

ADMINISTRAÇÃO DE PROFISSIONAIS TÉCNICOS DO SERVIÇO PÚBLICO EM EMPRESAS DE P&D: O PROBLEMA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Eduardo Ramos Ferreira da Silva

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, IPEN/CNEN/SP, Travessa R, 400, Cidade Universitária "Armando de Salles Oliveira", São Paulo, SP, CEP 05508-900, Tel.: (011) 817-7632, E-mail: erfsilva@net.ipen.br

RESUMO

Este trabalho, enquadrando-se dentro do tema principal deste Evento ('A formação de pessoal no setor nuclear'), mostrará características da motivação para o trabalho, como fator de desempenho, aplicadas a funcionários do Serviço Público, envolvidos com P&D e se verificará que, em sua maioria, os tópicos básicos, que garantem a existência de um contínuo estímulo para a obtenção de metas, não são hoje aplicados. Verifica-se que o profissional de P&D, depara-se com os seguintes fatores básicos que norteiam seu desempenho em uma Empresa: nível de recompensas, bonificações, participação nas decisões, liberdade de ação e reconhecimento pelo seu trabalho, e que a motivação para o trabalho, ou seja, o estado psicológico que caracteriza a disposição para perseguir uma meta, ou realizar uma tarefa, torna-se crucial para este funcionário. Será mostrado que, dadas uma série de características da motivação para o trabalho, que levam a um maior desempenho, têm-se um vácuo entre o que deveria ser e o que ocorre na prática. Medidas que alterem tal fato urgem que sejam adotadas, dado que na atual situação se atingirá níveis de frustração tais que, o funcionário será levado a um ponto de onde não se acha o retorno, havendo uma perda de capacitação técnica.

INTRODUÇÃO

Conforme pode ser visto em [1], o profissional de pesquisa e desenvolvimento (P&D), depara-se com os seguintes fatores básicos que norteiam seu desempenho em uma Empresa: nível de recompensas, bonificações, participação nas decisões, liberdade de ação e reconhecimento pelo seu trabalho. Tais atribuições são incorporadas a seu plano de cargos e salários.

Recentemente, com a lei 8.691 (28 de julho de 1.993), foi estruturado o plano de Carreiras dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Funcional, integrantes da área de Ciência e Tecnologia.

Desta forma os órgãos ficam compostos de três carreiras, a saber:

- de pesquisa em Ciência e Tecnologia,
- de desenvolvimento tecnológico e
- de gestão, planejamento e infra-estrutura em Ciência e Tecnologia.

Cada carreira, com os devidos níveis que congrega (superior, intermediário ou técnico), é dividida em quatro classes (A, B, C e D) e cada uma delas, em três padrões (I,

II e III). Nenhuma referência aos pressupostos de [1] foi sequer avaliada.

Verifica-se também em [1] que a motivação (do latim *motivus, movere, mover*) para o trabalho, ou seja, o estado psicológico que caracteriza a disposição para perseguir uma meta, ou realizar uma tarefa, torna-se crucial para este funcionário.

Tal observação já fora comprovada em Empresas genéricas, como pode ser encontrado em [2], que informa que o desempenho humano é caracterizado por três fatores: orientação cultural, nível de riqueza econômica e satisfação das necessidades básicas, daí a relevância de se buscar meios de garantir que o funcionário esteja constantemente motivado a trabalhar, o que proporciona à Empresa:

- lucro (conforme [3] e [5]),
- a busca de funcionários caracterizados por serem "indivíduos empreendedores" (vide [5]), e
- a diminuição do contraste entre a satisfação do indivíduo e a produtividade [6].

Do ponto de vista do funcionário, o seu desempenho, pode ser enquadrado em motivos de ordem interna e motivos de ordem externa ([7]).

No caso específico de funcionários de P&D, além de manter o seu desempenho, a Empresa, através do provimento de sua motivação para o trabalho, ainda consegue influir no "paradigma do isolamento", caracterizado por paredes artificiais que dificultam o relacionamento com outros setores da mesma ("marketing", compras, produção, etc.), conforme é mostrado em [1], [8], [2] e [9]. Embora tal afirmação caiba perfeitamente ao serviço privado, não se pode dizer que o mesmo ocorra no serviço público. Como exemplo básico de continuidade ao "paradigma do isolamento", pode-se citar os professores universitários.

CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Uma das primeiras características da motivação para o trabalho é a vasta gama de definições encontradas. Na realidade, conforme pode ser visto em [3], esta dificuldade é decorrente de se caracterizar a motivação como um "estado de espírito". Já [10], citando Kazuo Inamori, fundador da Kyocera (cerâmicas avançadas para componentes eletrônicos), escreve:

"Seja em pesquisa e desenvolvimento, administração, seja em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é gente. E gente tem vontade própria, idéias próprias e sua maneira própria de pensar. Se os funcionários não estiverem suficientemente motivados para enfrentar o desafio do crescimento e desenvolvimento tecnológico (...) simplesmente não haverá crescimento, nem aumento de produtividade, nem desenvolvimento tecnológico."

Conforme [11], a motivação para o trabalho é caracterizada como uma relação entre a aprendizagem e o interesse. Já [12], informa que ela é um atributo básico para o trabalho em grupo. Aproximando-se mais da definição encontrada na Apresentação deste trabalho, [7], a define como um estímulo à vontade de trabalhar.

Dado que se tem uma definição sobre a motivação, passemos a uma segunda característica: como conseguí-la. É mostrado em [7] que:

"Como a motivação implica em se mexer com o coração e a mente das pessoas, provavelmente não existe "know-how" técnico que possa ser usado na resolução desse problema, e portanto, é também inviável buscar sua padronização."

Este fato já é bem característico, uma vez que conforme vimos anteriormente, existem motivos internos e externos que influenciam no desempenho, e estes são característicos de cada ser humano. Os motivos internos, que em suma demonstram a hierarquia das necessidades e

do crescimento humano, são exploradas por Maslow, 1.970 (citado em [2]). Os motivos externos são abordados por duas categorias distintas: o trabalho e as condições de trabalho, estudados detalhadamente por Herzberg, 1.966 (citado em [2]), que define fatores de conforto e de desconforto, ou melhor ainda, fatores higiênicos e fatores motivacionais, que agem de maneira conjunta sobre o indivíduo.

Segundo [6], para se estar motivado para o trabalho é necessário que se seja motivador para o mesmo. Assim, causa e efeito se misturam.

A grande diferenciação entre o funcionário comum e o de P&D, reside no fato que, para o primeiro, pode-se fazer a seguinte escala decrescente para os fatores motivacionais:

- 1) visão do trabalho como um jogo,
- 2) participação nas sugestões sobre o trabalho,
- 3) participação no desenvolvimento do trabalho,
- 4) participação na organização do trabalho e
- 5) participação no planejamento do trabalho.

Para o funcionário de P&D, a escala tem valores inversos, crescendo em direção à participação no planejamento, de onde surge o enfoque da utilização da "gerência por objetivos" ou, como quer [2], a "gerência da tecnologia". Neste caso vê-se a enorme desvantagem do funcionário do Serviço Público, trabalhando em P&D, em comparação com seu colega da iniciativa privada, uma vez que dele é, na maioria das vezes, afastada a possibilidade de ação quanto à participação no planejamento do trabalho.

A referência [7], observa que para se conseguir a motivação deve-se ter um entendimento do conteúdo do trabalho, sua distribuição e significado. Mais do que isto, é caracterizado como formas de obtenção do prazer:

- prazer de pensar, que gera a criatividade,
- prazer da atividade física,
- prazer de compartilhar as satisfações, gerando a sociabilidade, bastante questionada nos funcionários de P&D, e
- prazer de atingir objetivos, que gera a responsabilidade,

o que leva ao tripé básico da motivação para o trabalho: trabalho de equipe, liderança e participação.

Uma outra característica interessante para a motivação para o trabalho pode ser encontrada na procura, na criação, de um objetivo comum. Este, conforme [7], pode ser atingido através dos seguintes parâmetros:

- estímulo contínuo a desenvolver os objetivos pessoais,
- do domínio pessoal como uma pedra fundamental para o desenvolvimento do objetivo comum, e o fator mais importante,

-não infringir as liberdades individuais.

Aqui, mais uma vez, nota-se a substancial diferença entre a iniciativa privada e o Serviço Público: o fato da primeira encarar o funcionário como o objetivo da organização, mantendo-o constantemente estimulado a desenvolver seus objetivos pessoais e incentivá-lo através de um contínuo aprendizado ao aprimoramento de seu domínio pessoal.

Há também uma característica que segundo [13], é intrínseca ao funcionário de P&D: a vocação. Assim pode-se entender que ao contrário da iniciativa privada, onde o funcionário escolhe estar neste tipo de atividade, no Serviço Público, muitas vezes, o indivíduo adentra a esta atividade pelo fato de haver um concurso público, que até este momento, lhe garante uma certa estabilidade, aposentadoria integral, sossego (devido à falta de cobranças do desenvolvimento do serviço) etc., e não por uma real vocação. Tal fato gera uma situação de acomodação. Esta acomodação é, segundo a "Folha de São Paulo", de 28/05/95, uma das principais causas pelas quais as Empresas da iniciativa privada relutam em contratar servidores públicos. Cria-se então um círculo vicioso onde o funcionário insatisfeito simplesmente não consegue outro posto de trabalho e torna-se mais e mais acomodado.

Desta forma, como lembra [5], é necessário influir nos critérios de contratação, ou seja, não se restringir apenas ao fato de se conseguir aprovação em um concurso público, dado principalmente à especificidade do profissional de P&D, conforme mostrado por [11], [14], [2] e [1].

Também segundo [5], um método alternativo seria buscar jovens com vocação, brilhantes e motivados para o trabalho em P&D nas melhores escolas. Sugere também a "apropriação" de funcionários de Empresas do ramo, o que é praticamente impossível no Serviço Público, dado a falta de incentivos que este proporciona.

Uma outra característica polêmica é o nível salarial, como agente não motivador. Conforme o jornal "Folha de São Paulo", em pesquisa publicada em 30/04/95, o "salário é o que mais desanima o paulistano", mostrando que, em relação ao funcionário público, 20% estão muito satisfeitos, 39% estão pouco satisfeitos e 40%, nada satisfeitos, sendo que dos 56% das pessoas que já pensaram em mudar de emprego, 44% informam que o salário é incompatível com o cargo.

Para melhor entendermos este fato vamos exemplificar com a seguinte situação: suponhamos um funcionário de P&D, com o plano de carreira definido pela lei 8.691, de 28/07/93. Suponhamos que o mesmo esteja no topo da carreira, ou seja, pela mesma lei, o título de doutor e mais seis anos, após a titulação, desenvolvendo atividades no setor de P&D, ou, como alternativa, conforme prevê a mesma lei, onze anos de atividades ligadas à P&D, após o título de mestre, ou, em último caso, quatorze anos dedicados à P&D.

Conforme pode ser visto na Medida Provisória número 618, de 15/07/94, o salário básico de tal funcionário seria de R\$ 429,51. Com o dissídio ocorrido em 01/95, este salário passou a ser R\$ 524,30. De acordo com a lei 8.112, de 11/12/90, este funcionário perceberia ainda, a título de "gratificação por atividade especial", 165%. Ainda teria direito a 5% do salário a cada período de 5 anos de serviço, e de acordo ainda com a lei 8.112, a adicionais de insalubridade, periculosidade ou atividades penosas (artigos 68 a 72). No caso deste funcionário ora analisado será suposto o índice máximo de 30% do salário. Por causa da titulação, são definidos também índices de correção que são: 35% para o mestrado e 70% para o doutorado. Assim, para este funcionário, com título de doutor e 15 anos de serviço, totalizaria-se um salário de, aproximadamente, R\$ 2.600,00.

Como a lei 8.691, a grosso modo, não faz nenhuma distinção com relação a formação do profissional, conclui-se que tanto funcionários com profissões consideradas liberais, tanto quanto aqueles cujas profissões advêm de cursos não reconhecidos, percebem o mesmo valor.

Se verificarmos a tabela de salários publicada semanalmente pela "Folha de São Paulo", notaremos que um engenheiro "senior" estaria com salário médio de R\$ 2500,00, isto sem a necessidade de titulação e com, em média, 8 anos de experiência. Para um biólogo, químico, físico, teríamos um salário de R\$ 1200,00. Assim, pode-se notar que, para algumas profissões, é bastante interessante o ingresso no Serviço Público, razão que ajuda a entender a satisfação de 20% dos funcionários, conforme visto anteriormente.

O nível de incentivos e benefícios são outras características importantes a serem notadas, [1] e [15]. Os benefícios no Serviço Público se resumem a assistência médica, enquanto que na iniciativa privada são extensivos a serviços odontológicos, seguros diversos, etc.. Os incentivos do servidor público, como já dissemos, estão incorporados no quinquênio (5% do salário), enquanto que na iniciativa privada há cotas de participação nos lucros e valorização ao contínuo treinamento (cursos, viagens, etc.).

CONCLUSÃO

Este trabalho mostrou que dada uma série de características da motivação para o trabalho, que levam a um maior desempenho, encontradas na literatura, no caso de funcionários do Serviço Público, têm-se um vácuo entre o que deveria ser e o que ocorre na prática.

Medidas que alteram tal fato urgem que sejam adotadas, dado que na atual situação se atingirá níveis de frustração tais que, como em uma espiral de Arquimedes, o funcionário será levado a um ponto de onde não se acha o retorno.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano pelas críticas construtivas que fez ao trabalho, quando da sua apresentação como complementação dos créditos da disciplina EAD-856: "Administração de Profissionais Técnicos", na Faculdade de Administração e de Economia da USP, junto ao Núcleo de Política e Gestão de Ciência e Tecnologia, bem como as idéias sugeridas para o seu desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

- [1]-ROUSSEL, P.A.; SAAD, K.N.; BOHLIN, N. - "Pesquisa & Desenvolvimento", Makron Books, 1.992.
- [2]-MAYNARD, H.B. - "Manual do gerente de empresa", Blücher, 1.979.
- [3]-HARMON, R.L.; PETERSON, L.D. - "Reinventando a fábrica", Campus, 1.991.
- [4]-TEIXEIRA, D.S. - "P&D experimental e inovação industrial: motivações da empresa privada e incentivos no setor público", em "Administração em Ciência e Tecnologia", Blücher, 1.983.
- [5]-FLEURY, M.T.L. - "Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta - o caso brasileiro em contraponto ao japonês", em "Sobre o modelo japonês", EDUSP, 1.993.
- [6]-IOB - "Chefia e liderança", Manual de treinamento, 1.992.
- [7]-KONDO, Y. - "Motivação humana - um fator chave para o gerenciamento", Gente, 1.991.
- [8]-LOPES, T.V.M. - "Problemas de pessoal na empresa moderna", Fundação FGV, 1.980.
- [9]-MAXIMIANO, A.C.A. - "Introdução à Administração", Atlas, 1.995.
- [10]-MAXIMIANO, A.C.A. - "Gerência de trabalho de equipe", Pioneira, 1.993.
- [11]-MAXIMIANO, A.C.A.; ARIANI, R.C.C. - "Administração de RH para organizações de P&D", em "Administração em Ciência e Tecnologia", Blücher, 1.983.
- [12]-FALCONI, V.C. - "Gerência da qualidade total", Fundação C. Ottoni, 1.989.

[13]-DRUCKER, P.F. - "Administrando para o futuro", Pioneira, 1.992.

[14]-SENGE, P.M. - "A quinta disciplina", Best Seller, 1.990.

[15]-CARVALHO, R.Q. - "Capacitação tecnológica limitada e uso do trabalho na indústria brasileira", São Paulo em Perspectiva, 8(1), 133-143, 1.994.

ABSTRACT

This paper, situated inside of theme leading of Event ('The formation of personal on sector nuclear'), will indicate attributes of motivation at the work, how factor of performance, to apply at official of Public Service, involved with R&D and will verify what, at his majority, the topic basic, what guarantee the existence of one continual stimulus at the obtainment of goal, are not today applied. Is verify what the professional of P&D, to confronted with the following basic factor what conduct yours acting at a Enterprise: plane of recompense, participation at decision, liberty of action and recognition for yours work, and what the motivation at the work, or the lain psychological what characterize the disposition at hunt a goal, or execute a task, make critical at this official. Will are showed what, a series of attribute of motivation at the work, what carry the one larger performance, have one emptiness between the what should be done and the what occurs in practice. Measurement what change such fact is necessary what is adopt, given what on present situation will attain level of frustration such what, the official will is naughty the one point of where no herself find the return, to have a loss of enable technique.