a motivação sob a perspectiva humana, a qual a conduta é orientada para a satisfação, enquanto que, na teoria de processo, a motivação é entendida como um processo de tomada de decisão, a qual envolve percepções, objetivos, expectativas e metas pessoais.

Robbins e Judge (2014) trazem quatro principais teorias da motivação de processo, sob o aspecto das necessidades, que tornaram base para as teorias contemporâneas. São a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria X e Y de Douglas Macgregor, teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e teoria das necessidades de MacClelland.

Entretanto, as teorias contemporâneas de motivação, segundo a compreensão de Robbins e Judge (2014), são aquelas que têm um grau razoável de documentação válida que as comprovam. Salientam que elas não são inquestionáveis, mas explicam o pensamento atual da motivação do trabalhador. Os autores trazem como teorias contemporâneas de motivação: a teoria da autodeterminação, a teoria da definição de metas, a teoria da equivalência/justiça organizacional e a teoria da expectativa.

Dentre as teorias do processo, Griffin e Moorhead (2015) destacam por sua relevância a teoria da expectativa. Assinalam que essa teoria motivacional possui um cunho mais abrangente no âmbito do trabalho. Segundo os autores, em definição simples, o modelo da teoria da expectativa sugere que as pessoas são motivadas por quanto desejam alguma coisa ou por quanto acreditam que vão conquistá-la.

Asseveram Robbins e Judge (2014) que a teoria da expectativa, também chamada expectância, é uma das teorias mais aceitas no ambiente acadêmico. Griffin e Moorhead (2015) salientam que os componentes gerais do modelo da teoria da expectativa são esforço, desempenho e resultados. Robbins e Judge (2014) assinalam que, conquanto essa teoria possua críticos severos, as evidências comprovam empiricamente a validade dessa teoria.

Aprofundando mais os aspectos teóricos, Hitt, Miller e Colella (2013) sublinham que a teoria de Vroom sugere que a motivação exerce uma função da expectativa no trabalhador e que uma determinada quantidade de esforço levará a um nível determinado de desempenho. Essa probabilidade subjetiva decorrente do esforço é a expectativa. Griffin e Moorhead (2015) chama essa fase de expectativa para esforço-desempenho, que é a percepção que uma pessoa tem sobre a probabilidade de que seu esforço levará ao sucesso no desempenho.

Griffin e Moorhead (2015) afirmam que a percepção de uma pessoa sobre a probabilidade de que o desempenho desenvolvido conduzirá a determinados resultados é a outra fase da teoria, que diz respeito ao resultado-desempenho. Hitt,

Miller e Colella (2013) chamam essa fase de instrumentalidade, que são as ligações percebidas entre desempenho e resultados. A valência, segundo estes últimos autores, é o valor associado a um determinado resultado. É a importância de cada resultado. Citam como exemplo os valores de uma funcionária que acredita que receber elogios da chefia e ter melhores atribuições trarão um grande volume de satisfação. Esse valor atribuído ao resultado é a valência.

Chiavenato (2002) afirma que Victor H. Vroom desenvolveu essa teoria quando reconheceu diferenças individuais nas pessoas e no modo motivacional para produzir. Aponta que Vroom estabeleceu três fatores que orientam a motivação para produzir: os objetivos individuais, a relação entre produtividade e alcance dos objetivos e a capacidade pessoal de influenciar seu próprio nível de produtividade. Hunsaker (2009) ressalta que o nível de esforço que uma pessoa decide investir em alcançar uma meta é influenciado pela expectativa ou crença a respeito das relações entre desempenho, esforço e recompensa na realização da atividade.

Conforme pontuam Gondim e Silva (2014), a teoria da expectativa possui efeitos indiretos na conduta. Os autores defendem que a motivação é concebida como uma força de natureza emocional e consciente. Essa força é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação. Robbins e Judge (2014) afirmam que os trabalhadores refletem da seguinte maneira: “se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido na minha avaliação de desempenho?”, “se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isso me levará a recompensas organizacionais?”, “se eu tiver recompensas, elas serão atrativas para mim?”.

Seguindo os termos da teoria da expectativa de Vroom, Chiavenato (2002) assinala que os objetivos pessoais do indivíduo é um dos fatores que determinam a motivação para produzir. A intensidade da motivação de alguém produzir algo depende sempre em atingir os objetivos pessoais. A pessoa se esforça em realizar algo quando acredita que seu desempenho será muito bem avaliado. O indivíduo faz uma relação entre desempenho e recompensa. Tal atitude resultará em recompensas que atenderão as metas individuais. Rodrigues (2014) ressalta que o nível de esforço empregado na tarefa é diretamente influenciado pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço.

Hunsaker (2009) esclarece que há duas fontes básicas que oferecem compensações: recompensas extrínsecas e intrínsecas. As recompensas intrínsecas são as administradas pelo próprio indivíduo e as recompensas extrínsecas são as outras administradas pela organização. As intrínsecas referem-se a valores internos, aos sentimentos pessoais de satisfação de quão bem, por exemplo, realizou uma tarefa.

Hitt, Miller e Colella (2013) salientam que, de modo geral, as pesquisas têm respaldado a teoria da expectativa, embora existam críticas com o modo em que são mensurados os componentes da teoria e ausência de avaliação das diferenças entre os indivíduos. Uma das críticas à teoria da expectativa é que os trabalhadores têm problemas na tomada de decisão, em razão de informação incompleta, o que pode limitar sua aplicabilidade. Robbins e Judge (2014) rebatem essa tese afirmando que a teoria da expectativa possui validade, pois, para muitos comportamentos, as pessoas são motivadas porque consideram os resultados esperados. Descrevem a existência de conexão entre esforço-desempenho, desempenho-recompensa e a relação entre recompensa e as metas pessoais como força motivadora. Assim, em vez de invalidá-la, a força do trabalho explica por que um segmento exerce baixo esforço no trabalho.

A teoria da expectativa tem implicação relevante para os gestores e administradores, segundo a compreensão de Hitt, Miller e Colella (2013). Para fazer crescer a motivação no trabalho, os autores dão a dica de elevar a expectativa e de aumentar as instrumentalidades e a valência. A expectativa pode ser elevada quando aumenta a crença dos trabalhadores de que seus grandes esforços acarretam níveis elevados de desempenho. As instrumentalidades podem ser acrescidas quando vincular um alto nível de desempenho a resultados. A valência pode ser aumentada ao oferecer para o trabalhador recompensas que são fortemente valorizadas. Hunsaker (2009) ensina que os gerentes podem tirar proveito de seus subordinados, quanto aos valores intrínsecos, oferecendo um trabalho mais desafiador, reconhecendo o funcionário pelo bom desempenho, inserindo o trabalhador nas decisões e compreendendo seus problemas pessoais. Nesse aspecto, John C Maxwell (2007) ensina que a chefia influenciadora deve ir além do gerenciamento.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa é um procedimento desenvolvido por meio de um conjunto de conhecimentos disponíveis e com a utilização de métodos e técnicas de investigação científica, conforme dispõe Gil (2010). Na visão de Marconi e Lakatos (2010), pesquisar é um processo formal que demanda um tratamento científico, constituindo um caminho para conhecimento da realidade ou para descobrir verdades.

Ao fixar critérios para operacionalização da pesquisa realizada no âmbito do TCDF, buscou-se desenhar os contornos dos métodos e das técnicas de pesquisa. Nesse ponto, o delineamento da pesquisa foi traçado tendo como meta encontrar o grau motivacional dos servidores no trabalho com esteio na teoria da expectativa. Delineamento, segundo Gil (2010), é o planejamento da pesquisa em uma ampla dimensão, com a definição dos fundamentos metodológicos e determinação das técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A fim de identificar de forma confiável o nível de motivação dos servidores, efetuou-se uma pesquisa etnográfica. De acordo com Gil (2010), a pesquisa etnográfica tem como objetivo o estudo das pessoas no próprio ambiente para descrição dos elementos de uma cultura. Segundo o autor, a pesquisa etnográfica apresenta vantagens porque ela é realizada no local do fenômeno, o que costuma ter resultados fidedignos. Marconi e Lakatos (2010) ressaltam que a pesquisa etnográfica tem na observação a chave adequada da metodologia.

A natureza da pesquisa realizada foi descritiva. Um dos propósitos da classificação descritiva é identificar quais situações ou opiniões estão manifestos em uma população, conforme ensina Gil (2010), ou seja, objetiva verificar se a percepção de

um fenômeno da população está ou não de acordo com a realidade. Vergara (2006) esclarece que a pesquisa descritiva expõe característica de determinada população ou de determinado fenômeno.

Utilizou-se uma pesquisa de corte transversal. O corte transversal descreve e analisa a coleta dos dados em um só momento, conforme ensina Demo (2010). O caráter de estudo transversal decorre do fato de que as informações foram coletadas em um único momento da realidade da organização. Assim, a pesquisa, com variável quantitativa, objetivou a obtenção de informações de um determinado grupo de servidores por meio de um instrumento de pesquisa, que, no caso, foi um questionário. Demo (2010) reverbera que na pesquisa quantitativa são utilizados instrumentos ou questionários para medição das variáveis do modelo.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), o enfoque quantitativo traduz na coleta de dados o fim de testar hipóteses, fundamentando na medição numérica e na análise estatística, com o fito de comprovar teorias e estabelecer padrões. Assinalam, resumidamente, que as características do enfoque quantitativo são medir fenômenos, utilizar estatística, testar hipóteses e realizar análise de causa-efeito.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

Para entender o perfil específico dos servidores do Tribunal de Contas, objeto da pesquisa, seguem informações acerca da organização de controle externo do Distrito Federal. Verifica-se, de início, que o TCDF é um órgão autônomo. É um tribunal administrativo. Não faz parte do Poder Judiciário. Por causa da sua missão institucional, vincula-se ao Poder Legislativo distrital, uma vez que auxilia tecnicamente a Câmara Legislativa do Distrito Federal no exercício do Controle Externo das contas públicas e zela pela boa e regular aplicação dos recursos públicos do Distrito Federal.

O Tribunal de Contas do Distrito Federal foi instituído em 13 de abril de 1960, por força da Lei Federal nº 3.751/60. Suas competências estão fixadas na Constituição Federal, conforme art. 71, II, c/c art. 75, na Lei Orgânica do Distrito Federal, arts. 82 a 86, na sua Lei Orgânica, Lei Complementar nº 01/94, e no seu Regimento Interno, Resolução nº 38/90. O Tribunal de Contas cumpre apreciar as contas do Governador do Distrito Federal, julgar as contas dos responsáveis pela administração de dinheiros, bens e valores do Distrito Federal, apreciar a legalidade dos atos de admissão e aposentadoria de pessoal, realizar inspeções e auditorias nas unidades dos Poderes Executivo e Legislativo local, e aplicar sanções aos responsáveis por ilegalidade de despesas ou irregularidade de contas.

O TCDF é um órgão colegiado. Em sua composição, é formado por sete Conselheiros, indicados pela Câmara Legislativa do Distrito Federal e pelo Governador. Os Conselheiros são substituídos nas suas ausências e impedimentos pelos Conselheiros-Substitutos, que são recrutados mediante concurso público de provas e títulos dentre os cidadãos que satisfaçam os requisitos para o cargo de Conselheiro. Funciona no Tribunal, de forma independente e autônoma, o Ministério Público, com as atribuições de guarda da lei e fiscal de sua execução. O Ministério Público participa com representante em todas as sessões de julgamento do Tribunal.

Para a prestação do apoio técnico e administrativo necessário ao exercício de suas atividades constitucionais, o Tribunal dispõe dos Serviços Auxiliares. A área de Controle Externo, conhecida como área-fim, ou área de apoio técnico dos Serviços Auxiliares do Tribunal, é comandada por uma Secretaria-Geral de Controle Externo. A área de apoio administrativo, ou área-meio, é dirigida pela Secretaria-Geral de Administração. As decisões administrativas são tomadas pela Presidência do Tribunal ou por ela delegadas. As decisões da área de controle externo são tomadas pelo Plenário de forma coletiva. O Plenário é a instância máxima decisória do Tribunal e é dirigido por seu Presidente. O organograma consta no Anexo A deste trabalho.

Cada servidor que trabalha no TCDF, efetivo ou não, possui um nível de motivação diferente no exercício de suas atividades. Para melhor entender esse nível de desempenho e motivação, cabe demonstrar a diferença entre os servidores, efetivos, cedidos, com exercício de cargo comissionado e com exercício de função

comissionada. Nesse ponto, a Lei Complementar nº 840/11, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais, esclarece as diferenças entre os tipos de servidores. Aqueles servidores sem vínculo com o serviço público são todos aqueles que não possuem um cargo público efetivo ou que já se aposentaram. A investidura em cargo de provimento efetivo, por imperativo constitucional, depende de prévia aprovação em concurso público. Os servidores cedidos, também chamados requisitados, são aqueles que laboram no TCDF, mas pertencem ao quadro de pessoal de outro órgão público, em qualquer esfera, federal, distrital, estadual e municipal.

Em relação aos cargos efetivos ocupados pelos servidores do Tribunal, a Lei nº 4.356/09, que instituiu o Plano de Carreira, Cargos e Remunerações dos Serviços Auxiliares deste Tribunal, prevê que os cargos de provimento efetivo no Tribunal estão organizados dentro da carreira de Controle Externo, subdivididos em duas áreas: a) Finanças e Controle Externo; e b) Administração Pública. A área de Finanças e Controle Externo é composta por dois cargos efetivos: a) Auditor de Controle Externo, com escolaridade correspondente ao ensino superior completo; e b) Técnico de Controle Externo, com escolaridade correspondente ao ensino médio completo. A área de Administração Pública é composta por três cargos efetivos: a) Analista de Administração Pública, com escolaridade correspondente ao ensino superior completo; b) Técnico de Administração Pública, com escolaridade correspondente ao ensino médio completo; e c) Auxiliar de Administração Pública, com escolaridade correspondente ao ensino fundamental.

Quanto aos cargos em comissão, podem ser exercidos por servidores efetivos do TCDF e de outros órgãos, bem como por servidores sem vínculo efetivo com o Tribunal. Segundo o art. 5º da LC nº 840/11, “Os cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente”. Por outro lado, somente os servidores efetivos, sejam do quadro de pessoal do Tribunal ou de outros órgãos públicos, podem exercê-los. Em conformidade com o art. 6º da LC nº 840/11, “As funções de confiança, privativas de servidor efetivo, destinam-se exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento”.

3.3 População e amostra

O termo população em pesquisa científica, conforme lembra Vergara (2006), não é o número de habitantes de um local, mas um conjunto de elementos que possuem características objeto de estudo. Em relação à população amostral, assinala que é uma parte escolhida do universo (população), seguindo algum critério de representatividade. Marconi e Lakatos (2010) ressaltam que a amostragem simplesmente é uma parcela selecionada do universo.

No que tange à proporcionalidade da amostragem, Gil (2010) defende que não há necessidade de que a amostra selecionada na pesquisa etnográfica seja muito representativa em relação ao universo pesquisado. O autor adverte, contudo, que é muito relevante selecionar pessoas que possuam conhecimento da cultura da organização que está sendo estudada.

Nesse ponto, quando da realização da pesquisa em campo, os servidores foram criteriosamente selecionados para que os resultados da coleta de dados retratassem bem a realidade motivacional do TCDF. Com um número de 82 servidores pesquisados, tendo como recorte temporal o mês de dezembro de 2017, a amostra representa o percentual de 13% da população total de 617 servidores do TCDF.

Em conformidade com os dados publicados no Diário Oficial do Distrito Federal, em 06.01.2017, página 86, o quadro de pessoal do TCDF, no mês de dezembro de 2016, registrava 617 servidores, sendo 498 servidores efetivos, 53 servidores cedidos e 66 servidores sem vínculo. De acordo ainda com esses dados, da população de 617 servidores, 373 servidores possuíam uma remuneração extra com o exercício de funções ou de cargos comissionados, o que representa um percentual de 60% (sessenta por cento). Cópia dessa informação oficial encontra-se demonstrada no Anexo B.

Quanto ao perfil ocupacional do servidor, buscou-se saber na pesquisa: se o cargo ocupado era médio ou superior; se era do sexo masculino ou feminino; se exercia ou não cargo ou função comissionada; qual a escolaridade, se médio, superior, pós-

graduação ou outros; e qual o tempo de serviço no TCDF, de até 3 anos, de 4 a 10 anos, de 4 a 10 anos, de 11 a 15, ou de 16 anos para cima.

Buscou-se avaliar o preenchimento correto e completo do questionário. Foi excluído um formulário parcialmente preenchido, com muitas perguntas sem respostas. Em seguida, cada resposta foi tabulada e analisada estatisticamente com o auxílio do Microsoft Office Excel, obtendo média, mediana, desvio-padrão, moda, mínimo e máximo. A pesquisa envolveu servidores de várias unidades do Tribunal que desenvolvem atividades distintas no âmbito da organização.

O conjunto de participantes apresenta um razoável tempo de trabalho no TCDF, conforme demonstrado no Apêndice B – Tabela com percentuais, o que assegura respostas mais isentas, ou seja, 39% dos respondentes estão no Tribunal em até 3 anos de serviço, 10% de 4 a 10 anos, 5% de 11 a 15 anos e 46% com tempo acima de 16 anos de serviço. No que tange ao exercício de cargo ou função comissionada, percebeu-se que 55% exercem cargo ou função, 41% não exercem e 4% não responderam. Quanto à escolaridade, verificou-se que 9% possuem nível médio de escolaridade, 28% possuem nível superior e 62% possuem pós-graduação. Percebeu-se certa estabilidade de resposta, quanto ao sexo, pois 38% é do sexo feminino, 60% do sexo masculino e 2% sem resposta. Os dados colhidos sugerem um excelente equilíbrio na amostragem, o que pode retratar uma correta realidade de informações colhidas.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para extrair uma realidade do Tribunal de Contas, foi elaborado um questionário com questões fechadas e claras. Vergara (2006) assinala que o questionário é um meio apropriado para pesquisa de campo e que o questionário fechado é aquele que o respondente apenas faz escolhas fixas diante das alternativas dadas. Na construção do questionário, procurou-se atingir o maior número de questões

relativas à teoria da expectativa, imputadas à relação esforço-desempenho, a relação desempenho-recompensa e a relação recompensas-metas pessoais.

Na primeira parte do questionário, foram elaboradas questões para determinar o perfil do servidor. A segunda parte do questionário, composta de 20 questões, objetivou identificar o grau de motivação dos servidores, a partir da teoria de Vroom. Objetivando buscar evidências que deem suporte às abordagens motivacionais, as questões foram agrupadas em cinco bases: a) remuneração e benefícios; b) relacionamento interpessoal; c) ambiente do trabalho; d) Influência nas decisões; d) Atividades laborativas e capacitação profissional. As questões integrantes desses grupos foram colhidas das definições de Robbins e Judge (2014) e de Gondim e Silva (2014), além da readaptação das pesquisas validadas em trabalhos acadêmicos, a exemplo dos artigos teóricos e empíricos de Oliveira (2009), Eduardo (2009), Rodrigues, Neto e Gonçalves Filho (2016), da Silva (2013), todos relacionados à motivação sob a ótica da teoria da expectativa.

O modelo de pesquisa seguiu o do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho – IMST. Em relação à validade e consistência do IMST, Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) asseveram que o teste empírico deu-se desde as pesquisas sobre IST (Inventário do Significado do Trabalho de Borges, 1997, 1999; Borges e Tamayo, 2001). Foi submetido a dois testes empíricos antecedentes e de uma amostra de 555 pessoas. Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) assinalam que Vroom desenvolveu seu modelo de motivação considerando cinco grupos de resultados do trabalho: provisão de salário, dispêndio de energia física e mental, produção de bens e serviços, interações com outras pessoas e *status* social. Por causa do contexto sócio-histórico, os autores elegem como critério os resultados do IST, trazidos por Borges em 1999, acrescidos à revisão do IMST, cujos fatores foram criados empiricamente encontrados a partir de entrevistas com bancários e profissionais de saúde.

Para a estrutura fatorial e a análise estatística desenvolvidas no IMST, foi utilizado no trabalho o banco de dados do SPSS (Statistical Package for Social Science, conforme lembram Borges e Alves-Filho (2003). Assim, em relação à Expectativa, os autores utilizaram os fatores Recompensas e independência econômica, Condições

materiais de trabalho, Auto-expressão, Responsabilidade, e Desgaste e desumanização. Os autores trazem a seguinte estrutura fatorial: auto-expressão ($r^2=0,27$ e $\alpha=0,87$); Desgaste e desumanização ($r^2=0,08$ e $\alpha=0,82$); Responsabilidade ($r^2=0,04$ e $\alpha=0,80$); Recompensas e independência econômica ($r^2=0,03$ e $\alpha=0,84$); e Condições materiais de trabalho ($r^2=0,03$ e $\alpha=0,84$).

Quanto à mensuração dos componentes da motivação, os itens expectativa ($r^2=45$) e instrumentalidade ($r^2=44$), segundo Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), são organizados nos seguintes fatores: a) auto-expressão; b) desgaste e desumanização; c) responsabilidade; d) recompensas e independência econômica; e e) condições materiais de trabalho. Em relação aos atributos valorativos, que consiste na identificação do conjunto de fatores primários ($r^2=0,38$), Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) trazem a seguinte configuração: a) justiça no trabalho; b) auto-expressão; c) sobrevivência pessoal e familiar; e d) desgaste e desumanização.

Seguindo a mesma orientação conceitual do IMST, as questões inseridas na pesquisa constante do questionário foram agrupadas: a) recompensas e independência econômica = remuneração e benefícios (2, 5 e 7); b) auto-expressão = relacionamento interpessoal (4, 6, 9, 15, 18 e 19); c) condições materiais de trabalho = Ambiente do trabalho (3, 8, 10 e 14); d) responsabilidade = influência nas decisões (12 e 17); d) desgaste e desumanização = atividades laborativas e capacitação profissional (11, 13 e 16). Para confirmar o resultado da pesquisa empírica do grau de motivação, foram elaboradas mais duas questões diretas para saber a própria percepção do servidor quanto ao TCDF ser um órgão motivador (1 e 20).

Na fase de elaboração do questionário, percebeu-se que algumas afirmações poderiam gerar dúvida quanto à precisão de respostas. Em face dessa incerteza, foi realizado um pré-teste na aplicação do instrumento de pesquisa para um eventual ajuste com 10 servidores. Em resposta, constatou-se que sete pessoas ficaram confusas em relação à palavra “direção”, cuja ideia seria a menção da chefia do servidor e não do Presidente do Tribunal de Contas. Na conclusão do instrumento de pesquisa, foi feita uma revisão semântica no formulário com uma equipe de servidores do próprio Tribunal interessada na boa aplicação da pesquisa.

Um dos meios mais conhecido para mensurar a reação do indivíduo, conforme assinalam Sampieri, Collado e Lucio (2013), é o método Likert. Afirmam que o conjunto de itens na escala de Likert pode ser apresentado com afirmações em três, cinco ou sete categorias. Na presente pesquisa, que buscou mensurar as variáveis formadas por atitudes motivacionais, foi utilizada a escala do tipo Likert de 5 pontos, classificada em: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente, sendo que o valor 1 correspondente a discordo totalmente e o 5 concordo totalmente.

Como mencionado, a pesquisa foi realizada a contar de uma abordagem quantitativa, com natureza descritiva, a fim de descrever características da amostragem de 82 servidores, por meio de proposições constantes de um questionário (constante do Apêndice A), cujos itens foram os seguintes:

Item	Descrição	A	B	C	D	E
1	Você se considera privilegiado(a) por trabalhar no TCDF.					
2	A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.					
3	O ambiente de trabalho proporciona motivação.					
4	O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.					
5	Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais.					
6	O reconhecimento leva à recompensa na organização.					
7	O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.					
8	As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.					
9	O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.					
10	O local de trabalho influencia na produtividade.					
11	Os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional.					
12	A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais.					
13	Os trabalhos realizados são estimulantes.					
14	As instalações proporcionam bem-estar.					
15	A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a).					
16	O TCDF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.					

17	Os servidores têm autonomia na execução do trabalho.						
18	Existe uma cultura de honra e respeito na organização.						
19	É comum receber elogio no ambiente de trabalho.						
20	Você se considera um(a) servidor(a) motivado(a).						

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Preliminarmente ao início das atividades de pesquisa, foi solicitada aos chefes imediatos e mediatos autorização para a realização do trabalho de investigação do perfil motivacional dos servidores efetivos e comissionados do Tribunal de Contas do Distrito Federal, informando-os que o questionário objetivava a realização de um trabalho acadêmico para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública promovido pela Universidade de Brasília e TCDF.

No encaminhamento do questionário aos servidores, foi também esclarecido que os dados colhidos teriam por supedâneo identificar a motivação no ambiente de trabalho com esteio na teoria da expectativa. Foi deixado claro que, ao responder o questionário, os servidores estariam contribuindo para a obtenção de importantes informações demonstrativas da realidade dentro do Tribunal de Contas do Distrito Federal. O instrumento de pesquisa foi diretamente distribuído aos servidores efetivos e comissionados, que exerciam ou não cargos gerenciais, incluídos ainda aqueles cedidos de outros órgãos públicos. Ficaram de fora os estagiários e os prestadores de serviços terceirizados.

Na análise dos dados, consoante relembram Sampieri, Collado e Lucio (2013), as medidas devem ser interpretadas em conjunto e não de maneira isolada. No caso, para análise representativa desses fatores, grupos e itens, os dados foram inseridos no Microsoft Office Excel para obtenção da média, mediana, desvio-padrão, máximo, mínimo e moda. Ou seja, diferentemente dos índices encontrados no IMST por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), não foi utilizada a estrutura do SPSS (Statistical Package for Social Science).

Para melhor entendimento dos resultados, urge lembrar neste trabalho alguns conceitos básicos de estatística. A média aritmética é a soma do conjunto de dados numéricos dividida pela quantidade desses números. A mediana corresponde ao número do meio de um determinado grupo de números. A moda refere-se ao número que ocorre com mais frequência em um grupo de números. Desvio padrão objetiva demonstrar a regularidade de um conjunto de dados para apontar o grau de oscilação em comparação com a média dos valores do próprio conjunto. O máximo é o maior valor das observações e o mínimo é o menor valor dessas observações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa buscou identificar o grau de motivação dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, tendo como parâmetro a Teoria da Expectativa formulada por Victor H. Vroom. A força motivacional dessa teoria envolve basicamente três fatores: Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Pensando nesses três elementos, o formulário da pesquisa foi elaborado com 18 questões com mais duas perceptivas do próprio servidor. As questões foram agrupadas em fatores por componentes do IMST. Foram excluídas, todavia, as facetas referentes ao Significado do Trabalho, que estão inseridas no IMST, posto que essa dimensão não interessa ao escopo da presente pesquisa.

Em relação à Expectativa, Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) utilizam os fatores Recompensas e independência econômica, Condições materiais de trabalho, Auto-expressão, Responsabilidade, e Desgaste e desumanização da escala IMST. No presente caso, contudo, as respostas foram adaptadas e estruturadas com base na realidade do TCDF, cujos dados foram submetidos a análises estatísticas de média, mediana, desvio-padrão, máximo, mínimo e moda, conforme Tabela 1 a seguir, estando os dados também detalhadamente demonstrados no Apêndice C.

Expectativas						
Fatores adaptados das escalas do IMST	Média	Mediana	DesvPad	Máximo	Mínimo	Moda
	4,13	4	1,02	5	1	5
Recompensas e indepência econômica	4,55	5	0,68	5	1	5
A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.	4,67	5	0,52	5	1	5
Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais.	4,67	5	0,59	5	2	5
O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.	4,32	4,5	0,84	5	1	5
Auto-expressão	3,91	4	1,09	5	1	4
O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.	4,40	5	0,94	5	1	5
O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.	4,17	4	0,97	5	1	5
Existe uma cultura de honra e respeito na organização.	3,88	4	0,99	5	1	4
O reconhecimento leva à recompensa na organização.	3,82	4	1,16	5	1	4
A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a).	3,67	4	1,12	5	1	4
É comum receber elogio no ambiente de trabalho.	3,51	4	1,11	5	1	4

Tabela 1

Na dimensão Expectativa, Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) definem o fator Recompensas e independência como a expressão de sustentabilidade e independência econômica. Informam, nesse particular, que o trabalho deve prover o sustento e deve garantir contrapartidas merecidas, além da estabilidade no emprego, assistências e a própria sobrevivência. Nesse fator, foram agrupados os itens: “A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho”, “Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais” e “O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental”. Outros fatores da Expectativa, como responsabilidade, condições materiais de trabalho e Desgaste e desumanização, estão, com pequenas diferenças conceituais, inseridas nos fatores da instrumentalidade e valências.

No que se refere aos resultados tratados na Tabela 1, pode-se esclarecer inicialmente que, em uma escala de cinco pontos, as médias ou medianas maiores ou iguais a 4 representam uma avaliação positiva de concordância dos itens motivacionais, enquanto que o grau de motivação pode ser interpretado negativamente para aquelas iguais ou menores do que 3.

Com essas considerações, observam-se que os itens agrupados na dimensão maior da Expectativa mostram resultados bem positivos, visto que a média corresponde a 4,13; a mediana: 4; o desvio padrão: 1,02; a máxima: 5; a mínima: 1; e a moda 5. Fazendo uma interpretação descritiva desses dados, percebe-se que os servidores estão com um excelente grau de motivação. A média 4,13 representa um bom índice de percepção dos respondentes favoráveis à motivação. A moda indica que o número que ocorreu com mais frequência foi 5.

No que tange ao fator Recompensas e independência econômica integrante da Tabela 1, os resultados mostram-se mais favoráveis em relação ao grupo total da Expectativa, visto que a média passou a 4,55; a mediana: 5; o desvio padrão: 0,68. Os demais dados não foram alterados nesse fator. O desvio padrão de 0,68 aponta para um pequeno grau de oscilação comparada com a média e os demais resultados encontrados. Depreende-se disso que o fator Recompensas e

independência econômica possui alto grau de motivação no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Dentro desse fator Recompensas e independência econômica, o item relativo aos “benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros”, chama a atenção. Embora possua um alto índice motivacional com média 4,67, superior inclusive ao do próprio fator, é o único item que possui o índice de mínimo 2. O desvio padrão de 0,59 demonstra certa regularidade de oscilação em relação à média e a mediana. Esse dado específico pode significar que o item relativo aos benefícios é bastante motivador para a maioria dos servidores e pouco motivador para uma pequena parcela dos respondentes, posto que há variabilidade de resposta de concordância e de indiferença, conforme demonstrativo constante do Apêndice C.

Quanto ao fator Auto-expressão, a média de 3,91 é desmotivacional em relação à dimensão Expectativa. O que parece puxar essa pontuação para baixo são as questões integrantes desse fator: “Existe uma cultura de honra e respeito na organização”, “O reconhecimento leva à recompensa na organização”, “A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a)” e “É comum receber elogio no ambiente de trabalho”. A média desses itens, respectivamente, é: 3,88; 3,82; 3,67; e 3,51. O desvio padrão possui pequena oscilação, que, respectivamente, é: 0,99; 1,16; 1,12; e 1,11. É possível depreender desses índices, não tanto motivadores, que há falhas no que se refere a reconhecimento e elogios. É possível chegar nessa conclusão uma vez que há um bom relacionamento interpessoal entre os colegas de trabalho. Observe-se que o item “O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom” obteve média alta de 4,40 e mediana 5, muito superior ao fator Auto-expressão.

Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) consignam que Auto-Expressão indica que pessoas esperam encontrar oportunidades para sentir-se reconhecido e expressar sua criatividade. Afirmam que opinar, ser respeitado como ser humano e merecer a confiança dos superiores são fatores importantes da Auto-expressão”. Dos resultados obtidos, esse item 19 do instrumento de pesquisa destaca-se negativamente. Do total de 82 respondentes, 14 servidores discordam que é comum

receber elogio no ambiente de trabalho, sendo que 19 servidores não concordam nem discordam. Isso explica a menor média de 3,51 entre todos os demais itens da pesquisa. Significa dizer que os servidores não estão satisfeitos no ambiente de trabalho e que o grau motivacional nesse item é baixo e desproporcional em relação aos demais itens.

No que tange à Instrumentalidade, inserida na escala do IMST, os resultados da pesquisa encontram-se consolidados na Tabela 2, a seguir exposta. Importante antes lembrar que Instrumentalidade, no modelo de expectativa, refere-se à probabilidade percebida de resultados intermediários que podem levar a resultados finais, conforme compreensão de Chiavenato (2002), ou seja, é a relação causal entre o resultado meio e o resultado final. Na visão de Hitt, Miller e Colella (2013), a Instrumentalidade trata da percepção entre um nível de desempenho e um resultado determinado.

Instrumentalidade	Média	Mediana	DesvPad	Máximo	Mínimo	Moda
Fatores adaptados das escalas do IMST	4,00	4	0,96	5	1	4
Condições materiais de trabalho	4,22	4	0,86	5	1	5
O local de trabalho influencia na produtividade.	4,38	5	0,71	5	3	5
As instalações proporcionam bem-estar.	4,27	4	0,75	5	2	4
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	4,16	4	0,91	5	2	5
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	4,07	4	1,02	5	1	4
Responsabilidade	3,57	4	1,01	5	1	4
Os servidores têm autonomia na execução do trabalho.	3,64	4	1,02	5	1	4
A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais.	3,50	3,5	1,01	5	1	3

Tabela 2

No item Instrumentalidade, assinalam Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) que o fator Condições materiais do trabalho representa o quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho por contar com um ambiente higiênico e seguro. Afirmando também que nesse fator encontram-se inseridos os itens influentes dos equipamentos adequados disponibilizados ao servidor, bem como conforto e assistência. Nesse fator foram incluídas as seguintes questões do instrumento de pesquisa: “O ambiente de trabalho proporciona motivação”; “As ferramentas disponibilizadas no

trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência”; “O local de trabalho influencia na produtividade”; “As instalações proporcionam bem-estar”.

Em relação ao fator da Responsabilidade, incluído como componente da Instrumentalidade do IMST, conforme assinalam os referidos autores, indica o quanto os servidores percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de gerar um sentimento de dignidade, associado ao saneamento das tarefas dadas. Esse sentimento vai desde a resolução de problemas a ver as tarefas prontas. Mostra também a importância de assumir as decisões, de ser acolhido e também de ser produtivo. Nesse fator, foram agrupadas as questões 12 e 17 da pesquisa: “A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais” e “Os servidores têm autonomia na execução do trabalho”.

Conforme Tabela 2, a dimensão Instrumentalidade possui uma média 4,00, que é superior à média do subgrupo fator Responsabilidade, mas inferior ao fator Condições materiais de trabalho. O índice do grupo Instrumentalidade mostra que existe um bom grau de motivação, considerando a escala de 1 a 5, conforme indicação do valor máximo e mínimo. Em relação ao fator Condições materiais de trabalho, a questão 10 do instrumento de pesquisa (O ambiente de trabalho proporciona motivação) tem a menor pontuação dentro desse fator, mas que, com média 4,07, o resultado indica que o local de trabalho é um ambiente motivador.

No fator Responsabilidade, inserido na escala IMST da Instrumentalidade, o resultado não é muito motivador. Com média 3,57, mediana 4 e moda 4, observa-se um nível abaixo do padrão das respostas obtidas. A menor média neste fator é o de 3,50, que se refere à questão 12 do instrumento de pesquisa, que também possui mediana 3,5 e moda 3. O grau de oscilação constante do desvio padrão é 1,01. Esse item possui média superior a 3 e inferior a 4, o que demonstra uma certa neutralidade ou equilíbrio na resposta de concordância, não concordância ou indiferença. Pode-se interpretar que, para uma boa parte dos respondentes, a participação no trabalho não influencia a maioria das decisões setoriais, o que se traduz, sob a perspectiva da teoria da expectativa, que esse item não parece encontrar grande recepção motivacional no ambiente do TCDF.

No que tange à dimensão Valência, conforme asseveram Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), o IMST não mensura diretamente a valência. Explicam que isso ocorre por que há uma diferença conceitual sutil entre atributos valorativos e valência. Nesse ponto, assinalam que a estrutura dos atributos valorativos consiste na identificação do fator primário correspondente a $r^2=0,38$, considerando como fatores a: Justiça no trabalho, Desgaste e desumanização, sobrevivência pessoal e familiar e Auto-expressão e realização pessoal. Todos esses fatores, dada a diferença sutil, conforme relatam os autores, foram incluídos aqui como Valência. Os resultados da pesquisa encontram-se consolidados na Tabela 3 expostos a seguir.

Valências	Média	Mediana	DesvPad	Máximo	Mínimo	Moda
Fatores adaptados das escalas do IMST	4,11	4	0,92	5	1	4
Desgaste e desumanização	3,96	4	0,98	5	1	4
Os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional.	4,24	4	0,85	5	2	5
O TCDF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.	4,02	4	0,91	5	2	4
Os trabalhos realizados são estimulantes.	3,62	4	1,06	5	1	4
Justiça no Trabalho	4,22	4	0,86	5	1	5
O local de trabalho influencia na produtividade.	4,38	5	0,71	5	3	5
As instalações proporcionam bem-estar.	4,27	4	0,75	5	2	4
As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	4,16	4	0,91	5	2	5
O ambiente de trabalho proporciona motivação.	4,07	4	1,02	5	1	4

Tabela 3

Quanto ao fator Desgaste, Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) esclarecem que no Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho o indivíduo percebe que o trabalho implica desgaste, pressão, atarefamento de si mesmo, dedicação, além de outros esforços físicos pessoais. Para este fator, Desgaste e desumanização, foram agrupadas as questões do instrumento de pesquisa referente aos esforços do trabalhador, considerando a perspectiva de receber uma recompensa futura como itens finais de motivação, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, que promovem crescimento profissional e demais programas de capacitação e trabalhos desafiantes.

Conforme Tabela 3, a média 4,11 da dimensão Valências é superior ao fator Desgaste e desumanização, que possui média 3,96, mas é inferior ao fator Justiça

no Trabalho, com média 4,22. O destaque do fator Desgaste e desumanização fica por conta do item relativo aos programas de capacitação oferecidos pelo Tribunal, cuja média é de 4,24 e mediana de 4. Importante lembrar que a mediana corresponde ao número do meio do conjunto de resposta. Deduz-se, assim, que há um equilíbrio no número 4, que se traduz em motivação. Do resultado total desse item, considerado o índice do desvio padrão de 0,85, pode-se concluir que os programas de capacitação oferecidos pelo Tribunal destacam-se como um meio altamente motivacional no âmbito do TCDF, aqui se revelando como valência positiva.

Quanto ao fator Justiça no trabalho, Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008) informam que o ambiente de trabalho deveria garantir as condições adequadas às atividades da organização e à adoção de medidas de segurança pela organização. Tal conceito assemelha-se às condições materiais do trabalho discutidas na Tabela 2 de Instrumentalidade. O fator constante da Valência referente à sobrevivência pessoal e familiar estão também incluídos no fator Recompensas e independência econômica constante da Tabela 1 de Expectativas. Igualmente, o fator dos atributos valorativos finais (valência), referente a auto-expressão e realização pessoal, está também incluído nessa Tabela 1 sob a denominação Auto-expressão.

A força das valências de um resultado, em conformidade com Griffin e Moorhead (2015), varia de pessoa para pessoa. O estresse vinculado ao trabalho pode ser um fator negativo para uma pessoa, mas para outras um incômodo necessário. Afirmando que um aumento de salário pode ter impacto positivo ou ter uma valência negativa para alguém que entrou em uma faixa superior de pagamento de impostos. Chiavenato (2002) discorre que cada trabalhador tem preferências, ou valências, para determinados resultados finais. Considerando que cada indivíduo tem suas valências, é natural que haja valência positiva e valência negativa. Enquanto que a negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final, a positiva inclina para esses resultados. A motivação pelo fator valência é variável e dependente dos objetivos do indivíduo.

A estrutura do TCDF, em face de suas características particulares de valorização do servidor em suas necessidades e características individuais, é adequada para os

resultados finais da valência, que é a importância que o servidor atribui às recompensas do Tribunal. O TCDF projeta no servidor expectativa de que seu esforço vai levar a um desempenho e que esse desempenho, ou instrumentalidade, vai gerar uma recompensa, que é a valência. Isso significa dizer que, por esses fatores e pelos dados colhidos na pesquisa, o Tribunal é uma organização motivadora.

5 CONCLUSÕES

Os resultados obtidos demonstram um elevado nível de motivação no trabalho dos servidores efetivos e comissionados no âmbito do Tribunal de Contas do Distrito Federal, tendo como parâmetro a Teoria da Expectativa. A formulação do problema neste estudo foi perquirir o grau de motivação para o trabalho dos servidores do TCDF, cujo resultado aqui noticiado deu-se após exame dos fatores resultantes da força motivacional advinda da expectativa, instrumentalidade e valência.

A partir do mapeamento dos fatores da teoria da expectância, tendo como estrutura fatorial o Inventário do Significado e Motivação do Trabalho – IMST, adaptado ao presente estudo, foi possível identificar as linhas de ação do TCDF que potencializam a motivação dos seus servidores. Foi possível identificar as deficiências da relação interpessoal quanto ao reconhecimento e elogios no ambiente de trabalho pela chefia. Verificou-se uma insuficiência motivacional em relação à participação do servidor nas decisões setoriais e na execução do trabalho.

Entrementes, mesmo sopesando os fatores negativos, de forma geral, percebeu-se a existência de valências positivas no comportamento dos respondentes do Tribunal que cunharam resultados finais elevados no campo da motivação do trabalho. Isso se depreende do próprio resultado percebido pelos servidores ao responderem as questões 1 e 20 do instrumento de pesquisa. Pelos resultados desses itens, os próprios servidores se consideram privilegiados por trabalhar no TCDF e que se consideram motivados. A média desses itens correspondem respectivamente a 4,68 e 4,01, conforme se verifica no Apêndice C, que são médias bem alta em relação à escala de 1 a 5.

O objetivo principal deste estudo foi satisfatoriamente cumprido, no que tange à identificação das forças motivacionais sob a ótica da teoria de Victor Vroom. Os resultados confirmam a influência das bases dessa teoria de motivação no modelo de expectativa. Por meio dos dados colhidos, percebeu-se que a instrumentalidade é bem alta, quando se apurou o resultado entre a relação percebida e objetivos para obtenção de recompensas. Os objetivos individuais, sob o aspecto do fator

expectativa, foram supridos conforme percebido no nível elevado das respostas colhidas no instrumento de pesquisa. Os dados levantados permitem conhecer a realidade de uma instituição pública de controle, cujos resultados possibilitam contribuir, de certa forma, para implantação de melhorias no labor profissional dos servidores e nas rotinas de trabalho. Isso porque, conforme demonstrado no referencial teórico, um servidor motivado gera resultados finais positivos na organização. É possível concluir, enfim, que a força de trabalho no TCDF, em face da alta motivação dos servidores, encontra-se em nível ótimo de qualidade e produtividade.

Importante ainda ressaltar que a teoria da expectativa é uma teoria de processo, o que significa dizer que os resultados não são estanques. Conquanto os dados colhidos sinalizem para o fato de que a força motivacional no trabalho encontra-se em nível ótimo no TCDF e os servidores estejam motivados e satisfeitos na organização, nada impede que a Administração repense suas ações para otimizar ainda mais os níveis motivacionais no ambiente de trabalho. A configuração da motivação do trabalho pode obviamente ser alterada ou reavaliada de acordo com o modelo de gestão adotada pelos administradores.

Sugere-se a inferência para a comunidade científica de que a Teoria da Expectativa se mostrou adequada para diagnosticar no âmbito de uma organização de controle, Tribunal de Contas do Distrito Federal, os componentes da motivação, quanto à expectativa, à valência e à instrumentalidade. Os resultados imprimem uma convicção de validade da base empírica esforço-desempenho, desempenho-recompensa e relação entre recompensa e as metas pessoais como força motivadora.

6 REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. – 6ª ed. São Paulo. Atlas, 2013.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. - **Administração de recursos humanos**. – São Paulo, SP : Cengage, 2015.
- BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A.. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, MIRLENE MARIA MATIAS e colaboradores. – **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. – Porto Alegre : Artmed, 2008. p. 214-248.
- BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A. **A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST**, 2003. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000200004. Acesso em 28 abril. 2017.
- CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. **Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na pastoral da criança**, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a07v11n2>. Acesso em 12 dez. 2016.
- CHIAVENATO, I. - **Recursos Humanos** / Idalberto Chiavenato. – Ed. Compacta, 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2002. p. 79-195.
- COHEN, W. - **A liderança segundo Peter Drucker** : novas lições do pai da administração moderna / William Cohen ; tradução Bruno Alexandre. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010. p. 168-174.
- Demo, G.– **Políticas de gestão de pessoas nas organizações : papel dos valores pessoais e da justiça organizacional** / Gisela Demo. – 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 91-117.

EDUARDO, A. **Fatores motivacionais: um diagnóstico segundo a teoria de Vroom na Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos servidores públicos do Vale do Itajaí – BLUCREDI/SICOOB**, 2009. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Angelita%20Eduardo.pdf>> Acesso em 12 dez.2016.

Gil, A. C. – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – 5ª ed. – São Paulo : Atlas, 2010. p. 3-43; 125-155.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J. E; BASTOS, A.N V. B. - **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. – 2ª ed. Porto Alegre : Armed, 2014. p. 173-202.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. – **Comportamento organizacional : gestão de pessoas e organizações** / Rickey W. Griffin, Gregory Moorhead ; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini ; [tradução Noveritis do Brasil]. – São Paulo : Cengage Learning, 2015. p. 89-171

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. – **Comportamento organizacional** / Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella; tradução e revisão técnica Teresa Cristina Padilha de Souza. – Rio de Janeiro : LTC, 2013. p. 169-224

HUNSAKER, P. L. - **A nova arte do gerenciamento de pessoas : estratégias que todo gerente precisa saber para ter o relacionamento dos sonhos com sua equipe**. / Phil Hunsaker and Tony Alessandra; tradução de: Carolina Raquel Caires Coelho Lima. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009. p. 192-210.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. – **Fundamentos da metodologia científica** / Marina de Andrade Maraconi, Eva maria Lakatos. – 7ª ed. – São Paulo : Atlas, 2010. p. 139-235.

MAXWELL, J. C. - **Líder 360º : como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa** / John C. Maxwell ; [tradução

Valéria Lamim Delgado Fernandes]. – Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007. p. 262-630.

OLIVEIRA, O. M. - **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais**, 2009. Acesso em 13 abr.2017. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/um-estudo-sobre-a-motivacao-profissional-e-pessoal-dos-servidores-do-tcu-a-contribuicao-dos-programas-motivacionais.htm>>.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. – 12ª ed. – São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2014. p. 133-184.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONCALVES FILHO, C. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público**. Rev. Adm. Pública [online]. 2014, vol.48, n.1, pp.253-273. Disponível em: < <http://www.scielo.br>> Acesso em: 12 dez. 2016.

Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. – **Metodologia de pesquisa** / Roberto Hernandez Sampieri; Carlos Fernández Collado; María del Pilar Baptista Lucio. – 5ª Ed. – Porto Alegre : Penso Editora, 2013. p. 297-326.

SILVA, J. A. G. -**Remuneração como fator motivacional: tem razão a teoria da expectativa**, 2013. Disponível em <<http://www.novomilenio.br/periodicos/index.php/foco/article/viewFile/55/49>>. Acesso em 12 dez. 2016

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o Trabalho e com a organização. In: ZANELLI, JOSÉ CARLOS; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO; BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BETTENOURT. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. – 2ª ed. Porto Alegre : Armed, 2014. p. 316-348.

Vergara, S. C. – **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 7ª Ed. – São Paulo : Atlas, 2006. p. 46-69.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário



Universidade de Brasília – UnB
Tribunal de Contas do Distrito Federal - TCDF
Pós-Graduação em Gestão Pública 2016

Este questionário pretende colher dados relativos ao perfil de trabalho, considerando a motivação como força propulsora, sob o prisma da teoria da expectativa, como parte de um trabalho acadêmico para conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública promovido pela Universidade de Brasília e Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Ao responder o presente questionário, você estará contribuindo para a obtenção de importantes informações demonstrativas da realidade dentro de uma organização de controle.

Desde já, nosso muito obrigado.

Paulo César Carneiro



Perfil ocupacional

Cargo: | Médio, | Superior.

Sexo: | Masculino, | Feminino.

Exerce cargo ou função comissionada: | Sim, | Não.

Escolaridade: | Médio, | Superior, | Pós-Graduação, | outros.

Tempo na instituição: | até 3 anos, | 4 a 10 anos, | 11 a 15 anos, | acima de 16 anos.

De acordo com os itens a seguir, marque com um X as seguintes questões, considerando esta classificação:

A - Discordo Totalmente

B - Discordo

C – Não concordo nem discordo

D - Concordo

E - Concordo Totalmente

Item	Descrição	A	B	C	D	E
1	Você se considera privilegiado(a) por trabalhar no TCDF.					
2	A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.					
3	O ambiente de trabalho proporciona motivação.					
4	O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.					
5	Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais.					
6	O reconhecimento leva à recompensa na organização.					
7	O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.					
8	As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.					
9	O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.					
10	O local de trabalho influencia na produtividade.					
11	Os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional.					
12	A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais.					
13	Os trabalhos realizados são estimulantes.					
14	As instalações proporcionam bem-estar.					
15	A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a).					
16	O TCDF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.					
17	Os servidores têm autonomia na execução do trabalho.					
18	Existe uma cultura de honra e respeito na organização.					
19	É comum receber elogio no ambiente de trabalho.					
20	Você se considera um(a) servidor(a) motivado(a).					

Apêndice B – Tabela com percentuais

Universidade de Brasília
Tribunal de Contas do Distrito Federal
Pós-Graduação em Gestão Pública 2016

Apresentação e análise dos resultados do questionário acerca da teoria da expectativa

Cargo	Médio	Superior	S/R	Total		
	39	43		82		
	48%	52%	0%	100%		
Sexo	Mas	Fem	S/R	Total		
	49	31	2	82		
	60%	38%	2%	100%		
Cargo ou função comissionada	Exerce	Não exerce	S/R	Total		
	45	34	3	82		
	55%	41%	4%	100%		
Escolaridade	Médio	Superior	Pós-grad	S/R	Total	
	7	23	52		82	
	9%	28%	63%	0%	100%	
Tempo no TCCF	Até 3 anos	4 a 10	11 a 15	Acima 16	S/R	Total
	32	8	4	38		82
	39%	10%	5%	46%	0%	100%

Classificação das perguntas	Disc Tot					S/R	Total
	A	B	C	D	E		
1 Você se considera privilegiado(a) por trabalhar no TCCF	0%	1%	1%	21%	59%		82
2 A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho.	0%	0%	2%	28%	70%	0%	100%
3 O ambiente de trabalho proporciona motivação.	3	3	11	34	31		82
4 O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.	4%	4%	13%	41%	38%	0%	100%
5 Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais.	2	4	8	17	50	1	82
6 O reconhecimento leva à recompensa na organização.	2%	5%	10%	21%	61%	1%	100%
7 O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental.	1	2	8	31	40		82
8 As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.	1%	2%	10%	38%	49%	0%	100%
9 O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.	6	10	30	35	1		82
10 O local de trabalho influencia na produtividade.	0%	7%	12%	37%	43%	1%	100%
11 Os programas de capacitação oferecidos pelo TCCF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional.	1	6	8	30	37		82
12 A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais.	1%	7%	10%	37%	45%	0%	100%
13 Os trabalhos realizados são estimulantes.	0%	0%	13%	54%	51%	1%	100%
14 As instalações proporcionam bem-estar.	0%	6%	9%	40%	45%	0%	100%
15 A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a).	2	8	31	27	14		82
16 O TCCF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.	2%	10%	38%	33%	17%	0%	100%
17 Os servidores têm autonomia na execução do trabalho.	3	13	10	42	14		82
18 Existe uma cultura de honra e respeito na organização.	4%	16%	12%	51%	17%	0%	100%
19 É comum receber elogio no ambiente de trabalho.	2	8	37	35			82
20 Você se considera um(a) servidor(a) motivado(a).	0%	2%	10%	45%	43%	0%	100%
	5	5	21	30	20	1	82
	6%	6%	26%	37%	24%	1%	100%
	6	12	36	27	1		82
	0%	7%	15%	44%	33%	1%	100%
	3	8	22	32	16	1	82
	4%	10%	27%	39%	20%	1%	100%
	1	10	9	39	22	1	82
	1%	12%	11%	48%	27%	1%	100%
	5	9	19	33	14	2	82
	6%	11%	23%	40%	17%	2%	100%
	3	5	7	34	32	1	82
	4%	6%	9%	17	50	1%	100%

Apêndice D - GRÁFICOS E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES RELATIVOS ÀS RESPOSTAS DA PESQUISA

Na questão 2, buscou-se saber se “A remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória, em relação ao mercado de trabalho”. A pergunta 7, no mesmo sentido, é se “O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental”. Dos servidores que responderam a pesquisa, 98% concordaram com a afirmativa de que a remuneração dos servidores efetivos e comissionados é satisfatória no TCDF em relação ao mercado de trabalho. Desse percentual de concordância, 70% dos servidores concordaram plenamente e 28% dos servidores concordaram com a questão, mas não completamente. Apenas 2% não concordarão nem discordaram. Para visualizar melhor, segue o Gráfico 3 dessa questão.



Gráfico 3

No que tange à questão sete, se “O salário recebido pelo exercício do cargo é compatível com a responsabilidade e com o esforço físico e mental”, 87% dos servidores concordaram com essa afirmativa, sendo que 49% responderam que a concordância é plena, 38% simplesmente concordaram. Quanto às demais respostas, é natural existir em uma organização pública servidores insatisfeitos com a remuneração, em relação ao esforço depreendido. Mas o surpreendente é que existe um número baixíssimo de servidores no TCDF que discordam da remuneração que percebem, ou seja, de um total de 82 respostas, apenas três servidores, 3% do total, não estão satisfeitos com a remuneração recebida. Segue o Gráfico 4 representativo dessa questão.

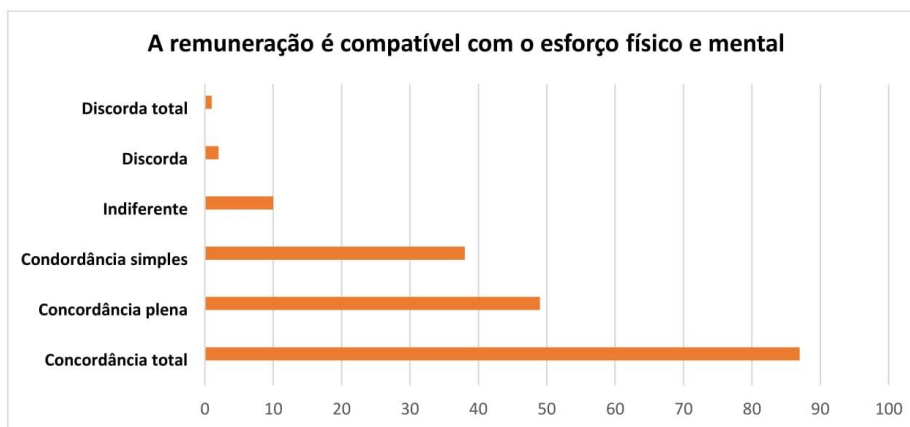


Gráfico 4

Com base nesses dados, chega-se à conclusão de que o TCDF mantém uma política de valorização remuneratória de seus servidores, não apenas em relação à nomeação de cargos comissionados e designação de função de confiança. No presente caso, pela teoria da expectativa, a remuneração atua como fonte de satisfação motivacional. Ao expor essa teoria, Victor H. Vrom inclui o salário como um dos objetivos pessoais do indivíduo, capaz de motivar uma pessoa a aumentar sua produtividade. O dinheiro é um fator de motivação para o trabalho, desempenho e dedicação à organização.

Os estímulos salariais negativos levam o indivíduo a perder motivação, repercutindo, com isso, nos resultados da organização. A pessoa motivada tem mais energia, força e direção. O salário entra como um fator de motivação para o trabalho, desempenho e alta produtividade não só na iniciativa privada, mas também no ambiente público. Chiavenato (2002) salienta que a relação percebida entre a satisfação dos objetivos e alta produtividade é um fator motivacional para produzir.

A remuneração crescente, ou com a expectativa de percepção de um salário melhor, gera resultados positivos. Assim, pela teoria da expectativa, remunerar estrategicamente significa que as pessoas produzirão mais a medida que perceberem acréscimos salariais ou a possibilidade de ampliarem seus ganhos quando atingirem os objetivos organizacionais. Nesse aspecto, a remuneração é uma ferramenta de forte impacto na gestão de pessoas.

Entretanto, Chiavenato (2002), ao mencionar o trabalho de Lawler III, assinala que o dinheiro tem pouca potência motivacional. Afirma que os salários tornam-se planos e não distinguem o bom e mau desempenho. O dinheiro só pode ser considerado um forte motivador se os trabalhadores acreditarem na existência vinculação direta ou indireta entre desempenho e consequente aumento de salário.

Hunsaker (2009) traz, igualmente, que entre os 50 fatores que afetam a permanência do trabalhador em uma empresa, tendo em conta uma pesquisa do Hay Group, o salário era o que vinha por último. Dar ao trabalhador oportunidade de aprender novas habilidades vinha em primeiro lugar na lista. O feedback e a orientação dos superiores entraram também como outros fatores mais importantes. Restou claro dessa pesquisa que o caráter motivacional de um trabalhador não deve ser desprezado quando se trata de rotatividade no trabalho.

A organização pode pensar na remuneração apenas como um item a ser incluindo em um conjunto de recompensas. Pela teoria da expectativa, a remuneração não é o único fator que exerce influência motivacional nas pessoas dentro de uma organização. Há mais fatores extrínsecos e intrínsecos motivadores. Cada servidor possui uma percepção individual em relação entre o esforço, desempenho e recompensa para conseguir alcançar seus objetivos.

De modo geral, o ser humano é orientado por resultados compensatórios. A pessoa possui sempre uma expectativa de receber algo em troca. Espera uma recompensa pelo esforço. Nesse particular, os benefícios oferecidos pelas organizações são instrumentos motivacionais para que os servidores ou empregados tenham alto desempenho esperado. Os benefícios à disposição do servidor influenciam nos resultados da organização.

Os benefícios, no âmbito do TCDF, são classificados em previdenciários e assistenciais. São chamados previdenciários aqueles garantidos aos servidores públicos distritais, constitucionalmente garantidos e previstos na Lei Complementar nº 769/08, aos titulares e seus dependentes, como a) aposentadoria compulsória por invalidez permanente; b) aposentadoria

compulsória por idade; c) aposentadoria voluntária por idade e tempo de contribuição; d) aposentadoria voluntária por idade; f) aposentadoria especial nos casos previstos em lei complementar federal, nos termos do art. 40, § 4º, da Constituição Federal; g) auxílio-doença; h) salário-maternidade; i) salário-família; j) pensão por morte; e k) auxílio-reclusão.

Os benefícios assistenciais, oferecidos aos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, eminentemente de cunho motivacional, são os seguintes: a) Auxílio-Alimentação; b) Auxílio Pré-escolar; c) Programa de Assistência ao Servidor – PRO-SAÚDE. Este último compreende assistência médica direta, ambulatorial e odontológica básico. O PRO-SAÚDE compreende também assistência médica indireta, mediante reembolso parcial de mensalidade de plano de saúde e odontológico, de livre escolha do servidor. O reembolso parcial de mensalidade corresponde a 95% do valor do plano, sempre dentro do limite da faixa etária do titular ou dependente.

Há uma Divisão de Programas de Saúde, chamada DISAUDE, que oferece assistência médico-ambulatorial e odontológica no próprio TCDF, integrada por uma equipe de médicos, dentistas e enfermeiros. A DISAUDE, além de manter convênios com entidades hospitalares, radiológicas e odontológicas, atua em diversas áreas no TCDF como programas de prevenção de doenças e promoção de saúde, verificação dos sinais vitais odontopediatria, dentística, perícia odontológica, atendimento de emergência, laserterapia, perícias médicas, exames periódicos, nebulizações, entre outros, para todos os servidores do Tribunal e seus dependentes.

O Auxílio alimentação é concedido em pecúnia, na folha de pagamento mensal. Para o Auxílio pré-escolar, igualmente, são beneficiários aqueles servidores que mantenham sob sua dependência econômica crianças menores de 6 anos ou dependente excepcional de idade mental correspondente. Além disso, é pago o auxílio-natalidade, correspondente ao valor do menor vencimento básico vigente no Distrito Federal na data do nascimento do dependente. O Auxílio transporte, do mesmo modo, é pago em pecúnia, destinado àqueles previamente cadastrados e que possuem situação funcional específica.

Além desses benefícios, o servidor do TCDF pode, se requerido, antecipação do décimo terceiro, percebida por ocasião do aniversário, quando do preenchimento da escala anual de férias. Pode, igualmente, solicitar o adiantamento da remuneração do mês de férias, no momento do preenchimento da escala anual de férias, a ser devolvida em até quatro parcelas mensais consecutivas dentro do exercício financeiro. O servidor pode optar por parcelar suas férias em dois períodos de quinze dias, um período de dez dias e outro de vinte dias ou três períodos de dez dias. O pagamento da remuneração de férias é, normalmente, efetuado antecipadamente no mês anterior ao início do afastamento. Ainda dentro dos benefícios estatutários, há o abono Pecuniário, que é a opção pela conversão de 10 dias de férias em pecúnia, solicitada à época da escala anual de férias.

Os direitos assegurados aos servidores públicos distritais, nos termos da Lei Complementar nº 840/11, asseguram ainda a percepção de vantagens de caráter indenizatório, como diária e passagem para viagem. Concede a licença-prêmio por assiduidade, concedida a cada quinquênio ininterrupto de efetivo exercício, que, atualmente, pode ser convertida em pecúnia ou usufruída em dias.

Há, também, o Adicional de Qualificação, destinado a gratificar a melhoria na qualificação para o exercício do cargo efetivo, no percentual máximo de 15% calculado sobre o vencimento. Esse adicional incorpora ao patrimônio do servidor. Incorpora na remuneração, também, o Adicional por Tempo de Serviço – ATS, correspondente a um por cento sobre o vencimento básico do cargo efetivo por ano de efetivo exercício. Outros adicionais, como adicionais de insalubridade e periculosidade, vinculados aos cargos de carreira ou ao seu exercício, dependendo de onde o servidor presta o seu serviço, não incorporam ao vencimento.

Conquanto não sejam benefícios pecuniários, as licenças concedidas no âmbito do TCDF, são benefícios motivadores dos servidores. A licença por motivo de doença em pessoa da família é um exemplo disso. O afastamento decorrente de licença maternidade é de seis meses e o de paternidade de 30 dias. As demais licenças são comuns a todos os servidores distritais, como licença para o serviço

militar, para atividade política, para tratar de interesses particulares, para desempenho de mandato classista, para servir em outro órgão ou entidade; para exercício de mandato eletivo; para estudo ou missão no exterior; para participar de competição desportiva; para participar de programa de pós-graduação; para frequência em curso de formação, por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro e licença médica ou odontológica.

Em relação à carga horária de trabalho, nos termos da lei, os servidores do TCDF devem laborar 40 horas semanais, com jornada diária de oito horas. O horário regular de funcionamento dos Serviços Auxiliares do Tribunal é das 11h às 19h, de segunda a sexta-feira, em razão das atribuições específicas do TCDF. Contudo, por falta de regulamentação específica da carga horária diária, os servidores estão obrigados a cumprir jornada das 12h às 19h.

Os servidores estudantes e outras categorias específicas no Tribunal são beneficiados por horário especial. Há a concessão de horário especial ainda para o servidor deficiente, para servidor que tenha cônjuge filho ou dependente com deficiência, para o servidor participante de instrutoria interna e para amamentação ou à servidora lactante. Além do recesso de final de ano, o servidor do TCDF não trabalha nos feriados estabelecidos em lei, nos pontos facultativos federais e locais, na quinta e sexta-feira da Semana Santa, na segunda e terça-feira de Carnaval e na quarta-feira de Cinzas, e nos dias primeiro e dois de novembro.

Diante dos benefícios oferecidos pelo Tribunal, buscou-se saber qual a percepção do servidor em relação aos itens motivacionais entregues a eles pelo TCDF. Foi elaborada uma questão de concordância ou discordância com a seguinte afirmativa: “5 - Os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE, entre outros, são itens motivacionais.” O resultado está representado no Gráfico 5, a seguir.

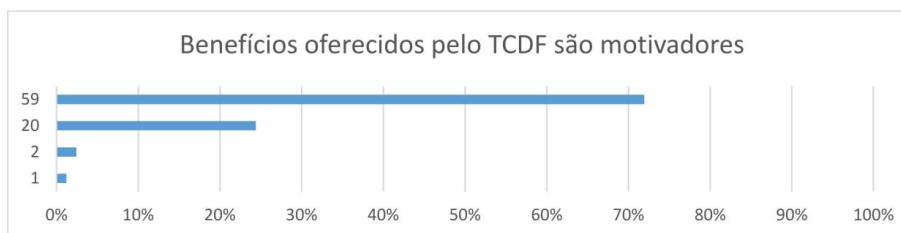


Gráfico 5

Dos 82 servidores pesquisados, conforme se observa no Gráfico 5, apenas um discordou de que os benefícios, direitos e vantagens, como auxílio-alimentação, horário de trabalho, PRÓ-SAÚDE são itens motivacionais. Dois servidores não concordaram nem discordaram. Os demais servidores, 79 no total, ou 96% da amostragem, concordaram que os citados benefícios oferecidos pelo Tribunal são itens motivacionais. Desse total, 72% concordam plenamente com a afirmativa.

O que esse resultado pode significar? Os resultados mostram que os benefícios são estímulos positivos que repercutem nos resultados da organização. O servidor motivado resulta em desempenho e em alta produtividade. Chiavenato (2002) noticia que há na teoria da expectativa o fator motivacional para produzir, conforme teoria de Vroom, quando existe a relação percebida entre satisfação dos objetivos e a alta produtividade, traduz em recompensa. Os objetivos individuais traduzem em expectativas. Assim, é possível encontrar esses fatores no TCDF, em razão do alto nível de motivação produzido no ambiente organizacional, o que demonstra a capacidade da Administração em reter seus servidores na carreira.

Como visto, não basta a organização possuir uma política de remuneração, é preciso ofertar benefícios que redundem em satisfação pessoal e profissional. É necessário que as organizações busquem maneiras de motivar seus servidores e empregados oferecendo pacotes de benefícios e vantagens para mantê-los nos quadros. Nesse quesito, o TCDF tem sido um órgão exemplar. Pelo que se verificou, no âmbito do Tribunal, é incomum a fuga de bons servidores para outros órgãos públicos em busca de condições melhores de trabalho.

Com os resultados até agora examinados, é possível inferir que os servidores efetivos pretendem fazer carreira no TCDF até a aposentadoria. Para os demais órgãos públicos, sabe-se que tem sido um desafio reter servidores considerados talentosos nos próprios quadros. Entrementes, segundo o resultado obtido nesta pesquisa, parece que esse problema é inexistente no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Os pacotes de benefícios e vantagens oferecidos pela organização reduzem, igualmente, os fatores que levam um servidor ausentar-se do trabalho. Um padrão alto de absenteísmo demonstra que a instituição está com sérios problemas de ausências de seus servidores no processo normal de trabalho, com faltas e atrasos contínuos, no ambiente de trabalho. É fácil também concluir que, quanto maiores os benefícios ofertados, menores a taxa de absenteísmo. Em conformidade com Chiavenato (2002), absenteísmo é também denominado ausentismo. No sentido mais amplo, é soma dos períodos que o empregado se encontra ausente do trabalho.

De acordo com o trabalho sobre vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização, realizado por Siqueira e Gomide Júnior, contido no livro *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, organizados por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), as estratégias organizacionais focam os indivíduos satisfeitos e envolvidos com o trabalho, cujos resultados organizacionais são: alta produtividade, alto desempenho, baixo absenteísmo e baixa rotatividade.

Pela visão multidimensional de satisfação do trabalho, segundo Siqueira e Gomide Júnior, os cinco fatores de satisfação são o trabalho, salário, promoções, colegas e chefia. O funcionário envolvido e satisfeito com o trabalho resulta em mais esforços, melhor desempenho, maior comprometimento menos falta, menor rotatividade, entre outros. O custo do absenteísmo assemelha-se aos custos de rotatividade de pessoal. Chiavenato (2002) afirma que os custos de rotatividade refletem na produção, nas perdas nos negócios, recrutamento e seleção, documentação, custo extra-investimento, entre outros.

O absenteísmo está ligado à falta de motivação do servidor no local de trabalho, ou nas ferramentas inadequadas disponibilizadas para consecução das tarefas.

Cohen (2010) destaca que é fundamental para alcançar um desempenho máximo, como fator motivador, que os trabalhadores tenham acesso as informações necessárias para seu trabalho. Para saber a existência desse último ponto motivacional, foi elaborada a questão número oito, a fim de colher informação acerca desse item. Para saber se concorda ou discorda, foi apresentada a seguinte questão: 8 - As ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência.”.

As respostas também foram surpreendentes. 80% dos servidores pesquisados concordam que as ferramentas disponibilizadas no trabalho permitem o desenvolvimento das atividades com eficiência. Somente 7% dos servidores discordam da afirmativa. O número de indiferentes, que não concordam nem discordam, totalizou 12%. Uma pessoa não respondeu a afirmativa. Nesse item, observa-se que o TCDF tem, de forma contínua, investido em computadores e impressoras de última geração, com acesso à internet de alta velocidade, além da intranet e diversos sistemas de consultas de âmbito distrital e federal. Cite-se, por exemplo, o Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF que disponibiliza a legislação distrital e do TCDF.

A utilização de computadores, com programas atualizados, apoio técnico logístico, armazenamento e processamento dos dados facilitam a realização de trabalho e contribui de forma significativa para uma elevação da produtividade. A otimização da qualidade dos trabalhos é sentida quando se utiliza instrumentos virtuais. Não se pode ignorar a importância da internet como uma das ferramentas mais poderosas de trabalho. O servidor poderá pesquisar diferentes ambientes para obter informações em inúmeras áreas de conhecimento e acessar as bases de dados para elaboração de um trabalho mais preciso.

Uma das ferramentas importantes é o acervo da Biblioteca Cyro dos Anjos do Tribunal de Contas do Distrito Federal formada por aproximadamente 30.000 itens, incluindo itens de multimídia, e cerca de 100 títulos de periódicos, dos quais faz parte a coleção completa do Diário Oficial do Distrito Federal. A ênfase da biblioteca é nas áreas de Direito, Administração, Ciências Contábeis e Economia, cabendo atenção especial aos tópicos de Administração Pública, Controle Externo e Direitos Administrativo e Tributário. Além disso, participa com

mais 12 bibliotecas da esfera federal e do Distrito Federal, da Rede Virtual de Bibliotecas (Rede RVBI), mantendo o acervo informatizado e disponibilizando para consulta dos itens por intermédio da citada rede. Por ser um local de referência, a Biblioteca Cyro dos Anjos é aberta ao público externo para estudo particular e/ou consulta do acervo, fornecendo acesso livre à Internet via wireless.

Conclui-se que o TCDF, ao disponibilizar ferramentas e equipamentos de trabalho adequados para suprir as necessidades de trabalho de seus servidores, supera-se em manter motivados seus colaboradores. Bons resultados decorrem de uma equipe disposta e feliz no desenvolvimento do trabalho. A motivação, importante relembrar, não está estritamente vinculado ao salário ou ao trabalho em si, mas também em um ambiente com ferramentas adequadas para o desenvolvimento do trabalho diário.

A motivação no trabalho em equipe é outro fator de produtividade que vai além da remuneração financeira, benefícios e ferramentas de trabalho. Os estímulos externos criam condições positivas e estimulantes no ambiente de trabalho. Um clima emocional alegre e uma interação agradável com os colegas repercute nos resultados finais do trabalho. O relacionamento interpessoal deve ser estimulado para gerar motivação no trabalho.

De acordo com Hunsaker (2009), muitos gerentes pensam de forma equivocada que os funcionários de alto desempenho não precisam de ajuda e, por isso, dão mais orientação, mais treinamentos de habilidade e mais feedback para aqueles de desempenho inferior. Hunsaker afirma que o chefe ruim, por causa desses equívocos, é o maior responsável pela falta de retenção de um astro na organização.

O modo em que o servidor é tratado pela chefia e a distribuição justa ou injusta de tarefas são fatores que repercutem no esforço empreendido pelo servidor na execução da tarefa. Para medir esses detalhes, foram elaboradas duas questões afirmativas, indicadas nos itens 4 e 18, com o seguinte conteúdo: “4 - O relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom.” e “18 - Existe uma cultura de honra e respeito na organização.”

Em relação à afirmativa de que o relacionamento interpessoal com os colegas e chefia é muito bom, obteve-se uma resposta bem positiva, mas não satisfatória, considerados outros parâmetros da pesquisa. Nesse item, 61 servidores (67% do total) concordam, 6 servidores (7%) discordam, 8 servidores (10%) não concordam nem discordam e 1 servidor (1%) esqueceu ou não quis informar. Na outra afirmativa, 61 pessoas (75% do total) concordam com a existência de uma cultura de honra e respeito na organização, 11 pessoas (13%) discordam, 9 pessoas (11%) não concordam nem discordam e 1 pessoa (1%) esqueceu ou não quis informar. Eis os Gráficos 6 e 7 para melhor vislumbrar a concordância desses itens motivacionais:



Gráfico 6



Gráfico 7

Com base nesses dados, é fácil concluir que o Tribunal de Contas do Distrito federal possui um ambiente favorável ao bom relacionamento interpessoal, que é um meio próprio defendido pela Teoria da Expectativa para motivar Trabalhadores. O Tribunal possui uma cultura de honra em seu ambiente organizacional, o que facilita a realização de trabalho. Esse fator é excelente como um meio motivador. Pela Teoria da Expectativa, uma equipe de trabalho deve produzir excelentes resultados quando há predominância de harmonia entre os colegas. A empatia e a habilidade individual são fatores essenciais para produtividade em equipe. Hunsaker (2009) sugere ao gerente descobrir qual a recompensa o subordinado deseja. Diz que, tendo como base a teoria da

expectativa, pouco adianta motivar alguém para aplicar mais esforço ao desempenho se a pessoa não desejar a recompensa.

A motivação no trabalho depende do relacionamento interpessoal dos integrantes da equipe e também da atitude da chefia da unidade, que influencia e inspira os colegas de trabalho. Nesse particular, pelos resultados obtidos, existe uma boa sinergia ou esforço de cooperação entre os colegas de trabalho que cria um ambiente cultural no TCDF de respeito e honra, mas não totalmente em relação a uma parcela das chefias do TCDF, que parece não motivar o servidor pelo fator reconhecimento.

Esse diagnóstico decorre das afirmativas 6, 9 e 19 que tencionam descobrir o fator reconhecimento, que é um dos itens altamente relevantes dentro da teoria da expectativa. As afirmativas que demandaram concordância ou discordância foram as seguintes: “6 - O reconhecimento leva à recompensa na organização.”; “9 - O esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia.”; “19 - É comum receber elogio no ambiente de trabalho.”

Quanto ao reconhecimento de recompensa, afirmativa do item 6, foi percebido que 67% dos pesquisados concordam que existe essa possibilidade no Tribunal de Contas, 17% não concordam, 12% não concordam nem discordam e 4% deixaram de responder esse item do questionário. Na afirmativa 9, igualmente, 82% dos servidores concordam que o esforço empreendido no trabalho é reconhecido pela chefia. Nesse item, 10% não concordam nem discordam e apenas 8% discordam da afirmativa. No que tange à afirmativa 19 de que de que é comum no TCDF receber elogio no ambiente de trabalho, do total de 82 servidores, 47 concordam com a afirmativa, 14 não concordam, 2 não responderam e 19 não concordam nem discordam da afirmativa.

Pela predominância de concordância, verifica-se que há na organização uma cultura de reconhecimento e recompensa. O sistema de recompensa constitui um dos principais fatores de motivação porquanto representa a satisfação pessoal e oportunidade de crescimento. É importante lembrar que há alguns tipos de recompensas. As recompensas não financeiras são oportunidades de desenvolvimento, autoestima, segurança no trabalho, orgulho de trabalhar no

órgão, entre outros. Quando a organização reconhece e valoriza o esforço do servidor nos resultados obtidos pela organização, normalmente o reconhecimento é concebido por meio financeiro, promoções, privilégios, gratificações e prêmios. Nesse ponto, parece que o Tribunal promove recompensas financeiras e não financeiras aos seus servidores. Estão satisfeitos pelo trabalho realizado e pelas tarefas desempenhadas.

Phil Hunsaker (2009) salienta que os gerentes devem dar aos trabalhadores a autonomia de planejarem as ações e exercer controle sobre o que trabalharão. Tais trabalhadores ficam então mais comprometidas e, em consequência, motivadas. Bohlander e Snell (2015) ressaltam que os trabalhadores precisam sentir que são membros da organização e não que apenas que trabalham nela. Isso significa comprometimento.

A fim de saber a existência de autonomia e a participação nas decisões setoriais no TCDF, como forma de incrementar a motivação dos servidores, foram elaboradas duas afirmativas, 12 e 17, com o intuito de saber a concordância dos pesquisados. As afirmativas foram as seguintes: “12 - A sua participação no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais.”; “17 - Os servidores têm autonomia na execução do trabalho.”; “

Conquanto entenda que a satisfação, por si só, não exerce impacto positivo na responsabilidade e motivação, Cohen (2010) afirma que, citando Drucker, se houver ações de melhorias e o trabalhador tiver autonomia para agir, é fatal ocorrer o desempenho máximo. De fato, a autonomia é um meio de valorizar o servidor, oferecendo-lhe uma perspectiva desafiadora e ao mesmo tempo satisfatória na realização do trabalho. Além de gerar aprendizado na organização ao permitir que os servidores apresentem ideias, sugestões e estratégias, aumenta bastante o poder motivacional do servidor pelo desafio e conhecimento adquirido. A falta de autonomia é um fator que diminui a motivação no trabalho, em razão da falta de liberdade para tomar decisões na organização.

Para saber se a participação no trabalho influencia a maioria das decisões setoriais do Tribunal tanto, foi criada a afirmativa 12. Ao colher as respostas, observou-se que 50% concordam que seus trabalhos influenciam a tomada de

decisões. 38% não concordam nem discordam da afirmativa, ou seja, são indiferentes no processo decisório. Os servidores que discordam dessa questão chegaram a 12%. No mesmo tema, elaborou-se uma afirmativa para saber se os servidores têm autonomia na execução do trabalho, constante do item 17. Foi observado que 48 concordam com a afirmativa de que há autonomia na realização de trabalho, 11 servidores discordam de que há autonomia no TCDF, 22 não concordam nem discordam e apenas 1 pessoa esqueceu de assinalar esse item.

Siqueira e Gomide Júnior, no trabalho contido no livro *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, organizados por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), assinalam que a percepção de justiça de distribuição e justiça dos procedimentos formais redundam em comprometimento do trabalhador com a organização, satisfação com as expectativas, baixo absenteísmo e baixa rotatividade. Afirmam que os estudos sobre as percepções de justiça em ambientes organizacionais são poderosos determinantes de vínculos empregado-organização.

É impositivo concluir que os resultados da pesquisa confirmam a existência de uma cultura de autonomia, satisfação no trabalho e justiça distributiva no âmbito do Tribunal de Contas. A autonomia é a liberdade de o servidor assumir responsabilidades para desenvolver seu próprio trabalho. A autonomia é um fator motivacional de valor intrínseco e satisfatório, pois amplia o senso de identificação e ligação com a organização. As respostas dadas a esses itens possibilitam identificar o grau de motivação dos servidores sobre a autonomia que possui na organização.

Embora a concordância não tenha sido contundentemente majoritária de que a participação do servidor no trabalho influencia na maioria das decisões setoriais e os mesmos têm autonomia na execução do trabalho, observou-se que o Tribunal de Contas do Distrito Federal possui uma política que concede, até certo grau, liberdade para os servidores decidirem sobre a maneira de executar o trabalho, dando-lhe autonomia e independência no exercício de suas funções. De acordo com Cohen (2010), a influência produzida pelo servidor na organização traz orgulho para o trabalhador. Em consequência, os trabalhadores motivados produzem desempenho máximo. Isso, por linhas transversas,

significa concluir que os servidores encontram-se intrinsecamente motivados em cumprir metas e realizar tarefas de forma satisfatória para a organização.

Em relação à questão do ambiente de trabalho como fator motivacional, foram elaboradas três afirmativas buscando a concordância dos pesquisados: “3 - O ambiente de trabalho proporciona motivação.”; “10 - O local de trabalho influencia na produtividade.”; e “14 - As instalações proporcionam bem-estar.” Um servidor motivado para trabalhar depende de fatores externos e internos ou intrínsecos.

Os fatores internos referem-se à reconhecimento, realização pessoal, elogios, grau de responsabilidade, expectativa de recompensa. Diferentemente, os fatores externos estão ligados ao meio em que trabalha, os equipamentos, a local de trabalho, a iluminação, ar condicionado, banheiros limpos, móveis novos, salas arejadas, o apoio logístico, entre outros. Os locais de trabalho devem oferecer condições mínimas de trabalho para evitar que os meios externos afetem a motivação pessoal.

Para saber se o Tribunal oferece condições satisfatórias para trabalhar, conforme item 3 das questões, 79% das respostas afirmas que o ambiente de trabalho do Tribunal proporciona motivação. Apenas 8% discordam dessa afirmativa e 13% das respostas não concordaram ou discordaram. Em relação a saber se o local de trabalho influencia a produtividade, item 10, observou-se que 79 servidores disseram que concordam com a afirmativa, 11 servidores não concordam nem discordam e 1 pessoa não respondeu. Quanto à afirmativa de que as instalações do Tribunal proporcionam bem-estar, 88% responderam que concordam com a afirmativa, 10% não concordaram nem discordaram e 2% discordam da questão. Eis os Gráficos 8, 9 e 10 para melhor visualizar as afirmativas.



Gráfico 8



Gráfico 9

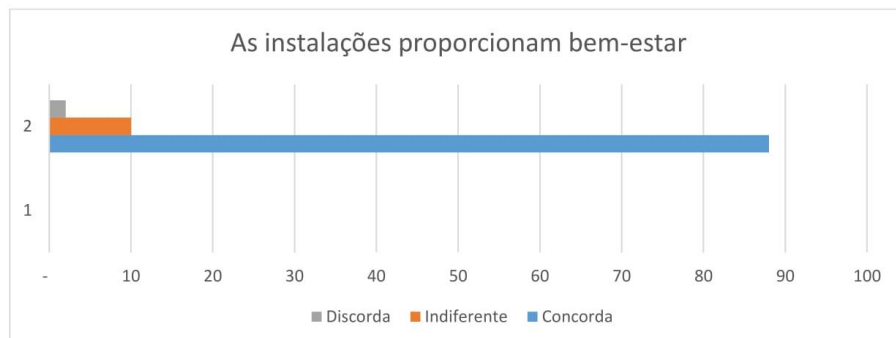


Gráfico 10

Com os dados colhidos, é fácil concluir que o TCDF investe em um ambiente propício para influenciar na produtividade, que o Tribunal proporciona bem-estar no seu pessoal e que os servidores estão satisfeitos com as instalações onde

trabalha. Assim, considerando que servidores motivados tornam-se agentes poderosos em direção à meta organizacional, considerando que o ambiente é um motor motivacional contínuo para ação de seu pessoal, pode-se deduzir que o pessoal do TCDF trabalha em modo satisfatório e busca superar os alvos organizacionais.

Em relação à capacitação como fator motivacional, foram elaboradas duas questões: “11 - Os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional.” e “16 - O TCDF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional.” A capacitação do servidor público é um fator motivacional no seu ambiente de trabalho. O objetivo dessas afirmativas foi verificar a percepção dos servidores em relação à capacitação para o exercício do serviço público de qualidade.

A capacitação é um fator motivador que impulsiona o servidor no exercício de sua profissão. A motivação intrínseca da capacitação está no fato de o servidor buscar mais eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, que se encontram, cada vez mais, automatizados. Essa realidade requer das pessoas novas abordagens profissionais, exigindo novas competências. Ou seja, nos dias atuais existe uma necessidade de aprimoramento constante e de aquisição de novas aprendizagens do servidor público.

A satisfação dessa necessidade de capacitação gera satisfação no ambiente de trabalho. Nesse particular, o TCDF oferece aos servidores um programa de capacitação, com o objetivo de desenvolver, de forma continuada, um plano de atualização e especialização do corpo técnico do Tribunal, a fim de alcançar níveis crescentes de excelência no desempenho funcional dos servidores. O Plano de Capacitação é o instrumento que formaliza o planejamento das ações de educação corporativa do TCDF. O Plano é elaborado com apoio em prévio levantamento das necessidades e é orientado para o desenvolvimento de habilidades e competências.

Ao responder as afirmativas, 85% dos servidores concordam que os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e

pós-graduação, promovem crescimento profissional. O nível de concordância foi dividido em concordância plena com 45% e 40% com concordância simples. Verificou-se que o percentual de 9% dos servidores não concordam nem discordam dessa afirmativa. O restante, 6%, discorda que os programas de capacitação promovem crescimento profissional no TCDF. Segue os Gráfico 11.

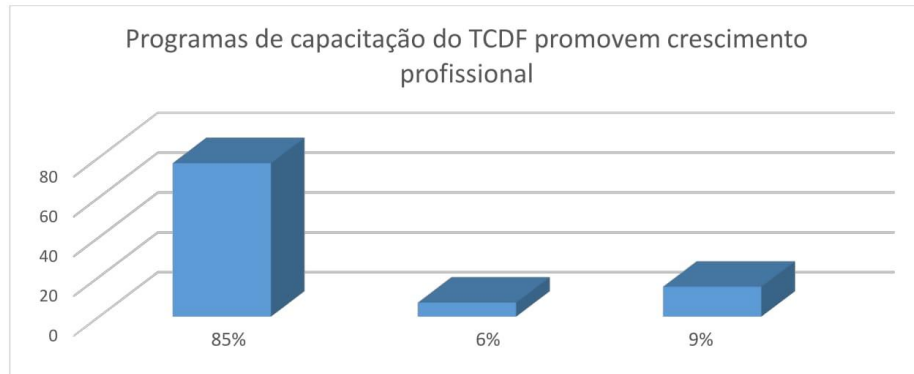


Gráfico 11

Quanto à afirmativa de que o TCDF oferece oportunidade de desenvolvimento profissional, 77% concordam com o esse item 16, sendo 44% de concordância simples e 33% de concordância total. Os discordantes totalizaram 7% e os indiferentes (não concordam nem discordam) somaram 15%. Eis o Gráfico 12:



Gráfico 12

Bohlander e Snell (2015) assinalam que o treinamento é parte essencial da implementação de estratégias, quanto ao desenvolvimento, fortalecimento e expansão da organização. Nesse aspecto, é possível inferir que o Tribunal de

Contas do Distrito Federal utiliza, como fatores motivacionais, os programas de capacitação oferecidos pelo TCDF, como treinamentos, cursos, seminários e pós-graduação, promovem crescimento profissional fatores motivacionais. Além disso, os servidores têm consciência de que o Tribunal oferece oportunidade de desenvolvimento profissional. Esse ponto é uma das chaves da Teoria da Expectativa. A percepção do impacto do treinamento de natureza cognitiva no trabalho é bem visível nos resultados colhidos. Os servidores geram expectativas ao participar desses programas de capacitação e educação continuada, pois tencionam, não só melhoria de sua remuneração, como também na performance e nas realizações com mais eficiência de seus trabalhos.

Ao defender a Teoria da Expectativa, Vroom argumenta que o esforço, desempenho e recompensa estão ligados na motivação de uma pessoa. A capacitação é um meio intrínseco de crença que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida. A recompensa pode ocorrer por meio de reconhecimento, senso de realização, promoção ou aumento salarial. Desse modo, se o servidor está bem capacitado, haverá uma forma de recompensa. Essa expectativa gerará uma força motivacional na obtenção de metas de desempenho desejado para a organização e para o próprio servidor.

Um exemplo prático destinado a aumentar o salário com a melhoria da capacitação para o exercício do cargo efetivo é o Adicional de Qualificação. Esse acréscimo é previsto no art. 89 da Lei Complementar nº 840/11. É uma de remuneração vinculada à aquisição de conhecimentos e habilidades em cursos de treinamento e capacitação e de educação continuada de média e longa duração, vinculadas à matriz de competências institucionais do Tribunal. Esse adicional objetiva compensar o esforço pela obtenção de conhecimentos, habilidades, disposições comportamentais e realizações que credenciam o servidor para o desempenho profissional.

Contudo, não basta um ambiente de trabalho perfeito, um excelente salário, reconhecimento profissional e qualidade de vida para obtenção de motivação para satisfação pessoal. É necessário a existência de desafios e estímulos. O

desafio de uma tarefa é um fator motivacional. A organização deve satisfazer essa necessidade específica do ser humano, a fim de reter servidores talentosos no trabalho. A organização corre o risco de perder um excelente servidor se ele estiver desmotivado, sem estímulo, para avançar. Desse modo, o alinhamento de interesses é essencial para que o servidor possa desenvolver seu potencial e se realize, motivado, estimulado, desafiado, a produzir mais e melhor.

Cohen (2010) assinala que o desempenho satisfatório não está associado a trabalho fácil. Desempenho pífio redundando em desmotivação. Para obter desempenho máximo, os trabalhadores precisam de muito mais trabalho. Precisam de mais labor que possibilite usar as capacidades próprias e que motive aos altos padrões. A ideia defendida por Cohen é simples. Menos serviço representa um fator desmotivador e mais trabalho tem característica motivadora para o trabalhador.

Hitt, Miller e Colella (2013) demonstram a importância da motivação dos trabalhadores para o desempenho organizacional. Exemplificam a Visible Changes como uma das empresas com mais alto nível de desempenho e excepcional baixa rotatividade em razão do alto nível de motivação e o forte desempenho dos seus funcionários. Essa organização é líder de produtividade e desempenho no seu setor, como também em função dos métodos motivacionais aplicados aos seus funcionários.

Cohen (2010) afirma que uma das importantes metas da organização é motivar os liderados a alcançar o desempenho máximo. Muitas instituições buscam estimular seus servidores a alcançar suas metas organizacionais utilizando o aspecto motivacional como força propulsora no processo de desempenho.

Sob essa expectativa, foram elaboradas duas afirmativas, tencionando saber se o servidor encontra-se estimulado e desafiado no TCDF, nos seguintes itens: “13 - Os trabalhos realizados são estimulantes.” e “15 - A chefia percebe se o(a) servidor(a) encontra-se estimulado(a).” Os dados colhidos no item 13, foram discrepantes em relação aos demais itens da pesquisa. É o gráfico que mostra o percentual de concordância simples (51%), que somado com o percentual de concordância plena equivale a 68%. Os que não concordam ou discordam

somam 8%. O percentual de discordância é de 20%, sendo que 4% discordam totalmente e 16% apenas discordam. Segue o Gráfico 13.



Gráfico 13

Quanto a outra afirmativa de que a chefia percebe se o servidor encontra-se estimulado, a resposta foi bem variada. Do total de 82 servidores, 10 não concordam que a chefia o observa que estão estimulados ou motivados, 21 servidores não concordam nem discordam e 50 servidores concordam que a chefia observa esse item e 1 servidor não respondeu a questão. Eis o Gráfico 14 demonstrando esse fato:

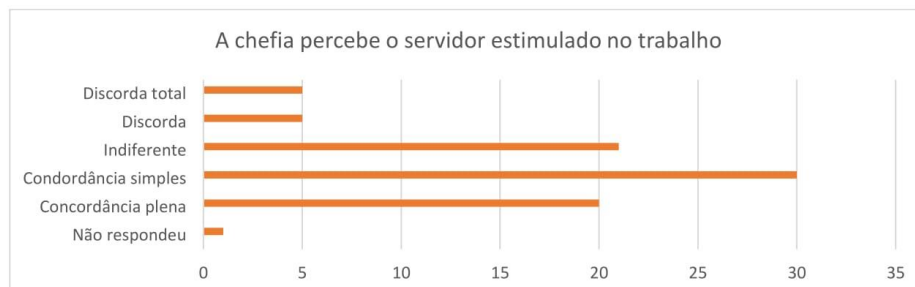


Gráfico 14

Esses dados são suficientes para concluir que as pessoas envolvem-se com o trabalho, não porque são seduzidas por uma boa remuneração ou por estabilidade, mas também por que existem alguns valores intrínsecos do servidor. Eles querem ser vistos como pessoa, reconhecidos e valorizados. Ser reconhecido pela chefia é um fator motivacional. Fazer um trabalho estimulante é outro fator motivacional.

Hunsaker (2009) ressalta que o trabalho do gerente é fortalecer as expectativas de esforço-desempenho-recompensa. As expectativas de recompensa de esforços devem ser fortalecidos.

A motivação, igualmente, decorre de valores pessoais que precisam ser vistos pela chefia. A organização, ou melhor o TCDF, precisa alinhar esses anseios pessoais dos seus servidores com a meta organizacional. No caso, o nível de concordância está alto, mas se comparado com os outros itens avaliados neste trabalho percebe que há uma certa falta de alinhamento da chefia com os anseios dos servidores e suas realizações pessoais.

John C Maxwell (2007) pontua que as chefias são responsáveis pelo ambiente e devem indicar a direção a seguir pelos seus liderados, utilizando o próprio exemplo de comportamento. A percepção da chefia é crucial para manter o servidor motivado, que deseja crescer, ter novos desafios, produzir um trabalho que o realize pessoalmente. O comportamento do líder determina a cultura do ambiente. Trabalhos repetitivos, simples, que não exige esforço físico ou mental é, quase sempre, trabalhos desmotivadores. Cabe à chefia observar sua equipe, reconhecer a capacidade de seu subordinado, explorar sua competência cognitiva, dar mais chance para novos trabalhos, desafiar mais e melhor. Tarefas desafiadoras são meios de despertar a capacidade do servidor em produzir resultados mais significativos.

Pelo que o órgão oferece, seria possível prever que todos os servidores estariam 100% motivados. Entretanto, pelas respostas obtidas, constatou que a motivação é algo complexo no âmbito da teoria da expectativa. Há valores intrínsecos extrínsecos que são fatores motivadores. Assim, no item 15, verificou que há o percentual de 12% de servidores e 26% de pessoas indiferentes com a sensibilidade da chefia. Esse item perde apenas para o item que não reconhece receber elogio do comandante da unidade.

Quanto ao aspecto de estímulos, verifica-se que existe uma falha na capacidade da chefia de reconhecer o sentimento motivacional do servidor ou de perceber uma necessidade específica pessoal que está por trás do perfil de determinado subordinado. O padrão motivacional do TCDF é de altíssimo nível, salvo no que

tange na relação chefia subordinado. Caso houvesse uma atenção maior nesses itens de estímulos, valorização, elogios e desafios, entre chefia e subordinado, certamente geraria um maior comprometimento do servidor com a organização.

Esse reconhecimento e percepção da chefia no capital intelectual gera benefício para toda a equipe. O nível de comprometimento se torna maior e o de absenteísmo bem reduzido. Uma das formas de absenteísmo se traduz em o servidor ausentar-se do trabalho sem razão, atrasar na entrega das tarefas, chegar atrasado ou sair mais cedo, sem cumprir a jornada normal de trabalho. Existe um custo no absenteísmo. Bohlander e Snell (2015) salientam que a organização precisa arcar com os custos diretos relativos à perda de salários pagos e à diminuição de produtividade, quando os empregados faltam ao serviço.

De acordo com Hunsaker (2009), a rotatividade no trabalho é um problema motivacional. Afirma que a perda de funcionários de alto desempenho enfraquece a margem competitiva e leva a queda de qualidade. Esses funcionários, segundo Hunsaker, costumam partir para ambientes que possuem recompensas desejáveis. Ressalta que é importante descobrir e inibir a partida desses altos funcionários. A percepção e aplicação de ações motivacionais surgem como respostas.

De forma geral, contudo, parece que o servidor do Tribunal de Contas está motivado. Para deixar claro essa questão, foram elaboradas duas afirmativas: “1 - Você se considera privilegiado(a) por trabalhar no TCDF” e “20 - Você se considera um(a) servidor(a) motivado(a).” A intenção era saber dos próprios servidores se eles acham que o Tribunal é um órgão motivador, as respostas são quase unânimes em dizer que sim. A discordância está na faixa abaixo de 20%. Eis os gráficos para melhor visualizar os dados. Existe uma pequena parcela de servidores que não foram conclusivos, ou seja, não concordaram nem discordaram de que o TCDF é um órgão motivador. Para demonstrar isso, seguem os gráficos 15 e 16:

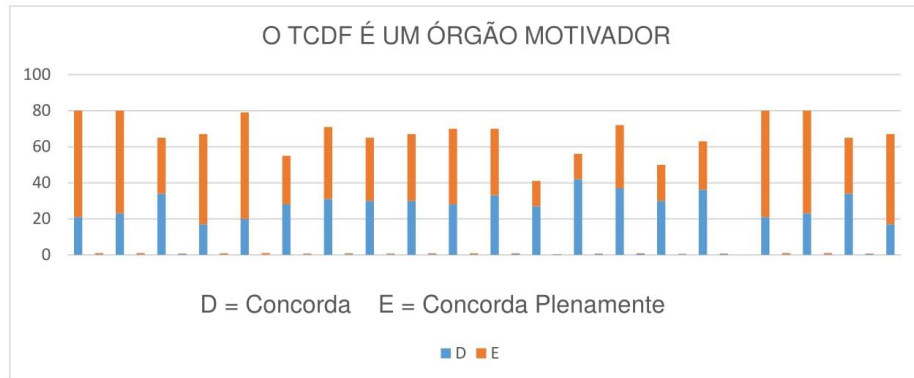


Gráfico 15

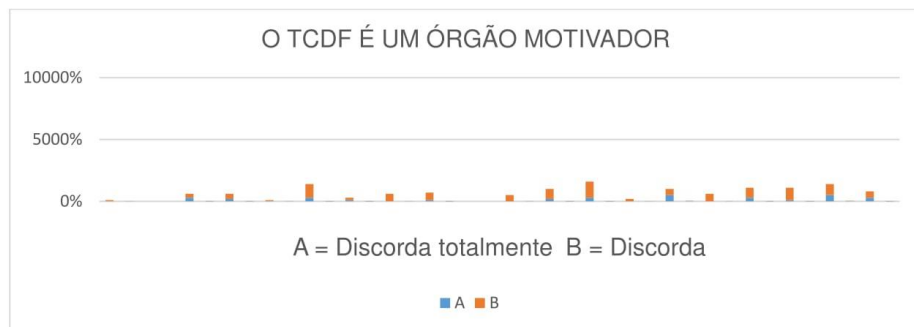


Gráfico 16

Quanto a saber se o servidor se considera privilegiado em trabalhar no TCDF, a resposta foi surpreendentemente positiva. O resultado apurado demonstra que os servidores do TCDF, de forma geral, estão motivados. Houve um total 80% de concordância (39% plena e 41% simples). Apenas 10% não concordam com a motivação, sendo 4% com discordância plena e 6% com discordância simples). 9% do total não concordaram nem discordaram. Eis o Gráfico 17:

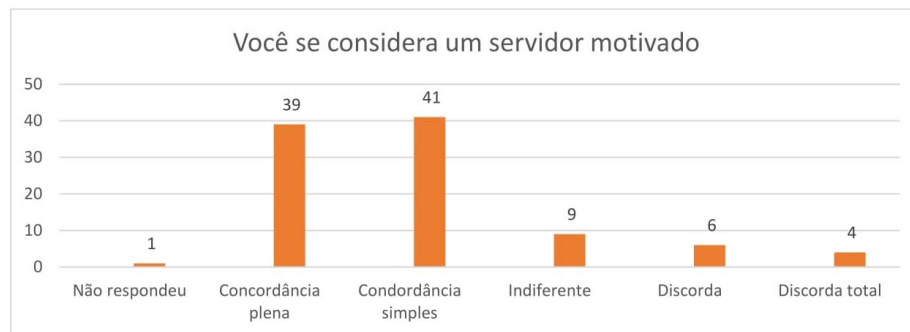
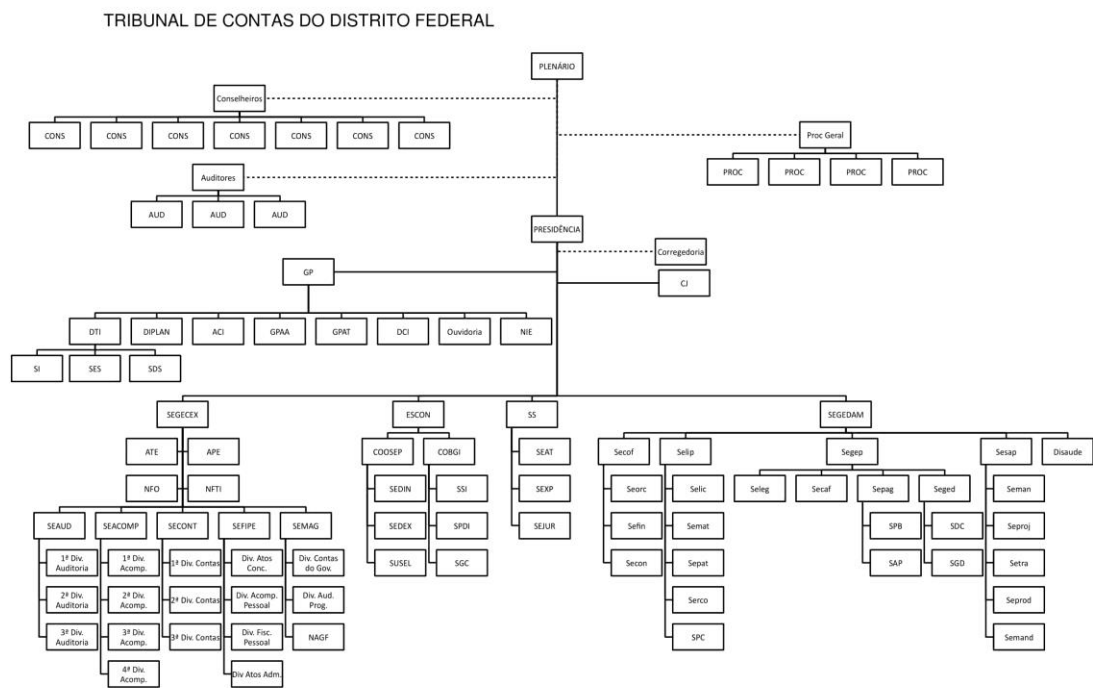


Gráfico 17

O que se percebe é que o Tribunal é um típico órgão da Administração Pública do Distrito Federal que possui um corpo de servidores altamente motivados. Como já mencionado, a motivação é como uma força propulsora das ações do servidor. É a motivação que define a conduta do trabalhador no órgão público. No caso específico da Teoria da Expectativa, as proposições defendidas por Vroom encontram ressonância concreta no TCDF no sentido de que o esforço, desempenho e recompensa estão ligados na motivação das pessoas, o que se traduz, por vias transversas, em ganho em produtividade e qualidade dos trabalhos realizados por uma organização.

ANEXOS

Anexo A – Organograma do TCDF



Anexo B – Quantitativo Pessoal TCDF

PÁGINA 86

Diário Oficial do Distrito Federal

Nº 5, sexta-feira, 6 de janeiro de 2017

SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO

EDITAL DE CITAÇÃO Nº 022/2016

O Secretário de Controle Externo da Secretaria de Contas do Tribunal de Contas do Distrito Federal - TCDF, na forma da lei, depois de esgotados, sem sucesso, os meios previstos no art. 23, I e II, da Lei Complementar do DF nº 1, de 9 de maio de 1994, FAZ SABER a todos quantos este Edital virem ou dele tiverem conhecimento, que tramitam neste Tribunal os autos de nº 30.202/2013, tratando de tomada de contas especial, tendo o egrégio Plenário, na Sessão Ordinária nº 4919, de 8 de dezembro de 2016, autorizado a citação por edital do Senhor LUIZ ANTÔNIO PERES FLORES, inscrito no CPF sob o nº 041.589.701-72, residente e domiciliado em local incerto e não sabido, o qual deverá, no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da primeira publicação deste Edital, e sob pena de revelia, apresentar defesa quanto ao disposto no item II da Decisão nº 2787/2016. Registre-se que as decisões proferidas nos autos se encontram disponíveis no endereço eletrônico deste Tribunal de Contas (www.tc.df.gov.br), podendo o interessado cadastrar-se no "TCDF push" de forma a receber por e-mail informações sobre o andamento do processo de seu interesse.

Para as consultas que se fizerem necessárias, o processo acima referido encontra-se à disposição, de 2ª a 6ª feira, das 13:30 às 18:30 horas, na Sala de Atendimento ao Público, localizada no Tribunal de Contas do Distrito Federal - Edifício Anexo, Praça do Buriti. Informações adicionais podem ser obtidas pelo telefone (61) 3314-2188, no mesmo horário.

Brasília (DF), 29 de dezembro de 2016.

ADALTON CARDOSO FLORES

Secretário de Controle Externo

SECRETARIA DE CONTABILIDADE, ORÇAMENTO E FINANÇAS

SERVIÇO DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

DESPESAS COM PUBLICIDADE E PROPAGANDA

4º TRIMESTRE/2016

A Chefê do Serviço de Execução Orçamentária do Tribunal de Contas do Distrito Federal, CNPJ 00.534.560/0001-26, em cumprimento ao disposto no art. 4º da Lei nº 3.184/2003, TORNA PÚBLICA a relação de serviços com publicidade e propaganda efetuados nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2016.

NE	Finalidade da Ação	Qtd	Preço Total	Recursos Disponíveis da Ação	Beneficiário
253/16	Prestação de serviço de publicidade legal de interesse do TCDF, sob demanda, em jornal diário no DF, nas colunas de classificados, fornecido em centímetro por coluna CT nº 14/2014-TCDF	4	2.667,00	1.783,43	CNPJ 01.527.405.0001-45 W&M Publicidade Ltda - EPP
PT. 01.131.6003.8505.0008 - Publicidade e Propaganda - Institucional - Tribunal de Contas do Distrito Federal				Saldo Remanescente do Programa de Trabalho de Publicidade e Propaganda - R\$ 495,46	

ANA PAULA AZEVEDO SANTANA

AVISO DE REABERTURA

PREGÃO ELETRÔNICO Nº 54/2016

Objeto: Contratação de empresa especializada para fornecimento de Grupo Gerador Diesel para funcionamento singular na potência de 100 KVA, para atendimento ao Edifício Garagem do TCDF. Processo: 30524/2016 - TCDF. Valor estimado: R\$ 72.434,66; enquadramento: natureza 44.90.52.30 - Equipamentos e Material Permanente; classificação funcional e programática 01.122.6003.8517.0019 - Manutenção de Serviços Administrativos Gerais do TCDF; fonte de recursos: 100. Data limite de recebimento das propostas: 19/01/2017, às 14h30min. Cópia do Edital encontra-se à disposição no Serviço de Licitação, localizado no 2º Andar do Ed. Anexo do TCDF, fone (61) 3314-2742 ou pelos sites: www.tc.df.gov.br e www.comprasnet.gov.br (UASG: 974003). A Sessão Pública será processada no sítio do ComprasNet, nos termos do Edital. Em atendimento à Lei Distrital nº 5.453/2015, as informações referentes ao certame também estão disponíveis no sítio www.tc.df.gov.br, link: Consulta Processo do TCDF.

Brasília/DF, 5 de janeiro de 2016.

ALESSANDRA RIBEIRO ASTUTI

Pregoeira

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL											
QUADRO DE COMPOSIÇÃO DO PREENCHIMENTO DE CARGOS EM COMISSÃO E DE FUNÇÕES DE CONFIANÇA											
DADOS REFERENTES AO MÊS DE DEZEMBRO DE 2016											
O PRESIDENTE EM EXERCÍCIO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL, no uso de suas atribuições regimentais, e em cumprimento ao disposto na Decisão TCDF nº 3.521/2009 - SO, torna público o quadro de composição do preenchimento de Cargos em Comissão e de Funções de Confiança do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Dados referentes ao mês de dezembro de 2016.											
PREENCHIMENTO DOS CARGOS EM COMISSÃO E FUNÇÕES DE CONFIANÇA NO TCDF - Dezembro/2016											
Órgão	Servidor do Quadro do TCDF			Cedido por Outros Órgãos			Sem Vínculo Efetivo	Total (h+a-g)	Total de Ocupantes de Cargos em Comissão (i+b+e+g)	% de Cargos em Comissão Ocupados por Servidores Sem Vínculo (l-g/i)	% de Servidores Sem Vínculo com o TCDF em Relação ao Total (k+g/h)
	Sem cargo em Comissão (a)	C/ Cargo em Comissão (b)	C/ Função Grati-ficada (c)	Sem cargo em Comissão (d)	C/ Cargo em Comissão (e)	C/ Função Grati-ficada (f)					
Tribunal de Contas do Distrito Federal	244	98	156	0	21	32	66	617	185	35,67%	10,69%
PAULO TADEU											

Este documento pode ser verificado no endereço eletrônico <http://www.in.gov.br/autenticacao.html>, pelo código 50012017010600086

Documento assinado digitalmente conforme MP nº 2.200-2 de 24/08/2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil.