

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Enir Carolina Lemes Bentim

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM
OS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ - RS**

Porto Alegre – RS

Maior/2015

Enir Carolina Lemes Bentim

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM
OS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ - RS**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialização em Gestão
Pública.**

Orientadora: Prof^a. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre – RS

Mai/2015

Enir Carolina Lemes Bentim

**FATORES MOTIVACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM
OS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ - RS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialização em Gestão Pública, sob apreciação da seguinte banca examinadora.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientadora: Silvia Generali da Costa - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Luis e Fátima e ao meu irmão Anderson que em nenhum momento de suas vidas mediram esforços para fazerem dos meus sonhos uma realidade. Obrigada pelo apoio, pelo carinho e pela compreensão. Essa vitória não é só minha, é nossa!

AGRADECIMENTOS

A Deus pela dádiva da vida, e por ter me ajudado a manter a fé nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais que hoje sorriem orgulhosos ou choram emocionados, que muitas vezes, na tentativa de acertar, cometeram falhas, mas que inúmeras vezes foram vitoriosos, que se doaram inteiros e renunciaram aos seus sonhos, para que, muitas vezes, eu pudesse realizar os meus. A vocês que compartilharam o meu ideal e os alimentaram, incentivando a prosseguir na jornada, mostrando que o nosso caminho deveria ser seguido sem medo, fossem quais fossem os obstáculos. Minha eterna gratidão vai além de meus sentimentos, pois a vocês foi cumprido o dom divino. O dom de ser Pai, o dom de ser Mãe.

Ao meu irmão que sempre me incentivou e que por muitas vezes compartilhou minhas angústias, obrigada pelo amor e carinho.

À Coordenação do curso e os tutores, em especial aos do Pólo de Quaraí, pela dedicação e preocupação em fazer sempre o melhor para os seus alunos e para o curso.

Aos professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por tanto que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Aos colegas de curso que se tornaram amigos, pelo companheirismo e troca de ideias durante todas as diversas fases do curso.

Aos colegas de trabalho que foram peças fundamentais para a concretização deste trabalho, motivando-me em todos os momentos.

E a todos que ouviram os meus desabafos; que presenciaram e respeitaram o meu silêncio; que partilharam este longo passar de anos, de páginas, de livros e cadernos; que tantas vezes machucamos; que fizeram o meu mundo um mundo melhor; que me acompanharam, choraram, riram, sentiram, participaram, aconselharam, dividiram; as suas companhias, os seus sorrisos, as suas palavras e mesmo as suas ausências foram expressões de amor profundo. As alegrias de hoje também são suas, pois seus amores, estímulos e carinhos foram armas para essa minha vitória.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os elementos organizacionais que são determinantes para a motivação no trabalho dos funcionários públicos efetivos lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí (RS). Para tanto, foram abordados conceitos essenciais que permitissem a compreensão do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma importante ferramenta de gestão. Como metodologia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso, sendo o mesmo de caráter quantitativo-descritivo, assim como para a coleta e a análise dos dados, que se utilizaram os fundamentos da Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, por meio da aplicação de um questionário, envolvendo os funcionários da referida instituição. Com a interpretação das questões respondidas pelos entrevistados, foi possível constatar que a Prefeitura Municipal dispõe de servidores com grandes potenciais, porém insatisfeitos com alguns itens questionados tais como: remuneração, cursos e treinamentos oferecidos, reconhecimento das potencialidades e não implantação do plano de carreira. Em contrapartida, os fatores motivacionais como relacionamento, atividades desenvolvidas e realização no trabalho apresentaram níveis altamente positivos, demonstrando que esses por sua vez, ocasionam satisfação e motivação no trabalho.

Palavras-chave: Setor público; Motivação; Fatores higiênicos; Fatores motivacionais.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the organizational elements that are crucial to the work motivation of effective civil servants crowded at the headquarters of the City of Quaraí (RS). To do so, they were addressed key concepts that allow understanding what is the question of motivation and how this can be an important management tool. As a research methodology, adopted the case study, with the same quantitative-descriptive, as well as for collecting and analyzing the data, which used the foundations of the theory of two factors of Frederick Herzberg, through application of a questionnaire involving the employees of that institution. The interpretation of the questions answered by the respondents, it was found that the Municipality has servers with large potential, but dissatisfied with some questioned items such as remuneration, courses and training offered, recognition of potential and no implementation of the career path. In contrast, the motivational factors such as relationships, activities undertaken and fulfillment at work showed highly positive levels, demonstrating that these in turn cause satisfaction and motivation at work.

Keywords: Public Sector; Motivation; Hygienic factors; Motivational factors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hierarquia de necessidades de Maslow	17
Quadro 1 – Fatores motivacionais e higiênicos	18
Quadro 2 – Fatores de satisfação e insatisfação	18
Quadro 3 – Princípios básicos das Teorias X e Y de Mc Gregor	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas totais quanto ao sexo	27
Gráfico 2: Respostas totais quanto a idade.....	28
Gráfico 3: Respostas totais quanto à escolaridade	29
Gráfico 4: Respostas totais quanto aos cargos ocupados	30
Gráfico 5: Respostas totais quanto ao tempo de serviço	30
Gráfico 6: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (instalações físicas).....	32
Gráfico 7: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (remuneração).....	33
Gráfico 8: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (estilo de liderança).....	34
Gráfico 9: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (cursos oferecidos).....	35
Gráfico 10: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (relacionamento com os colegas).....	37
Gráfico 11: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (trabalho na prefeitura)	38
Gráfico 12: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (realização no trabalho)	39
Gráfico 13: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (reconhecimento das potencialidades pela instituição)	40
Gráfico 14: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (progresso funcional – plano de carreira)	41
Gráfico 15: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância (autonomia para o trabalho)	42

SUMÁRIO

1INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	14
2.1 Motivação.....	14
2.1.2 Principais teorias de conteúdo motivacional.....	16
2.1.3 A importância dos fatores motivacionais dentro de uma organização.....	20
3PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	23
3.1 População	23
3.2 Coleta de dados	24
3.3 Análise de dados.....	25
4CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 Descrição da organização	26
4.2 Análise dos dados coletados.....	27
4.2.1 Dados demográficos	27
4.2.2 Fatores Higiênicos.....	31
4.2.2.1 Instalações físicas	31
4.2.2.2 Remuneração.....	33
4.2.2.3 Estilo de liderança	34
4.2.2.4 Cursos oferecidos.....	35
4.2.2.5 Relacionamento com os colegas.....	36
4.2.3 Fatores Motivacionais.....	37
4.2.3.1 Trabalho na prefeitura	38
4.2.3.2 Realização no trabalho.....	39
4.2.3.3 Reconhecimento das potencialidades pela instituição	40
4.2.3.4 Progresso funcional – Plano de carreira.....	41
4.2.3.5 Autonomia para o trabalho	42
5CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A.....	51

1 INTRODUÇÃO

O tema motivação além de vasto é bastante complexo e tem sido investigado tanto por cientistas comportamentais, que estudam as organizações, como também por aqueles que as administram, tendo em vista que, sem pessoas as prestações dos serviços tornam-se praticamente inoperantes. A motivação de um indivíduo reflete tanto no seu desempenho profissional, como na sua vida pessoal, influenciando diretamente nas suas ações, bem como nos seus modos de agir e de pensar.

Manter os funcionários motivados é uma tarefa muito complexa, porém necessária, visto que as pessoas são os ativos diferenciais de uma organização e por esta razão faz-se necessário atrair e manter estas pessoas dentro das organizações através de ações que proporcionem níveis positivos de satisfação, uma vez que estas ações são capazes de transformar qualquer ambiente organizacional, tornando seus funcionários mais comprometidos com as suas atividades, desenvolvendo-as com maior qualidade e empenho.

Robbins (2005, p. 132) define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta”. Assim, quando a pessoa desempenha uma tarefa que se sente útil ou valorizado ela trabalha com mais afinco, utilizando de uma maneira melhor o tempo e o material empregado, bem como se dedicando mais aos serviços a ela auferidos. Desta forma, fica evidenciada a necessidade de valorização destes servidores, seja por meio de capacitações, remuneração compatível com suas instruções, boa estrutura organizacional ou proporcionar ainda melhores oportunidades de desenvolvimento das suas potencialidades.

Assim, a percepção da motivação destes servidores é o objetivo desta pesquisa, pois busca avaliar a percepção dos funcionários frente às suas tarefas e ao seu ambiente de trabalho, apresentando uma análise dos fatores organizacionais que geram ou não a motivação dos servidores públicos municipal lotados na sede da Prefeitura Municipal Quaraí - RS.

Partindo deste contexto, o referencial teórico que norteou esse estudo, aborda aspectos como: a motivação no trabalho, as principais teorias de conteúdo motivacional, sendo a Teoria de Herzberg a norteadora deste estudo e a importância

dos fatores motivacionais dentro de uma organização. Assim como a metodologia, que explica como esse estudo foi conduzido, onde se adotou o estudo de caso de caráter quantitativo-descritivo para elaboração do mesmo, apresentando ainda a população estudada, bem como a forma que se procedeu em relação às coletas e às análises dos dados.

O referido trabalho aborda ainda questões como: a caracterização da organização e os resultados obtidos por meio da pesquisa, onde é apresentado o perfil do funcionário público envolvido no estudo, os fatores motivacionais no trato de suas funções e o preparo dos mesmos, assim como a satisfação na realização das tarefas, oportunizando desta maneira uma melhor compreensão dos serviços públicos prestados pelos funcionários municipais da Prefeitura Municipal de Quaraí no estado do Rio Grande do Sul - RS, contribuindo de forma significativa para que os gestores públicos conheçam os principais anseios de seus servidores e para que possam assim desenvolver políticas que melhorem o ambiente de trabalho e elevem o grau de motivação dos mesmos.

Dentro deste contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **quais os fatores motivacionais dos funcionários da sede da Prefeitura Municipal de Quaraí - RS?**

1.1 JUSTIFICATIVA

Esse estudo mostra-se relevante, uma vez que a motivação contribui significativamente para a melhoria dos resultados, seja em níveis de atendimento quanto à própria qualidade de vida no ambiente de trabalho. Neste sentido Brunelli(2008), ressalta que o servidor público, além de ser um cidadão é o elo entre o governo e a comunidade. Se o servidor estiver satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando as rotinas organizacionais, qualificando ainda a prestação de serviços à população.

Assim, tanto nas esferas públicas como nas empresas privadas, é essencial que os indivíduos estejam bem motivados e comprometidos com os serviços por eles prestados. É fundamental também que o gestor conheça os fatores que

interferem ou não na motivação dos seus servidores, pois compreendendo o que impulsiona as pessoas a agirem no ambiente organizacional, ele poderá direcionar as suas ações para estimulá-las, objetivando a excelência no desempenho e o alcance das metas e objetivos da instituição.

Desta forma, viu-se a necessidade de pesquisar e analisar os principais fatores organizacionais que afetam ou não a motivação dos funcionários públicos lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí – RS. Neste estudo, pretende-se ainda, traçar o perfil destes servidores, colhendo ainda sugestões de melhorias que ajudem os gestores públicos a desenvolverem ações beneficiadoras para um melhor desempenho de todos que integram o quadro funcional da organização pesquisada.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos representam os propósitos ou os fins de um trabalho científico, nos quais são divididos em objetivo geral, que constitui a ação que conduzirá ao tratamento da questão abordada no problema de pesquisa, fazendo menção ao objeto de uma forma mais direta e objetivos específicos, que apresentam, de forma detalhada, as ações que se pretende alcançar e estabelecem estreita relação com as particularidades relativas à temática trabalhada.

1.2.1 Objetivo geral

Esse estudo tem como objetivo geral analisar os fatores de motivação dos funcionários públicos municipais lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí - RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Quaraí - RS;
- Identificar os principais fatores de motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Quaraí - RS;
- Identificar os principais fatores de desmotivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Quaraí - RS;
- Propor ações de melhorias para a organização.

2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No intuito de obter o conhecimento teórico sobre o assunto, nesta seção serão abordados aspectos tais como: motivação, as principais teorias motivacionais e a importância dos fatores motivacionais dentro de uma organização.

2.1 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação representa um ensejo que movimenta a natureza humana na busca de alguma coisa, estando diretamente ligada ao comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para a ação praticada.

Para Gomes e Michel (2007, p. 2),

a palavra “motivar”, significa: dar motivo a, causar, expor motivo. E o sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito logo a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo.

A motivação pode ser conceituada ainda como "o desejo inconsciente de se obter algo ou alguma coisa" (MURRAY, 1986) ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando o crescimento e o desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente o organizacional" (LIMA, 1996), motivando, canalizando e sustentando o comportamento das pessoas, não sendo, no entanto, a única influência no desempenho das mesmas.

Neste sentido, a motivação varia de indivíduo para indivíduo mesmo que trabalhem em uma mesma organização, já que os interesses individuais estão relacionados com interesses, desejos e necessidades intrínsecos de cada pessoa, onde a partir dessas necessidades as pessoas buscam alcançar os objetivos da organização. Assim, pode-se afirmar que a motivação deriva da capacidade de poder satisfazer as necessidades de cada ser humano.

Já a satisfação no trabalho é considerada um estado- emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho. De acordo com Locke (1990, apud MARQUES 2013, p. 1),

a satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos.

Segundo Spector (2003, p. 221), a satisfação no trabalho é uma variável de atitudes que mostra como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho, seja no todo ou em relação a alguns de seus aspectos. “É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”.

Deste modo, a satisfação com o trabalho pode influenciar de maneira significativa no comportamento das pessoas dentro de uma organização, pois quando há satisfação no ambiente de trabalho, há também uma maior perspectiva de boas relações entre os funcionários e seus superiores, assim, como melhoras no desempenho dos mesmos.

Desta forma, podemos dizer que a motivação e a satisfação estão ligadas aos aspectos psicológicos e ao atendimento das necessidades de cada indivíduo que segundo algumas teorias, existem dois fatores de motivação: os fatores humanos dentre os quais estão às condições de trabalho e de conforto, as relações com superiores e com os colegas, bem como com as políticas da empresa que trabalham, e os fatores motivacionais que estão relacionados com os motivos que fazem os indivíduos se desenvolverem enquanto seres humanos, dentre os quais se encontram a responsabilidade, a liberdade, a capacitação, a promoção e as habilidades, fatores estes determinantes da motivação de cada um. Assim, percebe-se que a motivação e a satisfação andam juntas e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social das pessoas.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS DE CONTEÚDO MOTIVACIONAL

Para Facciolli (2008), as teorias de conteúdo motivacional estudam quais os fatores atuam sobre as pessoas para mover seu comportamento, assim, seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base da teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer. Da mesma forma as teorias motivacionais modernas também se inspiram nessas antigas ideias, das quais se identifica três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem como: o ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

Baseado nisso a literatura corrente aponta que as teorias que melhor explicam o tema motivação, embora ainda sejam questionadas em termos de validade, são a teoria da hierarquia das necessidades humanas e a teoria motivação-higiene.

Assim, Vergara (2000), destaca que na década de 50, Abraham Maslow desenvolveu uma teoria, conhecida como Teoria de Maslow, tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva o ser humano a tomar certa direção.

Robbins (2005) identifica as necessidades de Maslow como sendo:

- a) Fisiológicas: representam as necessidades relacionadas ao organismo, tais como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo;
- b) Segurança: referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem e vai da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas como a de um emprego estável, um plano de saúde ou a proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) Sociais: somente aparecerão após as necessidades de segurança ser supridas, onde são incluídas a afeição, a aceitação, a amizade e a sensação de pertencer a um grupo;
- d) Estima: é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros, onde se inclui os fatores internos, como o respeito próprio, a realização e a autonomia; e os fatores externos, como status, reconhecimento e atenção;

- e) Auto-realização: se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser explorando suas possibilidades a intenção de tornarem-se tudo aquilo que se é capaz de ser, onde se inclui o crescimento, o alcance do seu próprio potencial e o autodesenvolvimento.

Conforme preposição inicial de Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades, conforme mostra a figura abaixo:

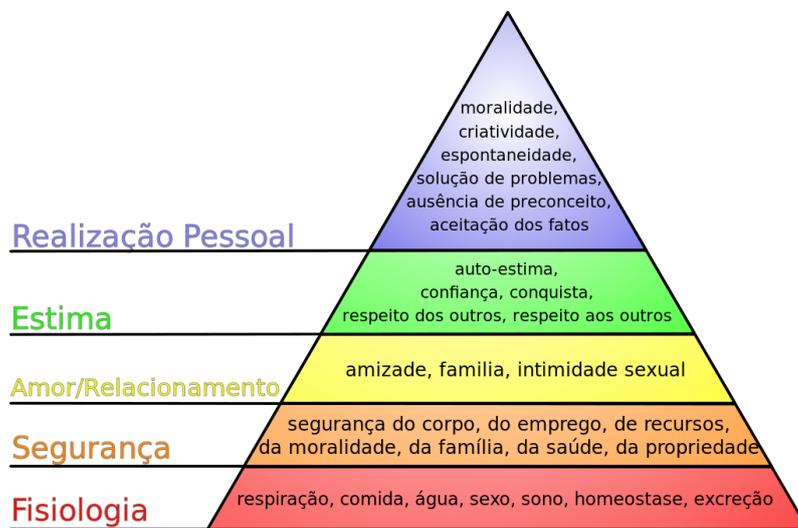


Figura 1 - Hierarquia de necessidades de Maslow
Fonte: Adaptada de Maslow (2003)

Vergara (2000), destaca ainda a Teoria de Herzberg, mais conhecida como a Teoria dos Dois Fatores, teoria esta que é o nosso objeto principal de pesquisa, na qual Frederick Herzberg, na década de 60, focalizou a questão da satisfação humana para formulá-la. Segundo Herzberg as organizações necessitam cuidar de dois tipos de fatores que influenciam diretamente na motivação dos seus funcionários e que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas e servem para ajustar os colaboradores a seu ambiente, porém não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade a longo prazo. Nessa categoria estão elencados: o salário, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho, o modelo de gestão, o relacionamento com os colegas, a vida pessoal, o

status, a segurança e a comunicação. Assim, os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação.

Já os fatores motivacionais são intrínsecos, produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, são pessoais de cada ser humano e dizem respeito aos sentimentos de auto-realização, seja ela pessoal ou profissional, o reconhecimento, as responsabilidades, o desenvolvimento profissional, a autonomia e a criatividade. Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
<p>Conteúdo do Cargo Sentimento em relação ao seu cargo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O Trabalho em si; 2. Realização; 3. Reconhecimento; 4. Progresso; 5. Responsabilidade. 	<p>Extrínsecos ao Cargo Sentimento em relação à sua empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho; 2. Administração da empresa; 3. Salário; 4. Relações com o Supervisor; 5. Benefícios e incentivos sociais.

Quadro 1 – Fatores motivacionais e higiênicos
Fonte: Bergue (2010, p. 30)

Já o quadro abaixo mostra resumidamente o que esta teoria considera como fatores que causam ou não satisfação em um indivíduo.

Fatores que levam à satisfação	Fatores que levam à insatisfação
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento; - Desenvolvimento; - Responsabilidade; - Reconhecimento; - Realização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política da Empresa; - Condições do ambiente de Trabalho; - Relacionamento com outros funcionários; - Segurança; - Salário.

Quadro 2 – Fatores de satisfação e insatisfação
Fonte: Periard (2011, p. 1)

Neste sentido Bredan Jr. e Oliveira (2009, p. 9), apontam que,

para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.

Ainda de acordo com esta mesma teoria, Herzberg (1973 apud BERGUE 2010), sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, tais como:

- a) A rotação de cargos - possibilidade de o gestor diversificar os postos de atuação profissional dos seus funcionários a fim de permitir aos mesmos a exploração de diferentes potenciais de trabalho, podendo a mesma ser implantada na forma de rotação de atividades, facultando ao servidor atuar em atividades diferenciadas desde que contempladas nas atribuições do seu cargo;
- b) Ampliação de tarefas – seria o redesenho dos cargos públicos tornando-os mais amplos, compostos de atividades e competências capazes de atender aos eventuais níveis de qualificação e necessidades de seus ocupantes, em termos de responsabilidade, desafio e realização profissional;
- c) Enriquecimento de cargos – compreende a adição de responsabilidades crescentes a um cargo.

Desta forma a teoria Herzberg, mostra que é imprescindível que haja um ambiente organizacional favorável ao surgimento e a manutenção da motivação, uma vez que a ausência da mesma caracteriza o ambiente de trabalho como não estimulador dos seus funcionários.

Em prática, essa teoria tem ajudado os gestores a perceberem que o dinheiro nem sempre é o principal motivador, mas que os benefícios oferecidos pela organização conseguem satisfazer e motivar muito mais seus funcionários e colaboradores, levando em conta ainda que para motivar pessoas é preciso conhecê-las e este é um processo longo, que poucos líderes se atrevem a responder adequadamente.

Ainda sobre as teorias motivacionais de conteúdo cabe destacar dentre outras a Teoria de McGregor ou Teoria X e Y, que contribuiu de forma significativa para o entendimento dos estudos sobre a motivação, na qual foi publicada em 1960 por Douglas McGregor, composta por correntes de pensamentos opostas que teorizam as relações entre os colaboradores e o comportamento destes em uma empresa, estando diretamente relacionadas com os aspectos de motivação e liderança, conforme mostra Periard (2011, p.1), onde são apresentados no Quadro 3, os princípios básicos destas duas teorias.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> - Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho; - Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização; - O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, têm ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança. 	<ul style="list-style-type: none"> - O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer; - O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições; - O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura. - Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa; - Os trabalhadores tem a capacidade de se auto-gerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições; - O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Quadro 2 – Princípios básicos das Teorias X e Y de McGregor
 Fonte: Periard (2011, p. 1)

2.3A IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Mello (2011) existem inúmeras diferenças entre a administração e a gestão dos processos relacionados à iniciativa privada e a pública, uma vez que a iniciativa privada preza pelo cuidado dos interesses de um grupo específico objetivando o lucro, diferentemente do setor privado que visa o bem público e o bem-estar social. Todavia, este mesmo autor defende ainda que a gestão de pessoal e as garantias de direitos sociais são similares entre os dois setores, entre eles: a garantia do salário mínimo, o direito previdenciário, o décimo terceiro salário, as férias, o padrão de horas trabalhadas, as horas-extras, a proteção contra despedida arbitrária, entre inúmeros outros direitos. Porém, na esfera pública todo o planejamento, organização, gerenciamento e controle são realizados de acordo com as leis, decretos e resoluções aprovadas pelos entes estatais.

Já com relação ao indivíduo, seja ele cidadão, pessoa física ou jurídica, Coelho (2009, p. 17), define que na esfera privada,

os indivíduos são concebidos como pessoas físicas a procura da satisfação de seus interesses particulares podendo se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de perseguir os mais diferentes objetivos – econômicos, políticos, religiosos, culturais, etc.

Da mesma forma que na esfera pública, “os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado.” (COELHO, 2009, p. 17).

Assim, constata-se a importância da gestão de pessoas em uma organização, seja ela no setor público ou no privado, onde a mesma define o modelo de relacionamento existente no ambiente de trabalho, procurando a colaboração dos indivíduos que atuam na mesma organização para que juntos possam atingir os objetivos organizacionais e individuais. Neste sentido BERGUE (2010, p. 22) defende que,

cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

Percebe-se ainda a relevância de se manter um ambiente de trabalho diferenciado voltado para as necessidades dos seus funcionários, principalmente na esfera pública, uma vez que a mesma apresenta características peculiares e distintas das instituições privadas, onde os serviços prestados lidam com o que é de todos, sendo que nenhum país, estado ou município funciona sem seu quadro de servidores, sendo estes responsáveis pelos diversos serviços colocados a disposição do cidadão.

Para Garcia e Giacomossi (2009, p. 1),

motivar o servidor público não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância, pois mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

Já para Gomes e Michel (2007), a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras. Da mesma maneira, Ávila (2009) também

ressalta que a motivação dos funcionários passou a ser estratégica, pois segundo ele, gente motivada trabalha mais feliz, torna o clima organizacional mais positivo, trata melhor os clientes e alcança melhores resultados. Neste contexto, a motivação somente se tornará possível e verdadeira em ambientes, onde a confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa, ou seja, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas.

De acordo com Albrecht (1992, p. 30), “se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela”. Neste mesmo sentido Gomes e Michel (2007), defendem que o funcionário motivado trabalha mais feliz, busca conhecimentos, tem ideias novas, aumenta a produtividade dentro da empresa, influenciando assim, no sucesso da empresa. Para eles, o que satisfaz e motiva os funcionários, não é somente um bom salário, é também o reconhecimento e a recompensa quando se faz um bom trabalho; é ter confiança dos chefes e colegas na empresa; é trabalhar num lugar limpo, seguro e confortável; são as perspectivas de crescimento na empresa os benefícios que a empresa oferece como: saúde, educação, bônus salarial, brindes, lazer, entre outros.

Assim, conforme visto podemos ver que as teorias motivacionais contribuem de forma significativa para a compreensão do comportamento humano dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, onde seus gestores devem além de outros fatores, focar na motivação de seus funcionários como um todo, proporcionando-os um ambiente motivador e agradável, para que assim possam ser atendidas tanto as necessidades das organizações como dos seus próprios funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De maneira geral, a pesquisa científica percorre um caminho que é constituído de três momentos intimamente relacionados e que, muitas vezes, sobrepõem-se. Segundo Zanella (2009), são estas as etapas: etapa de planejamento, fase decisória, compreende a escolha do tema, a definição e a delimitação do problema de pesquisa; etapa de execução, que envolve a construção da pesquisa e a própria execução da mesma; e a etapa da comunicação dos resultados, onde os dados coletados são transformados em informações e conhecimento expressos por meio de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), artigo científico, dissertações e teses entre outras formas de comunicação.

Assim, o presente trabalho, conforme apresentado anteriormente tem a finalidade identificar os principais fatores organizacionais que contribuem para a motivação ou não dos funcionários públicos municipais lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí, para tanto se utilizou as seguintes abordagens:

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa descritiva, pois “envolve grupos específicos e suas características, como sexo, idade, tempo de organização, formação de grupos de gestores ou características de algum tipo de organização” (ROMER; NASCIMENTO, 2008, p. 54).

Quanto às técnicas, caracteriza-se como estudo de caso, pois de acordo com Tull (1976, p. 323) "um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular".

Quanto à natureza, é uma abordagem quantitativa, pois busca resultados por análise estatística e se caracteriza pela formulação de hipóteses, definições das variáveis, qualificação das modalidades de coleta de dados e informações (GRESSLER, 2004).

3.1 POPULAÇÃO

A presente pesquisa foi realizada com os funcionários de cargo efetivo, lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí – RS na qual estão vinculados os

principais setores que movimentam a economia do município, tais como: Setores de Arrecadação, IPTU, Planejamento, Fiscalização, ICMS, INCRA, entre outros, contemplando um total de 50 funcionários.

Todos os participantes deste estudo exercem suas funções sob o regime trabalhista estatutário e optou-se por entrevista-los por se tratar de um grupo de pessoas que acompanha diretamente o desenvolvimento da máquina pública e desempenha as mesmas funções há anos, visando desta maneira analisar os dados sobre o conjunto de condições que caracterizam a motivação ou a desmotivação dos mesmos.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados optou-se pela utilização de questionário, pois o mesmo é um instrumento prático e apresenta elevada confiabilidade. Segundo Gil (2002, p. 137), o questionário é “uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas”, assim, o mesmo é desenvolvido com a finalidade de medir atitudes, opiniões, comportamentos, valores, circunstâncias da vida do cidadão, entre outras questões.

A presente pesquisa, desenvolvida pelo instrumento de coleta de dados que se encontra no Apêndice A deste trabalho configura-se por duas partes distintas, no entanto complementares: um embasamento teórico, conforme mencionado, e uma pesquisa de campo, que após a autorização do prefeito, solicitada por meio de ofício expedido em 01 de abril do corrente ano, foi entregue pessoalmente, no dia 16 de abril aos funcionários da instituição um questionário elaborado pelo autor deste trabalho, embasado na Teoria dos Dois Fatores contendo 15 questões que possibilitaram, primeiramente, identificar o perfil dos entrevistados, levantando os seguintes dados: idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na organização e cargo ocupado.

Após esta caracterização, procedeu-se a coleta de dados sobre a percepção dos referidos funcionários com relação aos fatores motivacionais no conjunto organizacional, à luz da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, onde as variáveis foram divididas, utilizando para tanto, a escala tipo Likert com as seguintes

opções de resposta: satisfeito, muito satisfeito, insatisfeito e pouco insatisfeito. Nesta mesma etapa para cada questão, o entrevistado pode ainda dar sua nota ou grau de importância aos itens questionados, onde as variáveis foram divididas em: sem importância, pouco importante, muito importante e essencial/fundamental. Para o instrumento de coleta de dados construído para esta pesquisa foi usado apenas quatro itens, visando forçar o sujeito pesquisado fazer uma escolha positiva ou negativa.

Da mesma forma, no dia seguinte, o questionário foi recolhido pela pesquisadora, onde 44 funcionários responderam o mesmo, tendo ainda 6 funcionários que não participaram da pesquisa pelo fato de encontrarem em período de férias, licença ou ainda por não terem comparecido no recinto de trabalho nos dias mencionados.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é definida por Kerlinger (1980, p. 353) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” e tem como objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

Desta forma, a análise dos dados da referida pesquisa foi realizada no Excel. Primeiramente, os dados foram tabulados e organizados e logo após analisados, onde foram emitidos relatórios dentro deste trabalho detalhando cada variável pesquisada, bem como os percentuais obtidos, representando-os em gráficos confeccionados nas ferramentas do Excel, onde os mesmos serviram para transmitir as informações coletadas com clareza e transparência, permitindo assim uma melhor visualização e assimilação dos dados coletados.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentada uma descrição sucinta da organização pesquisada, assim como também serão comentado se interpretados os dados obtidos durante a realização da pesquisa, verificando ainda se os resultados apresentados fazem menção à descrição dos fatos verificados durante o estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Com prédio de arquitetura antiga e de pintura bem conservada, a Prefeitura Municipal de Quaraí, esta situada na Avenida Artigas, nº 310, no centro da cidade e conta com uma estrutura de aproximadamente 30 salas, onde estão alocados os principais setores que movimentam a economia do município, tais como: setores de Arrecadação, IPTU, Planejamento, Fiscalização, ICMS e INCRA, além dos setores: Jurídico, Controle Interno, Informática, Pessoal, Contabilidade, SINE/FGTAS, Junta Militar, DEMA e Licitações, contemplando um total de 70 funcionários que trabalham em sua sede, sendo 50 de cargo efetivo e os outros 20 distribuídos em cargos de comissão, assessoria e estagiários.

Como organização, a prefeitura é o carro chefe da administração municipal, onde são tomadas as mais variadas decisões sobre o futuro da comunidade e o bem-estar de seus munícipes, além de ser o local onde são fornecidos os mais variados tipos de certidões, alvarás de licença, carteiras de identidade e de trabalho, além de serem feitos também empenhos, pagamentos, contratos, entre outros serviços importantes para o bom andamento do município e na qual atende em torno de 100 pessoas ou mais durante o expediente externo, que acontece de segundas a sextas-feiras, nos horários compreendidos entre 07h00min e 13h00min.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Neste item, serão apresentados os principais resultados deste estudo. O questionário foi aplicado em 44 funcionários lotados nos setores acima mencionados, abrangendo um universo de 62,85% do total dos servidores lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí.

Nas primeiras questões, foram analisados os dados sociodemográficos como sexo, idade, escolaridade, cargo ocupado e tempo de serviço. Na segunda parte, foram abordados os fatores higiênicos e motivacionais, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e nos quais foi avaliado por parte dos entrevistados o grau de satisfação e importância para cada item questionado, conforme seguem abaixo os resultados obtidos.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos respondentes foi analisado a partir do sexo, idade, escolaridade, cargos ocupados e o tempo de serviço na referida instituição. Dos 44 respondentes, 52% eram do sexo masculino (23 respondentes) e 48% do sexo feminino (21 respondentes), como mostra o Gráfico 1.

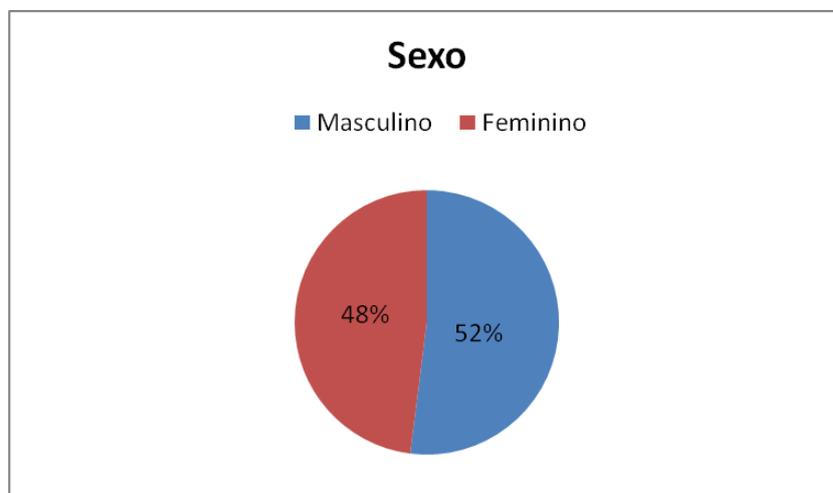


Gráfico 1 – Respostas totais quanto ao sexo.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Já a idade dos entrevistados foi distribuída em quatro faixas abaixo representadas. Os funcionários avaliados, em sua maioria, estão na faixa etária de 40 a 50 anos, representando um percentual de 36% (16 respondentes), o que pode ser considerado um grupo de servidores bastante experientes, seguido dos servidores que apresentam idades de 31 a 40 anos, representando 25% (11 respondentes), bem como os que possuem mais de 50 anos que correspondem a 21% (8 respondentes) e os considerados mais novos que se enquadram nos que possuem idades entre 18 e 30 anos e que contemplam um total de 18% (9 respondentes) conforme mostra o Gráfico 2.

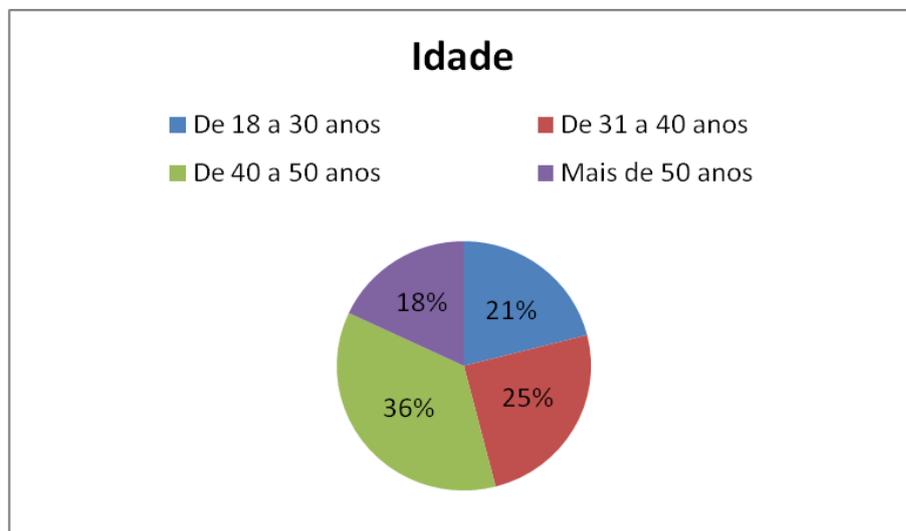


Gráfico 2 – Respostas totais quanto à idade.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quanto à escolaridade dos entrevistados, nota-se que a maioria tem o Ensino Médio completo, representando um total de 39% (17 respondentes), seguida de uma grande quantidade de servidores que possuem Ensino Superior Incompleto ou em fase de conclusão que somam 27% (12 respondentes), além dos que possuem Ensino Superior Completo que contemplam 25% (11 respondentes) e os demais níveis que somados chegam a 9% (4 respondentes), como consta no Gráfico 3.

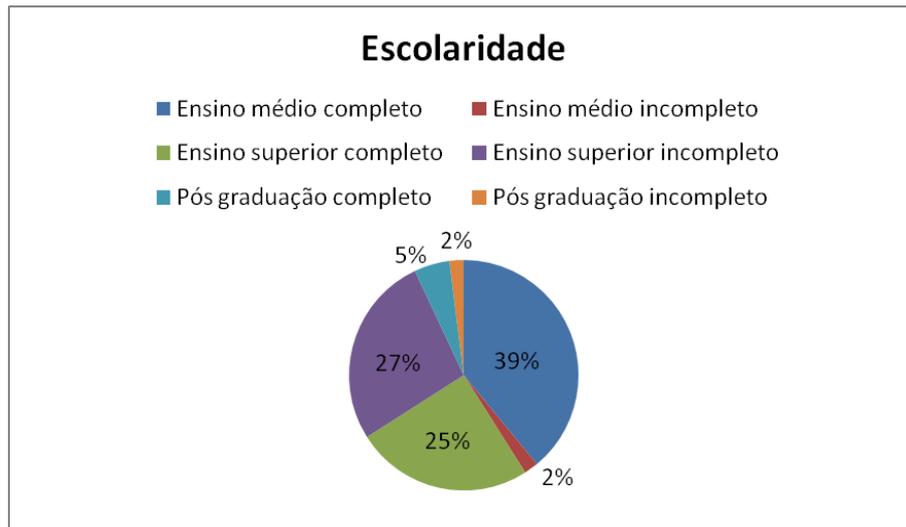


Gráfico 3 – Respostas totais quanto à escolaridade.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Com base nestes dados, podemos avaliar como ótimo o nível de escolaridade dos servidores municipais lotados nos setores mencionados. Constata-se ainda que os servidores municipais, por si só, buscam qualificação profissional e, portanto, precisam ser mais bem aproveitados, sendo de suma importância a valorização dos mesmos por parte dos gestores públicos, seja por meio de gratificações ou ascensão de cargo.

Já no item cargos ocupados, foram mencionadas 3 opções de escolha, todavia verifica-se que grande parte dos serviços prestados nestes setores é de cargos administrativos, correspondendo a 77% (34 respondentes) dos pesquisados, seguido de cargos de chefia que contemplam 23% (10 respondentes), conforme mostra o Gráfico 4. Isso se deve ao fato dos cargos serem providos mediante concurso público. Já o número de estagiários não aparece nos referidos resultados, pelo fato de não se enquadrarem no estudo feito.



Gráfico 4 – Respostas totais quanto aos cargos ocupados.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Quanto ao tempo de serviço no prédio da Prefeitura Municipal de Quaraí, cinco faixas foram apresentadas, onde se constatou que existe um equilíbrio de tempo de atuação na referida instituição entre os servidores com menos de 5 anos de serviços prestados e os que possuem mais de 20 anos de atuação, correspondendo respectivamente a 23% (10 respondentes) com menos de 5 anos, 23% (10 respondentes) dos que possuem de 5 a 10 anos, 20% (9 respondentes) dos que tem entre 11 e 15 anos, 9% (4 respondentes) com 16 a 20 anos e 25% (11 respondentes) com mais de 20 anos, sendo estes últimos a maioria, conforme apresentado no Gráfico 5.

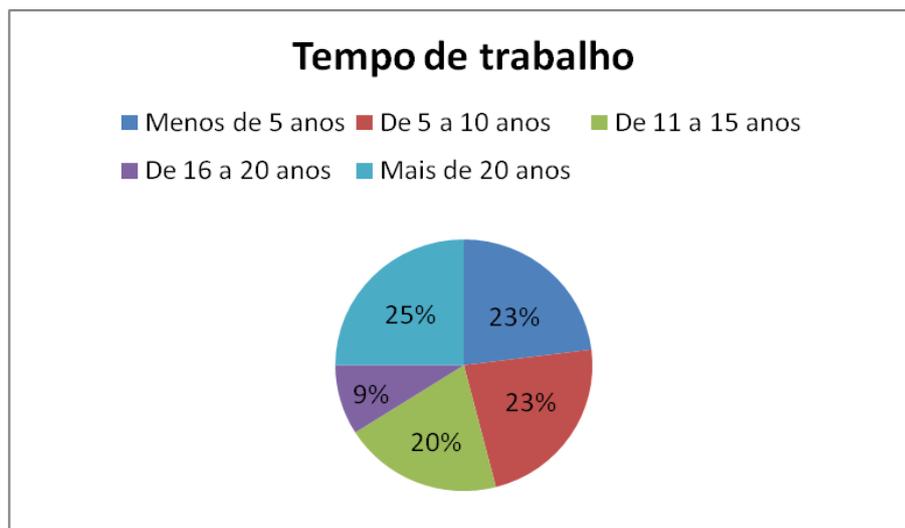


Gráfico 5 – Respostas totais quanto ao tempo de serviço.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

De modo geral, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino (52% - 23 respondentes), com idades entre 40 a 50 anos (36% - 16 respondentes) e com ensino médio completo (39% - 17 respondentes), ocupando cargos administrativos (77% - 34 respondentes), apresentando ainda mais de 20 anos de serviços prestados na referida instituição (25% - 11 respondentes).

4.2.2 Fatores Higiênicos

Os itens abordados ajustam os colaboradores a seu ambiente, porém não são determinantes para gerarem motivação ou produtividade á longo prazo.

4.2.2.1 Instalações físicas

Quanto às instalações físicas do local, a grande maioria dos funcionários está pouco insatisfeita ou insatisfeita, totalizando entre as duas variáveis, 77% (34 respondentes) das respostas apresentadas, seguidos de 23% (10 respondentes) que se consideram satisfeitos. Já o grau de importância, uma grande parcela dos entrevistados considera este item muito importante, contemplando um total de 61% (27 respondentes), assim como 30% (13 respondentes) que o considera sem importância e 9% (4 respondentes) que a considera pouco importante, conforme mostra o Gráfico 6.

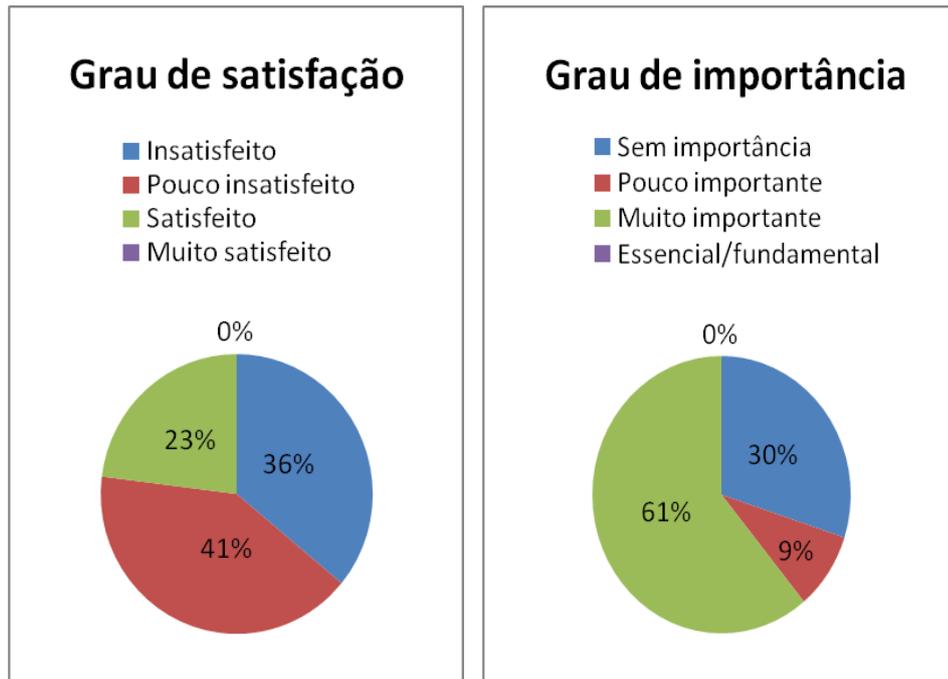


Gráfico 6 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
 Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Considerando que os funcionários atribuíram grande grau de importância a este item e que em sua maioria estão muito insatisfeitos com as condições oferecidas, vê-se aqui uma oportunidade de melhoramento para a instituição pesquisada, uma vez que estes resultados mostram que as instalações físicas tais como: mesas, cadeiras, equipamentos, temperatura, iluminação, entre outras, não são plenamente adequadas para o bom andamento dos trabalhos, conforme a percepção dos pesquisados, gerando assim um grande desconforto aos usuários, nos quais reclamam principalmente das más condições dos computadores e dos equipamentos de informática, conforme considerações apresentadas ao final de alguns questionários, sendo estes últimos de total importância para o adequado desempenho das funções exercidas pelos mesmos, uma vez que a grande maioria das tarefas é executada através destes, seja por meio de acesso e lançamento aos sistemas, redigindo e imprimindo documentos, entre outros.

4.2.2.2 Remuneração

Neste item é visível a insatisfação dos funcionários quanto aos seus salários. Na sua totalidade, mais da metade dos respondentes, 54% (24 respondentes), se dizem insatisfeitos com a sua remuneração, seguido de 39% (17 respondentes) que se consideram pouco insatisfeito e 7% (3 respondentes) que se avaliam satisfeitos. Os dados demonstram ainda que este é um item considerado muito importante e essencial/fundamental, totalizando 100% (44 respondentes). Sendo ainda fato de que para nenhum entrevistado, o item remuneração foi considerado sem importância ou pouco importante, conforme mostra o Gráfico 7.

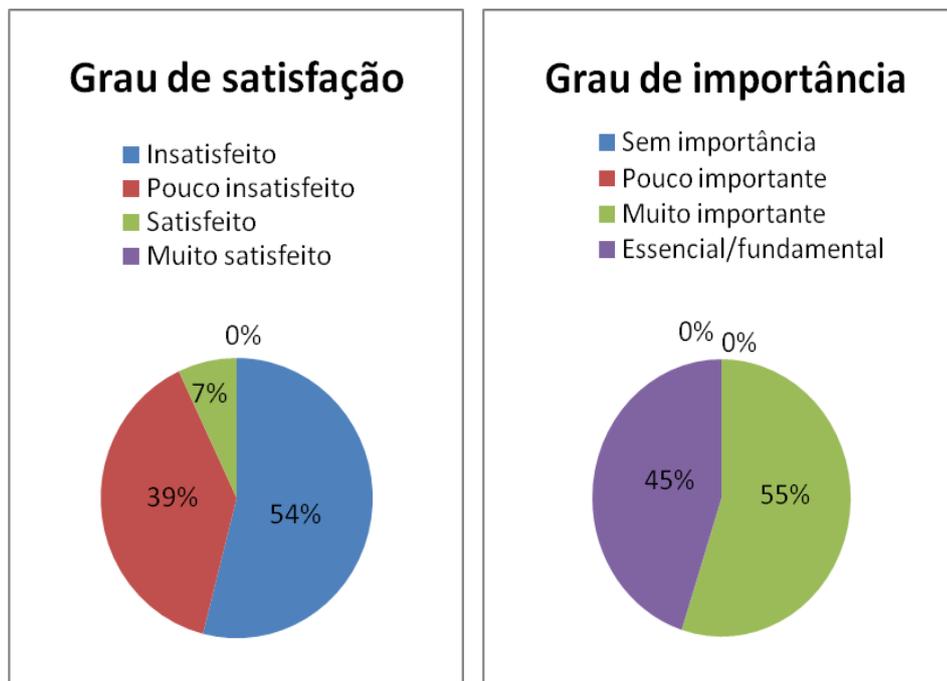


Gráfico 7 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Cabe ressaltar ainda, que embora haja reajustes anuais do salário base desde o ano de 2012, a maioria dos funcionários ainda recebe pouco mais que o salário mínimo nacional e por isso precisam ter uma jornada dupla de trabalho, exercendo outras atividades além do seu trabalho na instituição, uma vez que o horário no prédio da Prefeitura Municipal acontece apenas pelo turno da manhã.

Neste quesito, embora exista um grande descontentamento por parte dos funcionários, cabe aqui destacar que o aumento salarial não depende somente das

chefias imediatas, pois a organização pesquisada se trata de uma instituição pública que é regida por leis e orçamentos, todavia, cabe aos gestores acomodar as finanças para que futuramente haja melhores reajustes salariais ou ainda programas de incentivo e valorização de funcionários, vindo estes,contribuírem para elevar os níveis de satisfação dos mesmos.

4.2.2.3 Estilo de Liderança

Nas respostas quanto ao estilo de liderança, os entrevistados revelam que uma grande parcela, 64% (28 respondentes), está insatisfeita ou pouca insatisfeita com os líderes ao qual estão subordinados, embora haja uma parcela considerável que se mostra satisfeita e muito satisfeita, o que corresponde a 36% (16 respondentes). Na avaliação do grau de importância, a maioria classifica como muito importante e essencial/fundamental este item, que somado chega a 90% (40 respondentes), embora os outros 10% (4 respondentes) considere este item como sem importância ou pouco importante, conforme mostrado no Gráfico 8.

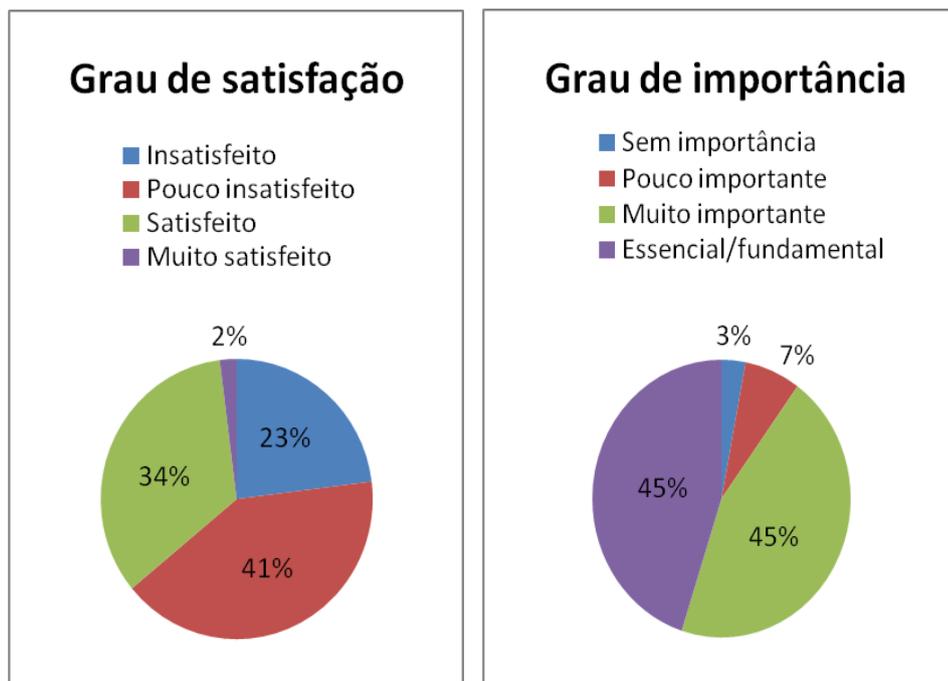


Gráfico 8 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Logo, as lideranças como um todo, não estão desenvolvendo adequadamente os seus papéis como líderes, uma vez que os servidores não se sentem seguros e confiantes diante das relações para com os mesmos. Desta forma, sugere-se aos gestores públicos, um olhar mais cauteloso a este item, pois o estilo de liderança reflete na motivação de seus subordinados.

4.2.2.4 Cursos Oferecidos

Nota-se neste item, a grande insatisfação dos entrevistados, onde 95% (42 respondentes) dos funcionários se consideram insatisfeitos ou pouco insatisfeitos com os cursos e treinamento oferecidos pela instituição, insatisfação esta que se reflete no grau de importância atribuído pelos mesmos, onde 50% (22 respondentes) consideram este item como essencial/fundamental, assim como 48% (21 respondentes) que acham o mesmo muito importante, somando entre os dois 98% (43 respondentes), como mostra o Gráfico 9.

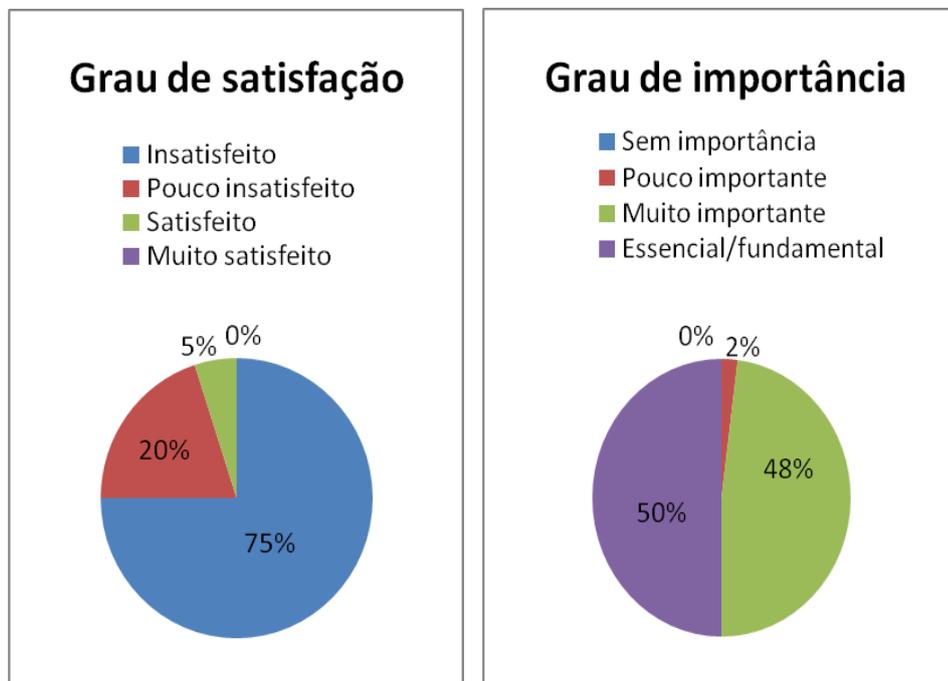


Gráfico 9 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Com estes resultados percebe-se ainda uma forte relação com o item escolaridade acima mencionado, uma vez que o mesmo se apresenta alto e estes servidores são auto motivados a realizar novos cursos, pois entendem que a qualificação é importante para uma melhor execução dos seus trabalhos, o que se vê como uma grande oportunidade de crescimento, tanto para a instituição como para os envolvidos, pois além de investir em qualificação profissional, a organização oferecerá melhores oportunidades de aprendizado e conseqüentemente, melhores prestações de serviços aos seus usuários.

4.2.2.5 Relacionamento com os colegas

Este item se mostra bastante ilustrativo, uma vez que nenhum dos entrevistados está insatisfeito com o relacionamento mantido com seus colegas. Ao contrário, a maior parte se diz satisfeita e muito satisfeita neste quesito, o que contempla 93% (41 respondentes), restando apenas uma pequena parcela de 7% (3 respondentes) que se considera pouco insatisfeita.

Da mesma forma, 50% (22 respondentes) dos funcionários consideram essencial/fundamental este item, seguido dos outros 50% (22 respondentes) que o consideram muito importante. Convém ressaltar que não houve respostas para sem importância e pouco importante, o que demonstra que o relacionamento é muito valorizado pelos servidores, conforme apresentado no Gráfico 10.

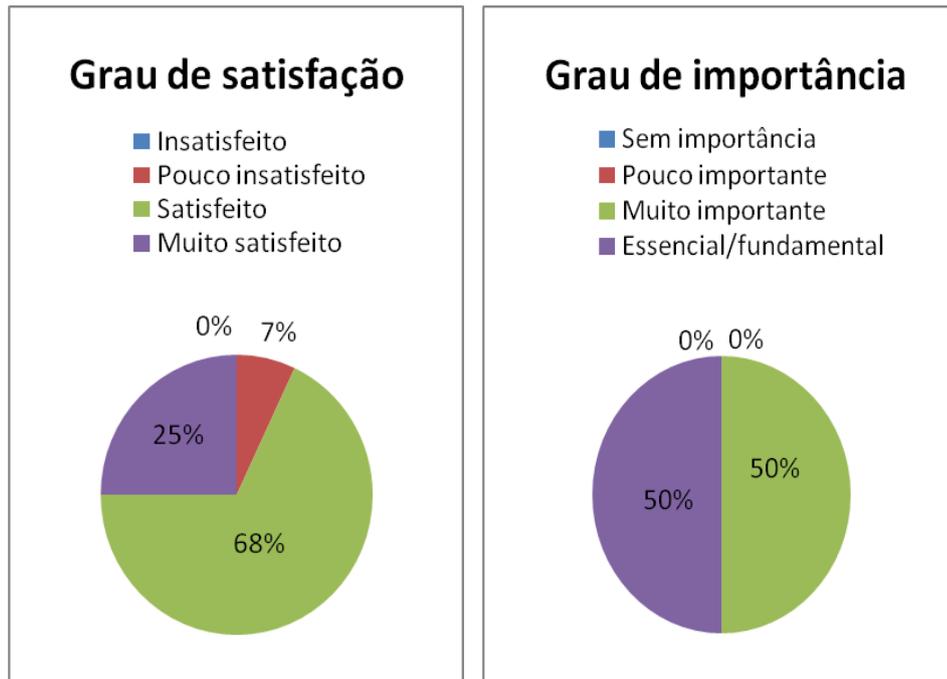


Gráfico 10 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

De modo geral, percebe-se aqui a grande insatisfação por parte dos entrevistados no que se diz respeito aos itens relacionados com os fatores higiênicos apresentados, uma vez que a remuneração, os cursos oferecidos pela instituição e as instalações físicas apresentaram altos índices de respostas negativas, conforme mostram os resultados acima mencionados, assim como o item modo de liderança, que também apresentou resultados insatisfatórios. Sendo de extrema importância que estes itens sejam reavaliados pelos gestores públicos, uma vez que tais fatores contribuem para a motivação dos servidores e para o bom andamento dos serviços prestados. Em contrapartida, o quesito relacionamento com os colegas apresentou-se plenamente satisfatório, percebendo-se desta forma a importância da valorização dos relacionamentos em uma instituição.

4.2.3 Fatores Motivacionais

Os itens abordados produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência e levam o indivíduo a motivação ou a falta dela.

4.2.3.1 Trabalho na Prefeitura

Este item demonstra com clareza a satisfação dos respondentes com suas atividades desenvolvidas na Prefeitura, onde mais da metade, que corresponde a 61% (27 respondentes) se dizem satisfeitos e 14% (6 respondentes) muito satisfeitos, entretanto 23% (10 respondentes) dos servidores se sentem pouco insatisfeitos com o seu trabalho. Quanto ao grau de importância, quase que a maioria dos servidores, totalizando 98% (43 respondentes) considera este item muito importante e essencial/fundamental, como mostra o Gráfico 11.

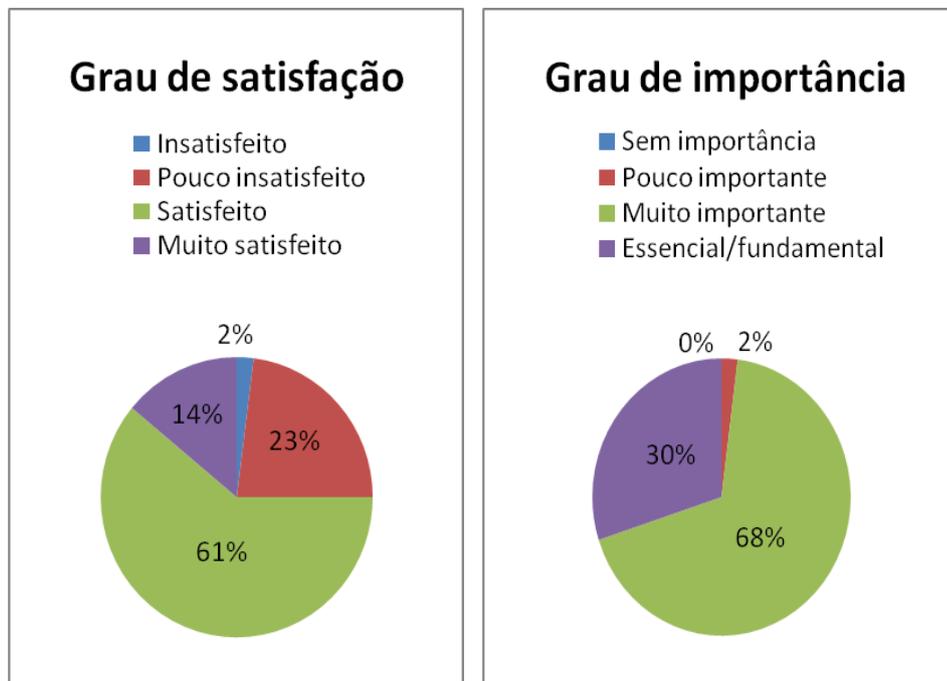


Gráfico 11 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Todavia, muitos servidores, em comentários pós-questionário, relataram gostar de seu trabalho, porém buscam outras oportunidades em virtude dos baixos salários e ausência de um plano de carreira. Quando conseguem oportunidades melhores, lamentam deixar a Instituição.

4.2.3.2 Realização no trabalho

As pessoas passam a maior parte do seu tempo trabalhando e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que realizam, onde a felicidade na organização é determinante para o sucesso organizacional. Deste modo, pode-se dizer que na instituição pesquisada, mais da metade dos servidores, num total de 57% (26 respondentes), se sente realizada no trabalho, embora os resultados apresentem uma parcela considerável de funcionários insatisfeitos e pouco insatisfeitos, o que correspondem a 43% (19 respondentes) com o mesmo. Já com relação ao grau de importância, quase que a totalidade considera este item muito importante e essencial/fundamental, chegando a 98% (43 respondentes), de acordo com o Gráfico 12.

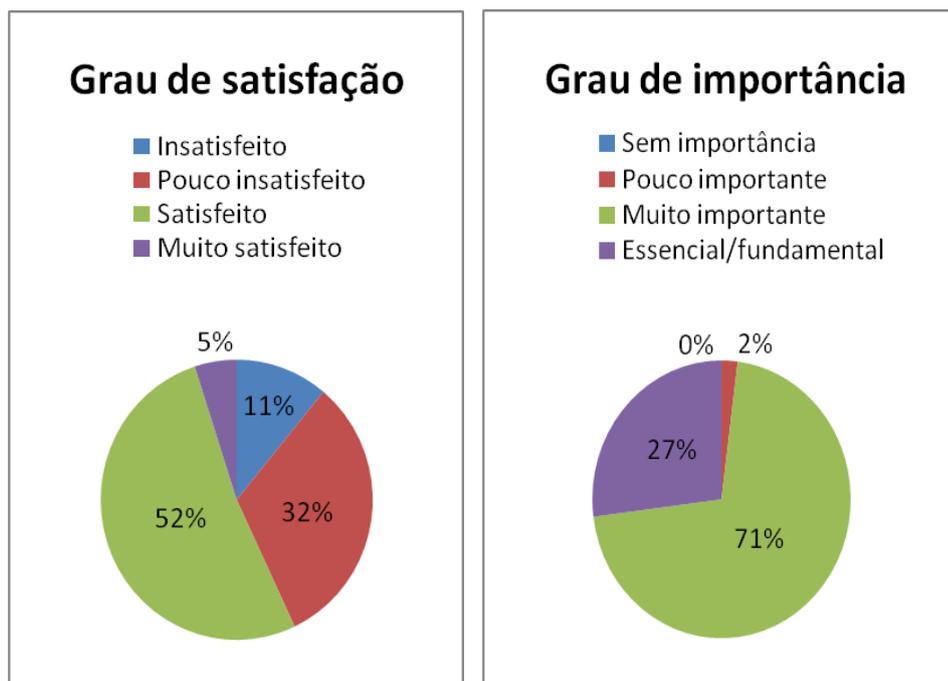


Gráfico 12 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Estes resultados constataam ainda que trabalhar na Prefeitura Municipal é algo satisfatório, uma vez que município de Quaraí oferece poucas oportunidades de emprego e trabalhar em uma instituição pública representa além de status, estabilidade.

4.2.3.3 Reconhecimento das potencialidades pela instituição

O fator reconhecimento deve ser considerado como um elemento motivacional de suma importância para o trabalhador. E no que diz respeito ao reconhecimento das potencialidades por parte da instituição, fica claro que o grau de insatisfação dos servidores é bastante elevado, chegando a 41% (18 respondentes) das respostas dadas, assim como os que se sentem um pouco insatisfeitos que contemplam 39% (17 respondentes), nos quais se apresentam em um nível bastante considerável, todavia, 20% (9 respondentes) se avaliam como satisfeitos neste quesito. Já com relação à importância, demonstra-se que grande parte, 59% (26 respondentes) reconhece ser muito importante tal questão, seguido de 41% (18 respondentes) que a consideram essencial/fundamental, conforme demonstrado no Gráfico 13.

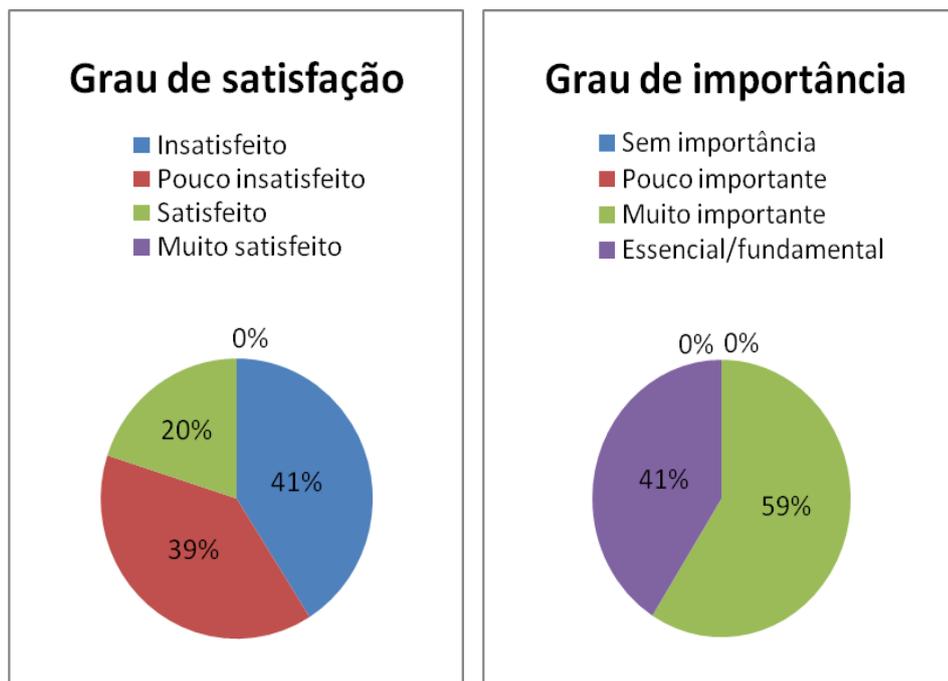


Gráfico 13 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.2.3.4 Progresso funcional – Plano de carreira

Verifica-se neste item um grande descontentamento por parte dos entrevistados com relação às políticas de progresso funcional da Prefeitura Municipal, no qual dentre os itens questionados, este foi que mais apresentou índices de insatisfação, chegando a 84% (37 respondentes) das respostas dadas, 12% (5 respondentes) ainda se considera pouco insatisfeitos e 4% (2 respondentes) se avalia como satisfeitos e muito satisfeitos. Como grau de importância, uma grande parte, 64% (28 respondentes), acham este item essencial fundamental e 36% (16 respondentes) acreditam que é muito importante a existência de progresso funcional na referida instituição, como mostram os resultados do Gráfico 14. Porém, isso só se dará por meio da regulamentação do plano de carreira e formas de progressão durante a vida funcional dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí.

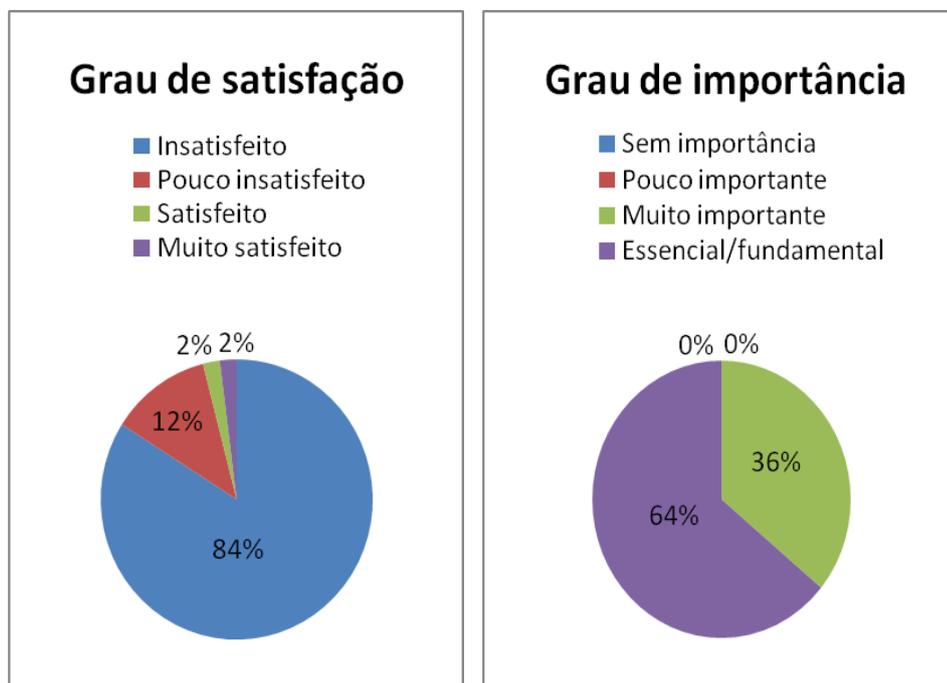


Gráfico 14 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Cabe ressaltar ainda que se existisse um plano de carreira, os funcionários se sentiriam mais motivados e buscariam mais qualificações, seja por meio de cursos

ou ainda por meio de graduações e especializações, aumentando assim o desempenho e o nível de qualidade dos serviços prestados pelos mesmos.

4.2.3.5 Autonomia para o trabalho

E para finalizar, neste último item, é possível vislumbrar a diversidade de respostas. Para a maioria dos entrevistados este é um quesito avaliado como pouco insatisfeito, contemplando 36% (16 respondentes), seguido de uma importante parcela que se considera insatisfeita com a sua autonomia no trabalho, 32% (14 respondentes), compreendendo um total de 68% (30 respondentes). Em contrapartida, existem também os servidores que se consideram satisfeitos e muito satisfeitos com a sua autonomia, chegando a um percentual de 32% (14 respondentes). Já no que diz respeito à importância, é possível afirmar que este é um item muito importante para a grande maioria dos entrevistados, 63% (28 respondentes), seguindo de 30% (13 respondentes) que considera o referido item como essencial/fundamental e 7% (3 respondentes) que a consideram pouco importante, conforme demonstram os dados do Gráfico 15.

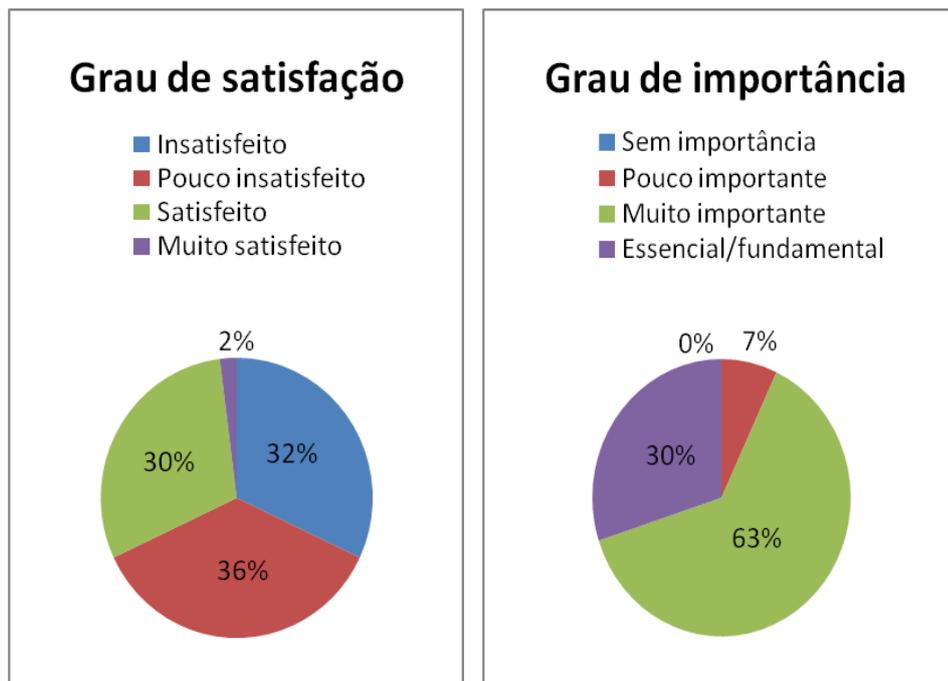


Gráfico 15 – Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Assim como nos fatores higiênicos, os fatores motivacionais também apresentaram de uma maneira geral, resultados insatisfatórios quanto aos itens questionados, entre os quais se destaca com maior visibilidade a possibilidade de progresso funcional, sendo este, um item bastante questionado pelos entrevistados, atingindo quase que a sua totalidade em termos de insatisfação, seguido do reconhecimento das potencialidades por parte da instituição e da autonomia para o trabalho. Todavia, percebeu-se que entre os mesmos há também fatores motivacionais de causam satisfação, como ocorre com as atividades desenvolvidas pelos servidores e a realização dos mesmos no trabalho, fatos estes que podem ser vistos como pontos positivos em meio a tanto descontentamento por parte dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar os elementos organizacionais que são determinantes para a satisfação e a motivação no desempenho das funções, por parte dos funcionários públicos efetivos lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí. O referido estudo procurou identificar ainda as possíveis causas de desmotivação ou insatisfação dos mesmos.

Para tanto foi utilizado como metodologia, o estudo de caso, de caráter quantitativo-descritivo, onde foram estudados os aspectos relevantes sobre a motivação, e em complemento foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foram abordados os aspectos higiênicos, ligados ao ambiente e os fatores motivacionais, baseados na Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Da mesma forma, através da análise dos questionários, ficou comprovado que a Prefeitura Municipal de Quaraí precisa evoluir na gestão de pessoas, sendo importante a revisão de alguns elementos por parte dos gestores públicos, uma vez que a maioria dos servidores se mostrou bastante insatisfeita com alguns itens questionados, como as instalações físicas, a remuneração auferida pelos menos, assim como os cursos oferecidos, a implantação do plano de carreira e o reconhecimento das potencialidades por parte da instituição.

Fundamental ao entendimento desta pesquisa cabe ressaltar que a grande maioria dos funcionários entrevistados se encontra na faixa etária de 40 a 50 anos de idade, o que nos permite avaliá-los como pessoas experientes, que podem contribuir grandemente para o desenvolvimento da instituição.

Do mesmo modo diz-se também ao tempo de serviços prestados e ao grau de escolaridade dos referidos funcionários, onde a maior parte dos servidores, trabalha a mais de 20 anos na referida instituição e quase que a totalidade dos entrevistados possui escolaridade entre grau médio e pós-graduação, o que nos leva a crer que estes, são profissionais qualificados e podem ser melhores aproveitados diante das suas potencialidades e qualidades profissionais.

Já no que diz respeito aos fatores higiênicos avaliados, a grande maioria dos servidores entrevistados se dizem insatisfeitos ou pouco insatisfeitos com as instalações físicas, sejam elas estruturais ou materiais, e o modo de liderança, o que sugere aos gestores públicos, que tenham um olhar mais cuidadoso as

necessidades dos seus funcionários e as formas de agirem para com os mesmos, uma vez que o ambiente de trabalho precisa ser estimulador e agradável, para que então ocorra a excelência dos serviços prestados.

Da mesma maneira ao avaliar o item cursos e treinamentos oferecidos, se vê por parte dos funcionários, um alto grau de insatisfação, o que pode ocasionar grande desmotivação entre os mesmos, uma vez que para ter funcionários motivados em seus cargos é preciso que estes possuam capacitação adequada aos serviços que executam. Assim acontece também com o item remuneração, onde o grau de insatisfação é bastante visível, pois na avaliação dos mesmos, salários defasados não contribuem para o pleno desenvolvimento, seja deles ou da instituição.

Neste mesmo sentido, ao cruzarmos estes dados, percebe-se que os servidores em questão, não querem apenas um salário compatível com as suas perspectivas, eles querem também qualificação profissional, o que comprova, portanto, que o salário não é o maior motivador, mas apenas uma das causas de insatisfação, conforme apresenta a Teoria de Herzberg. Em compensação, o quesito relacionamento com os colegas se mostrou plenamente satisfatório, o que demonstra que os relacionamentos são muito valorizados pelos entrevistados.

Assim como nos fatores higiênicos, muitos dos servidores se mostraram insatisfeitos e pouco insatisfeitos com os itens relacionados aos fatores motivacionais, entre eles o reconhecimento das potencialidades por parte da instituição e a autonomia para o trabalho.

Todavia, esta pesquisa identificou ainda um dado muito importante: uma grande parcela dos servidores entrevistados gosta de trabalhar na Prefeitura Municipal de Quaraí e mais da metade se sente realizada no trabalho, sendo estes, fatores motivacionais favoráveis a administração pública, que devem ser considerados como impulsionadores de novas estratégias para mudar o quadro de desmotivação dos referidos servidores.

Em contrapartida, observou-se que um percentual muito elevado de funcionários se sente insatisfeito com a possibilidade de progresso funcional, ou seja, a não implantação do plano de carreira, onde o mesmo pode ser apontado como um dos elementos agravantes para a desmotivação dos referidos funcionários. Recomenda-se desta forma que os gestores mostrem uma maior atenção a este

item, pois esta seria uma excelente opção para influenciar positivamente na motivação dos mesmos.

O item questionado foi apontado ainda pelos entrevistados como a principal sugestão de melhoramento, uma vez que a implantação do mesmo contribuiria de forma significativa para a auto-estima e a satisfação profissional dos referidos servidores, pois aqueles com grau mais elevado de estudo se sentiriam reconhecidos e valorizados por suas potencialidades, e incentivaria os demais a procurarem novas oportunidades de crescimento, seja por meio de graduações e especializações ou cursos de aperfeiçoamento.

Sendo assim, ao finalizar estas análises é possível concluir que os servidores avaliados neste estudo apresentam grandes potenciais e mostram-se disponíveis para o trabalho e a qualificação profissional. Na grande maioria são funcionários que querem desenvolver suas atividades da melhor forma possível, incentivando o progresso da instituição, porém sem salários compatíveis e condições de progresso funcional, acaba indo em busca de melhores oportunidades, seja em instituições privadas ou prestando novos concursos para outras instituições públicas que ofereçam melhores remunerações e incentivos, o que podemos dizer então, que os elementos apontados são considerados como grandes geradores de desmotivação entre os servidores, contribuindo desta forma para a continuidade deste ciclo, caso não haja mudanças organizacionais que melhorem este quadro.

Ainda com relação à pesquisa, a principal limitação desse estudo concentra-se ao curto espaço de tempo para coleta dos dados, bem como a sua dificuldade de abrangência, uma vez que a instituição pesquisada abrange aproximadamente 650 funcionários, lotados em 10 secretarias. No mesmo sentido, o fato de que alguns servidores encontravam-se afastados por motivos de licença ou férias, pode não ter contribuído para um melhor retorno das taxas apontadas na pesquisa.

Cabe ressaltar ainda que pela abrangência do tema, seria interessante realizar o mesmo tipo de pesquisa com os servidores lotados nas demais secretarias, de modo a identificar os mesmos tipos de fatores em estruturas distintas ligadas a mesma instituição. Outro ponto importante seria direcionar a pesquisa para outras questões, tais como a segurança e o status no trabalho, entre outros, pois embora este estudo tenha obtido dados interessantes, não se esgotam as possibilidades de novas abordagens e investigações sobre o tema, uma vez que as

organizações estão em constantes mudanças, bem como as pessoas que ali trabalham, ficando estes como opções para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ÁVILA M. **Motivação – Qualidade subjetiva das empresas vencedoras**. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-qualidade-subjetiva-das-empresas-vencedoras/30556/>>. Acessado em:30/01/2015.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BREDAN JR., P. E; OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**. Disponível em:http://excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg5/anais/t8_0191_0811.pdf>. Acessado em: 10/04/2015.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**.2008. 89f. **Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública)** – Faculdade IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acessado em: 25/04/2015.

CAPELASSI, W. **Fatores mais representativos de satisfação e insatisfação na secretaria de obras, viação e serviços gerais na gestão pública**. Maringá, 2011.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 78p.

FACCIOLI, C. **Teorias Motivacionais**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>. Acessado em: 18/03/2015.

GARCAI, P. A. M; GIACOMOSSI, M. **Motivação no Setor Público - Um desafio para uma administração pública eficiente**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acessado em: 09/04/2015.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, E. D; MICHEL, M.. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados**. Disponível em:http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf. Acessado em: 30/01/2015.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2ª Ed. São Paulo, Loyola, 2004.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LIMA, L. M. **Motivação na enfermagem - uma abordagem teórica e uma visão prática da realidade**. Texto & contexto Enferm. 1996; 5(2):132-9.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. 5a.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 1986. p. 11-21.

MARQUES, J. R. **Satisfação no Trabalho – O Desafio de integrar toda a equipe**. 2013. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/satisfacao-no-trabalho-o-desafio-de-integrar-toda-a-equipe/>. Acessado em: 19/03/2015.

MALOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MELLO, C. E. Diferenças Básicas entre Setor Público e Privado. Disponível em: <http://claudioeduardomello.blogspot.com.br/2011/06/diferencas-basicas-entre-setor-publico.html>>. Acessado em: 10/04/2015.

PERIARD, G. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acessado em: 11/04/2015.

PERIARD, G. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas MC Gregor**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>>. Acessado em: 22/03/2015.

ROMER, S. M. T; NASCIMENTO, B. J. C. **Métodos de Pesquisa Prática Profissional em Administração: Ciência, Método e Técnicas**. Porto Alegre, Sulina, 2008, pg. 51-64.

ROBBINS, S. P., 1943 - **Comportamento Organizacional; Tradução técnica Reynaldo Marcondes.** – 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, C. L; SILVA, R. J. G. **Teoria das Expectativas de Vroom.** Disponível em:<<http://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/>>. Acessado em: 19/03/2015.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas.** São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 96 p.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

TULL, D. S; HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method.** Macmillan Publishing Co. London, 1976.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) colega,

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública da UFRGS, que tem como tema a motivação dos funcionários públicos lotados na sede da Prefeitura Municipal de Quaraí. Responda escolhendo a alternativa que mais se aproxime do seu caso. Todas as respostas são importantes. Se possível, não deixe questões em branco. Não é necessário se identificar.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e a construção de conhecimentos nesta área.

PARTE 1 – Perfil

- 1. Sexo:** Masculino Feminino
- 2. Idade:** de 18 à 30 anos de 31 à 40 anos
 de 40 à 50 anos mais de 50 anos
- 3. Escolaridade:** Ensino Médio: completo incompleto
 Ensino Superior: completo incompleto
 Pós Graduação: completo incompleto
- 4. Cargo ocupado:** administrativo chefia estagiário
- 5. Tempo de serviço no prédio da Prefeitura Municipal de Quaraí?**
- menos de 5 anos de 5 a 10 anos de 11 a 15 anos
 de 16 a 20 anos mais de 20 anos

PARTE 2 – Motivação

Marque com um “X” a alternativa que considera próxima da sua realidade, considerando o seu grau de satisfação e o grau de importância.

6. Instalações físicas (mesas, cadeiras, equipamentos, limpeza, temperatura, iluminação)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

7. Remuneração dos servidores públicos	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

8. Modo de liderança (supervisores, secretários, etc.)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

9. Cursos e treinamentos oferecidos.	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

10. Relacionamento com os colegas	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

11. Trabalho na Prefeitura (atividades desenvolvidas como servidor)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

12. Realização no trabalho	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

13. Reconhecimento das potencialidades pela Instituição (Prefeitura)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

14. Plano de carreira (possibilidade de progresso funcional)	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

15. Autonomia para o trabalho e possibilidade de implementar novas ideias	
Grau de satisfação	Grau de Importância
<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Sem importância
<input type="checkbox"/> Pouco insatisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco importante
<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Muito importante
<input type="checkbox"/> Muito satisfeito	<input type="checkbox"/> Essencial, fundamenta

Sugestões:
