

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD**

**RAFAELA BENETTI MOLOSSI**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
Um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela**

**Porto Alegre  
2015**

**Rafaela Benetti Molossi**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
Um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização, apresentado ao Programa de Especialização em Gestão Pública - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Claudio Pinho Mazzilli**

**Porto Alegre  
2015**

Aos meus amores Luiz Eduardo e  
Alexandre e a meus pais,  
com muito carinho.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus. Não só pelos momentos em que estive ao meu lado, mas por aqueles que, em razão de minhas fraquezas e limitações, tomou-me em seus braços.

A meus pais Santo e Maria, por terem me ensinado o valor e a importância da educação e a meu irmão Rodrigo pelo incentivo.

A meu esposo Alexandre pelo carinho, apoio e compreensão nas horas que precisei estar ausente para a realização deste trabalho.

A meu filho Luiz Eduardo, pelo beijo e abraço que me acalmaram nas horas mais tensas. Você é meu pequeno... meu orgulho... minha vida.

Ao professor orientador Claudio Pinho Mazzilli, às tutoras Lena Maris Mazzotti Ribeiro e Gabriela de Abreu Oliveira e ao tutor Carlos Artur Gallo Cabrera e demais professores que contribuíram para minha formação.

Aos colegas de fóruns e chats, pelo aprendizado e pela convivência.

À Administração Municipal de Fagundes Varela que permitiu a realização desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho que prontamente responderam ao questionário proposto.

E, em especial, a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram ou torceram por mim, mesmo que em pensamento.

Muito obrigada a todos!

*"Para se ter sucesso é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas".*

(Steve Jobs)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, visto que o tema está diretamente ligado à eficiência dos servidores e, conseqüentemente, à qualidade dos serviços prestados pela organização. A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso de caráter exploratório, com abordagem quantitativa. O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário composto por afirmativas e questionamentos, o qual foi aplicado aos servidores efetivos. Os dados foram analisados e representados graficamente. Os resultados demonstram que o nível de motivação dos servidores está elevado. Os fatores motivadores presentes são autonomia, responsabilidade, realização profissional e pessoal, orgulho pelo que faz e sentir-se útil para a Instituição. Quanto à satisfação, a maioria se considera satisfeito, contribuindo para isso fatores como comunicação interna, ambiente de trabalho, relacionamento, infraestrutura, salários e benefícios e plano de carreira. O item reconhecimento foi o único que não obteve respostas positivas por parte dos servidores. Os resultados apontam ainda que os fatores que mais influenciam na motivação e satisfação dos servidores são valorização e reconhecimento e salários e benefícios. Finalizou o trabalho sugerindo aos gestores a adoção de políticas de incentivo e reconhecimento e ressaltando a importância da realização de novas pesquisas a fim de aprofundar o assunto, buscando uma melhor avaliação da relação dos servidores com a Administração e seus reflexos na sociedade.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Motivação. Satisfação. Servidores Públicos.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Higiênicos, segundo Herzberg.....	20
Gráfico 1 - Sexo.....	29
Gráfico 2 - Faixa etária .....	30
Gráfico 3 - Escolaridade.....	30
Gráfico 4 - Tempo de Serviço.....	31
Gráfico 5 - Setor de Trabalho.....	31
Gráfico 6 - Liberdade para expressar opiniões em relação ao trabalho.....	32
Gráfico 7 - Esforço para desenvolver um trabalho de qualidade.....	33
Gráfico 8 - Produtividade X organização e planejamento.....	34
Gráfico 9 - Ritmo e distribuição justa da carga de trabalho .....	35
Gráfico 10 - Ordens claras e objetivas.....	36
Gráfico 11 - Superiores se preocupam em manter subordinados informados..	37
Gráfico 12 - Superiores explicam as razões das decisões tomadas .....	37
Gráfico 13 - O ambiente de trabalho é bom .....	38
Gráfico 14 - Equipe motivada e busca objetivos comuns .....	39
Gráfico 15 - Posso contar com auxílio dos colegas.....	40
Gráfico 16 - Colegas dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões.....	40
Gráfico 17 - Superiores atentos às necessidades dos servidores .....	41
Gráfico 18 - <i>Feedback</i> .....	42
Gráfico 19 - Recebo elogios.....	43
Gráfico 20 - Reconhecimento.....	44
Gráfico 21 - Equipamentos atendem às necessidades.....	44
Gráfico 22 - Móveis adequados e confortáveis.....	45
Gráfico 23 - Salário atende às necessidades básicas.....	46
Gráfico 24 - Satisfação com o salário.....	47
Gráfico 25 - Satisfação com benefícios.....	48
Gráfico 26 - Satisfação com o Plano de Carreira.....	48
Gráfico 27 - Satisfação por pertencer ao quadro de funcionários.....	49
Gráfico 28 - Trabalho estimulante e motivador.....	50
Gráfico 29 - Trabalho x Responsabilidade.....	50
Gráfico 30 - Sinto-me útil.....	51
Gráfico 31 - Realização profissional.....	52
Gráfico 32 - Satisfação pessoal.....	53
Gráfico 33 - Clima de satisfação.....	53
Gráfico 34 - Preocupação com motivação.....	54
Gráfico 35 - Influência da motivação nas atividades.....	55
Gráfico 36 - Fatores que mais podem promover motivação e satisfação.....	56
Gráfico 37 - Sentimento de satisfação geral no trabalho.....	57

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.2	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	10
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
1.4	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	12
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
2.3	MOTIVAÇÃO.....	14
<b>2.3.1</b>	<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Teoria X e Teoria Y de McGregor .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Teoria da Expectativa ou Expectância de Vroom.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.5</b>	<b>Teoria da Equidade de Adams.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.6</b>	<b>Teoria da Fixação de Objetivos de Locke.....</b>	<b>22</b>
2.4	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA.....	26
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	26
3.4	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	27
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1	PERFIL DOS SERVIDORES PESQUISADOS.....	29
4.2	FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO.....	31
<b>4.2.1</b>	<b>Tenho liberdade para expressar opiniões no que diz respeito aos trabalhos no meu setor.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>No setor em que trabalho, as pessoas se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.3</b>	<b>A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Os servidores tem tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição justa da carga de trabalho entre os colegas.....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.5</b>	<b>As ordens que recebo são claras e objetivas.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Meus superiores se preocupam em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho do setor.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Meus superiores me explicam as razões das decisões que são tomadas e que afetam meu trabalho.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.8</b>	<b>O ambiente de trabalho é bom .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.9</b>	<b>Minha equipe de trabalho é motivada e sempre buscamos objetivos comuns .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.10</b>	<b>Quando estou envolvido com uma série de trabalhos, posso contar com o auxílio dos colegas.....</b>	<b>39</b>



4.2.11 Meus colegas estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões..	40
4.2.12 Meus superiores estão atentos às minhas necessidades e de meus colegas.....	41
4.2.13 Meus superiores conversam comigo sobre como estou desempenhando meu trabalho.....	41
4.2.14 Recebo elogios quando demonstro um desempenho acima do esperado.....	42
4.2.15 Os servidores se sentem devidamente reconhecidos.....	43
4.2.16 Os equipamentos disponibilizados atendem às necessidades do trabalho.....	44
4.2.17 Os móveis são adequados e confortáveis.....	45
4.2.18 Meu salário atende às necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde.....	45
4.2.19 Estou satisfeito com meu salário.....	46
4.2.20 Estou satisfeito com os benefícios recebidos (plano de saúde, vale-alimentação).....	47
4.2.21 Estou satisfeito com o Plano de Carreira.....	48
4.2.22 Estou satisfeito por pertencer ao quadro de funcionários públicos do qual faço parte.....	49
4.2.23 Meu trabalho é estimulante e motivador.....	49
4.2.24 Meu trabalho me traz responsabilidades.....	50
4.2.25 Sinto-me útil para a Prefeitura.....	51
4.2.26 Meu trabalho faz com que me sinta realizado profissionalmente.....	51
4.2.27 Meu trabalho é um meio de satisfação pessoal.....	52
4.2.28 Há no trabalho um clima de satisfação que faz com que eu tenha prazer em realizar minhas tarefas.....	53
4.2.29 A Prefeitura se preocupa com a motivação de seus servidores.....	54
4.2.30 A motivação influencia na realização das suas atividades profissionais..	54
4.3 FATORES QUE MAIS PODEM PROMOVER MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	55
4.4 SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação para o trabalho é um desafio para as organizações. No serviço público não é diferente. Sabe-se que a motivação dos servidores influencia diretamente na sua relação com o trabalho e com a qualidade do serviço prestado. Desta forma, o gestor público deve manter os servidores motivados para que desenvolvam suas funções com eficiência e eficácia, indo de encontro ao que preconizam os princípios da Administração Pública.

As consequências da falta de motivação são prejudiciais tanto para a organização quanto para o trabalhador. No nível de organização, pode-se destacar a baixa produtividade e qualidade no trabalho; já em nível de pessoas, a saúde é a mais afetada, problemas como estresse são muito comuns nos dias de hoje, sem contar a falta de comprometimento e fraco desempenho com relação ao trabalho.

Em virtude da grande importância que este assunto tem para a organização e para o trabalhador, o presente trabalho pretende analisar a motivação e satisfação dos Servidores da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, primeiramente realizando diagnóstico para, a partir daí, apresentar sugestões de práticas de recursos humanos que mantenham ou melhorem seu ambiente organizacional.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, introdução, são apresentados o problema, os objetivos, a justificativa e caracterização da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela. O capítulo 2 evidencia a revisão teórica, com a descrição dos conceitos de gestão de pessoas, clima organizacional e motivação, apresentando as teorias de Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom, Adams e Locke. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. O capítulo 4 aborda a análise dos resultados da pesquisa. Finalmente, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho buscará respostas para o seguinte questionamento: quais são os fatores que influenciam a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais de Fagundes Varela?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Os temas motivação e satisfação são muito importantes tanto na esfera privada quanto na pública, embora as duas áreas tenham características distintas. Em nível de Administração Pública, os servidores, além de cidadãos, são o elo entre o governo e a sociedade. Para que as metas e diretrizes de gestão sejam atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população é fundamental que os servidores estejam comprometidos e motivados. Afinal, a motivação é fundamental para a produtividade, a qualidade da tarefa, o bem-estar e a satisfação do servidor e também da população a qual ele presta serviços diariamente.

De acordo com Bergue (2011), a motivação é influenciada por diversos fatores, entre os quais, as limitações culturais, os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção. Por este motivo é um desafio para as organizações e faz-se necessário que elas conheçam em que nível se encontra para poder fazer as inferências a fim de melhorar ou, ao menos, manter seu clima organizacional.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que influenciam a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, RS.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o nível de motivação e satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal;
- Analisar os fatores que influenciam na motivação e satisfação dos mesmos;
- Identificar os fatores que mais geram insatisfação entre estes servidores.

### 1.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Fagundes Varela conta com um quadro funcional composto por 132 servidores e presta serviços à população de aproximadamente 2.600 munícipes.

A estrutura da Prefeitura Municipal é composta pelas seguintes secretarias e departamentos:

- Gabinete do Prefeito e seus departamentos: Chefia de Gabinete, Gabinete do Vice-Prefeito, Departamento Jurídico, Sistema de Controle Interno, Conselhos Municipais e Assessoria de Comunicação;
- Secretaria de Administração e Desenvolvimento Econômico e seus departamentos: Recursos Humanos, Compras e Desenvolvimento Econômico;
- Secretaria da Fazenda e seus departamentos: Controladoria e Receitas Municipais;
- Secretaria de Obras Públicas e seus departamentos: Obras, Trânsito, Saneamento e Planejamento Fundiário;
- Secretaria de Educação, Cultura e Desporto e seus departamentos: Educação, Cultura, Desporto e Escola Municipal de Ensino Fundamental Caminhos do Aprender;
- Secretaria Municipal da Saúde e Assistência Social e seus departamentos: Saúde, Assistência Social, Unidade Básica de Saúde e Centro de Referência em Assistência Social - CRAS;
- Secretaria da Agropecuária e Meio Ambiente e seus departamentos: Agropecuária, Prestação de Serviços e Meio Ambiente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvido o referencial teórico, apresentando as diversas teorias em relação à gestão de pessoas, clima organizacional, motivação e algumas teorias desenvolvidas sobre o tema.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas que vem adquirindo cada vez mais importância nas organizações. Cada vez mais, aumenta o interesse pelas pessoas. Isso porque, elas são a razão de ser das empresas, produzindo, vendendo, servindo aos clientes, gerenciando e dirigindo os negócios e também outras pessoas. Chiavenato (2010, p. 4) afirma que as pessoas são:

O diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

O mesmo autor define Gestão de Pessoas como “a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Já Bergue (2005, p. 18) nos dá uma definição para gestão de pessoas no setor público: “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

Nas duas definições percebe-se que a gestão de pessoas envolve o planejamento das necessidades da organização e das pessoas com ela envolvidas, buscando a satisfação destas necessidades. De acordo com Chiavenato (2010, p. 4-5),

[...] as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas

para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Se levar as pessoas a atingirem um objetivo institucional no setor privado é complexo, ainda mais o é no setor público, tendo em vista as características específicas encontradas neste setor e, principalmente, à cultura organizacional. (BERGUE, 2005). Em outra oportunidade, o mesmo autor afirma que:

As organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder, fato que expõe ainda mais as limitações do pensamento mecanicista de orientação estritamente instrumental (BERGUE, 2010, p. 40).

Conforme Schikmann (2010) as organizações públicas tem características comuns e que poderiam ser evitadas. Entre elas, a autora destaca: a rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, limites à postura inovativa, poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, rotatividade na ocupação de posições de chefia e o papel da gratificação tão presente na maioria das organizações.

No entanto, a maior dificuldade e o desafio da Gestão de Pessoas no setor público se refere aos realinhamentos políticos. A cada novo gestor, as crenças e os processos mudam, e essa descontinuidade traz dificuldades para a uma gestão estratégica de pessoas. Por este motivo, faz-se necessário compreender o papel da Administração Pública e o engajamento dos gestores nesse papel, através do compromisso e da capacitação do servidor público<sup>1</sup> (VERGARA, 2007b *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Muito embora existam diferenças entre os setores público e privado, a importância das pessoas é fundamental para qualquer organização, visto que:

As relações humanas existentes nas organizações são derivadas do comportamento demonstrado pelas pessoas; as entradas são representadas pelas emoções e sentimentos, passando pelo processo de transformação, e as saídas, pelos resultados. Isso ocorre em todas as organizações, tanto públicas quanto privadas (KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005, p. 87).

---

1 VERGARA, Sylvia C. Pessoas à luz da estratégia. Entrevista. **Revista Melhor**, 19 nov. 2007b. Disponível em: <<http://www.abrham.com.br/portal/modules/news/article.php?storyid=159>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada vez mais o ser humano busca a satisfação de suas necessidades. Neste contexto, torna-se muito importante para qualquer organização compreender estas necessidades e criar um ambiente de trabalho capaz de manter os colaboradores com um elevado nível de satisfação, ou seja, com um bom clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 546),

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo.

CODA (1997) afirma que o clima organizacional indica até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão efetivamente sendo atendidas. Desta forma, o clima organizacional é um indicador do nível de satisfação e, conseqüentemente, de insatisfação dos colaboradores e também da eficácia organizacional.

Nos dias atuais, percebemos muitas pessoas insatisfeitas com o trabalho que realizam fazendo com que elas percam a motivação pelo mesmo.

Esses fatores [relativos ao clima organizacional] são quase confundidos com a própria motivação direta, havendo uma crença generalizada nas organizações brasileiras de que as pessoas só dão importância aos fatores externos e não ao conteúdo do próprio trabalho realizado (CODA, 1997, p. 99).

## 2.3 MOTIVAÇÃO

O ser humano é único, ou seja, possui personalidade própria. Essa personalidade é um elemento com dinâmica singular, que se caracteriza por um movimento configurado por uma contínua integração de vivências e de interação

entre suas estruturas básicas, por um mudar e evoluir constantes (BERGAMINI, 2011).

A mesma autora afirma que a personalidade vai se modificando no decorrer do tempo, acumulando experiências, de acordo com os diferentes aspectos ambientais, culturais e sociais que se apresentam. “O indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal a cada degrau galgado na vida” (BERGAMINI, 2011, p. 137).

Essa constante busca de satisfação é impulsionada pela motivação. Weiten<sup>2</sup> (*apud* BERGAMINI, 2011, p. 139) caracteriza os elementos que compõe a motivação como “motivos são as necessidades, as carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo”.

É difícil definir com exatidão o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. Mas, de um modo geral, “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra” (GOOCH; MCDOWELL, 1988 *apud* BERGAMINI, 1990, p. 38)<sup>3</sup>.

Para Robbins (2005, p. 132) a motivação é "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Desta forma, a motivação é intrínseca ao indivíduo e só ele pode desenvolvê-la. Já os estímulos externos podem levar à satisfação das necessidades do indivíduo, diminuindo a tensão causada pela necessidade. De acordo com Archer (1997, p. 27) “Fatores de motivação são os energizadores do comportamento, mas não são os reais determinantes da direção do comportamento”. Já a necessidade é definida por ele como “um estímulo que ataca não de fora, mas de dentro do organismo. A necessidade nunca atua como um impacto momentâneo, mas como uma força permanente. [...] A satisfação é aquilo que põe de lado a necessidade” (ARCHER, 1997, p.28).

---

2 WEITEN, W. **Introdução à psicologia**: temas e variações. São Paulo: Pioneira Thomson. Learning, 2002.

3 GOOCH, B. G., MCDOWELL, P. J. Use anxiety to motivate. **Personnel Journal**. USA, Apr. 1988. p. 51.



Assim, o autor conclui que a organização não pode colocar motivação e necessidades nos indivíduos, ou seja, não pode motivar, somente satisfazer ou contrassatisfazer às necessidades humanas (ARCHER, 1997).

Já na concepção de Herzberg (1997, p.75), “a motivação é uma função de crescimento a partir da obtenção de recompensas intrínsecas por um trabalho interessante e desafiador”.

Bergamini (1997) afirma que os fatores extrínsecos de satisfação tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamentos interpessoais, entre outros, só podem ser entendidos como reforçadores de comportamento e, como tal, tem efeito passageiro. Segundo ela, essas forças externas que estimulam as pessoas para a realização de uma determinada tarefa denominam-se condicionamento, embora muitos confundam com motivação. Neste caso, as pessoas movimentam-se para buscá-los ou se dispõem a lutar por eles quando os perdem. Não é sua presença que motiva, embora a influência que possuem no comportamento das pessoas deva ser considerada.

Em outra oportunidade a mesma autora afirma que:

A importância de se fazer essa distinção entre os conceitos de fatores condicionantes e fatores de motivação reside no fato de se compreender que, uma vez que o fator externo ao indivíduo deixe de existir, o comportamento desejado desaparece (BERGAMINI, 1990, p. 34).

A partir dessas colocações, pode-se entender motivação como sendo uma energia, uma força, um impulso interno ao ser humano. Acima de tudo, é relevante considerar que a motivação é interior a cada um e, por isso, leva-o a agir espontaneamente para alcançar seu objetivo, o qual pode não ser o mesmo que o do colega.

Ao longo dos anos diversas teorias foram desenvolvidas para tentar identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. Desta forma, elas seriam úteis para o gestor na medida em que conhecendo essas necessidades, poderia tentar motivar seus colaboradores para agir de acordo com os objetivos da organização e, ao mesmo tempo, alcançar a satisfação destas necessidades através do seu trabalho. Algumas destas teorias serão descritas na sequência.

### **2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow**

Maslow desenvolveu a teoria motivacional mais conhecida: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. O estudo sustenta que o comportamento humano pode ser explicado pelas necessidades e pelo impulso natural para satisfazê-las. De acordo com esta teoria, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano, sendo que na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas (CHIAVENATO, 2005). Desta forma, as pessoas trabalham a fim de atender as necessidades básicas e, à medida que elas forem sendo satisfeitas, sua motivação passa para outra necessidade de nível mais elevado.

Em ordem ascendente, as necessidades humanas de acordo com a pirâmide de Maslow são as seguintes (CHIAVENATO, 2005):

**a) necessidades fisiológicas:** são vitais, relacionadas à sobrevivência do indivíduo, exigindo, por este motivo, satisfação cíclica e incessante. Elas estão situadas na parte mais baixa da pirâmide. Nesta faixa estão as necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo ou desejo sexual.

**b) necessidades de segurança:** constituem o segundo nível da pirâmide. Surgem quando as necessidades fisiológicas estiverem relativamente satisfeitas. Referem-se às necessidades de proteção contra qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: fuga ao perigo, ameaças, desejo de estabilidade.

**c) necessidades sociais:** relacionadas à vida associativa do indivíduo com outras pessoas. Somente surgem se as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem relativamente satisfeitas. Se as necessidades sociais não estiverem relativamente satisfeitas a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação aos que a cercam. Da mesma forma, a frustração destas necessidades leva à falta de adaptação social e à solidão.

**d) necessidades de estima:** relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia: autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e consideração. Sua satisfação leva a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade, enquanto que a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo.

**e) necessidades de autorrealização:** são as mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.

É importante observar que os dois primeiros níveis da pirâmide estão relacionados ao "pessoal", enquanto que os demais se relacionam ao "social".

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias distintas ou mesmo que elas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

### **2.3.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor**

McGregor procurou descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das organizações. Para ele, cada um por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho, sem que haja coação externa. Se isso não ocorrer, é provável que o problema esteja na organização e não no indivíduo. “A pessoa em situação de trabalho naturalmente procura galgar o mais alto nível de maturidade motivacional. Se lá não chega, algo fora dela a impediu, muito provavelmente a própria empresa” (BERGAMINI, 2011, p. 152).

De acordo com Bergue (2011), o fenômeno motivacional está conectado com o fenômeno da liderança. Desta forma, a Teoria X e Teoria Y desenvolvida por McGregor, evidenciaram duas perspectivas essencialmente contrastantes que definem a forma como o gestor percebe as relações sociais e influenciando o estilo de gerência.

Segundo a Teoria X, o ser humano, de modo geral, tem uma aversão ao trabalho e o evita sempre que possível. Devido a essa característica, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, nos diz ainda que o ser humano prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca

ambição e quer garantia acima de tudo<sup>4</sup> (McGREGOR, 1980 *apud* BERGUE, 2011).

De acordo com esta teoria, o trabalho precisa ser imposto e motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança. A monitoração e o controle devem ser rigorosos, sendo que as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão e nem os subordinados devem ficar entregues as suas próprias deliberações. A cautela deve prevalecer sobre a confiança, pois em geral, as pessoas são consideradas incompetentes e interesseiras. Assim, o trabalho deve ser esquematizado e fragmentado para proporcionar a simplificação das tarefas, rotinização de decisões e linhas claras de autoridade e comando hierárquico. O relógio ponto é essencial para o controle. A hierarquia é a ordem natural e as regras são severas (CHIAVENATO, 2010).

Em oposição, McGregor propôs outros postulados e os denominou de Teoria Y. De acordo com essa teoria, as pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e na formulação dos objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Cada indivíduo representa uma riqueza de recursos que podem ser explorados por uma adequada administração.

Na Teoria Y predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas e da atividade laboral, além do respeito às pessoas e as suas diferenças individuais. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. A vida organizacional é estruturada a fim de proporcionar condições para autorrealização e satisfação das pessoas. A ordem natural é a democracia. O reconhecimento é o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e a autonomia são sagradas. A contribuição é o resultado esperado (CHIAVENATO, 2010).

Como podemos perceber, a Teoria X compreende convicções negativas a respeito das pessoas, influenciando o comportamento dos gestores, tornando-os autoritários e impositivos. Já a Teoria Y, pelo contrário, assume convicções positivas, levando os gestores a assumirem uma atitude democrática e consultiva.

### **2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

---

4 McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: M. Fontes, 1980.

Herzberg<sup>5</sup> (1966 *apud* CHIAVENATO, 2005) formulou a Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Para ele, o comportamento das pessoas é orientado pelos fatores higiênicos e pelos fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos se relacionam com as condições gerais do ambiente em que o cargo se insere. Esses fatores não contribuem para aumentar os níveis de satisfação, apenas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho. Devido a essa característica, são também chamados de fatores insatisfacientes. Já os fatores motivacionais se relacionam com as características do cargo e são identificados como vetores de satisfação do indivíduo, quando ótimos a elevam, quando precários evitam a satisfação. Por estarem relacionados à satisfação das pessoas são também denominados de fatores satisfacientes (BERGUE, 2005).

Os fatores higiênicos estão fora do controle do trabalhador e envolvem o salário, os benefícios, o tipo de gerência, condições físicas e ambientais, clima organizacional, entre outros. Já os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização (CHIAVENATO, 2005). O quadro 1 apresenta a descrição dos fatores, segundo a definição de Herzberg.

**Quadro 1 – Fatores Motivacionais e Higiênicos, segundo Herzberg**

<b>Fatores Motivacionais (satisfacientes)</b>	<b>Fatores higiênicos (insatisfacientes)</b>
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação a organização)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho em si mesmo</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Reconhecimento do trabalho</li> <li>• Progresso profissional</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Autonomia e independência</li> <li>• Valorização do que faz</li> <li>• Orgulho do que faz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições físicas e psicológicas do trabalho</li> <li>• Salário e prêmios de produção</li> <li>• Benefícios e serviços sociais</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Estilo de gestão do executivo</li> <li>• Políticas da empresa</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Ambiente de trabalho</li> </ul>

Adaptado de: CHIAVENATO, 2005, p. 226.

5 Herzberg, Frederick. **The Work and Nature of Man**. Cleveland, Ohio: The World Publ. Co., 1966.

Baseado neste modelo, o gestor pode diagnosticar as condições que afetam a satisfação dos servidores e elaborar ações para melhorar o clima organizacional e, como consequência, recuperar sua motivação.

#### **2.3.4 Teoria da Expectativa ou Expectância de Vroom**

A teoria da expectativa ou expectância foi proposta por Victor Vroom. Segundo esta teoria, a intensidade do esforço para a ação está diretamente relacionada à expectativa que a pessoa tem em relação aos seus resultados e do retorno que ela receberá pelo mesmo (BERGUE, 2011).

De acordo com Chiavenato (2010, p.257) “trata-se de uma teoria contingencial da motivação na qual a produtividade é visualizada como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc.”

Bergue (2011) faz uma análise prática, afirmando que de acordo com esta teoria, um servidor tenderá a empreender maior esforço na realização de uma tarefa quanto maior for sua percepção de que seu desempenho poderá ser melhor avaliado e que uma boa avaliação de desempenho conduzirá ao recebimento de recompensas organizacionais econômicas ou simbólicas e, além disso, que essas compensações o farão alcançar seus objetivos pessoais.

Essa teoria envolve três relações: uma entre o esforço e o desempenho individual, outra entre o desempenho e a recompensa e, por fim, outra entre a recompensa e os objetivos pessoais (BERGUE, 2011).

#### **2.3.5 Teoria da Equidade de Adams**

Esta teoria baseia-se na relação entre contribuições e recompensas em diferentes níveis de intensidade segundo a percepção de cada indivíduo (ADAMS, 1965 *apud* BERGUE, 2011)<sup>6</sup>.

Segundo esta teoria, a pessoa examina em cada situação a relação entre o que oferece e o que obtém como resultado. Além disso, faz comparações entre sua relação entre remuneração e desempenho frente à alcançada pelos colegas (ADAMS, 1965 *apud* BERGUE, 2011)<sup>7</sup>.

Se a situação percebida for de iniquidade, tende a haver uma percepção de injustiça por parte do servidor, podendo causar desestímulo em relação ao trabalho. Essa sensação de injustiça tende a se fazer presente ainda que o prejuízo não atinja o servidor, mas o colega de trabalho (BERGUE, 2011).

Por outro lado, se a sensação percebida for de equidade, contribuirá para não deteriorar o nível geral de motivação das pessoas. A noção de equidade está relacionada à noção de justiça remuneratória. Deste modo, a condição de iniquidade pode afetar mais negativamente o comportamento das pessoas do que um baixo nível de remuneração generalizado (BERGUE, 2011).

De acordo com esta teoria, podemos concluir que ao perceber uma razão desigual é instalada uma tensão e a pessoa tende a mudar o comportamento para compensar esta diferença, seja oferecendo menos ao trabalho ou produzindo menores resultados. A solução escolhida será aquela mais fácil para a pessoa.

No serviço público existe a tendência de privilegiar as relações personalistas, como exemplo temos a nomeação para cargos em comissão. Além disso, as políticas de carreira e remuneração são, em sua maioria, frágeis, não contemplando fatores como qualificação e desempenho que justificariam a diferenciação de remuneração. Por este motivo, de acordo com BERGUE (2011, p. 138) "essa abordagem assume especial relevo no setor público por estar fortemente associada ao senso de justiça distributiva".

### 2.3.6 Teoria da Fixação de Objetivos de Locke

---

6 ADAMS J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.) **Advances in experimental social psychology**. New York: Academy Press, 1965.

7 Ibid.

De acordo com a teoria da fixação de objetivos proposta por Locke no final da década de 1960, a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Além disso, as evidências confirmam a importância dos objetivos, sendo que objetivos específicos melhoram o desempenho, objetivos difíceis melhoram mais do que os fáceis e que o *feedback* também contribui para a sua melhoria (ROBBINS, 2005).

Desta forma, as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI *et al*, 2009). A mesma autora ainda afirma que as metas devem ser aceitáveis, de modo que façam sentido para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais. Assim, estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável sua aceitação, gerando maior comprometimento. Além disso, as metas devem ser desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas, específicas, quantificáveis e mensuráveis.

De acordo com esta teoria, quando a organização define o que se espera de um funcionário, ele tende ter um desempenho melhor do que se fosse apenas solicitado para ele dar o melhor de si.

## 2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é definida como "a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza" (ROBBINS, 2005, p. 66). Desta forma, avaliar a satisfação com o trabalho pressupõe que a pessoa leve em conta diferentes elementos, como as tarefas que realiza, a convivência com colegas e superiores, a obediências as regras e políticas da organização, o alcance de padrões de desempenho, entre outros.

Coda (1997, p. 98) procura diferenciar os conceitos de motivação e satisfação. Para o autor,

Motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento,



chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas - e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado - no ambiente de trabalho.

Ainda de acordo com o autor, na atualidade os níveis de satisfação no trabalho estão tão baixos que se torna difícil afirmar que eles têm apenas um papel indireto na motivação, chegando a ser quase confundidos com a própria motivação intrínseca (CODA, 1997).

A insatisfação dos funcionários pode levar a quatro tipos de respostas (ROBBINS, 2005):

- Saída: Busca de novo emprego e demissão da organização;
- Comunicação: Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições;
- Lealdade: Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem;
- Negligência: Deixar as coisas piorarem, atitudes como faltas ao trabalho, atrasos crônicos, redução de empenho e aumento no índice de erros.

Conhecendo estes conceitos podemos perceber o quanto importante é para o gestor saber como estão os aspectos de motivação e satisfação de seus colaboradores. Desta forma, esta pesquisa vem de encontro à necessidade da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração da pesquisa e para análise das informações levantadas pela mesma.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Zanella (2009, p. 63) “a pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e indagações teóricas e práticas.” A mesma autora ainda nos diz que a escolha de um tipo de pesquisa depende da dúvida a ser respondida, da natureza do objeto, do objetivo da pesquisa e da metodologia a ser utilizada.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, buscando informações sobre os fatores que geram satisfação, insatisfação e os que motivam os referidos servidores. De acordo com Vergara (2000), esse tipo de investigação tem como principal objetivo fornecer critérios para a situação problemática enfrentada pelo pesquisador.

Segundo Gil (1999), estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é bastante flexível, a fim de possibilitar a consideração dos mais variados aspectos do fato estudado.

Para este trabalho foi utilizada a abordagem quantitativa que, de acordo com Richardson (1985), utiliza a quantificação para coleta de dados assim como para o tratamento das informações, as quais ocorrem através de técnicas estatísticas. Tem como vantagem a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

A forma da pesquisa a ser adotada foi o estudo de caso onde o pesquisador investiga uma questão tipo “como” e “por que” sobre um conjunto de acontecimentos

sobre o qual tem pouco ou nenhum controle e tem como objeto de estudo um caso único ou casos múltiplos (YIN, 2001, *apud* ZANELLA, 2009)<sup>8</sup>.

A finalidade desta pesquisa é analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela.

### 3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

De acordo com Roesch (2005) população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar.

A Prefeitura Municipal de Fagundes Varela conta atualmente com 132 servidores, incluindo Efetivos, Cargos em Comissão, Secretários, Contratos Temporários e Estagiários. Esta pesquisa foi limitada aos servidores efetivos num total de 106.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa, será realizada a coleta de dados através de questionário. Segundo Gil (2008, p. 121) o questionário é “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.”.

Richardson (1985) afirma que os questionários podem ser classificados em três tipos: questionários de perguntas fechadas, questionários de perguntas abertas e questionários que combinam perguntas abertas e fechadas. Desta forma, este questionário segue a terceira classificação, visto que algumas perguntas possuem a alternativa “outros”, aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

---

8 YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

De acordo com Gil (2002), a elaboração de um questionário visa basicamente traduzir os objetivos específicos da pesquisa em questões bem dirigidas. Não existem normas rígidas para sua elaboração.

A primeira parte do questionário é composta por cinco questões fechadas para identificar o perfil do servidor.

Na segunda parte, o questionário procura identificar através das afirmativas os pontos de satisfação e motivação dos servidores. Esta parte é composta de 30 questões fechadas, utilizando-se como alternativas de resposta uma escala com numeração de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a afirmação Discordo Totalmente e 5 à afirmação Concordo Totalmente.

A terceira parte é composta de uma questão onde o servidor pode identificar entre as alternativas apresentadas os três fatores que o servidor considera que mais possam promover a motivação e satisfação na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela. Esta questão também possui a alternativa "Outros" para que o servidor possa complementar os motivos apresentados caso julgue necessário

O questionário foi elaborado com base na literatura e no conhecimento pessoal que a pesquisadora possui sobre este tema.

### 3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, foi solicitada autorização ao Prefeito Municipal. Após estar autorizada a aplicação do questionário, o mesmo foi avaliado através de um pré-teste realizado no dia 09 de abril de 2015 com cinco servidores de diferentes setores. De acordo com Gil (2008) o pré-teste do questionário tem como objetivo evidenciar possíveis falhas na redação, como a complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, constrangimentos ao informante, entre outros. Visto que nenhum servidor apontou dificuldades, o mesmo foi distribuído entre a população amostra.

O questionário foi entregue diretamente aos servidores entre os dias 13 e 16 de abril do corrente ano. Ao final da pesquisa 76 servidores responderam ao questionário, o que representa 71,7% da população-alvo da pesquisa.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 168) “na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações”. As autoras afirmam ainda que “a representação dos resultados estatísticos com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 170).

Os dados foram analisados através das opções do questionário em escala com numeração de 1 a 5 (Escala de Likert), sendo que 1 corresponde à afirmação Discordo Totalmente e 5 à afirmação Concordo Totalmente.

Cada afirmativa gerou uma resposta que foi tabulada e analisada estatisticamente através do programa Microsoft Excel. Também foram gerados gráficos com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados coletados. Essa interpretação foi realizada através de comparações com a literatura e os resultados, procurando identificar o grau de satisfação dos servidores quanto a situações consideradas motivadoras.

No próximo capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa, com demonstrações gráficas e comparações realizadas.

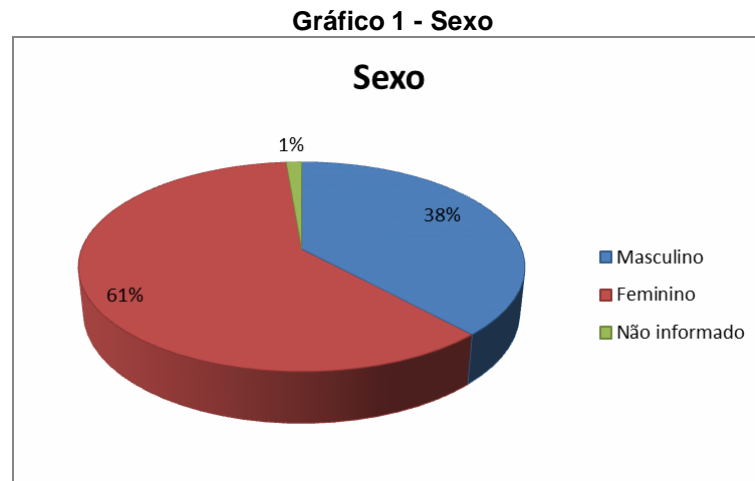
## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados analisados após a aplicação dos questionários aos servidores municipais efetivos.

A Prefeitura possui um total de 106 servidores efetivos, sendo que destes 76 servidores responderam ao questionário. Num primeiro momento será apresentado o perfil dos servidores respondentes e, em seguida, as respostas dos mesmos às 32 questões apresentadas.

### 4.1 PERFIL DOS SERVIDORES PESQUISADOS

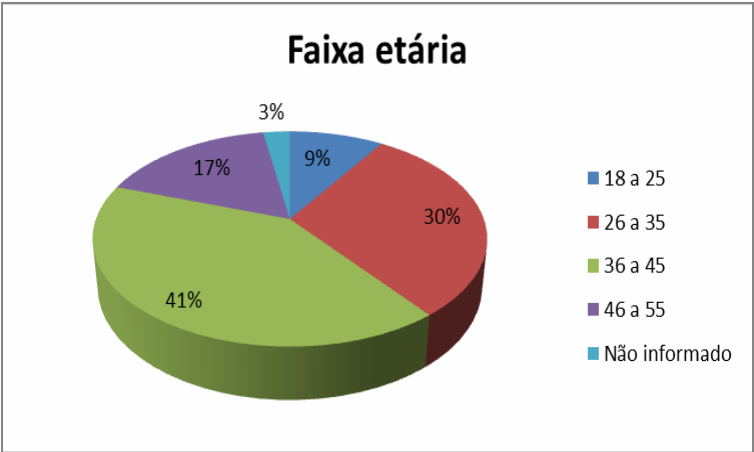
Considerando que foram analisados 76 questionários, pudemos observar que 38% dos respondentes são do sexo masculino e 61% do sexo feminino, sendo que 1% não informou este dado. Veja os resultados apresentados no gráfico 1:



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à idade, verificamos que a maior parte dos servidores encontra-se na faixa dos 36 aos 45 anos (41%), sendo que 9% está na faixa de 18 a 25 anos, 30% entre 26 e 35 anos e 17% entre 46 e 55 anos. Salienta-se que 3% dos servidores não respondeu a este quesito. O gráfico 2 ilustra os resultados:

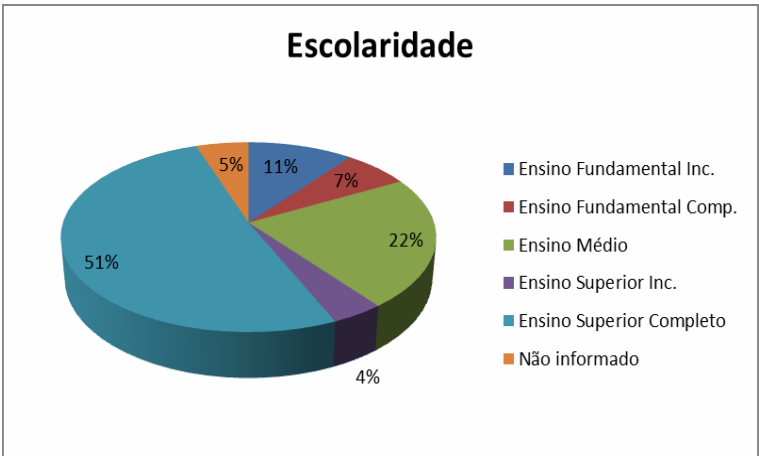
**Gráfico 2 - Faixa etária**



Fonte: Elaborado pela autora

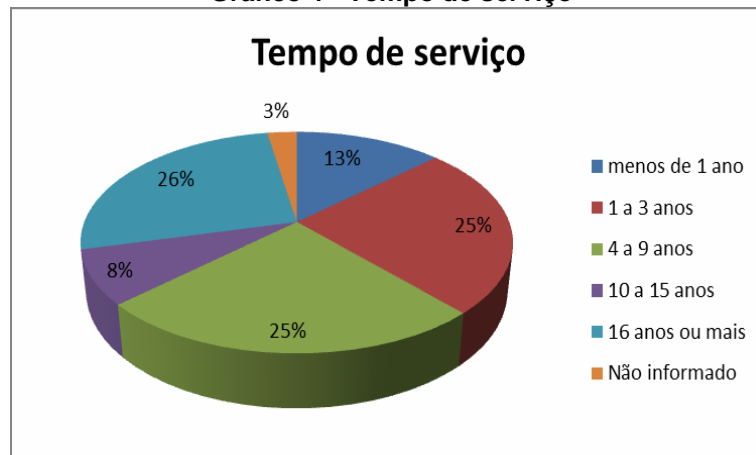
Ao analisar a escolaridade da amostra pesquisada, pudemos observar que a maior parte (51%) possui nível superior completo, 4% superior incompleto, 22% ensino médio, 7% ensino fundamental completo e 11% ensino fundamental incompleto. 5% dos respondentes não preencheu este dado. Veja o gráfico 3:

**Gráfico 3 – Escolaridade**



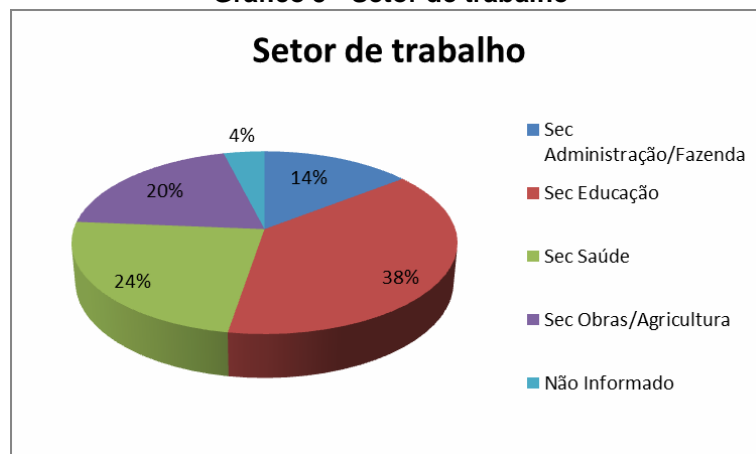
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao tempo de serviço, verificamos que 13% dos servidores possui menos de 1 ano de serviço, 25% possui de 1 a 3 anos sendo o mesmo percentual apresentado pelos servidores que possuem de 4 a 9 anos de serviço, 8% possui de 10 a 15 anos e 26% possui 16 anos ou mais. Do total, 3% dos respondentes não preencheu este quesito. O gráfico 4 ilustra os resultados:

**Gráfico 4 - Tempo de serviço**

Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando a análise do perfil, apresentamos os dados referentes ao setor em que cada servidor trabalha. Assim, verificamos que 14% dos servidores pertence às Secretarias de Administração e Fazenda, 38% à Secretaria de Educação, 24% à Secretaria da Saúde e 20% às Secretarias de Obras e Agricultura. 4% dos respondentes não preencheu este dado. Salientamos que algumas secretarias foram agrupadas a fim de facilitar a análise e devido às características comuns que as mesmas possuem. Veja os resultados ilustrados no gráfico 5:

**Gráfico 5 - Setor de trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

O perfil dos respondentes revela que a maioria é do sexo feminino, tem idade entre 36 e 45 anos, possuem ensino superior, tempo de serviço menor de 10 anos e trabalha na Secretaria de Educação.

## 4.2 FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO



Para analisar quais os fatores organizacionais que trazem motivação e satisfação aos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela foram elaboradas 30 afirmativas para as quais os respondentes deveriam marcar se discordavam totalmente, discordavam em parte, não concordavam nem discordavam, concordavam em parte ou concordavam totalmente. Além das afirmativas, foram elaboradas duas questões, sendo uma em que o servidor deveria marcar 3 opções que considerasse capazes de promover a motivação e satisfação dos servidores e outra onde o servidor deveria responder se está satisfeito em trabalhar no setor.

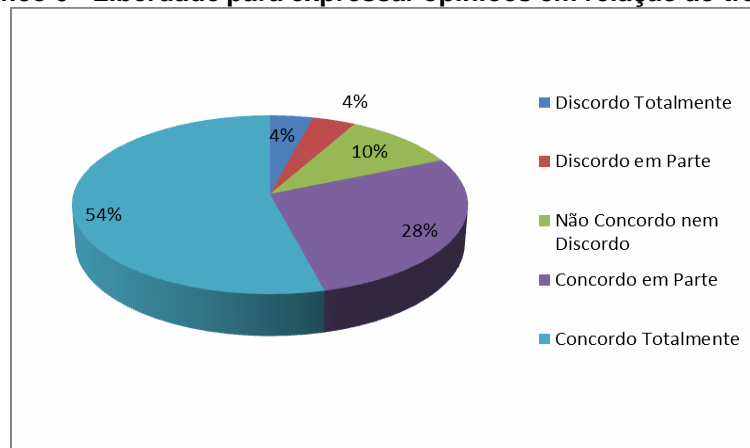
A seguir serão apresentadas e analisadas as opiniões dos servidores no que se refere a estas afirmativas e questões.

#### **4.2.1 Tenho liberdade para expressar opiniões no que diz respeito aos trabalhos no meu setor.**

Com esta questão pode-se avaliar o grau de autonomia do servidor para propor melhorias em relação a execução dos seus trabalhos. A autonomia é um dos fatores que podem gerar motivação entre os colaboradores.

Percebe-se que a ampla maioria dos servidores (28% concorda em parte e 54% concorda totalmente) consideram que possuem liberdade para expressar suas opiniões em relação ao seu trabalho. Os resultados são representados no gráfico 6.

**Gráfico 6 - Liberdade para expressar opiniões em relação ao trabalho**



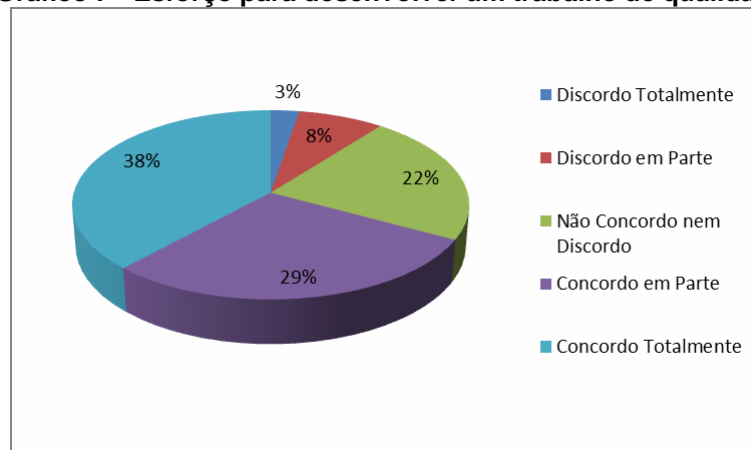
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, a autonomia faz parte dos fatores motivacionais. Também é um requisito básico segundo a teoria Y de McGregor. Dar autonomia aos servidores significa dar a liberdade de tomar decisões ou de reportar-se ao superior para que as questões de responsabilidade maior sejam discutidas.

#### 4.2.2 No setor em que trabalho, as pessoas se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade.

Os dados levantados em relação a esta afirmativa são apresentados no gráfico 7:

**Gráfico 7 - Esforço para desenvolver um trabalho de qualidade**

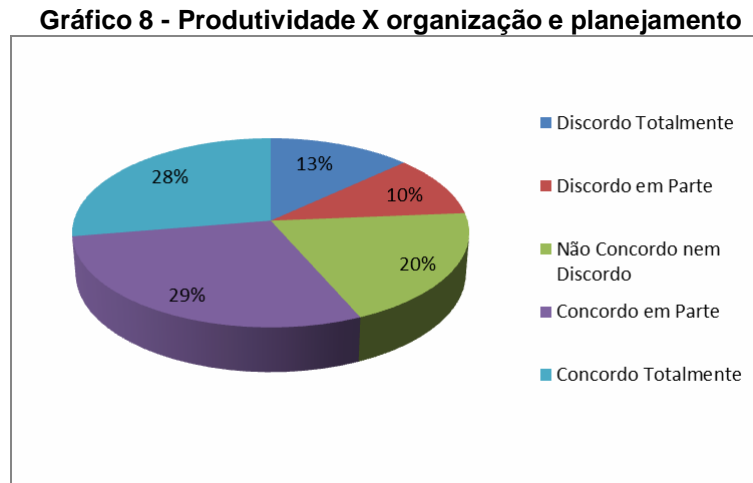


Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a percepção dos servidores, a maioria se esforça para desenvolver um trabalho de qualidade (29% concordam em parte e 38% concordam totalmente). Desta forma, podemos concluir que as pessoas estão motivadas, pois de acordo com Gil (2001) podemos verificar quando as pessoas estão motivadas dentro das organizações, pois elas são espontâneas ao sugerir ações para melhorar o ambiente de trabalho, diminuem os questionamentos em relação a atribuições de novas tarefas, possuem maior aceitação de desafios, e o principal, transmitem uma aparência feliz.

#### 4.2.3 A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento.

Nesta afirmativa, percebe-se que a maioria dos servidores (29% concorda em parte e 28% concorda totalmente) considera que a produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento. As respostas estão ilustradas no gráfico 8:

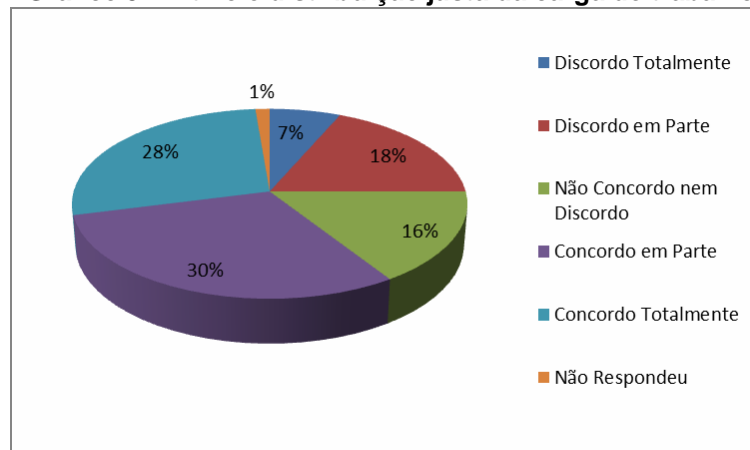


Fonte: Elaborado pela autora

Planejar o que deve ser feito é uma das formas de manter a motivação dos servidores. De acordo com a teoria da fixação dos objetivos, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que ser despendido para alcançá-lo. Sabendo disso, o funcionário possui uma motivação maior para a execução da tarefa.

#### **4.2.4 Os servidores tem tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição justa da carga de trabalho entre os colegas.**

Em relação ao ritmo e a distribuição justa da carga de trabalho entre colegas, a maioria (30% concorda em parte e 28% concorda totalmente) considera que o ritmo de trabalho é normal e carga de trabalho está distribuída de forma justa entre os servidores. No entanto, verifica-se que 7% discordam totalmente e 18% discordam em parte, enquanto 16% dos respondentes não concorda nem discorda. O gráfico 9 ilustra as respostas apresentadas:

**Gráfico 9 - Ritmo e distribuição justa da carga de trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora

A teoria da equidade afirma que os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos e os dos outros. Quando essa comparação traz a percepção de igualdade, dizemos que há equidade e percebemos a situação como justa. Quando percebemos que as situações são desiguais, nos sentimos injustiçados ou com excesso de recompensa, podendo ser criados sentimentos de raiva ou culpa, dependendo de cada situação. Esta teoria demonstra que para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada pelas recompensas recebidas. (ROBBINS, 2005).

Analisando os resultados, conclui-se que a maioria dos servidores em questão percebe as relações de trabalho como iguais. No entanto, uma minoria significativa, não vê da mesma forma. É importante aprofundar a pesquisa neste fator para verificar se essa característica pertence a um setor específico.

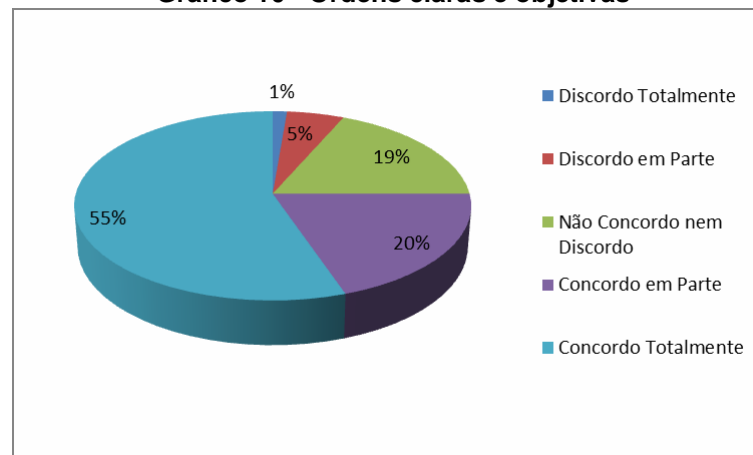
#### **4.2.5 As ordens que recebo são claras e objetivas.**

Sobre a questão que visava identificar a clareza e objetividade das ordens recebidas, percebe-se que a ampla maioria dos servidores (20% concordam em parte e 55% concordam totalmente) considera que as ordens recebidas são claras e objetivas. As respostas apresentadas são ilustradas no gráfico 10.

O servidor possui necessidade de ter noção clara e objetiva do que precisa fazer para desenvolver um bom trabalho. Além disso, se o servidor estiver ciente das

suas atribuições e responsabilidades terá maior prazer em realizar sua tarefa. No entanto, se ele não tiver essa informação estará inseguro e conseqüentemente, desmotivado para sua execução. De acordo com ROBBINS (2005, p. 252) "as distorções, as ambigüidades e as inconsistências aumentam a incerteza e, portanto, tem um impacto negativo sobre a satisfação". Como demonstrado, para os servidores da Prefeitura de Fagundes Varela, as ordens recebidas são claras e objetivas, o que favorece sua satisfação no trabalho.

**Gráfico 10 - Ordens claras e objetivas**



Fonte: Elaborado pela autora

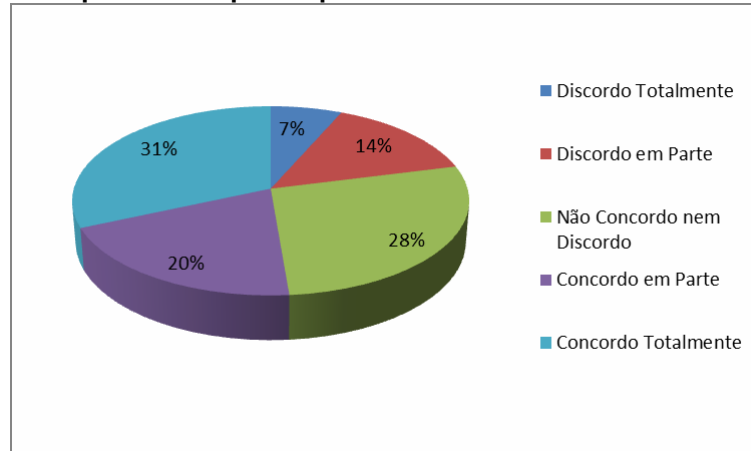
#### **4.2.6 Meus superiores se preocupam em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho do setor.**

A comunicação interna impacta diretamente no clima organizacional e desta forma, na motivação e satisfação dos servidores. De acordo com ROBBINS (2005, p. 252) "a comunicação tem um papel significativo na determinação do nível de motivação dos funcionários". Pelo resultado da pesquisa, percebe-se que este é um ponto que deve ser mais trabalhado na Prefeitura objeto deste estudo.

Pode-se perceber que a maioria dos servidores (20% concordam em parte e 31% concordam totalmente) considera que os superiores se preocupam em manter seus subordinados informados sobre o que possa afetar o seu trabalho. No entanto, podemos observar também que 28% dos servidores se mantiveram neutros nesta

afirmativa, enquanto que 14% discordam em parte e 7% discordam totalmente. Os dados levantados em relação a esta afirmativa são apresentados no gráfico 11:

**Gráfico 11 - Superiores se preocupam em manter os subordinados informados**



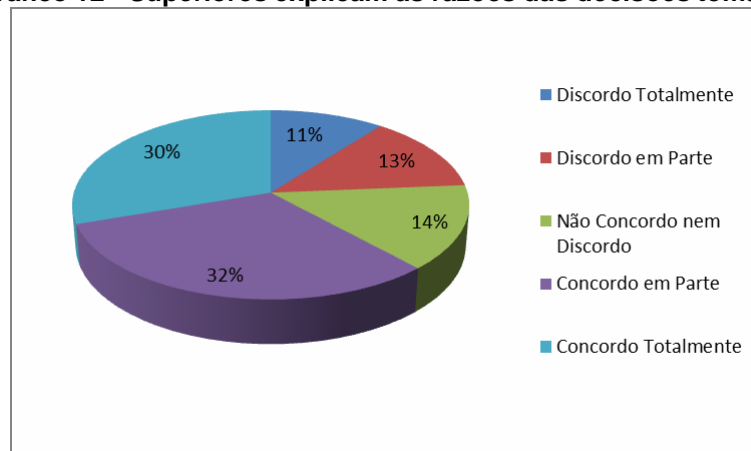
Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.7 Meus superiores me explicam as razões das decisões que são tomadas e que afetam meu trabalho.

Em relação à afirmativa de que os superiores explicam as razões das decisões que afetam o trabalho do servidor, a maioria considera que isso ocorre na Prefeitura (32% concordam em parte e 30% concordam totalmente).

Os resultados são apresentados no gráfico 12:

**Gráfico 12 - Superiores explicam as razões das decisões tomadas**



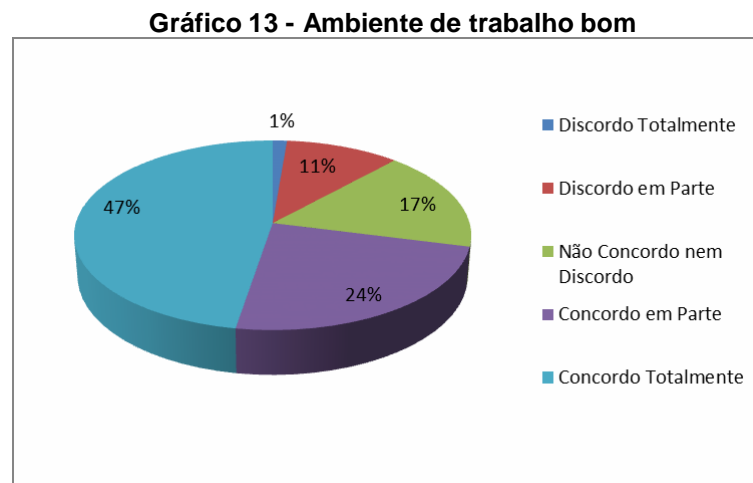
Fonte: Elaborado pela autora

É importante o servidor participar das decisões, melhorando desta forma sua identificação com a organização. Nem sempre, no entanto, isso é possível. Em se

tratando de organizações públicas, talvez seja ainda mais difícil. Todavia, mesmo que não participe das mesmas, ser comunicado das decisões e das razões pelas quais foram tomadas faz com que o funcionário se envolva mais com o seu trabalho, trazendo como consequência uma maior satisfação.

#### 4.2.8 O ambiente de trabalho é bom.

Em relação à afirmativa que visava verificar como o servidor avaliava o ambiente de trabalho, percebe-se que a maioria (24% concorda em parte e 47% concorda totalmente) afirma que o ambiente de trabalho é bom. O gráfico 13 ilustra as respostas:



Fonte: Elaborado pela autora

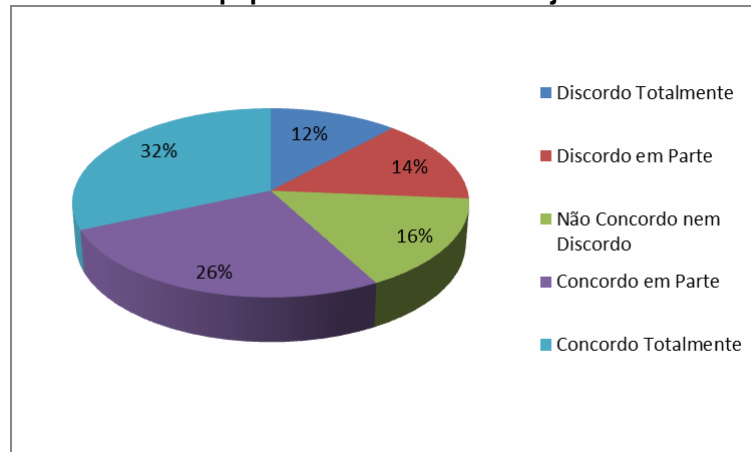
O clima organizacional favorável promove a satisfação dos servidores, afetando de forma positiva suas atividades e fazendo com que o servidor se sinta motivado em colaborar com a organização de todas as formas, não somente em relação à produtividade.

De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, o ambiente de trabalho é um fator higiênico. Desta forma, quando ausente causa insatisfação. Sua presença, no entanto, não garante que as pessoas estejam satisfeitas.

#### 4.2.9 Minha equipe de trabalho é motivada e sempre buscamos objetivos comuns.

Nesta afirmativa, as respostas foram um pouco mais divididas. Embora a maioria concorde com a afirmativa (26% concorda em parte e 32% concorda totalmente), 12% discordam totalmente e 14% discordam em parte, enquanto 16% não concordam nem discordam. As respostas estão ilustradas no gráfico 14.

**Gráfico 14 - Equipe motivada e busca objetivos comuns**



Fonte: Elaborado pela autora

Para manter uma equipe de trabalho motivada é necessário que o líder saiba identificar o perfil de cada colaborador e colocar cada um em tarefas que sejam exatamente aquelas que irão motivá-lo (SOUZA, 2007). Este, no entanto, é mais um aspecto em que apesar da maioria afirmar que a equipe é motivada, tem-se uma grande quantidade de servidores afirmando o contrário. Devem-se aprofundar as investigações para verificar os motivos disto estar acontecendo.

#### **4.2.10 Quando estou envolvido com uma série de trabalhos, posso contar com o auxílio dos colegas.**

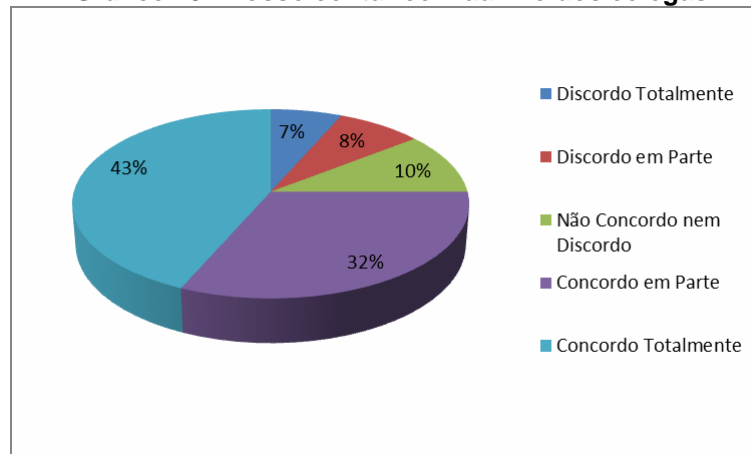
Esta afirmativa buscava identificar se os servidores podem contar com auxílio dos colegas quando estiverem muito atarefados. Percebe-se que a ampla maioria concorda com a afirmativa (32% concordam em parte e 43% concordam totalmente). Somente 15% discordam. Os dados são apresentados no gráfico 15.

O relacionamento entre colegas é considerado por Herzberg como um fator higiênico e por Maslow como uma necessidade social. De acordo com as respostas



apresentadas, este é mais um fator que contribui para a motivação e satisfação dos servidores objeto deste estudo.

**Gráfico 15 - Posso contar com auxílio dos colegas**

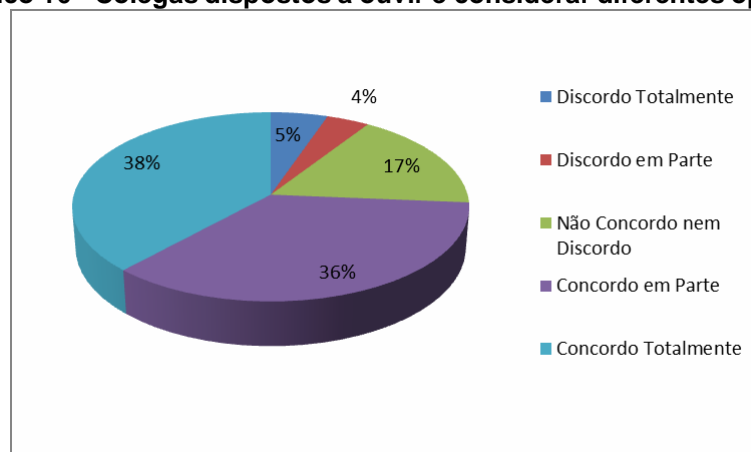


Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.11 Meus colegas estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões.

Em relação à disponibilidade dos colegas em ouvir e considerar diferentes opiniões, a ampla maioria dos respondentes concordou com esta afirmativa (36% concordam em parte e 38% concordam totalmente). Apenas 9% discordam. Os dados são expressos no gráfico 16:

**Gráfico 16 - Colegas dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões**



Fonte: Elaborado pela autora

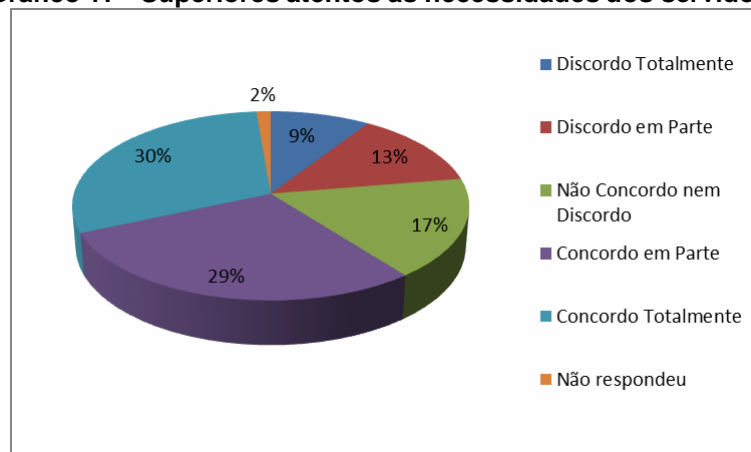
Esta questão também está ligada a avaliação do relacionamento com os colegas. Para a teoria da hierarquia das necessidades, assim que as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas, surge a necessidade de pertencer

a um grupo e ser aprovado por ele. Desta forma, se o grupo de trabalho aceita as opiniões do servidor, maior é sua motivação. Da análise do grupo de servidores, pode-se concluir que o relacionamento entre colegas é bastante agradável, contribuindo para seu nível de satisfação.

#### 4.2.12 Meus superiores estão atentos às minhas necessidades e de meus colegas.

Esta afirmativa buscava verificar o ponto de vista dos servidores no que se refere a atenção dada pelos superiores as suas necessidades e dos colegas. A maioria concorda com a afirmativa (29% concorda em parte e 30% concorda totalmente), sendo que 9% discordam totalmente e 13% discordam em parte.

**Gráfico 17 - Superiores atentos às necessidades dos servidores**



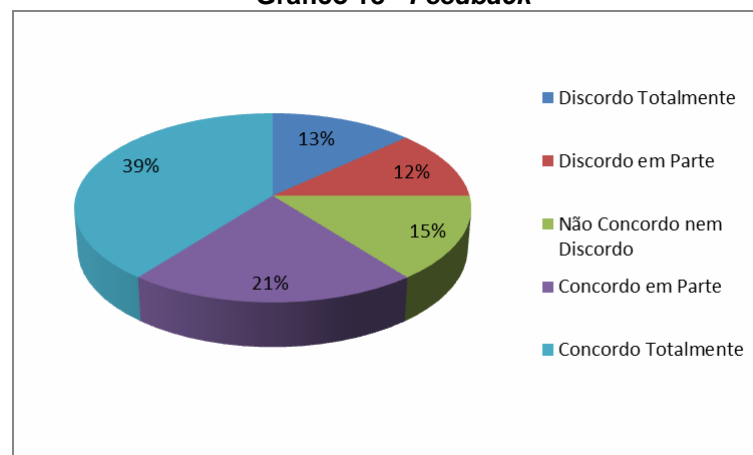
Fonte: Elaborado pela autora

A motivação é intrínseca e desta forma necessita de líderes capazes de identificar as necessidades de cada liderado. De acordo com BERGAMINI (1997), a motivação concebida como algo interior ao indivíduo exige líderes com grande sensibilidade interpessoal. Não é necessário que conheçam todos os serviços que seus subordinados devem desempenhar, mas que se importem em conhecer com profundidade seus liderados.

#### 4.2.13 Meus superiores conversam comigo sobre como estou desempenhando meu trabalho.

Esta afirmativa buscava identificar a percepção dos servidores em relação ao *feedback* recebido referente ao seu desempenho. A maioria dos servidores afirma que recebe *feedback* (21% concordam em parte e 39% concordam totalmente), 25% diz que não recebe (12% discorda em parte e 13% discorda totalmente) e 15% não concorda nem discorda da afirmativa. As respostas estão ilustradas no gráfico 18:

**Gráfico 18 - Feedback**



Fonte: Elaborado pela autora

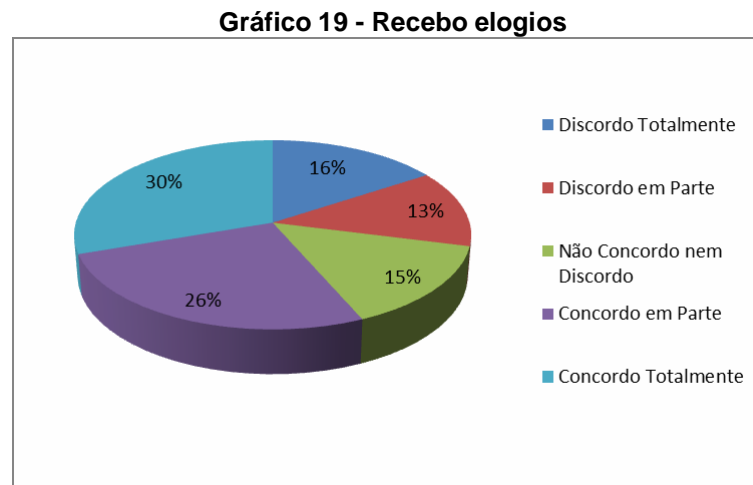
De acordo com a teoria da fixação de objetivos, o *feedback* conduz a melhoria no desempenho dos servidores. ROBBINS (2005) afirma que ele funciona como um guia para o comportamento, auxiliando os servidores no desenvolvimento de suas atividades diárias. Conforme Gil (2001), ele possibilita que os funcionários conheçam suas falhas e tentem consertá-las, reconheçam suas capacidades e as aperfeiçoem.

Apesar da maioria dos servidores afirmarem que recebe retorno, este é um aspecto que deve sempre ser melhorado, pois é fundamental realizar *feedback* com todos os servidores sempre que possível. Para isso, é necessário que todos os superiores adiram a essa prática.

#### **4.2.14 Recebo elogios quando demonstro um desempenho acima do esperado.**

Em relação aos elogios recebidos, foi observado que maioria dos servidores (26% concordam em parte e 30% concordam totalmente) afirma que recebe elogios quando demonstra desempenho acima do esperado. Já 16% discordam totalmente e

13% discordam em parte, sendo que 15% não concordam nem discordam. O gráfico 19 ilustra as respostas a esta questão:



Fonte: Elaborado pela autora

O elogio faz parte das necessidades de estima na hierarquia das necessidades de Maslow. O elogio faz com que a autoestima do indivíduo se eleve. De acordo com Gil (2001) elogios verdadeiros e demonstrações de reconhecimento ocasionam uma sensação de vitória nas pessoas, ficando com a ideia de que contribuíram para o bom desempenho da organização. Este é um fator que merece maior atenção por parte da Instituição, visto que apesar da maioria afirmar que recebe elogios, uma minoria significativa afirma o oposto.

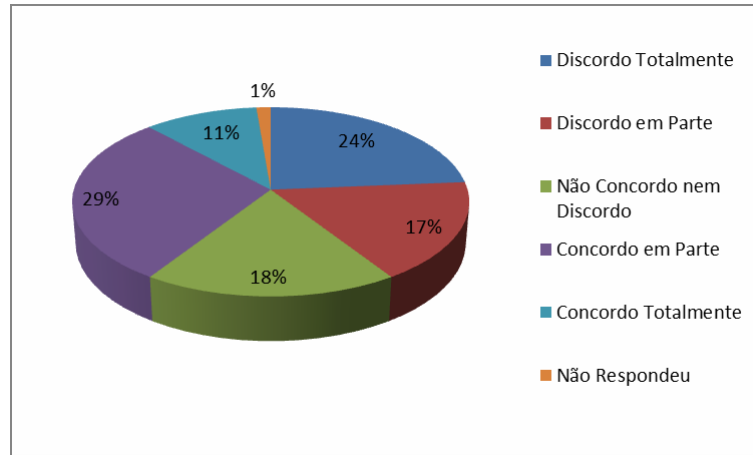
#### **4.2.15 Os servidores se sentem devidamente reconhecidos.**

Sobre a afirmativa que visava identificar se os servidores se sentiam devidamente reconhecidos, percebe-se que as respostas estão divididas: enquanto 40% se sentem devidamente reconhecidos (29% concordam em parte e 11% concordam totalmente), 41% não tem a mesma opinião (17% discordam em parte e 24% discordam totalmente). O gráfico 20 ilustra a posição dos servidores referente a esta afirmativa.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o reconhecimento é um fator motivador. Já na Hierarquia das Necessidades de Maslow, pertence às necessidades de estima. Para a Teoria da Expectância de Vroom, o reconhecimento faz parte das expectativas do indivíduo. O reconhecimento atende às necessidades

de prestígio e consideração e provoca reflexos positivos na auto-confiança e na autoestima dos servidores. Este é um dos aspectos que deve ser melhorado na instituição.

**Gráfico 20 - Reconhecimento**

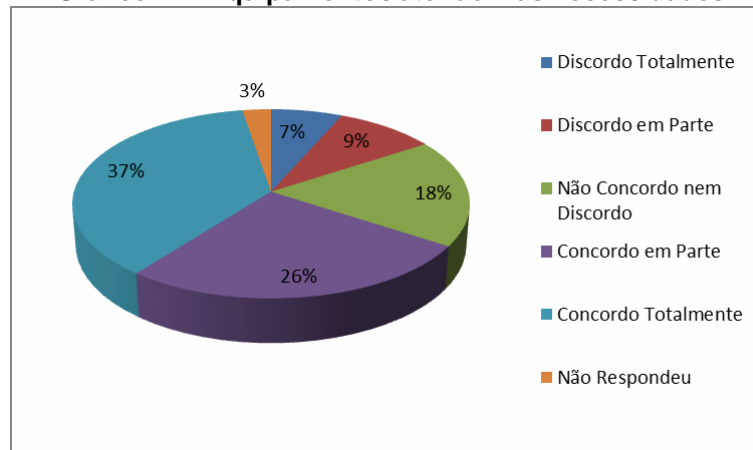


Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.16 Os equipamentos disponibilizados atendem às necessidades do trabalho.

Em relação aos equipamentos disponibilizados, a maioria (26% concordam em parte e 37% concorda totalmente) afirma que os equipamentos disponibilizados atendem às necessidades do trabalho. Apenas 16% discorda dessa afirmativa. Segundo a teoria de Herzberg, este fator é considerado um fator higiênico. Como podemos perceber é um fator de satisfação para os funcionários da Instituição em estudo. O gráfico 21 ilustra as respostas apresentadas:

**Gráfico 21 - Equipamentos atendem às necessidades**

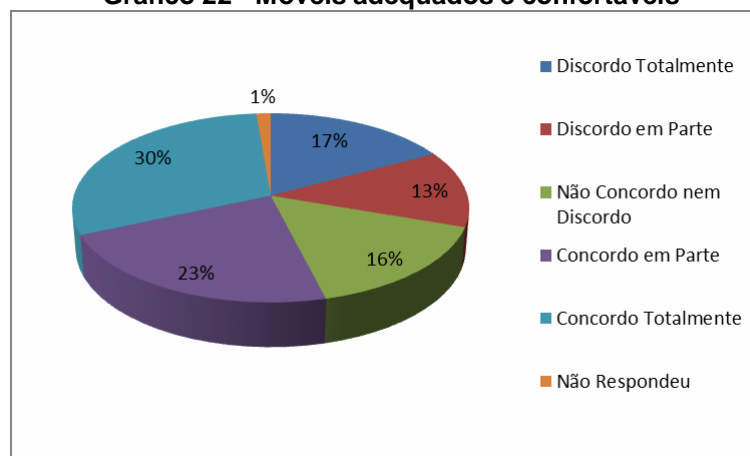


Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.17 Os móveis são adequados e confortáveis.

Quanto à adequação e conforto dos móveis, a maioria dos servidores (23% concorda em parte e 30% concorda totalmente) afirma que os mesmos são adequados e confortáveis. No entanto, 30% discorda desta afirmativa. Os dados levantados nesta afirmativa são ilustrados no gráfico 22:

**Gráfico 22 - Móveis adequados e confortáveis**



Fonte: Elaborado pela autora

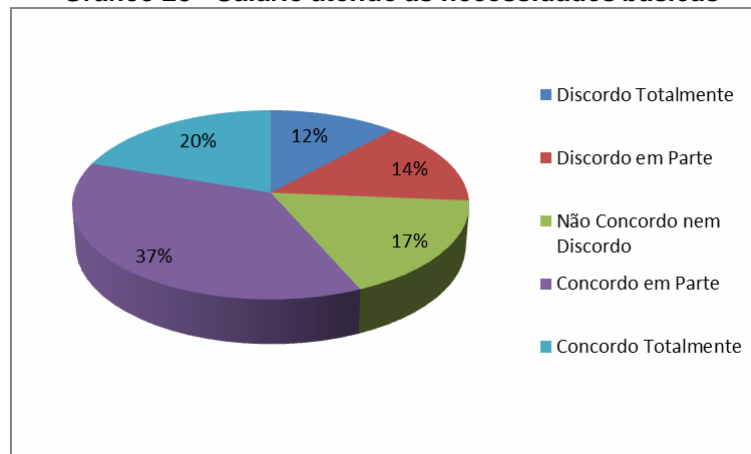
De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg, oferecer boas condições físicas para o desenvolvimento do trabalho contribui muito pouco para a satisfação do indivíduo. No entanto, se as condições forem ruins, este fator trará insatisfação.

Neste fator em particular, deve-se salientar que os servidores estão instalados em diferentes prédios, com infraestrutura distinta. O prédio administrativo, por exemplo, é antigo, com mobiliário impróprio. No entanto, o prédio da Secretaria de Educação/Escola já está muito melhor equipado. Esta condição justifica as opiniões divergentes apresentadas na pesquisa. Salienta-se, contudo, que está sendo construído um novo prédio para atender as necessidades de infraestrutura dos servidores e da população em geral.

#### 4.2.18 Meu salário atende às necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde.

Em relação à afirmativa de que o salário atende às necessidades básicas, a maioria (37% concordam em parte e 20% concorda totalmente) afirma que o salário é suficiente para atender as necessidades de alimentação, moradia, vestuário e saúde. No entanto, 26% discorda desta afirmação e 17% não concorda nem discorda. Os dados estão ilustrados no gráfico 23:

**Gráfico 23 - Salário atende às necessidades básicas**



Fonte: Elaborado pela autora

As necessidades básicas compõe o nível mais baixo da pirâmide de Maslow. De acordo com esta teoria, se elas estiverem sendo atendidas abrem espaço para as necessidades de nível superior. Se elas não estiverem, todas as atenções do indivíduo estarão voltadas para conseguir atendê-las.

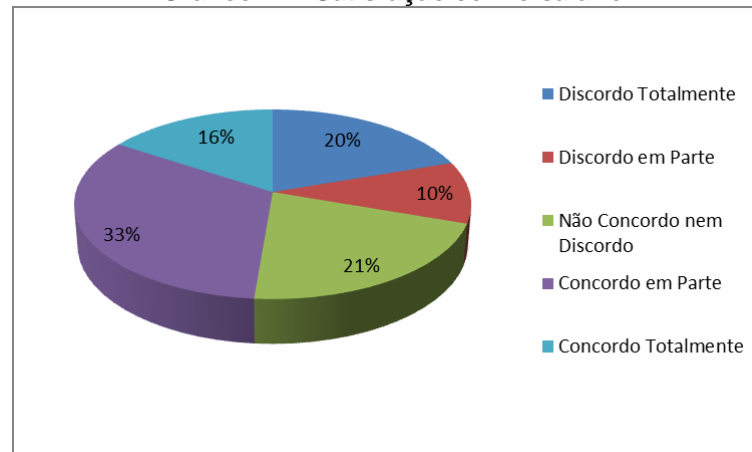
#### **4.2.19 Estou satisfeito com meu salário.**

Esta afirmativa buscava identificar se os servidores estão satisfeitos com o salário que recebem. Percebe-se que as respostas estão mais divididas: enquanto 33% concordam em parte e 16% concordam totalmente, 20% discordam totalmente e 10% discordam em parte, sendo que 21% não concordam nem discordam. O gráfico 24 demonstra graficamente os resultados.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o salário é um fator higiênico. Desta forma, não traz motivação, mas se não estiver sendo atendido, pode trazer insatisfação. O salário é o principal resultado comparado com nossas

entradas na teoria da equidade, para verificar se estamos sendo tratados com justiça. Já a teoria da expectativa trata o salário como fator motivador. De acordo com esta teoria, o salário é capaz de motivar quando visto como capaz de satisfazer as metas pessoais do funcionário (ROBBINS, 2005).

**Gráfico 24 - Satisfação com o salário**



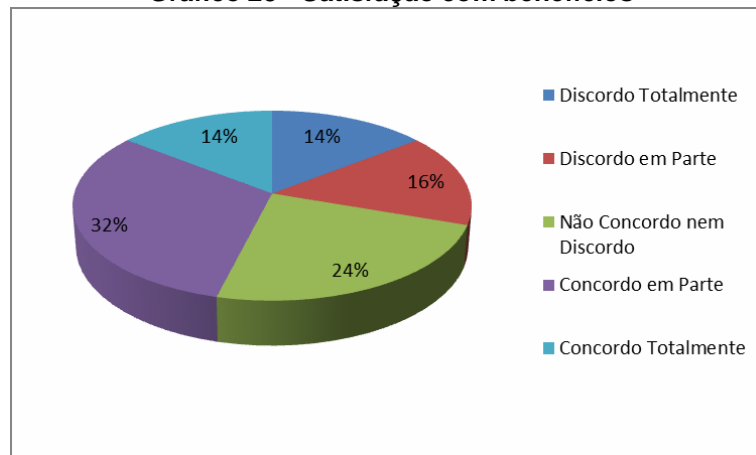
Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.2.20 Estou satisfeito com os benefícios recebidos (plano de saúde, vale-alimentação).**

Em relação à satisfação com os benefícios recebidos, 46% concordam com a afirmativa (32% concordam em parte e 14% concordam totalmente). No entanto, 30% discordam e 24% não concordam nem discordam. O gráfico 25 ilustra os resultados.

Na mesma linha que o salário, os benefícios recebidos satisfazem as necessidades mais baixas da hierarquia proposta por Maslow. Estes fatores são externos e ligados ao contexto do cargo. Também se enquadra nos fatores higiênicos de acordo com Herzberg. A satisfação com benefícios contribui para a satisfação geral no trabalho.

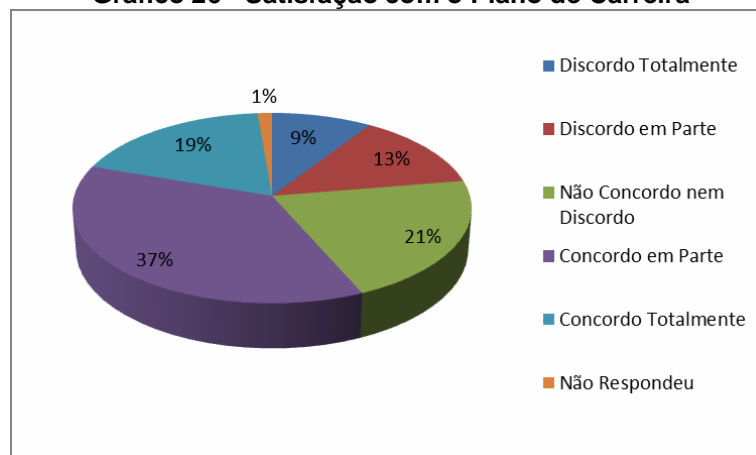


**Gráfico 25 - Satisfação com benefícios**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.21 Estou satisfeito com o Plano de Carreira.

Quanto à satisfação com o Plano de Carreira, a maioria (37% concorda em parte e 19% concorda totalmente) está satisfeita. Os resultados são apresentados no gráfico 26:

**Gráfico 26 - Satisfação com o Plano de Carreira**

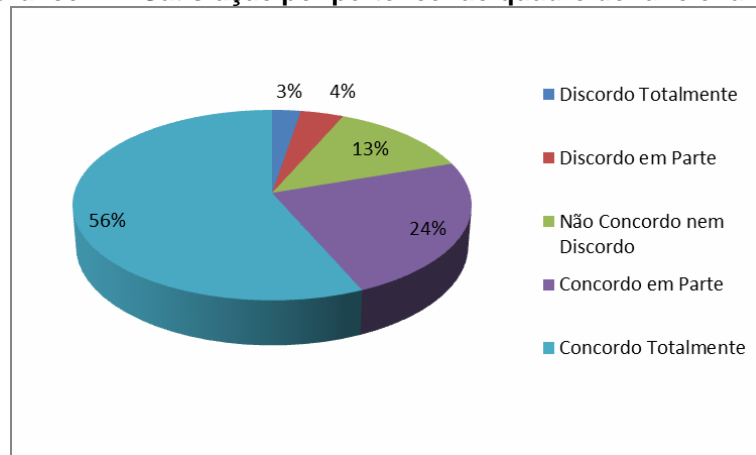
Fonte: Elaborado pela autora

Um bom plano de carreira estimula os servidores a trabalhar e buscar melhor qualificação indo de encontro a Teoria da Expectância de Vroom que nos traz a relação esforço-desempenho, onde o indivíduo relaciona o seu esforço ao desempenho que o levará ao resultado ou recompensa desejada.

#### 4.2.22 Estou satisfeito por pertencer ao quadro de funcionários públicos do qual faço parte.

Esta afirmativa buscava avaliar o sentimento do servidor em pertencer ao quadro de servidores da Prefeitura Municipal. Neste quesito, percebe-se que a ampla maioria (24% concordam em parte e 56% concordam totalmente) está satisfeito em trabalhar na Prefeitura. Os resultados são ilustrados no gráfico 27:

**Gráfico 27 - Satisfação por pertencer ao quadro de funcionários**



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se nesta afirmativa que os servidores possuem orgulho e bem estar de poder pertencer ao quadro de funcionários da Instituição. Esse indicador retrata uma relação harmônica entre os servidores a organização em que trabalham e contribui para a satisfação dos servidores.

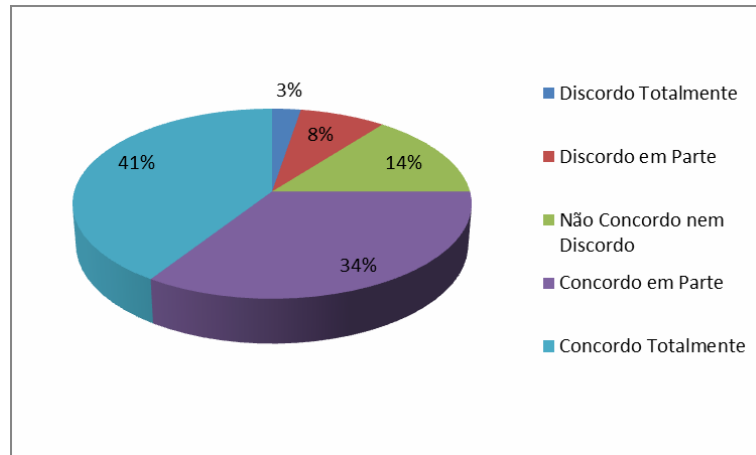
#### 4.2.23 Meu trabalho é estimulante e motivador.

Esta afirmativa buscava a opinião do servidor quanto ao trabalho realizado ser estimulante e motivador. Nota-se que a ampla maioria (34% concordam em parte e 41% concordam totalmente) concorda com a afirmativa. O gráfico 28 ilustra os resultados.

Esta afirmativa vai de encontro ao que o próprio Herzberg diz sobre o papel motivador das tarefas que o indivíduo executa. Para que isso aconteça, indica algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação das pessoas com o

trabalho que desempenham, como a rotação de cargos, ampliação de tarefas e o enriquecimento de cargos. Tendo em vista as particularidades da Administração Pública, uma política de ampliação de tarefas mostra-se como a alternativa mais simples de operacionalização (BERGUE, 2011).

**Gráfico 28 - Trabalho estimulante e motivador**

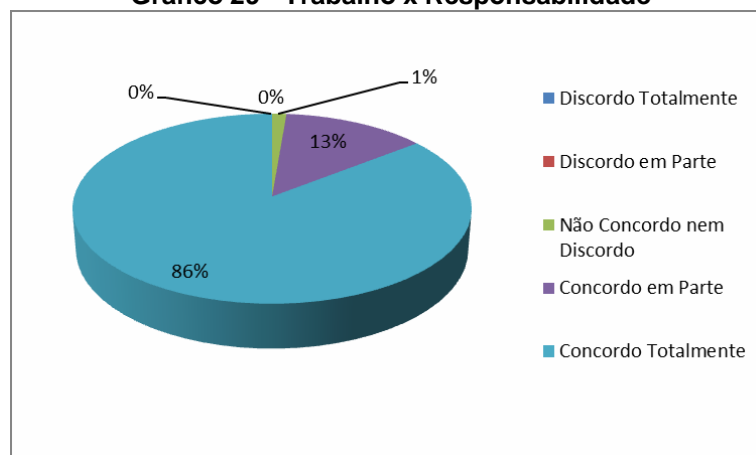


Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.24 Meu trabalho me traz responsabilidades.

Esta afirmativa buscava a visão dos servidores quanto à responsabilidade do seu trabalho. Neste caso, houve uma quase unanimidade. Apenas 1% dos servidores não concorda nem discorda da afirmativa, enquanto 86% concordam totalmente e 13% concordam em parte. O gráfico 29 ilustra os resultados:

**Gráfico 29 - Trabalho x Responsabilidade**



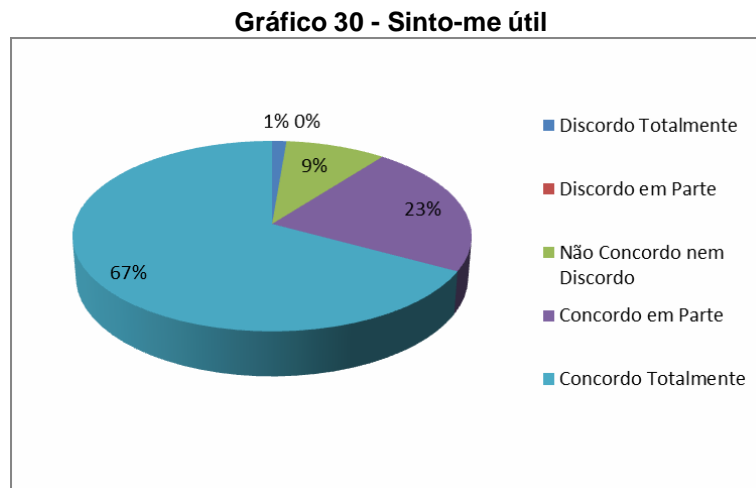
Fonte: Elaborado pela autora

Este é um fator motivador de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg. O fato de se sentir responsável pelo trabalho que executa traz satisfação

para o servidor. Também faz parte das necessidades de nível mais alto na hierarquia das necessidades de Maslow. Pelos resultados, pode-se concluir que este fator contribui para a motivação dos servidores da Prefeitura.

#### 4.2.25 Sinto-me útil para a Prefeitura.

Esta afirmativa buscava identificar se o servidor se sente útil para a Prefeitura. A ampla maioria dos servidores (23% concorda em parte e 67% concorda totalmente) se sente útil. Os resultados são ilustrados no gráfico 30:

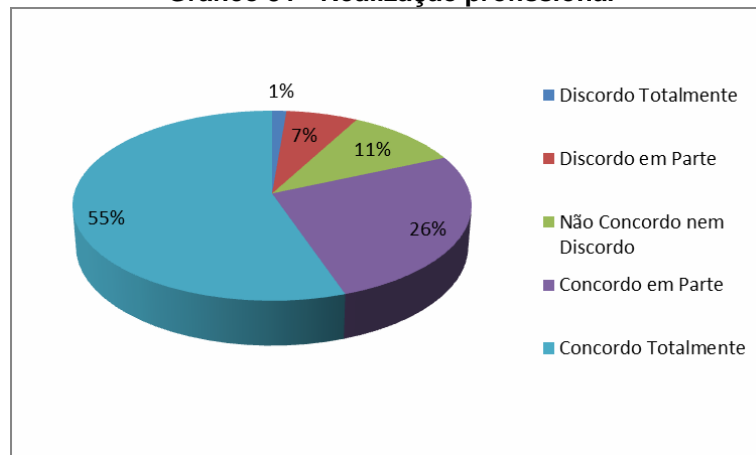


Fonte: Elaborado pela autora

Sentir-se útil para a Instituição é um fator motivador. A autorrealização é um aspecto relacionado ao conteúdo do cargo de acordo com a teoria de Herzberg. Pertencer a uma equipe que de fato faz a diferença traz uma sensação de prazer com o trabalho. De acordo com os resultados obtidos, este fator contribui para a satisfação dos servidores da instituição em estudo.

#### 4.2.26 Meu trabalho faz com que me sinta realizado profissionalmente.

Quanto à realização profissional a ampla maioria (26% concordam em parte e 55% concordam totalmente) sente-se realizada profissionalmente. Os resultados são apresentados no gráfico 31:

**Gráfico 31 - Realização profissional**

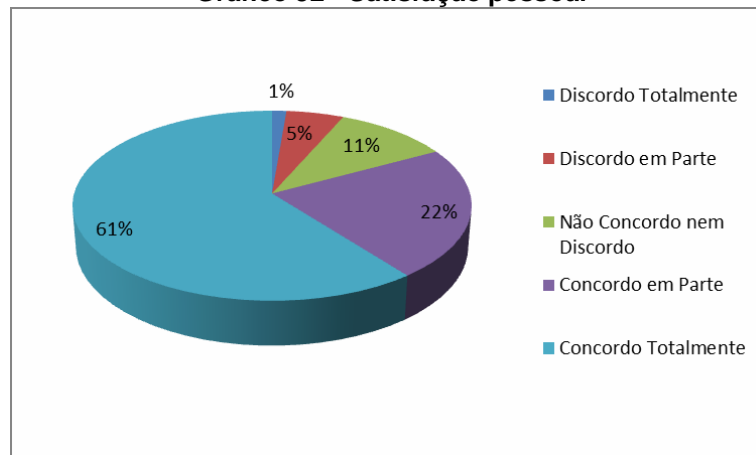
Fonte: Elaborado pela autora

A realização profissional é um fator motivador muito importante. Na Hierarquia das Necessidades de Maslow está no topo fazendo parte das necessidades de autorrealização. Já para Herzberg, a realização está presente nos fatores motivacionais, ou seja, é um fator intrínseco capaz de fazer com que o indivíduo se comprometa ainda mais com a organização e desenvolva seu potencial a serviço da mesma. Os dois teóricos apontam a realização como fator motivador do indivíduo no trabalho.

#### **4.2.27 Meu trabalho é um meio de satisfação pessoal.**

Quanto à afirmativa de que o trabalho é um meio de satisfação pessoal, a ampla maioria (22% concorda em parte e 61% concorda totalmente) afirma que o trabalho faz com que sinta satisfação pessoal. As respostas estão ilustradas no gráfico 32.

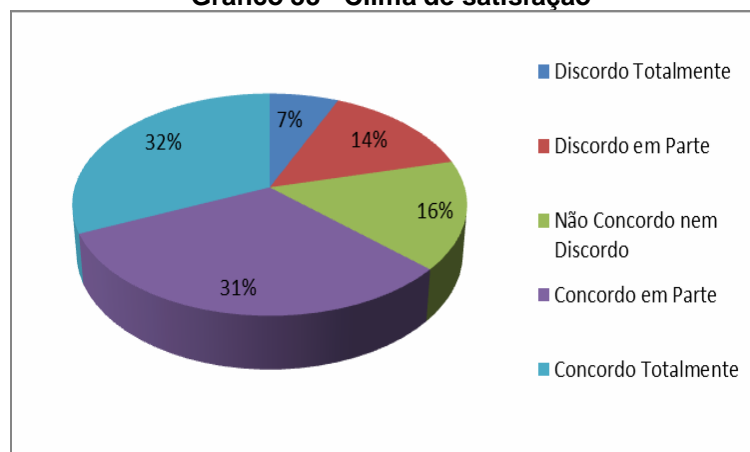
De acordo com Oliveira (2009) a satisfação no trabalho influencia outras áreas da vida dos indivíduos, visto que é uma parcela da satisfação geral do indivíduo com a vida. Também há uma relação da satisfação do trabalho com a saúde, tanto física quanto psíquica.

**Gráfico 32 - Satisfação pessoal**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.28 Há no trabalho um clima de satisfação que faz com que eu tenha prazer em realizar minhas tarefas.

Para a maioria dos servidores (31% concorda em parte e 32% concorda totalmente) há no trabalho um clima de satisfação que faz com que sintam prazer em realizar suas tarefas. O gráfico 33 ilustra os resultados:

**Gráfico 33 - Clima de satisfação**

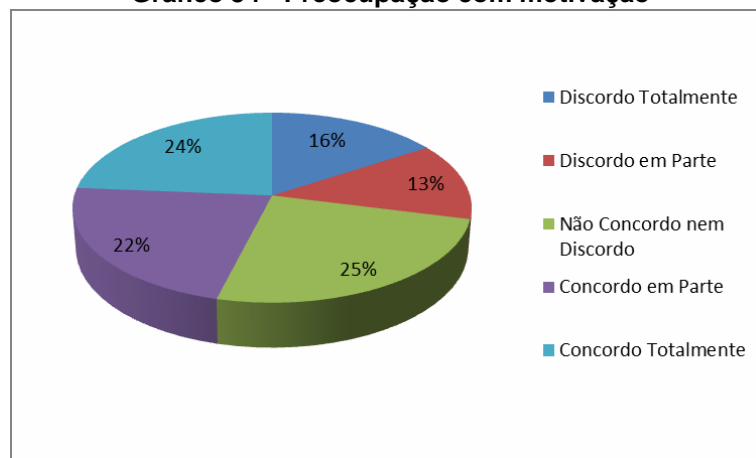
Fonte: Elaborado pela autora

Trabalhar em uma organização onde o com um bom clima organizacional faz com que o indivíduo sinta prazer na execução das tarefas diárias. De acordo com Chiavenato (2010), para uma empresa bem sucedida tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, facilitando o relacionamento interpessoal e melhorando a produtividade.

#### 4.2.29 A Prefeitura se preocupa com a motivação de seus servidores.

Em relação à afirmativa de que a prefeitura se preocupa com a motivação de seus servidores, as respostas foram divididas. Enquanto 46% concorda com a afirmativa, 29% discorda. Um percentual elevado (25%) não concorda nem discorda. Os resultados são ilustrados no gráfico 34:

**Gráfico 34 - Preocupação com motivação**



Fonte: Elaborado pela autora

Mussak (2003) afirma que a motivação é um dos fatores de importante conexão entre o indivíduo e o seu trabalho. Quando ele sente-se motivado executa suas ações com maior eficiência e qualidade. Assim, a motivação dos servidores é um dos fatores que deve receber atenção da Instituição.

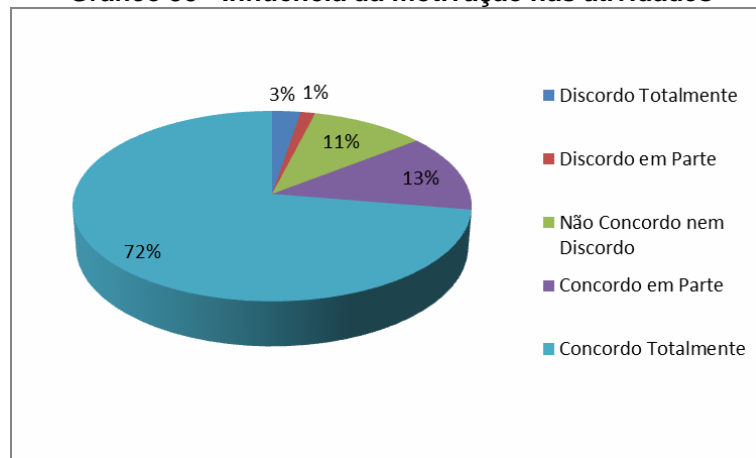
#### 4.2.30 A motivação influencia na realização das suas atividades profissionais.

Ao serem questionados em relação a considerar que a motivação influencia na realização das atividades profissionais, a ampla maioria dos servidores (13% concorda parte e 72% concorda totalmente) considera que a motivação influencia na execução de suas atividades. Os resultados estão expressos no gráfico 35.

Davis e Newstrom (1992), afirmam que apesar de algumas atividades desenvolvidas pelos colaboradores aconteçam sem nenhuma motivação, praticamente todas as atitudes racionais são geradas pela motivação ou possuem

uma causa específica. Isso vem de encontro ao que pensam os servidores da Prefeitura de Fagundes Varela.

**Gráfico 35 - Influência da motivação nas atividades**



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3 FATORES QUE MAIS PODEM PROMOVER MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Foi solicitado aos servidores que escolhessem os três fatores que, na sua visão, mais contribuem para promover a motivação e satisfação no trabalho e chegou-se aos ilustrados no gráfico 36.

De acordo com os resultados, para a maioria dos servidores os fatores salários e benefícios (22,37%), valorização e reconhecimento (22,37%), seguidos de "gostar do que faz" (14,47%) são os que mais contribuem para a motivação e satisfação no trabalho. Para os servidores da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela desafios (1,32%), autonomia (1,32%), integração entre servidores (2,63%) e instalações físicas (2,63%) são os que menos influenciam na sua motivação e satisfação.

Baseados na Teoria dos dois fatores de Herzberg, podemos verificar que os fatores valorização e reconhecimento e o trabalho em si ("gostar do que faz") são fatores intrínsecos chamados por Herzberg de motivacionais ou satisfacientes. Já o fator salários e benefícios é extrínseco, incluído na categoria dos fatores higiênicos ou insatisfacientes.



**Gráfico 36 - Fatores que mais podem promover motivação e satisfação**

Fonte: Elaborado pela autora

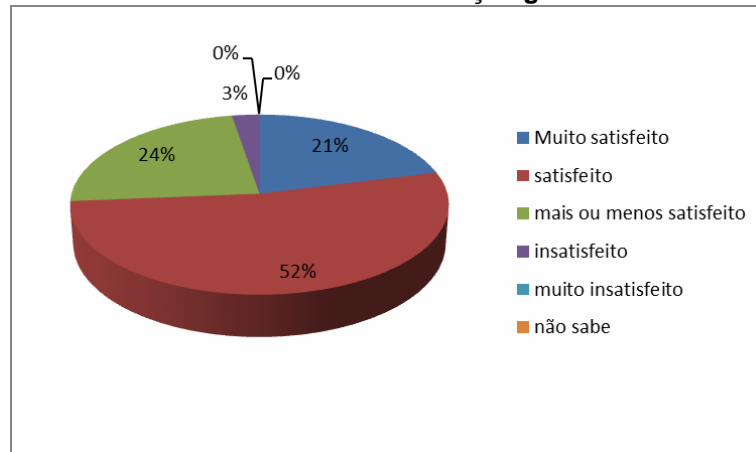
Segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, o reconhecimento faz parte das necessidades de estima. Essas necessidades surgem na medida em que as necessidades básicas estiverem satisfeitas.

Para a teoria da expectância de Vroom, o dinheiro (salários e benefícios) motiva quando é visto como sendo capaz de satisfazer as metas pessoais do funcionário. A mesma teoria afirma que se a remuneração for vinculada ao desempenho vai estimular os trabalhadores a despendere um esforço maior na execução das tarefas.

#### 4.4 SENTIMENTO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Esta questão visava verificar se o servidor está satisfeito com o trabalho de uma maneira geral, levando tudo em consideração. Percebe-se que a maioria dos servidores está satisfeita (52%), enquanto 21% estão muito satisfeitos e 24% mais ou menos satisfeitos. Apenas 3% estão insatisfeitos em trabalhar na Prefeitura. O gráfico 37 ilustra os resultados desta questão:

**Gráfico 37 - Sentimento de satisfação geral no trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Robbins (2005, p. 61) "uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas". O mesmo autor ainda afirma que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os temas motivação e satisfação no trabalho são assuntos complexos visto que dependem de cada indivíduo e de sua percepção. No entanto, o gestor deve se preocupar em compreender como cada funcionário interpreta a realidade para poder desenvolver estratégias buscando a satisfação de suas necessidades.

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Fagundes Varela, RS.

Os resultados da pesquisa demonstram que o nível de motivação dos servidores está elevado. Os fatores motivadores presentes na Instituição de acordo com os servidores são autonomia, responsabilidade, realização profissional e pessoal, sentir-se útil e orgulhar-se em trabalhar na instituição e trabalho estimulante e motivador. Também afirmam que há um bom planejamento das atividades, distribuição justa da carga de trabalho e que se esforçam em realizar um trabalho de qualidade, característica presente nas pessoas motivadas. Os próprios servidores se consideram como tal.

Quanto à satisfação com o trabalho, a maioria dos servidores se considera satisfeito. Contribuem para isto os fatores ordens claras e objetivas, comunicação interna, ambiente de trabalho bom, relacionamento com colegas e superiores, infraestrutura, salários e benefícios e plano de carreira.

Os fatores extrínsecos comunicação interna, *feedback*, salários e benefícios, plano de carreira e mobiliário apesar de terem tido uma avaliação positiva pela maioria dos servidores, apresentaram uma quantidade significativa de avaliações negativas ou neutras. Isso deve provocar uma reflexão por parte dos gestores que deverão buscar identificar se estas são características de um setor específico ou se, ao contrário, são de todos os setores.

Embora o reconhecimento seja considerado pelos servidores como o fator que mais motiva, a maioria dos servidores afirmou que não se sente reconhecida. Este foi o único item em que a maioria dos servidores se mostrou insatisfeita. De acordo com Maslow, as necessidades de estima, surgem quando as necessidades básicas estiverem satisfeitas. A pesquisa demonstrou a validade desta teoria.

O fato das diversas necessidades dos indivíduos estarem satisfeitas, faz com que o reconhecimento profissional torne-se o principal fator motivacional para os servidores, uma vez que representa uma das poucas necessidades ainda não supridas.

Cabe aos gestores à adoção de políticas de incentivo e reconhecimento dos servidores, o que na maioria das vezes não tem custo algum. De acordo com Robbins (2005) o reconhecimento pode ser de várias formas, desde o cumprimento em particular até o elogio em público.

Nos demais aspectos considerados satisfatórios, cabe ressaltar que, mesmo que o resultado seja positivo, não significa que os gestores não devam buscar meios para aumentar os índices motivacionais ou, ao menos, mantê-los em níveis consideráveis.

Um dos grandes desafios enfrentados para a realização desta pesquisa foi a carência de literatura sobre motivação na área pública, sendo necessária a adaptação da maior parte do material disponível. Além disso, o tempo disponível para sua realização acabou restringindo algumas análises que seriam interessantes.

Concluindo, deve-se ressaltar a importância da realização de novas pesquisas visando aprofundar o assunto, com comparações entre os perfis, por exemplo, o que permitirá uma melhor avaliação da relação dos servidores com a Administração e seus reflexos na sociedade.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. Mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília W., CODA, Roberto (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 23-46.

BERGAMINI, Cecilia W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. - 7. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGUE, Sandro T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

\_\_\_\_\_. Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público: uma perspectiva da vivência docente no contexto curso. In: CAMÕES, Marizaura R. S.; PANTOJA, Maria J.; BERGUE, Sandro T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 31-48.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

CAVALCANTI, Vera L. *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

GIL, Antônio C. Questionário. In.: **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 121-135.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? *In*: VROOM, Victor (org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha C.; GAMBOA, Márcia. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Pesquisa. *In*: **Fundamentos de metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 155-173.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. 10. ed. São Paulo: Gente, 2003.

OLIVEIRA, José A.; MEDEIROS, Maria da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, Silvio L. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

\_\_\_\_\_. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHIKMAN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. *In*: CAMÕES, Marizaura R. S.; PANTOJA, Maria J.; BERGUE, Sandro T. (Org.). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. p. 11-28.

SOUZA, Washington L. S. de. **Por que devo motivar minha equipe?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4694/por-que-devo-motivar-minha-equipe.html#>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília:CAPES:UAB, 2009, 164 p.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Caro colega:

Este questionário é parte integrante de meu Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS que tem como objetivo identificar os fatores que influenciam na motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura de Fagundes Varela.

Procure contribuir fornecendo suas opiniões escolhendo uma das alternativas para cada um dos itens do questionário a seguir. Não é preciso que você se identifique. Obrigada pela colaboração!

Rafaela Benetti Molossi

### QUESTIONÁRIO

I – Sexo: ( ) M      ( ) F      II – Idade: \_\_\_\_\_

III – Escolaridade: \_\_\_\_\_

IV – Tempo de Serviço na Prefeitura/Município: \_\_\_\_\_

V – Setor em que Trabalha: \_\_\_\_\_

VI - Assinale abaixo indicando a relação de cada afirmativa com a sua Concordância ou Discordância da mesma sendo **1 - Discordo Totalmente** e **5 - Concordo Totalmente**; 2, 3 e 4 assumem posições intermediárias:

AFIRMATIVA	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	Concordo Totalmente
1 Tenho liberdade para expressar opiniões no que diz respeito aos trabalhos no meu setor.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
2 No setor em que trabalho, as pessoas se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
3 A produtividade quase nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
4 Os servidores tem tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição justa da carga de trabalho entre os colegas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
5 As ordens que recebo são claras e objetivas.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
6 Meus superiores se preocupam em manter seus subordinados informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho do setor.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
7 Meus superiores me explicam as razões das decisões que são tomadas e que afetam meu trabalho.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
8 O ambiente de trabalho é bom.	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente

<b>9</b> Minha equipe de trabalho é motivada e sempre buscamos objetivos comuns.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>10</b> Quando estou envolvido com uma série de trabalhos, posso contar com o auxílio dos colegas.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>11</b> Meus colegas estão dispostos a ouvir e considerar diferentes opiniões.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>12</b> Meus superiores estão atentos às minhas necessidades e de meus colegas.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>13</b> Meus superiores conversam comigo sobre como estou desempenhando meu trabalho.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>14</b> Recebo elogios quando demonstro um desempenho acima do esperado.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>15</b> Os servidores se sentem devidamente reconhecidos.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>16</b> Os equipamentos disponibilizados atendem às necessidades do trabalho.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>17</b> Os móveis são adequados e confortáveis.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>18</b> Meu salário atende às necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>19</b> Estou satisfeito com meu salário.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>20</b> Estou satisfeito com os benefícios recebidos (plano de saúde, vale-alimentação).	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>21</b> Estou satisfeito com o Plano de Carreira.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>22</b> Estou satisfeito por pertencer ao quadro de funcionários públicos do qual faço parte.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>23</b> Meu trabalho é estimulante e motivador.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>24</b> Meu trabalho me traz responsabilidades.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>25</b> Sinto-me útil para a Prefeitura.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>26</b> Meu trabalho faz com que me sinta realizado profissionalmente.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>27</b> Meu trabalho é um meio de satisfação pessoal.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>28</b> Há no trabalho um clima de satisfação que faz com que eu tenha prazer em realizar minhas tarefas.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>29</b> A Prefeitura se preocupa com a motivação de seus servidores.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
<b>30</b> A motivação influencia na realização das suas atividades profissionais.	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>

**VII** - Dos itens abaixo relacionados, marque 3 opções que você acha que mais possam promover a motivação e a satisfação dos servidores:

( ) Instalações físicas

( ) Salários e benefícios



- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Cursos/treinamentos         | <input type="checkbox"/> Desafios                                   |
| <input type="checkbox"/> Integração dos servidores   | <input type="checkbox"/> Participação nas decisões                  |
| <input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento | <input type="checkbox"/> Relacionamento com os superiores e colegas |
| <input type="checkbox"/> Autonomia                   | <input type="checkbox"/> Valorização e reconhecimento               |
| <input type="checkbox"/> Gostar do que faz           | <input type="checkbox"/> Ser ouvido                                 |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____        |   |
- 

**VIII-** Levando tudo em consideração, como você se sente trabalhando no setor ao qual pertence?

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Muito satisfeito | <input type="checkbox"/> Satisfeito         | <input type="checkbox"/> Mais ou menos satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito     | <input type="checkbox"/> Muito insatisfeito | <input type="checkbox"/> Não sabe                 |