

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

Simone Palavé Peña

**Fatores motivacionais no setor público: um estudo de caso na Prefeitura
de Jaguarão - RS**

Porto Alegre - RS, maio de 2015

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

Simone Palavé Peña

**Fatores motivacionais no setor público: um estudo de caso na Prefeitura
de Jaguarão-RS**

**Trabalho de conclusão de curso
de Especialização apresentado ao
Programa de Pós-Graduação da
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão
Pública.**

**Orientador: Prof.^a Dr.^a Silvia Gene
rali da Costa**

Porto Alegre - RS, maio de 2015

*Aos amores da minha vida,
Pinheiro, Kiko, Lipe, Gabi e Gu.*

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, que mesmo inconscientemente, me mostrou que sempre é possível;

Ao meu marido e meus filhos, que compreenderam meus momentos de ausência e ansiedade;

Aos colegas, agentes administrativos, da Prefeitura Municipal de Jaguarão, por propiciarem as condições para o desenvolvimento deste trabalho;

Ao meu amigo e colega de especialização Tibério M. Schorn da Silva, por toda parceria ao longo do curso;

À querida colega de especialização Valeria Rojas, que em momento difícil demonstrou toda sua grandeza;

Aos coordenadores, professores e tutores do curso Especialização em Gestão Pública, do Programa de Especialização em Administração – PNAP/UAB.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de aperfeiçoamento e reflexão.

*“a crítica não arranca flores imaginárias dos grilhões
para que os homens suportemos grilhões sem fantasia e consolo,
mas para que se livrem deles e possam brotar as flores vivas”*

Marx

RESUMO:

O objetivo desse trabalho é refletir sobre fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos servidores municipais, pertencentes à categoria funcional agente administrativo, da Prefeitura Municipal de Jaguarão/RS. Inicia contextualizando o novo perfil exigido do setor público e apresenta a importância da motivação dos seus servidores, para o cumprimento das novas demandas. A seguir expõe as mudanças nos modelos de gestão e seu perfil atual, assim como as relações entre organização e servidor, além de apresentar pontos essenciais das Teorias Motivacionais de Maslow (1943), Herzberg (1959), Adams (1965) e Vroom (1964). Finaliza apresentando dados relativos à pesquisa de campo, os quais sinalizam que, os fatores que podem ser considerados como elementos motivadores, para os agentes administrativos, neste momento, são: aumento salarial; criação de plano de carreira; impessoalidade na gestão de pessoas; melhoria nas condições de trabalho; valorização enquanto colaborador ativo da organização; instrumentalização e qualificação adequada; políticas organizacionais que privilegiem a relação merecimento, desempenho e competência. E os fatores que se apresentam como desmotivadores, neste momento são: baixa remuneração; ausência de perspectiva na carreira; falta de vínculo entre setores e equipes; insuficiência de instrumentalização e capacitação para determinadas tarefas; arranjos organizacionais que não permitam uma divisão justa das tarefas, formas de gestão que são entendidas como desiguais e distantes da impessoalidade.

Palavras - chave: setor público, servidores, modelos de gestão, motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -A Teoria dos Dois Fatores	27
Figura 02- Comparações das percepções de equidade ou inequidade	29
Quadro 1- Expectativas: organização x pessoas	19
Quadro 2- Sua remuneração supre suas necessidades essenciais?	40
Quadro 3 –Gosta de sua atividade?	41
Quadro 4- Integração aos setores da instituição	41
Quadro 5- Aparelhos e materiais permitem a eficiência do trabalho	42
Quadro 6- Segurança contra arbitrariedades	43
Quadro 7- Condições e ambiente de trabalho	43
Quadro 8- Participação nas decisões do setor.....	44
Quadro 9- Seu trabalho lhe proporciona status?	44
Quadro 10- Relacionamento entre pessoas da equipe	45
Quadro 11- Relacionamento com chefia	46
Quadro 12- Contribuição igualitária nos trabalhos em equipe	46
Quadro 13- Postos de trabalho e divisão de trabalho justos	47
Quadro 14- Merecimento,desempenho e competência	47
Quadro 15-Imparcialidade na gestão de pessoas	48
Quadro 16- Divisão justa de atividades e motivação	49
Quadro 17- Ambiente confortável e adequado constitui recompensa	49
Quadro18- Plano de carreira e política salarial adequada	50
Quadro 19- Reconhecimento profissional e motivação.....	51
Quadro 20- Relação esforço desempenho.....	51
Quadro21- Atividades diárias e desafio	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 O SETOR PÚBLICO E A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	11
2.1 O CONTEXTO	11
3 REVISÃO DE LITERATURA	14
3.1 MODELOS DE GESTÃO.....	14
3.2 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS.....	17
3.3 MOTIVAÇÃO.....	20
3.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidadesde Maslow	25
3.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	27
3.3.3 Teoria da Equidade de Adams	29
3.3.4 Teoria da Expectativa deVroom	30
4 METODOLOGIA	33
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
4.2 POULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA.....	33
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	34
4.4 COLETA DE DADOS	35
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	36
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
5.1 A PREFEITURA MUNICIPAL DE JAGUARÃO	37
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	38
5.2.1 O perfil dos servidores pesquisados.....	39
5.2.2 Os agentes administrativos.....	39
5.2.3 Descrição dos dados referentes às perguntas fechadas	39
5.2.4 Descrição dos dados referentes às perguntas abertas	52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE A– INSTRUMENTO DA PESQUISA	64

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na sociedade fizeram surgir modelos de gestão pública voltados para atender as demandas atuais. Há um redimensionamento das atribuições dadas aos municípios. De forma contundente esses necessitam implantar mudanças de caráter substantivo em suas práticas, a fim de estabelecer um compromisso mais próximo com a cidadania e ampliar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços. Internamente, ocorre a necessidade de elevação da capacidade gerencial, visando permitir a alteração de valores e o desenvolvimento de inovação, os quais exigem dos servidores novas posturas e habilidades dentro dos condicionantes do ente estatal.

Nesse contexto, dando suporte à gestão pública, sendo influenciado pelas decisões políticas e administrativas, o servidor público municipal encontra-se em um lugar não muito privilegiado. Espaço onde em troca da estabilidade de emprego, em uma conjuntura de pouca empregabilidade, encontra, por vezes, baixo investimento em condições de trabalho, pouca perspectiva de evolução na carreira e salários que não premiam o desempenho.

Neste cenário, onde o fator humano e suas correlações podem ser entendidos, como elementos determinantes para o desenvolvimento pleno das organizações, surge uma situação desafiadora, manter os agentes públicos motivados para que trabalhem com maior afinco, comprometimento e produtividade.

Desse modo, objetiva-se com este estudo refletir sobre os aspectos que influenciam na motivação para o trabalho de uma parcela de servidores municipais, levando em conta suas especificidades, com a finalidade de promover um ganho substancial à organização, aos próprios servidores e ao público final.

Assim, o estudo aqui desenvolvido, justifica-se por considerarmos o fator humano e suas correlações, como um dos elementos determinantes para o desenvolvimento pleno das organizações.

A partir do exposto, infere-se a necessidade de planejar ações que visem estimular o maior número de servidores. Como caminho para tal intento, evidenciar os possíveis determinantes, apontados como elementos

motivadores e desmotivadores, mais recorrentes, pelos servidores pertencentes à categoria agente administrativo, apresenta-se como um recurso eficaz na busca por subsídios para futuras intervenções.

Para desenvolver a pesquisa, no primeiro momento refletiremos sobre o contexto e as condicionantes que estão imbricados na relação servidores e organização pública municipal, a seguir apresentaremos as considerações teóricas que embasam nossas reflexões. E por fim, buscaremos articular os postulados à análise dos dados obtidos, a partir da pesquisa de campo, para o encaminhamento das considerações finais.

Dessa forma, buscaremos como horizonte para o nosso estudo as possíveis respostas à questão: **quais os principais aspectos influenciam na motivação para o trabalho dos servidores municipais?**

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar os principais aspectos dentro dos fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos servidores públicos, pertencentes à categoria agente administrativo.

Para atingir esse propósito, serão percorridos os seguintes objetivos específicos:

- descrever a instituição;
- levantar o perfil dos servidores pertencentes à categoria agente administrativo, da Prefeitura Municipal de Jaguarão (PMJ);
- levantar os principais fatores de motivação;
- levantar os principais fatores de desmotivação dos servidores;
- sugerir ações para a instituição pesquisada.

Desse modo, com intuito de compreender dinâmica tão complexa, instaura-se a necessidade de apoiar-se em algumas das diversas perspectivas e abordagens existentes atualmente no que tange o fenômeno comportamental da motivação, como escopo para possíveis intervenções.

2 O SETOR PÚBLICO E A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Nesta seção haverá uma breve contextualização dos temas a serem tratados.

2.1 O CONTEXTO

Nas últimas décadas temos vivido uma série de mudanças de cunho social, econômico e cultural, as quais vêm afetando as organizações e também a forma como o indivíduo atua nesses novos arranjos institucionais. Assim, o papel do funcionário público dentro da administração pública, vem sendo redesenhado de acordo com os modelos de gestão, as características da sociedade, o desenvolvimento da tecnologia e a legislação vigente.

Nessa conjuntura, e considerando as condicionantes próprias do ente estatal, é necessário buscar um melhor aproveitamento dos recursos humanos e econômicos. Nesse sentido, uma das grandes tarefas dos gestores é fazer com que seus colaboradores estejam motivados para que trabalhem com maior afinco, comprometimento e produtividade.

Entretanto, manter um nível de motivação adequado nas equipes de trabalho, não é tarefa fácil, pois em práticas e estruturas arcaicas busca-se implementar alterações para o trato da *res pública*, as quais demandam dos servidores novas posturas e capacidades.

Nesse cenário, a Administração Pública brasileira, no que tange seu modelo de gestão, busca adequar-se as novas demandas sociais na busca por eficiência. Em que pese, tal adequação se dá de forma complexa, pois por um lado são instituídos modelos gerenciais em uma “estrutura burocrática frágil”, onde antigas dinâmicas precisam ser alteradas. Mudanças que dependem também, que os membros da organização estejam envolvidos e motivados para executarem tais transformações. Poder fazer e saber fazer necessitam estar articulados ao querer fazer, a fim de cumprir de maneira eficiente as novas metas institucionais.

Observadas às especificidades de cada esfera de governo a Administração Pública converge para um formato híbrido que podemos definir como estruturas ainda bastantes frágeis do ponto de vista burocrático que convivem com padrões culturais marcados por profundos traços patrimonialistas e são compelidas a orientarem-se para adoção de um perfil gerencial (BERGUE 2010, p.69).

Dessa forma, a administração pública brasileira pode ser compreendida a partir de uma perspectiva histórica, na qual três modelos distintos de administração – patrimonialismo, burocracia e administração gerencial – são postos em prática paulatinamente, sem que os anteriores deixem de existir completamente. O resultado dessa mistura complexa cria um padrão híbrido, caracterizado, algumas vezes, por práticas com características clientelistas, as quais se distanciam da impessoalidade e padronização, e em outros momentos por excessiva rigidez de normas e processos, os quais tornam por vezes os meios mais importantes que os fins.

Nesse contexto desestimulador, a interação da instituição versus servidor, por vezes, não cumpre seu objetivo básico de atender com eficiência as demandas sociais, e muito menos promove um ambiente capaz de manter seus servidores motivados e comprometidos, gerando, dessa forma, um clima organizacional frustrante e desmotivador.

Nesse sentido, além do desafio de romper com práticas arcaicas de gestão, recursos por vezes não condizentes com as necessidades institucionais, demandas populacionais e restringências advindas de imposições e limitações legais, cabe a organização pública na busca por eficiência, criar condições para que os servidores se sintam envolvidos com a instituição e desempenhem com eficácia e satisfação suas atribuições.

Para alcançar o intento de manter os servidores envolvidos com a organização, deve prevalecer um sentimento de reciprocidade. Considerando que, é implícita a relação de interação psicológica entre indivíduo e organização. Relação essa de multidependência a qual foi assumida desde o dia da nomeação, sendo fundamentada basicamente por um processo de reciprocidade, em que a organização também tem determinadas obrigações tácitas com o servidor, dentre elas, remunerar-lhe, dar-lhe segurança e status, e este por seu turno, deve responder realizando suas tarefas dentro das suas atribuições (CHIAVENATO, 2006, p.95-98).

Nessa via de mão dupla, um nível de motivação adequado, surge como elemento capaz de integrar tanto os objetivos pessoais como os organizacionais. Posto que, o fenômeno motivacional orientado para o trabalho

nas organizações, pode ser concebido como a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que, o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Já que, a motivação pode ser compreendida como o processo que mobiliza o organismo para ação, a partir de uma relação estabelecida entre ambiente, à necessidade e o objeto de satisfação. Isso significa que na base da motivação, está sempre um organismo que apresenta uma necessidade, um desejo, uma intenção, um interesse, uma vontade ou uma predisposição para agir. A essa dinâmica comportamental cabe também considerar a dimensão pessoal do indivíduo. Nessa dimensão é necessário ponderar que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, assim como os valores sociais e as capacidades para atingir determinados objetivos também são variáveis.

Nesse sentido, refletir sobre a motivação no ambiente de trabalho reveste-se de grande complexidade, entretanto na procura pela excelência na realização do serviço público, a busca por indícios a respeito de quais ações podem ser delineadas para se atingir um nível motivacional adequado, para que as equipes de trabalho desenvolvam de maneira satisfatória e eficiente suas atribuições, contribuí para uma gestão eficaz dos recursos humanos.

Na procura por tais indícios, afigura-se útil obter uma perspectiva que aglutine alguns pontos nodais e abordagens das mais relevantes teorias a respeito da motivação. A busca por um entendimento a respeito do que motiva ou desmotiva o servidor, a fim de potencializar sua postura dentro das organizações, tem ainda maior relevância em se tratando das organizações públicas municipais.

Tal compreensão ocorre pelo aumento de competências e atribuições dadas aos municípios provenientes do pacto federal instituído pela Constituição de 1988. Atribuições às quais demandam aos gestores uma forma de administração capaz de racionalizar e otimizar o pessoal, tendo em vista a escassez de recursos que enfrentam a maioria das prefeituras das cidades interioranas, que possuem baixa arrecadação e dependem de repasses estaduais e federais.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação aos modelos de gestão, a relação entre as organizações e as pessoas e sobre a motivação, a fim de servir de escopo para a pesquisa.

3.1 MODELOS DE GESTÃO

As mudanças estruturais verificadas nas sociedades modernas criaram novas e complexas demandas para o Estado. Nessa conjuntura, das organizações públicas passam a ser exigidas atuações mais eficientes, eficazes e efetivas. A sociedade exige transparência, direitos assegurados, serviços com qualidade e maior *accountability*. Nesse contexto, a descentralização surge como um novo modelo de organização e gestão da coisa pública, constituindo um meio de democratização, possibilitando a criação de mecanismos de controle contribuindo assim para a mudança da forma de administração estatal.

A Constituição de 1988 aumentou a autonomia e responsabilidades dos municípios [...] A saúde e a educação tem sido progressivamente municipalizadas e a atuação da administração municipal também se faz sentir nos setores de habitação, transporte e segurança (GIGLIO, 2003, p.20).

Nesse cenário, onde a sociedade assume o papel de “demandante ativa”, reflexo da abertura democrática do país, a qual pretende afastar a Administração Pública do patrimonialismo e da “burocracia disfuncional” (BERGUE, 2010, p.185), cabe à máquina pública, seja no nível federal, estadual ou municipal, repensar seus objetivos institucionais.

Assim, a partir da inclusão de novas atribuições e condicionantes para a Administração Pública, o termo “reforma do estado” veio a ser utilizado na década de 90 passando a significar um processo de reflexão amplo sobre o Estado e a sociedade (SPINK, 1998, p.18), tendo em conta o suposto esgotamento dos modelos de gestão anteriores.

De modo geral, os três paradigmas de gestão pública, apontados pelo “Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995” (BRASIL, 1995)

são: Administração Patrimonialista, Administração Burocrática e Administração Gerencial.

Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Administração Pública Gerencial - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados ao modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

Em relação aos modelos de gestão, “cabe lembrar que modelos por definição, são simplificações da realidade, e são caracterizados por números finitos de variáveis para fins de análise e compreensão dos fenômenos complexos”. (BERGUE, 2010, p.70). Desse modo, é possível inferir que as mudanças de um modelo para outro, não se dão de maneira puramente sucessória, elas podem ser percebidas muitas vezes como sobrepostas umas

as outras. Além disso, por mais que as organizações públicas sejam estruturas formais, balizadas por preceitos legais, elas são constituídas de pessoas, que por sua vez, produzem uma dimensão informal e latente que coexiste com a estrutura aparente.

Dessa forma, a Burocracia que apregoa a máxima eficiência da organização, considera a organização puramente racional, tendo os meios mais eficientes escolhidos para a implementação das metas. Espaço onde a racionalidade funcional deve ser atingida pela elaboração – baseada no conhecimento científico – de regras que servem para dirigir, partindo de cima, todo comportamento de encontro à eficiência, cai na armadilha e desconsidera a ação de seus agentes e abre caminho para as possíveis disfunções.

Merton (1970, apud. BERGUE, 2010, p.29), considera que não existe uma organização totalmente racional dada as “disfunções” presentes, já que efetivamente o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber. Assim, pode-se dizer que para outros estudiosos a Burocracia não se apresenta tão eficiente como Weber postula, levando ao excesso de formalismo, de documentação e de papelório, o que culmina em baixa eficiência.

Nesse sentido, a “face oculta das organizações” que se constitui no arranjo informal de normas e documentos promovido pela interação entre os membros das organizações, tendo como elementos de coesão os sentimentos de afinidade e antagonismo do grupo, aliados a traços herdados do modelo anterior de gestão se apresenta, visto que,

[...] entende-se a organização como um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. Constitui, pois, uma arena social e, como tal está impregnada pelo ambiente (GRANOVETTER,1985),concebido em termos técnicos e institucionais como setor social, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 253).

Tais aspectos contribuem para a compreensão dos motivos que conduzem os agentes públicos em direção à reforma gerencial. Posto que esse modelo de gestão visa, dentre outras coisas, a “transformação de estruturas burocráticas” em estruturas mais enxutas e flexíveis e adaptáveis (GUIMARÃES; MEDEIROS, 2003, apud BERGUE, 2010 p.39).

Apesar de poder ser considerada como “elemento de legitimação do governo Fernando Henrique Cardoso” (OLIVEIRA, 2008, p.139), com uma perspectiva de fundo estritamente ligado a vertente privatista, não é possível desconsiderar as mudanças positivas alavancadas, mesmo que parciais, a partir desse modelo de gestão, no que diz respeito a aspectos de finanças públicas, planejamento, controles financeiros, organização do trabalho e gestão de pessoas.

Dessa forma, a institucionalização do modelo gerencial avança, mas ainda esbarra nos traços burocráticos já consolidados, associados a uma carga de valores patrimonialistas advindos de nossa herança cultural. “De fato ocorre, um fenômeno constante sobreposição de paradigmas, os quais individualmente traduzem uma particular matriz de valores que adere ao momento histórico-e se combina com a estrutura vigente” (BERGUE, 2010, p.191).

Assim, nesse cenário, as organizações, entendidas sob a perspectiva de Hampton (1983, p.7): “como uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo”, lutam contra a ineficiência da máquina (ainda) burocrática do governo, apesar do esforço empreendido na reforma do Estado, tem no fator humano ao mesmo tempo seu ponto essencial e crítico, pois há necessidade de servidores comprometidos e disposto a melhorar a eficiência do setor (PAULA, 2005, p.56).

3.2 AS ORGANIZAÇÕES E AS PESSOAS

Admitindo-se as organizações como “organismos abertos” (BERGUE, 2010, p.304), ou seja, sujeitas as constantes interações com o ambiente, haja vista a natureza complexa e dinâmica das organizações públicas contemporâneas, o funcionamento e o desempenho da Administração são determinados por um número indefinido de variáveis, que em maior ou menor grau vão influenciar as consecuições das metas da organização.

Dentre essas variáveis, o “capital humano” merece destaque, pois esses processos dinâmicos e complexos das organizações contemporâneas introduzem novas interfaces entre servidor público e organização pública. Há uma exigência maior do que a mera aprovação em certame público, no caso dos servidores estatutários.

Segundo Chiavenato (2006, p.53), o capital humano é “o capital de gente, de talentos e de competências”. O capital humano é basicamente constituído de talentos de competências das pessoas e para sua plena utilização requer uma estrutura “democrática e impulsionadora” (ibidem). Ademais:

É importante notar que o conhecimento, como fator de ação de valor ao produto da ação estatal, não está restrito à realidade de grandes organizações, ou mesmo àqueles organismos intensivamente dotados de tecnologia da Informação. Uma leitura da realidade de pequenas prefeituras municipais vai evidenciar a quantidade de informações especializadas que circulam interna e externamente. A interação entre os entes da Federação, sobretudo a de caráter econômico-financeiro, transferência de recursos de origem tributária e administrativa (prestação de contas de recursos repassados mediante convênios, etc.) [...] (BERGUE, 2010. p.484).

Por conseguinte, em razão das contingências e novas demandas, os servidores devem estar não só a disposição da máquina pública, mas também possuir maiores competências e habilidades para desempenhar funções com certo grau de complexidade, a fim de cumprir sua função pública com eficiência.

Pressupondo assim, que ao servidor público cabe um papel que ultrapassa o limite de mero recurso produtivo, esse passa a ser elemento fundamental para a nova dinâmica do aparelho administrativo. Esse novo papel, dado aos servidores públicos, preconiza a necessidade de que expectativas pessoais e institucionais estejam alinhadas, tendo em conta essa multidependência. “As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação (CHIAVENATO, 2006, p.56)”. Interação essa que se dá também em relação ao contexto que estão inseridas.

Assim, coexistente com as expectativas da organização estão às expectativas dos sujeitos. De tal modo, respeitados os condicionantes da organização pública temos, segundo Chiavenato (2006, p 26-30), o quadro expositivo o qual demonstra as respectivas expectativas:

As pessoas esperam da organização	As organizações esperam das pessoas :
<ul style="list-style-type: none"> • Um excelente lugar para trabalhar; • Oportunidade de crescimento: educação e carreira; • Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos; • Liberdade e autonomia; • Apoio e suporte :liderança renovadora; • Empregabilidade e ocupabilidade; • Camaradagem e coleguismo; • Qualidade de vida no trabalho; • Participação nas decisões; • Divertimento, alegria e satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na missão organizacional; • Foco no futuro da organização; • Foco no cidadão/ cliente; • Foco em metas e resultados a alcançar; • Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo; • Foco no trabalho participativo em equipe; • Comprometimento e dedicação; • Talento, habilidades e competências; • Aprendizado constante e crescimento profissional; • Ética e responsabilidade social.

Quadro 1- Expectativas: organização x pessoas
 Fonte: CHIAVENATO, 2006.

De modo que, os objetivos quando satisfeitos determinam a percepção do relacionamento, o qual poderá ser observado como satisfatório, para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas. “Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades contribuam diretamente para seus próprios objetivos pessoais” (ibidem, p.98). Da mesma forma, que a organização pública espera que seu servidor cumpra com eficácia suas atribuições. Mesmo que ao cargo público seja agregado o “instituto da estabilidade” (BERGUE, 2010, p.29).

Quanto à estabilidade, “fator que miticamente alimenta uma posição que reflete uma perspectiva distorcida da realidade organizacional” (ibidem), a organização pública (estudada aqui) possui mecanismos apuração de responsabilidades (sindicância), preconizados em sede infraconstitucional os quais permitem o desligamento do servidor estável em PAD, assegurado a esse a ampla defesa e o contraditório, caso o mesmo proceda com desleixo no desenvolvimento de uma determinada função¹.

¹Art.s 135,149, 162 da Lei 003/ 2003, RJU, JAGUARÃO, 2003.

Portanto, é possível perceber que na organização pública, aqui especificada, cumprir os processos de trabalho em termos de quantidade e qualidade, esta também em processo de retroalimentação entre sujeito e organização, mesmo que elementos de coerção possam estar presentes nessa dinâmica. Ainda em relação à interação entre pessoas e organizações, essa pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Espaço onde a organização oferece “alicientes” a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, elogios etc...) e por sua vez, as pessoas respondem a esses estímulos por meio de contribuição (esforço, dedicação, pontualidade, esmero etc...). Dos conceitos de incentivos e contribuições decorre o conceito de “equilíbrio organizacional”.

Segundo Chiavenato (2010, p.99), “o equilíbrio organizacional reflete o êxito da organização de “remunerar” seus integrantes com incentivos adequados e motivá-los a continuar fazendo contribuições à organização, garantindo com isso sua sobrevivência e eficácia.” Desse modo, em estado de equilíbrio e articulados organização e pessoas, desenvolvem um clima organizacional positivo, pois esse representa o ambiente interno existente entre os membros da organização, o qual está intimamente relacionado com o grau de satisfação e motivação existente entre seus membros.

Em vista dessa articulação, a promoção de um clima organizacional positivo, é campo profícuo para que a motivação das equipes de trabalho encontre-se em um nível adequado. Entretanto, manter um nível de motivação adequado não é tarefa fácil. Considerando que:

A motivação é um problema complexo, dinâmico mutável e fluido. Ele varia no tempo e no espaço, de acordo com a situação e o indivíduo. Varia no mesmo indivíduo em época e situações diferentes, seus fatores ou razões, ou seja, os motivos humanos exibem forças diversas, tanto e situações diferentes quanto na mesma pessoa e situação em épocas distintas. O que bom hoje pode ser contraproducente amanhã, dependendo da *personalidade* do indivíduo (sua inteligência, caráter, valores, atitudes expectativas e percepções) e da *situação* (com seus inúmeros aspectos e influências ambientais, pessoais, financeiros, políticos, econômicos, religiosos, sociais, psicológicos, culturais, educacionais, científicos, técnicos, tecnológicos, gerenciais, administrativos e organizacionais) (LOPES, 1980, p.148).

3.3 MOTIVAÇÃO

Diversos conceitos e perspectivas sobre o fenômeno da motivação são explorados com a finalidade de compreender e analisar esse processo psicológico, o qual é um dos elementos substanciais para o desempenho laboral. Sendo visível na própria composição da palavra, em língua portuguesa: “motiva a ação”.

Para Bergamini (1997, p.31), a origem da palavra trás a noção de dinâmica “motivação deriva originalmente da palavra latina *movere* que significa mover.” Ainda refletindo sobre a palavra Lévi-Leboyer (1994, p.43), refere-se ao signo linguístico como um verbo que exige complemento, e assim pondera as inúmeras e complexas variáveis a respeito do fenômeno motivacional.

Ainda no sentido de “movimento” Chiavenato (2006, p.64), considera que a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo (necessidades) e receio. E aprecia também, que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, dada a complexidade do ser humano, produzindo diferentes padrões de comportamento que podem variar de modo e intensidade ao longo do tempo. Para esse autor, estão articuladas a percepção do estímulo, a necessidade e a cognição de cada pessoa.

Lopes (1980 p.XII), ao considerar a motivação destaca a personalidade. O autor considera que motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social.

Para Bergamini (1997, p.11), “o processo de motivação reside numa dinâmica profunda e fundamental, capaz de levar cada um a se envolver em processos de escolha e decisões de ação, não se servindo apenas de reações psicodinâmicas aparentes e atuais.”

Segundo Robins (2005, apud. BERGUE p.418) “a motivação esta associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito.”

De efeito é possível perceber a complexidade do processo motivacional, tendo em conta que este é sensível a influência de diversos fatores.

Para Bergue (2010, p.418), a motivação é definida como “o interesse de uma pessoa, para ação, revelando-se como um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja ele decorrente de uma necessidade, seja de um estado de ação.” Dessa forma, há necessidade de buscar canalizar essa disposição, a fim de exercer um nível considerado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sem desconsiderar a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

Nesse sentido, é possível considerar que a fim de atingir um bom grau de eficiência, é necessário que os indivíduos sintam-se entusiasmados e comprometidos com suas tarefas diárias e com sua instituição. Assim, inscrito no universo das relações homem x trabalho, o acompanhamento dos níveis de motivação das equipes de trabalho, pode ser considerado como uma importante ferramenta para gestão eficaz nas organizações públicas. Para tanto,

Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais (BERGUE, 2010, p.22).

Conforme Lévi-Leboyer (1994, p.54), as possíveis motivações no trabalho podem ser a grupadas em três categorias:

Motivações econômicas, na medida em que o trabalho esteja sendo trocado por um salário que pode representar um meio de ação ou a possibilidade de adquirir outros objetos que são valorizados por si mesmos. *Motivações sociais*, na medida em que o trabalho oferece oportunidade de contatos sociais e, sobretudo, de pertencer a um grupo. *Motivações para ação e autorrealização*, uma vez que pelo fato de trabalhar, de produzir de contribuir para o progresso de fazer uma obra útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade.

Além de não ser tarefa fácil, a compreensão dos elementos motivacionais os quais deve ser dada ênfase, para manter a equipe motivada, dada à complexidade desse fenômeno, cabe ao gestor, também, observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem mais sentido, a fim de evitar os possíveis impactos sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para Lawer (1993), citado por Maciel e de Sá (2007), a

motivação é considerada como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, pois é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Para Bergue (2010, p.419), nas organizações públicas, para o estudo da motivação, há que se considerar as características próprias do setor público. Entre elas esse autor considera, “as condicionantes normativas das relações entre administração e agente público, a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos), a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais, etc.”

Em relação às organizações públicas Carvalho (2006, apud. BONEZI; PEDRAZA, 2008), considera que vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas que não contam com plano de carreira bem definido. Entre eles:

- a cultura egocêntrica daqueles que sempre julgam que o salário está abaixo do ideal e por isso, atendem mal o público;
- estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, mas acaba fazendo com que o servidor se acomode e pior, atenda o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor;
- a constatação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas e os fatos exemplos de corrupção também desmotivam os servidores;
- a inevitável convivência com servidores mais antigos desmotivados que passam metade de suas vidas reclamando do serviço, mas que por comodismo ou incompetência não o deixam;
- a ideia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar também acaba sendo um fator que o desmotiva cada vez mais;
- a falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;
- a nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento;

- a percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoreiro também tira a satisfação de qualquer atividade.

Dada tamanha complexidade, conforme Bergue (2010, p.421), a motivação é sensível à influência de diversos fatores, desse modo, “a utilização das bases teóricas exige uma perspectiva integrada das diferentes abordagens sejam esses de fundamentos de orientação mecanicista, comportamental etc.” (Ibidem)

No decorrer da evolução do pensamento administrativo, várias construções teóricas sobre a motivação, buscaram dar uma explicação para os comportamentos dos trabalhadores através do estudo de um conjunto de variáveis que colocam em evidência, tanto o indivíduo na sua dimensão psicossocial quanto na situação na qual o comportamento se desenvolve (ROSA, 1994, p.76).

Essas teorias podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: de conteúdo e de processo. “As teorias motivacionais se subdividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, onde as primeiras referem-se a “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado.”(RIBEIRO et.al, 2011)

As teorias de processo consideram os processos cognitivos. Possuem o objetivo de explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantém e termina. Ou seja, dão ênfase a um conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é iniciado, direcionado e sustentado. As teorias de conteúdo estão ligadas à análise dos motivos do comportamento humano. Essas teorias visam compreender os fatores internos aos indivíduos, ou seja, explicativos da sua forma de agir. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação (ROSA, 1994, p.77).

Dessa forma, estabelece-se a necessidade de refletir e evidenciar alguns desses pressupostos teóricos, sendo esses representados aqui por duas teorias de conteúdo e duas teorias de processo, as quais serão balizadoras de nosso estudo. Nesse sentido, Bergue (2010, p.421) aponta as abordagens fundamentais nos estudos motivacionais:

O fenômeno da motivação das pessoas em organizações, seja na literatura nacional, seja mesmo nos manuais de administração pública editados no campo internacional não se afastam das abordagens fundamentais envolvendo as obras de Maslow, Herzberg, Vroom, Adams ou McClelland, embora avancem em pensar a organização pública como espaço em que a motivação alcança contornos específicos (BERGUE, 2010, p.421).

3.3.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades (MASLOW, 1943)

A Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, postulada em 1943, baseia-se na concepção de que quando satisfeito um determinado nível de necessidades, a motivação só é ativada pelo desejo de atender à necessidade colocada no nível imediatamente superior (LOPES, 1980, p.35).

As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se estivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou insatisfação de outros impulsos (MASLOW, 2003, p.250).

Para Maslow (1991, p.21-33), as necessidades dos seres humanos, as quais obedecem uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades, compõe-se do seguintes estágios de necessidades:

Necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (contra o frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie), essas são denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência, ou seja, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

Necessidades de segurança: surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Leva a pessoa a proteger-se de qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato, ou seja, a busca de proteção contra a ameaça ou a privação, da fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível

são manifestações típicas destas necessidades. Estão relacionadas intimamente com a sobrevivência da pessoa. Na esfera organizacional é onde ações arbitrárias ou decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança.

Necessidades de pertença e amor (necessidades sociais): são as relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.

Necessidades de estima: são aquelas relacionadas à maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e autoestima. Envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.

Necessidades de Autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas, e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essas necessidades estão relacionadas com a plena utilização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Essa hierarquia das necessidades obedece a certa escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades, sem que as fronteiras dessas sejam rígidas e definidas, posto que essas dependam sobremaneira da percepção e do valor atribuído pelos indivíduos (BERGUE, 2010, p.422).

Conforme Lopes (1980, p.34), em relação às necessidades apontadas pela Teoria de Maslow, quando o indivíduo possui uma necessidade insatisfeita isso resulta em uma tensão dentro do indivíduo e o motiva a busca por mitigar tal tensão. Caso consiga emerge a próxima necessidade insatisfeita. Por outro lado, quando as tentativas fracassam essa resultam em frustração, o indivíduo envolve-se ou em comportamentos construtivos (comportamentos adaptativos de natureza positiva) ou recorre a comportamentos defensivos (comportamentos que frequentemente resultam em efeitos negativos). Quando

as pessoas encontram obstáculos intransponíveis em suas tentativas de satisfazer necessidades, em vez de adotarem comportamentos construtivos para resolver o problema, podem usar mecanismos de defesa. “Na maioria dos casos, os mecanismos não prejudicam o indivíduo, mas na realidade são ineficazes porque geram dificuldades na adaptação às responsabilidades inerentes ao seu trabalho e a de outras pessoas.” (Ibidem)

3.3.2. Teoria dos Dois Fatores (HERZBERG, 1959)

Segundo Chiavento (2006, p.69), a Teoria dos Dois Fatores também conhecida como Teoria Bi-fatorial, contém pressupostos os quais preveem que os fatores que causam a insatisfação entre os trabalhadores são de natureza totalmente diferente dos fatores que causam satisfação. Assim: o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. Temos assim, a ilustração na figura 2:



Figura 1 - A teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, 1995, p. 112.

A Teoria dos Dois Fatores postula que o homem tem um sistema dual de necessidades: a necessidade de evitar dor ou situações desagradáveis e a necessidade de crescer emocionalmente e intelectualmente. Por ser qualitativamente diferente, cada necessidade, no mundo do trabalho requer diferentes incentivos. Assim, é possível falar de dois tipos de fatores envolvidos na motivação no trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são fatores que evitam a insatisfação, mas não produzem motivação (salários, condições ambientais, supervisão, relações interpessoais e gestão organizacional, fatores extrínsecos ao cargo). Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar

substancialmente e duradouramente a satisfação. Porém quando são precários provocam a insatisfação, são chamados de fatores insatisfacientes. Esses fatores incluem: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, competência técnica do supervisor, salário e remuneração, segurança no cargo e relações com os colegas.

Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com os cargos entre si. Produzem efeitos duradouros de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é acima dos níveis normais. O Termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio de exercícios de tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho.

Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação, mas quando estão precários provocam a ausência de Satisfação. Esses são chamados de *fatores satisfacientes*. Eles constituem o próprio conteúdo do cargo e incluem: Delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, oportunidade de promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, amplificação ou enriquecimento do cargo (horizontalmente ou verticalmente).

Para essa Teoria é necessário que ambos os fatores estejam funcionando adequadamente. Se somente funcionam os fatores higiênicos, os trabalhadores (servidores) não estarão insatisfeitos, mas tampouco motivados (uma espécie de ponto de indiferença). Se estiverem operantes os fatores motivacionais e não os higiênicos, os trabalhadores estarão insatisfeitos (são bloqueados os efeitos dos fatores motivacionais). Dessa forma, Para induzir uma maior motivação no trabalho Herzberg propõe enriquecimento de tarefas (*jobenrichment*). Korman (1971, apud CHIAVENATO 2006, p.69) considera que essencialmente a teoria dos fatores afirma que:

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatisfação do cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados os fatores higiênicos (KORMAN 1971, apud CHIAVENATO 2006, p.69).

Em relação à *Teoria Bi-fatorial* aplicada ao serviço público e em relação ao enriquecimento das tarefas, Bergue (2010, p.424-425) avalia ser necessário

considerar as limitações no âmbito da Administração Pública, no que tange as estruturas dos cargos, a fim de evitar “o desvio de cargo”. Como alternativa e atentando as limitações legais, o autor sugere que essas podem se dar de forma mais restrita “a rotação de cargos poderia ser implementada na forma de rotação de atividades, facultando ao servidor atuar em atividades diferenciadas desde que contempladas na descrição de atribuições do cargo.”

3.3.3 Teoria da Equidade (ADAMS, 1965)

Segundo Adams (1965, apud. LOPES, 1980 p.57), a Teoria da Equidade tenta explicar o efeito sobre as comparações de motivação que os indivíduos fazem entre a sua situação em termos de contribuições feitas e benefícios recebidos, e outros indivíduos ou grupos são tomadas como referências.

"Equidade" Desempenho (próprio) Compensação (própria)	=	Desempenho (dos outros) Compensações (dos outros)
"Inequidade" Desempenho (próprio) Compensação (própria)	≠	Desempenho (dos outros) Compensações (dos outros)

Figura 2 – Comparações que resultam da percepção individual de "equidade" ou de "inequidade"

Fonte: PEREZ-RAMOS, 1990.

A existência de sentimentos de inequidade tendem provocar tensões e conseqüentemente, comportamentos para reduzi-las. Tais comportamentos podem assumir várias formas, tais como afastar-se da situação, distorcer deliberadamente insumos e exsumos próprios e de outras pessoas, e tentar mudar esses insumos e exsumos ou a pessoa comparada.

A Teoria de Adams (1965) envolve considerações de duas ordens: características da pessoa (suas atitudes relativamente a insumos e exsumos), sua tolerância a sentimentos de inequidade, etc e características de ações organizacionais, especialmente em termos de práticas relacionadas com recompensas.

Do ponto de vista motivacional, algumas das mais importantes implicações dessa Teoria são:

- Oferece um padrão relativamente simples para explicar e prever os sentimentos de uma pessoa, acerca das recompensas organizacionais;

- A delineação do modelo de comparação usado pelo indivíduo, para avaliar sua taxa de correlação entre insumo e exsumo, deve ser relevante à determinação de níveis adequados de recompensa;
- Dirige atenção para as possibilidades de intercâmbio de recompensas.

Segundo Bergue (2010, p.427), um dos elementos centrais para compreensão da Teoria da Equidade é reconhecer que as pessoas tendem a fazer constantes comparações. Isso significa que as pessoas estão atentas as compensações por esforços praticados, e que tais comparações podem ser capazes de afetar positivamente o grupo. Entretanto, uma condição de desequilíbrio ou iniquidade pode afetar negativamente o grupo.

Para esse autor, a Teoria da Equidade revela-se potente para explicar determinados comportamentos das pessoas em organizações públicas porque esses ambientes tendem a privilegiar as relações personalistas, resquícios advindos da herança de cultura patrimonialista de gestão. “Aliado a isso, há fragilidade das políticas de carreira e remuneração, que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias.” (ibidem, p.428)

3.4.4 Teoria das Expectativas (VROOM, 1964)

Para Vroom (1964, apud. LOPES, p.50), expectativa é uma crença na possibilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. Presumindo que o grau de crença pode variar de zero (ausência completa de crença) e um (certeza absoluta de que aquilo acontecerá), lugar em que a importância é dada a percepção particular do indivíduo e não a realidade objetiva. *Valência* significa a força de uma preferência individual em relação a um resultado particular. As escolhas feitas por um indivíduo, entre cursos de ações alternativas, relacionam-se com suas expectativas sobre as consequências dessas escolhas. O fator força é equivalente à motivação, consistindo na soma algébrica dos produtos da valência multiplicados pelas expectativas. Valência também se refere ao valor percebido ou esperado de um e não no seu valor real ou eventual. Os resultados possuem uma valência por significarem uma instrumentalidade para alcançar outros resultados.

Segundo Chiavenato (2006, p.70), a Teoria de Victor H. Vroom (1964) restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Nessa proposição existem três fatores que determinam em cada sujeito a motivação para produzir:

1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
2. A relação que o indivíduo percebe entre produtividade alcance de seus objetivos individuais.
3. Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (ibidem)

A Teoria da Expectativa representa os fatores que afetam a motivação por um lado, e as variáveis que afetam a motivação, juntamente com o desempenho esperado dos trabalhadores. O desempenho esperado de um empregado é o produto da combinação de quatro variáveis: o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos, atrelados na relação: esforço x desempenho individual; desempenho x recompensa e recompensa x objetivos pessoais:

- Note-se que essa formulação envolve quatro aspectos variáveis (esforço, desempenho, recompensa e objetivos) e três relações:
- a) Uma relação entre esforço e o desempenho individual;
 - b) Uma relação entre desempenho e a recompensa;
 - c) Uma relação entre recompensa e os objetivos (BERGUE, 2010, p.426).

Conforme Bergue (ibidem), essas relações são aspectos os quais o gestor precisa atentar, não só com o intuito de compreender os fenômenos comportamentais na organização, mas para propor políticas integradas de gestão que relacionem carreira, remuneração e ambiente. Assim, a motivação é a quantidade de esforço que o indivíduo está disposto a fazer para alcançar seus objetivos organizacionais.

Essa Teoria é centrada nos conceitos de valência, expectativa e força (LOPES, 1980, p.50). Segundo essa Teoria, um alto valor de recompensa e uma alta percepção de probabilidade de obter esse resultado, gera uma alta motivação nos funcionários, que combinada com uma boa formação e um conhecimento preciso do seu papel na organização gera um alto desempenho. Por sua vez, um baixo valor de qualquer uma dessas variáveis produz um decréscimo significativo no desempenho esperado. “Por isso o fator básico e a

percepção do indivíduo sobre esse comportamento e o valor. O importante é aquilo que a pessoa percebe como consequência” (LOPES, 1980 p.51).

4. METODOLOGIA

Esta seção tem o objetivo de informar, à metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Possui em sua estrutura: o tipo de pesquisa, a população-alvo e amostra, o instrumento para coleta de dados, a coleta de dados e o tratamento dos dados coletados.

4.1 O TIPO DE PESQUISA

Este estudo será de natureza descritiva, pois pretende descrever os fatos e fenômenos da determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987 p.22), e utilizará como abordagem metodológica para o desenvolvimento da pesquisa: o estudo de caso. Essa abordagem foi eleita, pois tem como objeto de investigação “uma unidade particular que pode ser uma pessoa, um grupo, um acontecimento, uma comunidade, uma organização” (SERRANO, 2004 p.64), fato esse que permite uma descrição mais particular e delimitada em espaço, indo ao encontro das particularidades de um caso singular, para buscar o entendimento de toda a sua complexidade, buscando assim, uma análise mais minuciosa de diversos aspectos do fenômeno estudado, a fim de fomentar discussões e tomadas decisões convenientes para melhoria da instituição como um todo.

Como forma de desenvolver esta pesquisa, a investigação foi realizada com auxílio da técnica do questionário misto, tendo em vista que é a combinação de perguntas fechadas e abertas “que podem ser utilizadas quando se deseja obter uma justificativa, contribuição ou parecer do sujeito/informante, além da resposta fechada padrão.” (LAKATOS; MARCONI, 2007). Tal preferência se dá, por ser possível considerar que o conhecimento não se reduz a um rol de dados conectados por uma teoria explicativa e que os objetos de estudo não são dados inertes neutros distanciados das diversas relações e significações dadas pelos sujeitos concretos existentes.

4.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

O município de Jaguarão possuía em 2014, 888 funcionários ativos no quadro, sendo 376 professores estatutários, 470 servidores estatutários (47 agentes Administrativos), 30 celetistas e 46 CC distribuídos em 58 categorias funcionais. (WWW.JAGUARAO.RS.GOV). Com exceção dos professores os

quais já possuem Plano de Carreira (Lei 4168/2003), que aufere além do critério antiguidade para progressão de carreira, o de merecimento fundamentado na qualificação e no desempenho profissional, o restante do funcionalismo público possui sua vida funcional regulada pelas Leis: 4.166 /2003, que dispõe sobre os quadros de Cargos e Funções Públicas do Município e estabelece o Plano de Carreira dos Servidores e dá outras providências, pela Lei Complementar 003, de 28 de outubro de 2003, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores Municipais e pela CLT.

Dessa população, foram selecionados como sujeitos da pesquisa, os servidores municipais pertencentes à categoria agente administrativo, 46 servidores (excluindo a pesquisadora). Escolhidos, como amostra por tipicidade considerando que: “ao se selecionar um subgrupo de população, à luz das informações disponíveis, esse pode ser considerado como um representativo de toda a população.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.30)

A pesquisa de campo foi realizada no mês de abril do ano de 2015, entre os dias 22 a 24, por meio de questionário impresso, aplicado aos agentes administrativos da Prefeitura Municipal de Jaguarão, havendo a contribuição de 91% desses (42/46).

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os questionamentos foram sistematizados como perguntas abertas e fechadas, esses foram apresentados a partir de 25 questões. Essas questões estão alicerçadas na Teoria de Herzberg (Teoria dos Dois Fatores, 1959), na relação satisfação/insatisfação e utilizando-se de perspectivas das teorias referentes a motivação postuladas por Maslow (Hierarquia das Necessidades, 1943), Adams (Teoria da Equidade, 1965) e Vroom (Teoria das Expectativas, 1964), além de buscar considerar as particularidades individuais dos pesquisados através do grau de importância atribuído.

As perguntas foram divididas em três partes, em que a primeira parte identifica o sujeito da pesquisa em relação as suas características básicas, item A. A segunda parte, item B, abre espaço para as questões fechadas da pesquisa e questiona fatores relacionados às Teorias da Motivação que embasam este trabalho, sendo: da questão 1 até a 1.4 questionamentos

relacionados a Teoria das Necessidades de Maslow (1943); questões de 2 até 2.4 perguntas relacionadas a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959); questões de 3 até 3.4 indagações relacionadas com a Teoria da Equidade de Adams (1965); perguntas de 4 até 4.4 questionamentos relacionados a Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Na terceira parte, item C, cinco questões abertas, que objetivam coletar dados sobre a percepção dos servidores, a respeito da sua relação com a instituição e sua motivação no exercício de suas funções na PMJ, de acordo com o referencial teórico exposto.

Na elaboração do questionário foi utilizada a escala de Likert, pois para GIL (2009), “a construção desta escala é de simples elaboração e de caráter ordinal, facilitando, assim, o tratamento dos dados e a análise dos resultados por meios estatísticos.” Nesse sistema, utilizando-se um grau de um a cinco, o investigado manifestará sua opinião seguindo uma graduação quanto à satisfação e a importância dos fatores pesquisados em relação a seu trabalho na PMJ.

4.4 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados foi realizado, inicialmente, um pré-teste, com a participação de dois indivíduos, com o fim de averiguar possíveis dificuldades para a aplicação do instrumento de coleta de dados. Uma vez não identificado nenhum problema, não houve a necessidade de se fazer nenhuma modificação na ferramenta de pesquisa. Após tal constatação, os questionários foram impressos em maior número, para serem entregues aos colegas agentes administrativos.

A coleta dos dados desta pesquisa transcorreu sem problemas maiores, pelo fato da pesquisadora ser pertencente ao quadro funcional. A pouca limitação encontrada, para uma coleta de dados que atingisse a provável marca de 100%, foi o fator tempo, pois dos quatros servidores não respondentes, dois estavam de laudo, um por motivo de saúde e outra por licença gestante (residente em cidade contígua), um em férias e outro em viagem para treinamento.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

No que concerne o tratamento de dados coletados, esses foram analisados a partir de uma abordagem quanti-qualitativa. Abordagem essa, que além de mensurar os fatores apontados com maior frequência e quantificar as respostas dos servidores, busca compreendê-los a partir do contexto cultural os quais são produzidos e ampara-se para análise de dados, no referencial teórico referente às diversas teorias motivacionais existentes. Tendo com objetivo alcançar as três finalidades básicas do processo de análise asseveradas por Minayo (2000, p. 34): “estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando ao contexto cultural do qual faz parte.”

A análise e a interpretação dos dados coletados tiveram como meta além de identificar os aspectos que influenciam na motivação para o trabalho dos servidores públicos, pertencentes à categoria agente administrativo, descrever a percepção dos servidores em relação à instituição, levantar o perfil dos servidores pertencentes à categoria agentes administrativos da PMJ, identificar os fatores de motivação e de desmotivação dessa parcela de servidores e servir de arcabouço para possíveis intervenções.

Para o estudo do questionário, foi levado em conta o maior percentual das respostas apresentadas pelos funcionários em cada questão. Sendo essas relacionadas ao grau de satisfação encontrados na organização e o grau de importância que eles atribuem, utilizando as seguintes escalas:

- para a relação ao grau de satisfação: 1.Insatisfeito; 2.Pouco satisfeito; 3.Satisfeito; 4. Muito satisfeito e 5.Plenamente satisfeito;
- para grau de importância; 1.Sem importância; 2. Pouco importante; 3 Importante; 4.Muito importante; 5. Essencial, fundamental.

A respeito das questões abertas, essas foram organizadas, tabuladas e analisadas levando em conta o discurso coletivo e as que apresentaram características dissonantes das respostas padrão foram reproduzidas literalmente.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira parte, subseção 6.1 será apresentada o perfil da organização estudada, e seguidamente os resultados referentes à análise dos dados da pesquisa.

Os dados coletados e suas análises foram divididos em três blocos, em que o primeiro, apresentado na subseção 6.2, identifica o sujeito da pesquisa em relação as suas características básicas. O segundo, descrito na subseção, 6.3 abre espaço para as questões fechadas da pesquisa, as quais questionaram fatores relacionados às Teorias da Motivação que embasam este trabalho, sendo: da questão 1 até a 1.4 questionamentos relacionados a Teoria das Necessidades de Maslow (1943); questões 2 até 2.4 perguntas relacionadas a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959); questões 3 até 3.4 questionamentos relacionadas com a Teoria da Equidade de Adams (1965); perguntas 4 a 4.4 questionamentos relacionados Teoria da Expectativa de Vroom (1964). No terceiro bloco, expostos na subseção 6.3, estão os dados referentes às cinco questões abertas, que objetivaram coletar dados sobre a percepção dos servidores, a respeito da sua motivação no exercício de suas funções na PMJ, de acordo com o referencial teórico exposto.

5.1 A PREFEITURA MUNICIPAL DE JAGUARÃO

O município de Jaguarão situa-se no extremo meridional do Brasil, na fronteira com a República Oriental do Uruguai, tem sua Prefeitura situada na Av: 27 de janeiro, 42. A estrutura organizacional da PMJ é dispersa na base geográfica do Município, e conta com um quadro de provimento efetivo de aproximadamente 888 servidores ativos, sendo 47 Agentes Administrativos, e presta serviços à população aproximada de 27.931 munícipes (MAPA SOCIAL, 2010), além dos uruguaios que residem na cidade. Tem sua administração centralizada, com atuação administrativo-financeira e gestão subordinada diretamente ao poder executivo, sendo composto pelo Gabinete do Prefeito (GP), Gabinete do vice- Prefeito (GVP), Procuradoria Geral do Município (PGM) e as seguintes secretarias: Secretaria da Administração (SA); Secretaria do Planejamento e Urbanismo (SPU); Secretaria da Fazenda (SF); Secretaria

de Educação e Desporto (SED); Secretaria de Saúde (SS); Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Habitação (SDSH); Secretaria de Cultura Turismo (SECULT); Secretaria Municipal de Serviços Urbanos (SSU); Secretaria Desenvolvimento Rural de Meio Ambiente (SDRMA); Secretaria Desenvolvimento Econômico (SDE) (JAGUARAO.RS.GOV.BR).

A PMJ, assim como diversas outras prefeituras de cidades pequenas, sofre com a escassez de recursos. A receita estimada em 2014 foi 80.580.828,85 e, por sua vez, a receita realizada foi 60.472.523,85 (Ibidem), sendo 25% abaixo do esperado.

Nesse panorama, a maioria das Secretarias tem suas instalações e infraestrutura com condições inadequadas para o bom funcionamento operacional. Sistema informatizado lento, poucas rotinas institucionalizadas, móveis e equipamentos precários, computadores defasados, dificuldades para impressão e cópias de documentos, ar condicionados obsoletos, mobiliários sem ergonomia, instalações elétricas e hidráulicas deficientes, quadro funcional insuficiente, infiltrações e rachaduras nos prédios, falta de segurança e de limpeza e outros problemas específicos de cada local, fatores esses de fácil percepção. Fatores os quais influenciam negativamente todo o contexto organizacional, por desencadear além de um grande desconforto, por vezes até uma maximização do trabalho adicional, comprometendo a eficiência organizacional, visto que “A eficiência dos processos, especialmente no que tange o componente “trabalho”, exige que sejam buscadas alternativas com vistas à maximização do componente “efetivo”, seguido da minimização do trabalho adicional e da eliminação das “perdas” (BERGUE, 2010, p.55).

Com relação à questão do trabalho adicional, atualmente, essa vem sendo pauta das conversas de diversos servidores municipais, tendo em vista a troca do sistema operacional. Programas antes dominados pelos servidores têm além de novos layouts, novos padrões de funcionamento, sem que haja devida instrumentalização. Nesse contexto, são visíveis além do “retrabalho”, formação de vazios ou vácuos de responsabilidades, inexistência de competências definidas, além de ser possível perceber na fala de alguns servidores, certa resistência à mudança.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

5.2.1 O perfil dos servidores pesquisados

5.2.1.1 Os agentes administrativos

Servidores que atuam na área administrativa dando suporte para a organização. “Os pulmões da Prefeitura”²², funcionários públicos de nível médio que atuam nas diversas Secretarias, desenvolvendo atribuições essenciais para a máquina pública, os quais tem sua atribuições delimitadas pela “Lei Nº 4.166, de 06 de novembro 2003, que dispõe sobre os quadros de cargos e funções públicas do Município; estabelece o Plano de Carreira dos Servidores e dá outras providências”

CATEGORIA FUNCIONAL: AGENTE ADMINISTRATIVO
ATRIBUIÇÕES:

- a. Descrição Sintética: executar trabalhos que envolvam a interpretação e aplicação das leis e normas administrativas; redigir expediente administrativo; proceder à aquisição, guarda e distribuição de material;
- b. Descrição Analítica: examinar processos; redigir pareceres e informações; redigir expedientes administrativos, tais como: memorandos, cartas, ofícios, relatórios; revisar quanto ao aspecto redacional, ordens de serviço, instruções, exposições de motivos, projetos de lei, minutas de decreto e outros; auxiliar no trabalho de aperfeiçoamento e implantação de rotinas; [...]

Em relação ao sexo desses servidores pesquisados a predominância é do sexo feminino 68% (29). Esses servidores possuem, em sua maioria, 66,66% (28), curso superior nas mais diversas áreas de estudo. Com relação à faixa etária, essa tem no público adulto maduro a maior representatividade, estando 47,61% (20) entre a faixa etária de 31-43 anos. A maioria dos participantes da pesquisa possui mais de 10 anos na instituição 38,09% (16).

5.2.2 Descrição dos dados referentes às perguntas fechadas

Em relação a sua remuneração, 90,47% (38) dos agentes administrativos pesquisados, consideram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos.

²²Analogia feita pelo Prefeito Municipal em exercício, Sr. José Cláudio Ferreira Martins, como forma de demonstrar a importância dos Agentes Administrativos para o bom funcionamento da PMJ.

Demonstrando um grande percentual de insatisfação, por parte dos servidores em relação aos seus salários. Para 83,33% (35) dos agentes administrativos, esse fator é considerado como, muito importante e essencial/fundamental. Como é possível verificar no quadro 2:

1	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Você considera que sua remuneração supre suas necessidades essenciais?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	52,38	38,09	7,14	2,38	00		00	00	16,66	26,19	57,14

Quadro 2-Sua remuneração supre suas necessidades essenciais?

Elaborado pela autora, 2015.

Assim, é possível inferir que grande parcela dos servidores entende que sua remuneração não supre suas necessidades essenciais, demonstrando a necessidade de refletir a respeito da remuneração, tendo em conta que essa está relacionada com a própria subsistência. Podendo ser enquadrada como “Necessidades Fisiológicas” postuladas por Maslow (1991, p.21). Para Maslow (1991), embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência, ou seja, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

Com relação à atividade, 23,80% (10) encontram-se pouco satisfeitos com suas atividades, por outro lado, a proporção entre satisfeitos, muito satisfeitos e plenamente satisfeitos é de 76,19% (32). A importância desse fator é expressa por 97,61% (40) na relação, essencial, muito importante e importante. Conforme apresenta o quadro 3:

1.1 Grau de satisfação						Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	00	23,80	35,71	16,66	23,80	Gosta da sua atividade?	00	2,32	26,19	30,95	40,47

Quadro 3- Gosta da sua atividade?
Elaborado pela autora, 2015.

Assim, após leitura de tais índices, é possível considerar que para uma parcela considerável de agentes administrativos suas atividades estão compatíveis com seus anseios. Sejam eles no sentido subjetivo de segurança, onde “a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas das Necessidades de Segurança” MASLOW (1991, p.25) ou de autorrealização posto que, as necessidades de autorrealização estão relacionadas com a autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização das potencialidades.

Em relação à integração dos servidores aos outros setores, 71,42% (30) encontram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. Por sua vez, 76,19% (32) dos servidores, consideram a integração essencial ou muito importante. Índices representados aqui pelo quadro 4, como podemos observar:

1.2 Grau de satisfação						Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	26,19	45,23	21,42	2,38	4,76	Em relação à integração entre os setores da instituição, você:	00	2,38	21,42	33,33	42,85

Quadro 4- Integração aos setores da instituição.
Elaborado pela autora, 2015.

A percepção de 71,42% (30) dos servidores pesquisados esboça que as “Necessidades Sociais”, relacionadas com as necessidades de associação, não estão se desenvolvendo de forma satisfatória, assim como também há um

possível comprometimento da realização das “Necessidades de Estima”. Segundo MASLOW (1991, p. 30), a satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.

Com relação aos aparelhos e materiais para consecução dos seus afazeres 57,14 % (24) dos agentes administrativos consideram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. Em relação à importância dada aos materiais e aparelhos, 83,33% (35) consideram essencial ou muito importante. Conforme esboçado pelo quadro 5:

1.3	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
Escala						Os aparelhos e materiais utilizados permitem que você desenvolva com eficiência e qualidade seu trabalho?					
%	26,19	30,95	33,33	2,38	7,14		2,38	2,38	11,90	35,71	47,61

Quadro 5-Aparelhos e materiais permitem a eficiência e do trabalho?

Elaborado pela autora, 2015.

Nessa conjuntura, mais da metade dos pesquisados avaliam que seu trabalho, em termos de qualidade e eficiência, está comprometido por conta dos aparelhos e materiais disponíveis pela organização. Circunstância que afeta a cumprimento pleno das próprias potencialidades. Comprometendo dessa forma, o alcance das Necessidades de Autorrealização. Essas necessidades estão relacionadas com a plena utilização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais (MASLOW, 1991, p.32).

Em relação ao sentimento de segurança contra arbitrariedades, 73,80% (31) dos agentes administrativos consideram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. O grau de importância dada na relação das variáveis essencial e muito importante é de 66,66% (28). Como podemos verificar a partir do quadro 6, o qual representa os dados coletados

1.4	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Você sente-se seguro contra arbitrariedades?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	28,57	45,23	16,66	2,38	7,14		00	00	33,33	21,42	45,23

Quadro 6-Segurança contra arbitrariedades?
Elaborado pela autora, 2015.

A percepção de insegurança contra arbitrariedades, representada pelo montante de 31 respostas assinaladas pelos agentes administrativos, retratam que as necessidades de segurança postuladas por MASLOW (1991, p.25) não estão plenamente atendidas, podendo provocar incertezas ou inseguranças.

Para 59,52% (24) dos inquiridos, as condições e o ambiente de trabalho são insatisfatórias ou pouco satisfatórias. Com relação à importância 100% (42) consideram como importante, muito importante, essencial/fundamental. Como é possível verificar a partir dos índices expostos no quadro 7:

2	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Condições e ambiente de trabalho:	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	30,95	28,57	28,57	2,38	2,38		00	00	16,66	47,61	35,71

Quadro 7-Condições e ambiente de trabalho.
Elaborado pela autora, 2015.

Assim temos, em relação ao juízo feito por 25 pesquisados, esse demonstra que os Fatores Higiênicos postulados por HEZRBERG (1959), apresentam-se para mais da metade da população da amostra como fatores insatisficientes, “fatores que quando são precários provocam a insatisfação são chamados de fatores insatisficientes.” (HERZBERG, 1959, apud. CHIAVENATO, 2006 p.69) E dada à proporção de importância atribuída deve ser levado em conta como fator que carece adequação.

Com relação à participação nas decisões do setor 57,14% (22) consideram-se insatisfeitos ou pouco satisfeitos. A importância dada, na relação essencial e muito importante é de 66,66% (28). Dada à importância ser superior ao nível de satisfação apresentada pelos pesquisados, é possível inferir ser necessário, uma adequação em relação a essa dinâmica organizacional. Esses índices podem ser visualizados no representada no quadro 8, a seguir:

2.1	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	É chamado para participar das decisões do seu setor?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	26,19	26,19	30,95	11,90	4,76		00	4,76	28,57	30,95	35,71

Quadro 8-Participação nas decisões do setor.
Elaborado pela autora, 2015.

Na linha da Teoria dos Dois Fatores, e dialogando com o resultado da pesquisa, é possível inferir que, no momento, mais da metade dos agentes administrativos, ao não sentirem-se satisfeitos em relação à participação nas decisões do seu setor, esses possuem os “fatores motivacionais” em níveis baixos.

O status profissional é considerado por 50% (21) dos agentes administrativos como satisfatório. Com relação ao status, para 52,38 % (22) dos servidores participantes da pesquisa esse fator é considerado como pouco importante ou sem importância. Índices representados no quadro 9:

2.2	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Seu trabalho lhe proporciona status?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	19,04	19,04	50	00	4,76		21,42	30,95	14,28	14,28	9,52

Quadro 9-Seu trabalho lhe proporciona status?
Elaborado pela autora, 2015.

Como metade dos pesquisados considerando estar satisfeito com o status proporcionado pelo cargo, é possível ponderar que, essa circunstância que envolve sentimentos de realização e de reconhecimento, considerado por HERZBERG (1959), como um fator motivacional, atingiu um nível razoável dentro da instituição, haja vista ser considerado por mais da metade dos pesquisados, como um fator pouco importante ou sem importância.

O relacionamento entre as pessoas da equipe fazem parte dos Fatores Higiênicos, postulados por HERZBERG (1959). Esses foram considerados satisfatório, muito satisfatório e plenamente satisfatório para 69,04% (29) dos participantes da pesquisa. Entretanto, sua importância é dada pela relação de importante, muito importante, essencial/fundamental para 100% (42) dos participantes. Sendo possível observar os dados no quadro 10:

2.3	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
	Escola	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito		Plenamente Satisfeito	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
%	11,90	19,04	30,95	19,04	21,42	Relacionamento entre as pessoas da sua equipe.	00	00	14,28	33,33	52,38

Quadro 10-Relacionamento entre as pessoas da equipe.

Elaborado pela autora, 2015.

O bom relacionamento com a chefia, fator extrínseco ao cargo, considerado por HERZBERG (1959) como *Fator Higiênico*, fator que evita a insatisfação, mas não produz motivação, apresenta-se como satisfatório ou muito satisfatório para 69,04% (29) dos pesquisados. Em relação à importância desse fator 100% (42) consideram importante, muito importante ou essencial/fundamental. Como podemos observar no quadro 11:

2.4		Grau de satisfação				Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Considera bom o relacionamento com a chefia.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	4,76	16,66	45,23	23,80	9,52		00	00	21,42	33,33	49,23

Quadro 11 Considera bom o relacionamento com a chefia.
Elaborado pela autora, 2015.

A partir desses índices, é possível inferir que tal circunstância encontra-se em nível razoável, tendo em conta que todos os participantes consideram esse fator com alto grau de importância.

Em relação ao trabalho em equipe, 50% (21) consideram-se pouco satisfeitos ou insatisfeitos. Para 100% (42) dos servidores esse fator é considerado Importante, muito importante essencial/fundamental. Conforme é possível perceber no quadro 12:

3		Grau de satisfação				Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Quando a atividade desenvolvida é realizada em equipe, todos contribuem igualmente para o trabalho	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial,
%	23,80	26,19	23,80	11,90	14,28		00	00	21,42	26,19	50

Quadro 12 Contribuição igualitária nos trabalhos em equipe.
Elaborado pela autora, 2015.

Assim, é possível observar que para a metade dos pesquisados não percebe que há equidade em relação ao trabalho de equipe.

Para 71,42% (27) dos pesquisados, não há satisfação em relação à proporcionalidade da divisão do trabalho. Para 100% (42) dos participantes da pesquisa, esse fator é considerado importante, muito importante, essencial/fundamental. Conforme é possível observar no quadro 13:

3.1		Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escola	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	As atividades entre os postos de trabalho são proporcionais e a divisão de trabalho é adequada?	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental	
%	40,47	23,80	21,42	9,52	4,76			00	00	23,80	42,85	33,33

Quadro 13 Postos de trabalho e divisão de trabalho justo.
Elaborado pela autora, 2015.

Em relação à existência de sentimentos de inequidade, por grande parte dos pesquisados, Adams (1965) postula, em sua teoria, que esse sentimento tende a provocar tensões e conseqüentemente comportamentos para reduzi-las. Tal comportamento pode assumir várias formas, tais como afastar-se da situação, distorcer deliberadamente insumos e exsumos próprios e de outras pessoas, e tentar mudar esses insumos e exsumos ou a pessoa comparada. Cabe, dessa forma, buscar artifícios para que tais circunstâncias sejam revertidas, haja vista a importância dada a tal fator por parte dos 42 pesquisados e a própria postulação teórica.

A relação merecimento, desempenho, competência e postos de trabalho não estão articulados de forma satisfatória para 71,42% (27) dos agentes administrativos. A porcentagem de importância atribuída a essa relação, por parte dos servidores pesquisada é de 78,57% (33) na variação de importante, muito importante, essencial/fundamental. Tal representação pode ser observada a partir do quadro 14:

3.2		Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escola	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Os postos de trabalho são definidos de acordo com merecimento, desempenho e competência.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental	
%	38,09	33,33	19,04	4,76	2,38			16,66	4,76	30,95	16,66	30,95

Quadro 14-Merecimento, desempenho e competência.
Elaborado pela autora, 2015.

Sendo essa associada ao senso de justiça distributiva, de esforço e merecimento, e no diálogo com a Teoria da Equidade, tal sentimento é passível de afetar negativamente o comportamento de grande parcela de servidores, causando desestímulo para consecução das tarefas.

Em relação à imparcialidade na gestão de pessoas, por parte do chefe imediato, 50% (21) dos pesquisados não consideram como satisfatória. Para 90,40% (38) dos participantes da pesquisa é considerado como, importante, muito importante, fundamental/essencial. Escalas observadas no quadro 15:

3.3	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
Escala						O responsável pela gerência da sua unidade, age com total imparcialidade quanto à gestão de pessoas?					
%	30,95	28,57	23,80	14,28	4,76		00	00	26,19	26,19	38,09

Quadro 15-O responsável pela gerência da sua unidade age com total imparcialidade quanto à gestão de pessoas?

Elaborado pela autora, 2015.

Levando em conta esses dados, é possível inferir que relações personalistas são percebidas por a metade dos agentes administrativos pesquisados, promovendo um sentimento de iniquidade e que a imparcialidade na gestão de pessoas, para a maior parte dos pesquisados é elemento de suma importância. Refletido na fala de um dos servidores pesquisados quando questionado sobre qual fator gerava mais insatisfação no trabalho: “Salarial, embora o que mais me causa insatisfação seja a divisão errônea do serviço, pois quanto menos rende, menos tarefas são atribuídas”

Ainda, nessa linha, para 52,38% (22) dos sujeitos da pesquisa, a falta de divisão justa do trabalho é insatisfatória e pode influenciar na motivação do trabalho. Para 92,85% (40) a divisão justa do trabalho é considerada importante, muito importante, essencial/fundamental. Representada aqui pelas escalas do quadro 16:

3.4	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Esca	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	A falta de uma divisão justa e igualitária de atividades pode influenciar na sua motivação para o trabalho.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	23,80	28,57	38,09	7,14	2,38		00	4,76	26,19	33,33	35,71

Quadro 16- Divisão justa e igualitária e motivação.
Elaborado pela autora, 2015.

A percepção de 22 participantes, em relação à falta de igualdade na consecução das tarefas demonstra certa condição de desequilíbrio, ou iniquidade capaz de afetar o grupo. Segundo Bergue (2010 p.427), um dos elementos centrais para compreensão da Teoria de Equidade é reconhecer que as pessoas tendem a fazer constantes comparações. Isso significa que as pessoas estão atentas às compensações por esforços praticados, e que tais comparações podem ser capazes de afetar positivamente ou negativamente o grupo.

Para 52,38% (22) um ambiente de trabalho adequado e confortável constitui uma recompensa por um bom desempenho dos Agentes Administrativos, e esses sentem satisfeitos, muito satisfeitos e plenamente satisfeitos. 92,85% (40) consideram essa relação como importante, muito importante ou essencial. Como podemos perceber no quadro 17:

4	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Esca	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Um ambiente de trabalho adequado e confortável constitui uma recompensa por um bom desempenho.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
%	19,04	19,04	19,04	23,80	9,52		00	2,38	16,66	30,95	45,23

Quadro 17- Ambiente de trabalho adequado e confortável constitui recompensa.
Elaborado pela autora, 2015.

Nesse sentido, mais da metade dos pesquisados sentem-se recompensados por seu desempenho e em relação à Teoria da Expectativa de

Vroom (1964), essa relação atinge a variável recompensa “na relação desempenho e recompensa” (BERGUE, 2010 p.426).

Para 95,23% (40), o plano de carreira e a política salarial não são compatíveis com as expectativas pessoais. Para todos os pesquisados, 100%, (42) o plano de carreira e a política salarial são considerados como fator importante, muito importante ou essencial/fundamental. Nesse sentido, mesmo considerando os recursos não tão fartos, cabe ao gestor buscar estratégias para minimizar tal insatisfação, tendo em conta o índice de importância dada a esse fator, conforme apresentado no quadro 18:

4.1	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
Escala						O seu plano de carreira ou política salarial é adequado e corresponde às suas expectativas.					
%	69,04	26,19	4,76	00	00		00	00	7,14	23,80	69,04

Quadro 18 - Plano de carreira ou política salarial adequado.
Elaborado pela autora, 2015.

Analisando a luz da *Teoria da Expectativa*, de Vroom (1964), é possível perceber que a variável *recompensa* esta aquém do desejável para maior parte dos pesquisados, comprometendo a intensidade do esforço para a ação na organização. Posto que, “uma pessoa se sente motivada para determinada ação, dependendo da probabilidade percebida de alcançar determinado resultado, e do valor a ele atribuído” (BERGUE, 2006 p.426).

Na relação reconhecimento profissional e desenvolvimento pessoal 57,14% (24) consideram-se insatisfeitos. Representando assim, um descompasso na relação proposta pela Teoria da Expectativa - “relação entre o esforço e o desempenho individual”. (BERGUE, 2010.p.426) e quanto à percepção de 100% (42) dos pesquisados que consideram essa relação como importante, muito importante/essencial. Como é possível observar no quadro 19:

4.2		Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	O reconhecimento profissional aumenta a motivação e melhora o desenvolvimento pessoal.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental	
%	35,71	21,42	19,04	4,76	19,04			00	00	19,04	16,66	64,28

Quadro 19-Reconhecimento profissional e motivação.
Elaborado pela autora, 2015.

Para 73,80% (31) dos pesquisados, a percepção do esforço e desempenho das funções apresenta-se de forma insatisfatória. O grau de importância dentro das variáveis: importante, muito importante ou essencial/fundamental, é considerada por 97,61% (41) dos pesquisados. Demonstrando assim, alto grau de importância para essa circunstância. Esse alto grau de importância, suscitado pelas respostas é visível nas escalas apresentadas pelo quadro 20:

4.3		Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
Escala	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito	Você acredita que a relação esforço x desempenho é percebida.	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental	
%	40,47	33,33	23,80	00	2,38			00	2,38	14,28	26,19	57,14

Quadro 20-Relação esforço e desempenho.
Elaborado pela autora, 2015.

Carecendo, dessa forma de um ajuste, posto que para Vroom (1964), partirá um maior esforço por parte do indivíduo, no desenvolvimento da sua atividade, quando maior for a percepção que seu desempenho possa ser melhor avaliado (BERGUE, 2010, p.426).

Com relação à percepção de sentir-se desafiado, 61,90% (26) dos agentes administrativos consideram as atividades diárias desafiantes. Adequando-se dessa forma, ao menos para mais da metade dos pesquisados, “a relação esforço e desempenho pessoal” (BERGUE, 2006, p.426), que é considerada na *Teoria da Expectativa*. Para 97,61% (41) dos pesquisados esse

fator e considerado como importante, dentro das variáveis: importante, muito importante ou essencial/fundamental. Conforme demonstram as escalas apresentadas no quadro 21:

4.4	Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
	Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Plenamente Satisfeito		Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial, fundamental
Escala						Suas atividades diárias lhe fazem sentir - se desafiado a comprovar eficiência.					
%	16,66	21,42	35,71	11,90	14,28		00	2,38	26,19	28,57	42,87

Quadro 21- Atividades diárias e desafio.
Elaborado pela autora, 2015.

5.2.3 Descrição dos dados referentes às perguntas abertas

Com relação à primeira questão, da terceira parte do questionário, a qual trata do orgulho de pertencer ao quadro de servidores da PMJ, 47,61% (20) dos pesquisados sentem orgulho. Entre as respostas, como justificativa, é possível encontrar o orgulho de ter ingressado por certame público e a vantagem relativa ao horário:

Tenho orgulho porque foi uma conquista minha ser aprovada [...]

Não digo orgulho, mas eu gosto de trabalhar, porque se trabalha 6hs por dia, e tenho o resto do dia livre, eu não teria essa disponibilidade de horário se fosse em outro órgão.

Para alguns dos servidores, existe a percepção de que a organização proporciona certa qualidade de vida, por conta do horário e uma satisfação pessoal pela conquista de ser um servidor público de carreira. Também mencionado como justificativa e elemento de satisfação, para esse questionamento, o tema da efetividade inerente ao cargo público:

Sim porque é um serviço efetivo e o campo de trabalho é reduzido em nossa cidade.

Para 21,42 % (9), dos agentes administrativos, essa relação de orgulho é definida por expressões “por vezes”, “em parte”, “poderia ter mais”, “mais ou menos”, ou sendo expressa com alguns condicionamentos:

Sim, quando a função que exerço consigo ajudar a minha comunidade.

Se não fosse a baixa remuneração, talvez sim!

Nem sempre em razão de não haver motivação para o serviço executado, onde há muitos itens, onde não há cooperação com colegas de outros setores, onde não cumprem com as normatizações para a execução de serviços.

Às vezes, pois gosto do que faço. Mas muitas vezes quando o trabalho é realizado por varias pessoas deixa a desejar.

Tenho em partes, se tivesse maior organização e integração entre as Secretarias, teria muito orgulho de trabalhar para meu município.

Problematizando dessa forma, as delegações do cargo, o pouco incentivo financeiro, a pouca integração entre os órgãos internos e as relações do grupo. Por sua vez, para 26,19% (13) o sentimento não é de orgulho, além da simples negativa, algumas justificativas foram apresentadas:

Nenhum. Atualmente, podendo, até evito que as pessoas que não sabem tomem conhecimento do local onde trabalho, tanto pelo salário percebido como, quanto pelo péssimo atendimento que a mesma (prefeitura) tem proporcionado aos administrados/ contribuintes de um modo geral.

Não, devido a todos os atos políticos, que sobrepõem o merecimento e impossibilitam um crescimento de fato, pois as piores atividades são atribuídas aos que ais demonstram interesse, no entanto, a remuneração é diferente, recebe mais quem é "político".

Não, pois é uma instituição em que não valoriza o empenho dos profissionais de forma igualitária e imparcial.

Esses aspectos percebidos e levantados pelos servidores, além de ilustrarem o desconforto sentido por alguns, trás a tona dois pontos: para alguns, a organização não atende de forma eficiente o seu fim, e para outros ela ainda demonstra traços ainda de gestão patrimonialista, pois as políticas administrativas referentes à gestão de pessoas, não são compreendidas como justas por distanciarem-se dos critérios de merecimento.

Em relação à segunda questão, a qual versou sobre o pensamento de sair da instituição, 73,80% (31) dos agentes administrativos pensam em trocar de instituição. Os motivos alegados para tal pensamento discorrem na maioria das respostas, a respeito da questão financeira e a pouca perspectiva de crescimento na carreira e também:

Sim, falta incentivo, valorização, condições de trabalho adequadas, planejamento futuro de carreira, estruturação organizacional.

De modo que, é perceptível certo descontentamento por parte da categoria, sugerindo um descompasso entre metas organizacionais e metas

peçoais, ou seja, um desequilíbrio organizacional entre “expectativas e contribuições” (CHIAVENATO, 2006, p. 26-30).

Ainda em relação à questão anterior, 23,80% (10) não pretendem sair da instituição. Cabe considerar que, com exceção de uma pesquisada, a maioria que faz parte dessa parcela de respondentes, está com mais de 10 anos de instituição e estão aguardando a aposentadoria.

A questão três interrogou a opinião pessoal a respeito de qual fator o motivava a ter um bom desenvolvimento profissional. Dentre os fatores levantados de forma coletiva estão: reconhecimento pelo trabalho realizado; salário adequado; condições de prestar serviço com qualidade; valorização de técnica em detrimento de interesses particulares ou políticos; capacitação dentro da área de atuação; plano de carreira com política salarial adequada; boas condições de trabalho.

A quarta questão arguiu sobre a opinião a respeito de que fator gerava mais insatisfação no trabalho. As respostas mais recorrentes foram em relação à remuneração injusta, a falta de um plano de carreira, a falta de reconhecimento pelo serviço executado e também:

A falta de uma divisão justa e igualitária das atividades e uma melhor integração entre os setores da instituição.

A falta de organização nos setores, sua falta de articulação.

Salarial, embora o que mais me causa insatisfação seja a divisão errônea do serviço, pois quanto menos rende, menos tarefas são atribuídas.

Atualmente a postura dos gestores quanto à questão salarial e o plano de carreira e a valorização do funcionário somente por aspectos pessoais e políticos, ficando de lado a experiência administrativa e o conhecimento técnico.

Não receber incentivo financeiro e capacitação por todo trabalho que desenvolvo.

A falta de correção de dados que chegam ao setor para dar andamento, o que impede uma agilidade e um bom trabalho.

Não conseguir desenvolver as tarefas referentes ao que deve ser executado.

Essas respostas demonstram que para os agentes administrativos, os elementos desestimulantes relacionados ao seu fazer cotidiano, apresentam nuances relacionadas desde a falta de vínculo entre setores, insuficiência de

instrumentalização e capacitação para determinadas tarefas, até formas de gestão que são entendidas como desiguais e distantes da impessoalidade.

A quinta questão perguntou “*o que a PMJ poderia fazer para “aumentar” sua motivação?*”. Para essa questão a maior incidência de respostas foi relacionada com: aumento salarial, criação de plano de carreira, impessoalidade na gestão de pessoas e melhoria nas condições de trabalho. Além dessas respostas, foram suscitadas as seguintes:

Elaborar um plano de carreira e investir em qualificação e capacitação, já seria um grande estímulo.

“Ouvir” e acreditar que o funcionalismo, na sua grande maioria, quer de fato trabalhar. Quer contribuir com a administração, independentemente de sigla partidária, deseja sobremaneira a satisfação do contribuinte, que é ou deveria ser o alvo dos administradores.

Me valorizar mais, através da remuneração e do reconhecimento de que somos bons profissionais e contribuimos de forma ativa para o desenvolvimento dos processos.

Os postos de trabalhos serem definidos de acordo com merecimento, desempenho e competência.

A partir dessas declarações, é possível desprender a necessidade dos gestores aplicarem estratégias capazes de promover dentre outras coisas: remuneração e plano de carreira adequado, impessoalidade na gestão de pessoas, melhoria nas condições de trabalho e valorização do capital humano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi descrever os fatores que influenciam na motivação, para o trabalho dos servidores municipais, pertencentes à categoria funcional agente administrativo, da Prefeitura Municipal de Jaguarão -RS, e de forma geral, esse desígnio foi cumprido.

Com relação aos objetivos específicos propostos, é possível considerar que em relação ao perfil dos servidores pesquisados, a maioria é do sexo feminino e possui curso superior ao requisito básico exigido para o exercício do cargo. Possuem idade entre 31 e 43 anos e trabalham na instituição há mais de 10 anos.

A despeito da organização, seu perfil e forma de articulação entre ela e as pessoas, é possível inferir que a organização possui um perfil híbrido de gestão, onde apresenta traços com características dos três modelos distintos de administração, o patrimonialismo, a burocracia e administração gerencial, os quais coexistem mutuamente, os quais delineiam a forma de interação entre as pessoas e a instituição.

Dessa forma, possuindo uma configuração híbrida, a qual apresenta traços autoritários e por vezes carentes de padronização, promove um cenário propício para que fenômenos disfuncionais sejam potencializados e percebidos. Déficits meritocráticos, desvalorização de competências, proteção de determinados cargos e funções, apresentam-se como reforçadores negativos da própria união do grupo, contribuindo para um desenvolvimento institucional ineficaz, os quais desestimulam o desenvolvimento pleno do servidor e da própria instituição. Cabe agregar também, como característica da organização aqui estudada, a pouca receita disponível, visto que essa, em maior ou menor grau, afeta diretamente a relação servidor e organização.

Com relação aos dados levantados na pesquisa de campo, temos os maiores índices de importância dados para:

- A contribuição igualitária no desenvolvimento de tarefas que dependem de vários membros (100%);
- Importância dada ao bom relacionamento com a chefia (100%);
- Atividades distribuídas de forma igualitária para todos os membros da organização (100%);

- Relacionamento entre as pessoas da equipe (100%);
- Plano de carreira e política salarial (100%);
- Gostar da atividade que desenvolve (97,61%);
- Sentir-se desafiado para realização das tarefas (97,61%);
- Reconhecimento da sua importância para organização (97,61%);
- Percepção da articulação esforço x merecimento (97,61%);
- Ambiente adequado para o pleno desenvolvimento das suas atribuições (92,85%);
- Imparcialidade na gestão de pessoas (90,40%).

Com relação aos fatores que se apresentaram como motivadores, de maneira mais recorrente, após tratamento dos dados, foram: aumento salarial; criação de plano de carreira; impessoalidade na gestão de pessoas; melhoria nas condições de trabalho; valorização enquanto colaborador ativo para o desenvolvimento da organização; Instrumentalização e qualificação adequada; políticas organizacionais que privilegiem a relação merecimento, desempenho e competência.

Os fatores que se apresentaram como desmotivadores, de forma mais reiterada, neste momento, foram: baixa remuneração; ausência de perspectiva na carreira; falta de vínculo entre setores e equipes; insuficiência de instrumentalização e capacitação para determinadas tarefas; arranjos organizacionais que não permitam uma divisão justa das tarefas, formas de gestão que são entendidas como desiguais e distantes da impessoalidade.

A partir dessas considerações, desprendidas do estudo aqui desenvolvido, é possível pensar que se faz necessário buscar estratégias volta das para políticas administrativas de gestão de pessoas, que operem de forma impessoal e relacionem, especialmente, carreira, remuneração e que promovam a percepção de valorização pelo serviço prestado. Que essas sejam competentes para desenvolver um ambiente organizacional, capaz de demonstrar a importância do servidor para a organização. Arranjos organizacionais que além de solidificar o vínculo institucional, potencializem as relações pessoais entre as equipes e priorize a qualificação, a fim de estimular o desenvolvimento pleno do servidor e conseqüentemente o da própria organização.

A essas ponderações cabe agregar, como sugestão, a necessidade de instituir ferramentas de diagnósticos aplicadas periodicamente, a fim de avaliar as relações entre servidores, organização e motivação. Visto que, essas possibilitariam práticas de gestão que iriam de encontro ao princípio da eficiência e seriam capazes de integrar tanto os objetivos pessoais como os organizacionais. Cabe ressaltar que, para atingir um ótimo grau de eficácia, esses diagnósticos precisam ser aplicados em lapsos temporais não muito grandes, pois deve ser considerada não só a complexidade do ser humano, o qual produz diferentes padrões de comportamento, os quais podem variar de modo e intensidade ao longo do tempo, mas também as novas demandas agregadas constantemente as organizações as quais exigem as mais diversas articulações para seu cumprimento.

Compete também ponderar que neste estudo, ao se tecer considerações a respeito das relações entre organização pública, os servidores e os elementos motivacionais percebidos, poderíamos ter agregado outras categorias funcionas com o fim de delinear aspectos motivacionais percebidos por outros servidores. Além disso, a partir das respostas e exposições desenvolvidas aqui, é possível perceber que carecem serem investigados e estudados, temas como, liderança, relações interpessoais nas organizações e cultura organizacional, com intuito de promover uma compreensão que abarquem com maior amplitude, os inumeráveis possíveis arranjos e rearranjos organizacionais advindos da relação servidor e órgão público, os quais podem influenciar toda a dinâmica organizacional.

REFERÊNCIAS

Apostila da Disciplina: Teorias da Administração. In: Especialização em Gerenciamento de Obras (2011). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Campus de Poços de Caldas 2º Per. Administração: **5.2.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS**. 5.3 .RIBEIRO, Alessandra Valim; OLIVEIRA, Cristiane Moreira de; Oliveira ;DIAS,Denise Helena de Moura;MARTINS, Leidiane de Oliveira;VALIM Nicolle Carneiro. Disponível em:<<http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Liderança/Teorias%20Motivacionais%20Pontif%C3%ADcia%20Universidade%20Cat%C3%B3lica%20de%20E2%80%A6.pdf>> Acesso em 15 de fev. 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES:UAB,2010.

_____. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES: UAB,2010.

_____. Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educus, 2010.

Brasil. **Decreto/Lei 5452, de 1º de maio de 1943 (CLT)**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm> Acesso em 10 mar. 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

GIGLIO, Celso. **Municípios: Ideias, Reflexões e Expectativas** Free Press Editorial. 2003.

CARVALHO, Antonio. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano**. In: BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público no estado do paraná** Disponível em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf> Acesso em 29 fev.2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Comportamento organizacional** : a dinâmica do sucesso das organiza es. São Paulo: Thomson Laearning, 2^a. ed. Rio de Janeiro:Campus 2000.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organiza es**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Ant nio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMPTON, Davis R.. **Administra o contemporânea**. São Paulo: Mc Graw-hill, 1983.

Jaguarão. **Lei Complementar 003, de 28 de outubro de 2003**, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores Municipais.

_____. **Lei 4.166, de 06 de novembro de 2003**. Dispõe sobre os quadros de cargos e fun es públicas do Município; estabelece o Plano de Carreira dos Servidores e dá outras providências.

_____. **Lei 4.168, de 12 de novembro de 2003**. Estabelece o plano de carreira do magistério público do município, institui o respectivo quadro de cargos e dá outras providências.

WWW.JAGUARAO.RS.GOV.BR. **Estrutura Administrativa** Disponível em: <http://www.jaguarao.rs.gov.br/?page_id=1016> Acesso em 18 de jan.2015.

_____. **Portal Transparência/Receitas**. Disponível em: <<http://www.jaguarao.rs.gov.br/e-cidadetransparencia/receitas#>> Acesso em: 20 de fev.2015.

_____. **Portal Transparência/Busca de Servidores** Disponível em<http://www.jaguarao.rs.gov.br/ecidadetransparencia/folha_pagamentos/pesquisar?instituicao=2&ano=2014&mes=11&demitidos=0&cargo=&lotacao=&vinculo=&matricula=&nome=>> Acesso em janeiro 20 de jan.2015

LAWLER,(1997) Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997. In: MACIEL.Saulo Emmanuel Vieira; DE SÁ. Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso: 28 Ago. 2014.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994

LOPES,Tomas Vilanova Monteiro, 1915. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Nota Técnica: **A estratégia e organizações: conversa necessária**. In: CLEGG, Stewart R. Hardy, Cynthia e NORD , Walter R. (orgs). Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais. v.3, São Paulo: Atlas, 2004.

Mapa Social. **Índice Populacional de JaguarãoRS**. Disponível em <http://www.mprs.mp.br/areas/mapa_social/arquivos/relatorios/sociais/SOC_68_68.pdf>. Acesso 20 jan.2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas,2007.

MARX, Karl. **Crítica da Filosofia do Direito de Hegel**. Introdução. In: Revista Temas de Ciências Humanas. Vol. II. São Paulo, Grijalbo, 1978.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymak, 2003.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivación y Personalid**. Ediciones Diaz de Santos. S.A. Madrid, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

OLIVEIRA, F. **O culto a Moloch: Bresser Pereira e a reforma gerencial do Estado**. In: BRAVO, M. I. S.; PEREIRA, P. A. P. (Orgs.). Política Social e Democracia. São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro. UERJ, 2002, p. 139-147.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Claudia Fernanda de Oliveira. **Reforma administrativa: o Estado o serviço público e o servidor**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167851771990000200004&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 12 abr. 2015.

Rosa, Luís. **Cultura Empresarial – Motivação e Liderança, Psicologia das Organizações**. 1.^a edição. Lisboa: Editorial Presença, 1994.

SERRANO, G. **Investigación cualitativa**. Retos e interrogantes. 4^oed. Vol. I. Métodos. Madrid: Ed. La Muralla, 2004.

SPINK, Peter Kevin. **Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa.** In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987

APÊNDICE A- INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário:

Prezado colega: Este questionário é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso em Especialização em Gestão Pública. Por favor, procure contribuir fornecendo suas respostas de forma mais honesta possível. Ele buscará refletir o grau de motivação no seu ambiente laboral. Obrigada.

Simone Peña

Identificadores:

a. Sexo: () Feminino () Masculino

Idade	Escolaridade (completo/incompleto?) Comp./in.	Tempo de serviço
18-30 () 31-43 () 44-56 () Mais de 56 anos ()	Ensino médio() _____ Graduação() _____ Especialização() _____ Mestrado() _____ Doutorado() _____	Menos de 01 ano () 1 a 5 () 6 a 10 () Acima de 10 anos ()

1. Se possuir escolaridade superior que o ensino médio indique o curso:

b. Os itens 1 a 4.4 serão respondidos de acordo com o grau de satisfação e importância que cada item questionado representa para você. Marque com um x para dar sua nota de satisfação e de importância de acordo com o seguinte esquema:

Grau de Satisfação	Grau de importância
1. Insatisfeito	1. Sem importância
2. Pouco satisfeito	2. Pouco importante
3. Satisfeito	3. Importante
4. Muito Satisfeito	4. Muito importante
5. Plenamente satisfeito	5. Essencial, fundamental

1.

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Você considera que sua remuneração supre suas necessidades essenciais?	1	2	3	4	5

1.1

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Gosta da sua atividade?	1	2	3	4	5

1.2

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Em relação à integração entre os setores da instituição, você:	1	2	3	4	5

1.3

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Os aparelhos e materiais utilizados permitem que você desenvolva com eficiência e qualidade seu trabalho?	1	2	3	4	5

1.4

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Você sente-se seguro contra arbitrariedades?	1	2	3	4	5

2.

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Condições e ambiente de trabalho:	1	2	3	4	5

2.1

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	É chamado para participar das decisões do seu setor?	1	2	3	4	5

2.2

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Seu trabalho lhe proporciona status?	1	2	3	4	5

2.3

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Relacionamento entre as pessoas da sua equipe.	1	2	3	4	5

2.4

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Considera bom o relacionamento com a chefia.	1	2	3	4	5

3.

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Quando a atividade desenvolvida é realizada em equipe, todos contribuem igualmente para o trabalho.					

3.1

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					As atividades entre os postos de trabalho são proporcionais e a divisão de trabalho é adequada.					

3.2

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Os postos de trabalho são definidos de acordo com merecimento, desempenho e competência.					

3.3

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					O responsável pela gerência da sua unidade age com total imparcialidade quanto à gestão de pessoas.					

3.4

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					A falta de uma divisão justa e igualitária de atividades pode influenciar na sua motivação para o trabalho					

4.

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Um ambiente de trabalho adequado e confortável constitui uma recompensa por um bom desempenho.	1	2	3	4	5

4.1

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	O seu plano de carreira ou política salarial é adequado e corresponde às suas expectativas.	1	2	3	4	5

4.2

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	O reconhecimento profissional aumenta a motivação e melhora o desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5

4.3

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Você acredita que a relação esforço x desempenho é percebida.	1	2	3	4	5

4.4

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Suas atividades diárias lhe fazem sentir-se desafiado a comprovar a eficiência.	1	2	3	4	5

C. Agora, responda essas questões baseada na sua percepção cotidiana. Se precisar utilize espaço do verso ou final da página.

1. Você tem orgulho de trabalhar na Prefeitura Municipal de Jaguarão?

2. Pensa sair da PMJ? Por quê?

3. Em sua opinião qual fator o fator que mais o motiva a ter um bom desenvolvimento profissional?

4. Em sua opinião qual fator que gera mais insatisfação no seu trabalho?

5. O que a PMJ poderia fazer para “aumentar” sua motivação?

Obrigada por contribuir!