

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MÁRCIA ZENKER LEWANDOWSKI**

**A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE  
TRANSPORTE DO DAER**

Porto Alegre

2010

**MÁRCIA ZENKER LEWANDOWSKI**

**A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE  
TRANSPORTE DO DAER**

Monografia apresentada a Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul para obtenção do título de  
Bacharel em Administração – Ensino a Distância  
(EAD).

Professora Orientadora: Profª Draª Silvia Generali da Costa

Tutora orientadora: Adriana Schujmann

Porto Alegre

2010

Márcia Zenker Lewandowski

## **A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE DO DAER**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito Final

Aprovado em 10 de dezembro de 2010

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.

---

Prof Dr.

---

Orientadora- Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa- UFRGS

## RESUMO

O presente trabalho objetivou analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem, conhecido pela sigla DAER, autarquia estadual responsável pela gestão do transporte rodoviário do Estado do Rio Grande do Sul DAER, no setor de transportes. Para tanto, segue a metodologia de estudo de caso, de caráter quantitativo e qualitativo. A matéria prima utilizada na análise foi obtida na coleta de dados que realizou-se mediante a utilização de entrevista semi-estruturada cujas perguntas foram construídas a partir da revisão bibliográfica desenvolvida nas bases teóricas da motivação enfocando suas práticas nos setor público. Os resultados apontaram como fatores geradores de motivação na opinião dos funcionários: gostar das atividades desempenhadas, o fato de pertencer ao DAER e o relacionamento com os colegas. Como fatores que geram insatisfação e, portanto, desmotivadores, foram identificados os seguintes: programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários; remuneração; condições ambientais do local de trabalho; benefícios recebidos. Portanto, pode-se observar que a visão da chefia é diferente da visão dos funcionários, uma vez que dentre os fatores citados como motivadores pela chefia, teve-se remuneração, benefícios e condições ambientais, que na visão dos funcionários revelaram-se como desmotivadores. No âmbito do presente estudo, os dados revelados podem servir de subsídios para a melhoria do departamento através da solução dos fatores desmotivadores.

Descritores: motivação, serviço público, satisfação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
2.1 MOTIVAÇÃO .....	9
2.1.1 Teorias motivacionais .....	11
2.1.2 Motivação extrínseca e intrínseca .....	13
2.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	16
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>18</b>
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA .....	18
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	19
3.3 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES .....	19
3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	20
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	21
3.6 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	21
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
4.1 VISÃO DO CHEFE DO SETOR .....	23
4.2 VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas empresas privadas, seja pela preservação do emprego ou pela possibilidade de ascensão profissional há uma competição acirrada entre os funcionários e isso determina reflexos crescentes em seus desempenhos laborais. O funcionalismo público goza do privilégio da estabilidade, não estando sujeito, portanto, a esse desagradável gerador de insegurança. Com uma estabilidade garantida pelas normas que regem os servidores públicos, os quais são selecionados mediante concurso, tornam-se vinculados a um regime estatutário diferenciado que assegura-lhes um emprego com remota possibilidade de demissão. Presume-se aqui, que essa estabilidade conferida aos servidores públicos possa configurar-se em um dos fatores relacionados à baixa motivação e produtividade usualmente atribuídas ao setor público. Ademais, as questões salariais também estão inseridas neste contexto como fator desmotivador, uma vez que aumentos salariais são bem mais complexos e demorados por dependerem de instâncias que estão fora do alcance do funcionário e mesmo de seu líder imediato.

No presente estudo, a empresa pesquisada é o Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem, conhecido pela sigla DAER, autarquia estadual responsável pela gestão do transporte rodoviário do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, o Departamento entra numa nova fase. É criada a Secretaria de Infra-estrutura de Logística e o DAER busca resgatar sua ação adequando sua estrutura organizacional, processos de gestão, programas e projetos, dentro de uma nova concepção de Estado.

A motivação dos funcionários é essencial para um bom desempenho das atividades em geral, determinando uma maior produtividade e, conseqüentemente, o sucesso da instituição e produção de uma organização. Segundo Faller (2004), a preocupação com a força de trabalho tem cada vez mais importância, pois o fator humano permeia todos os níveis da organização e sem ele todo o restante não produz o resultado desejado. Detectar os anseios dos trabalhadores e ir ao encontro deles propondo medidas de satisfação pessoal contribui para melhorar o desempenho da equipe com reflexos positivos na produtividade.

Percebe-se, então, que, ao longo do tempo, o DAER promoveu várias modificações em sua estrutura organizacional e missão, com o claro intuito de melhorar a qualidade dos serviços que oferece à comunidade, ou seja, otimizando a sua atividade fim no que tange à fiscalização das empresas de transportes e construção e manutenção de vias de deslocamento.

Assim sendo, o presente trabalho buscou informações visando responder à seguinte questão de pesquisa: quais os aspectos motivam os funcionários no setor de transporte do DAER?

Sendo assim, tem-se como objetivo geral analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores do DAER, no setor de transportes.

Buscando atingir o objetivo geral, acima referido, o presente trabalho teve como objetivos específicos:

- ✓ identificar fatores que motivam servidores públicos do DAER, no setor de transportes;
- ✓ identificar fatores que o chefe do departamento acredite que motivem os servidores públicos do DAER, no setor de transportes;
- ✓ fazer uma comparação dos resultados entre os fatores identificados pelos servidores público do DAER e o chefe do departamento.

O presente estudo se justifica em função de compreender e identificar os fatores que podem gerar insatisfação e aqueles que podem contribuir para aumentar a satisfação dos funcionários do departamento pesquisado e de modo a realizar ajustes visando qualificar o ambiente laboral o que resultará em consequente qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Como roteiro para a apresentação da pesquisa, no primeiro capítulo tem-se a apresentação geral do trabalho, destacando o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa. No segundo capítulo aborda-se as bases teóricas da motivação enfocando suas práticas nos setor público. O terceiro capítulo apresenta a metodologia que se aplicou ao trabalho, no quarto capítulo, a coleta e análise dos dados obtidos através das respostas dadas ao questionário aplicado à amostra de servidores do DAER lotados no setor de transporte. No quinto e último capítulo, é apresentada a conclusão, bem como as devidas sugestões e considerações finais da pesquisa.

## **2 A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Fitz-Enz (2001), é cada vez maior o investimento das organizações em novas tecnologias, produtos e serviços, esses, por sua vez necessitam a aplicação humana para criar valor. O principal elemento para manter uma empresa lucrativa, como também uma economia saudável é a produtividade da força de trabalho, ou seja, o capital humano.

Salienta Spector (2004) que a ciência humana sugere ao administrador que sem o indivíduo a organização se tornaria um poço seco de talentos ou uma imensa área desértica de felicidade, e principalmente, respeito.

Por outro lado, conforme as organizações obtêm êxito, e alcançam objetivos propostos, sobrevivem e crescem, conseqüentemente, necessitam de uma equipe maior de colaboradores para a execução das suas atividades e, certamente, de mais pessoas para exercerem funções de liderança e supervisão desta equipe. Pode-se dizer então que as empresas dependem das pessoas, e essas, por sua vez, dependem das organizações. Neste relacionamento existe uma troca de interesses. Cabe ao indivíduo trazer conhecimentos, habilidades, capacidades e aptidão para aprender e inovar. Em contrapartida, as organizações devem proporcionar oportunidades, desafios, reconhecimento e responsabilidades. A satisfação da empresa e do indivíduo significa que existe uma boa relação entre ambos, pois os objetivos empresariais estão sendo atingidos e satisfações pessoais e necessidades são atendidas (CHIAVENATO, 2003).

Em outra perspectiva, na prática da administração de empresas, intensificou-se nos últimos anos, a sobreposição dos aspectos humanos nas organizações. O enfoque antropológico remeteu o administrador a enxergar sua instituição não só sobre as vertentes da acumulação de capital ou do marketing, por exemplo, mas o tornou mais receptivo ao histórico social do indivíduo (SPECTOR, 2004).

Uma organização corresponde a um sistema cooperativo racional, assim as pessoas estão dispostas a colaborar quando as atividades que executam contribuem de modo direto para que seus objetivos pessoais sejam alcançados e também ao receber incentivos da empresa. Neste contexto dos incentivos inserem-se os salários, prêmios de produção e benefícios sociais. Os indivíduos, por sua vez, oferecem sua contribuição através da dedicação, conhecimento e inovação. O equilíbrio organizacional evidencia o êxito das organizações em oferecerem incentivos para seus colaboradores através de recompensas



como, por exemplo: adequadas quantias em dinheiro, oportunidades e satisfações não materiais e motivação para continuar na organização. Desta forma, toda organização fornece um conjunto de incentivos para obter retorno equivalente ou maior de contribuições por parte de seus funcionários (CHIAVENATO, 2003).

Satisfazer as necessidades do indivíduo é a chave para um nível excelente de clima organizacional. A manutenção da emoção, para as organizações modernas, gera ajustamento e alinhamento com a cultura da empresa, e desta forma produz resultados satisfatórios, agregando valor de entendimento às características das pessoas, suas motivações e sua gestão (SPECTOR, 2004).

É neste contexto que a motivação atua como mola propulsora do desempenho dos colaboradores que, por sua vez contribuem para que a empresa obtenha sucesso em seus objetivos, seus projetos no mercado e, ofereça sempre melhores condições, motivando-o a atuar de forma comprometida (QUEIROZ, 1994).

A multiplicidade de teorias sobre a motivação humana torna complexa a sua aplicabilidade na prática. As óticas dos negócios privilegiam a cultura de administrar capital humano em busca da produtividade, exigindo dos recursos humanos de uma empresa mais e mais qualidade, inovação e uma rapidez cada vez maior às demandas do mercado. O enfoque do mundo dos negócios, para agora e para o futuro, deverá cada vez mais voltar sua atenção ao coletivo satisfeito, desencadeando ações destinadas a objetivos focados em políticas de administração em recursos humanos que criem e executem estratégias voltadas para pessoas, visando o crescimento da organização e de seus membros.

Verifica-se, portanto, a necessidade de implementar estratégias organizacionais visando obter um ambiente que motive os colaboradores a atuarem de forma comprometida, para que, em consonância com as exigências do atual mercado empresarial, gestores e colaboradores trabalhem buscando objetivos comuns.

## 2.1 MOTIVAÇÃO

Motivação deriva da palavra motivo, que significa mover, daí a **ação de mover**, que é a motivação. Pode-se afirmar que é através da conduta das pessoas, seja de forma direta ou não, por meio da comunicação verbal e/ou das suas atitudes, é que percebe-se o que leva o indivíduo a agir (MINICUCCI, 1992).

Neste contexto, observa-se que a motivação pode ser considerada a força que impulsiona o indivíduo para um determinado objetivo. Porém, existem dois tipos de forças: a positiva que leva ao encontro dos objetivos e a negativa, que afasta a pessoa de suas perspectivas (MINICUCCI, 1992), conforme a figura abaixo.

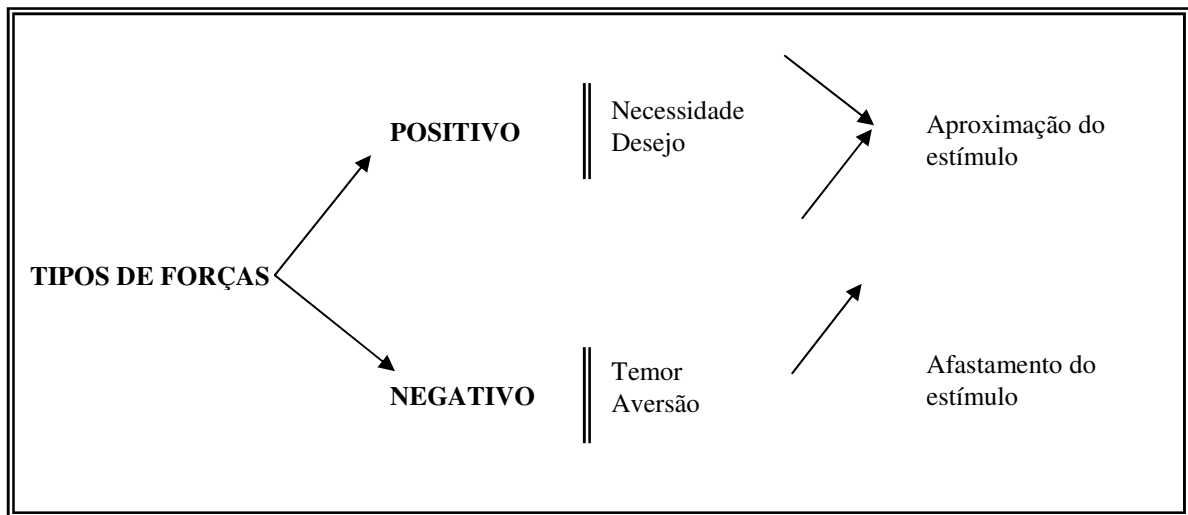


Figura 1– Necessidades e objetivos.  
Fonte: Minicucci (1992, p. 215).

A figura 1 representa o efeito produzido pelas forças positivas e negativas, verificando-se então que as necessidades e desejos são fatores estimulantes. Aguiar (1996) ao trazer a motivação para o ambiente profissional, enfatiza a função que este exerce na vida pessoal e na sociedade, pois dentro de uma sociedade capitalista, onde percebe-se à necessidade de acumulação de bens por parte dos indivíduos, faz-se necessário a motivação como aspecto relevante no posicionamento tanto social do indivíduo, quanto o sucesso da empresa.

Spector (2004), destaca que as teorias de motivação no trabalho, tendem a se preocupar com ênfase nas razões em vez das habilidades que levam as pessoas a realizar as tarefas com maior eficiência do que outras.

Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo-se que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho (SPECTOR, 2004, p. 199).

Na concepção de Aguiar (1996), no cenário profissional, é preciso identificar as condições que determinam as atividades, para poder avaliar em função de quê, o indivíduo optou em agir de determinada maneira, ou seja, a motivação que o levou a tomar certa atitude em relação a tarefa.

Na atualidade, administrar com pessoas, ou seja, com os empregados, como se fossem parceiros do negócio, faz parte da dinâmica empresarial, pois os indivíduos em todos os níveis da organização são considerados parceiros que “conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam seus conhecimentos e habilidades e tomam as decisões adequadas para garantir os resultados desejados” (CHIAVENATO, 2004, p. 515).

Os principais atrativos dentro das organizações são as pessoas, surge assim, a necessidade de tornar as organizações mais sensibilizadas e atentas quanto à importância dos colaboradores na dinâmica das empresas (CHIAVENATO, 2005).

As pessoas possuem a capacidade de aumentar ou diminuir sua produtividade, dependendo da maneira como são tratadas e/ou incentivadas pelas organizações, por isto a gestão de pessoas garante um papel fundamental para o sucesso da empresa. Na visão de Casado (2002, p. 236):

No cenário atual de crescente especialização, de grande competitividade e de recursos escassos a serem otimizados, o trabalho em time aparece como uma das alternativas viáveis de gestão de recursos humanos, para levar a organização aos patamares de desempenho esperados.

As empresas já reconheceram que os colaboradores são fundamentais para o crescimento do negócio, pois ambos, empregador e empregado buscam alcançar os objetivos em comum. As organizações não sobrevivem sem as pessoas, pois dependem delas para alcançar as suas missões, visões, os objetivos, as metas e os resultados de sucesso (CASADO, 2002).

Refere Bergamini (1997) que apesar de as diversas teorias sobre motivação apresentarem enfoques científicos distintos a respeito das características e do processo em que ela ocorre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de diferenciá-la de outros tipos de funções próprias do comportamento. Desse modo, na subseção a seguir apresenta-se as teorias motivacionais.

### 2.1.1 Teorias motivacionais

Destaca-se entre as principais teorias da escola das Relações Humanas, a teoria das hierarquias das necessidades de Maslow, por representar o modelo teórico que mais contribuiu de forma mais completa para identificar e classificar as categorias das necessidades. Maslow relacionou as necessidades humanas em um quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, fundamentado em hierarquia das necessidades humanas (RODRIGUES, 1999).

Conforme a teoria de Abraham Maslow (RODRIGUES, 1999, p. 43) as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou premência, ou seja, a manifestação de uma necessidade, geralmente, fundamenta-se na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. Conforme esta teoria, “o homem é um animal que sempre deseja”. Não existe necessidade que possa ser considerada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

Maslow classifica a hierarquia das necessidades em cinco necessidades fundamentais conforme esquema da página seguinte:

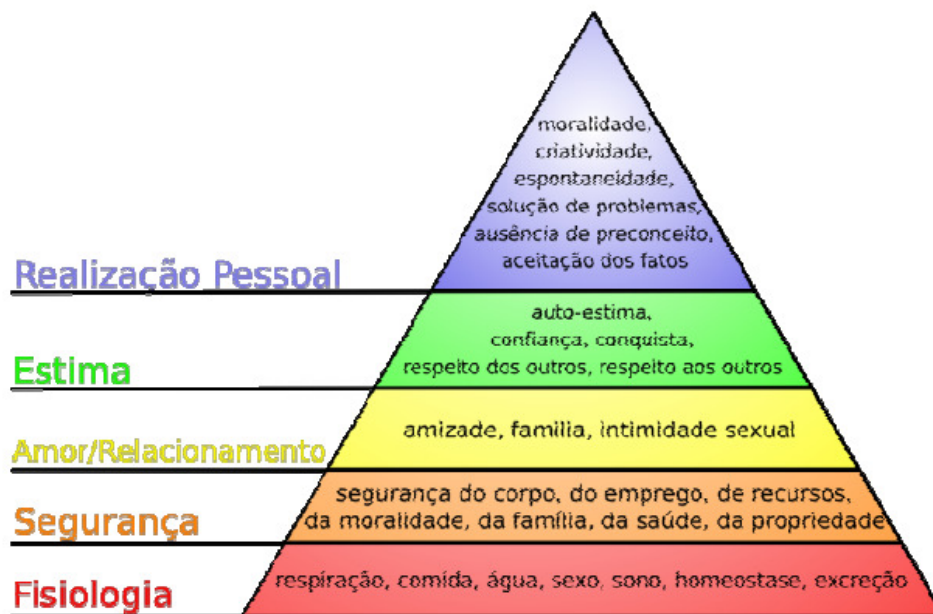


Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Oliveira, 2008, p. 16.

Segundo Oliveira (2008) cabe observar que Maslow organizou as necessidades humanas em níveis hierárquicos por ordem de importância e de influência, colocando em forma piramidal. Neste esquema, as necessidades primárias, mais baixas, situam-se na base e as secundárias mais elevadas, no topo da pirâmide.

Na base tem-se as necessidades fisiológicas compreendendo todas as necessidades humanas, tais como: necessidade de alimentação, sono, descanso, abrigo e desejo sexual. Por sua vez estão relacionadas a preservação e sobrevivência. Logo em seguida, tem-se a necessidade de segurança, que são à busca de proteção, estabilidade e contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo. Já as necessidades sociais (amor/relacionamento), ocupam um terceiro nível, surgem com o desejo de associação, de participação, de troca de amizade, de afeto e amor. No próximo nível encontram-se as necessidades de estima, que nada mais é que a necessidade de aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração. A frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e como consequência, desânimo. No topo da pirâmide aparece a necessidade de realização pessoal, a auto-realização, que corresponde a necessidade de cada indivíduo realizar seu próprio potencial de desenvolvimento.

Então, conforme Maslow, são as necessidades que motivam o comportamento, fornecendo-lhe direção e conteúdo. Quando as necessidades são satisfeitas logo surgem outras necessidades para motivar o comportamento humano, seguindo sempre um ciclo de prioridades (primeiro as necessidades primárias e posteriormente as secundárias) (OLIVEIRA, 2008).

Já para Herzberg, que desenvolveu a teoria dos fatores higiênicos e fatores motivacionais, o fundamento são dois pressupostos: o de que a satisfação e a insatisfação podem ser independentes. Assim, os Fatores Higiênicos ou Insatisficentes relacionam-se com a tarefa (segurança, salário, ambiente de trabalho, chefia, entre outros) e não aumentam a satisfação, mas reduzem a insatisfação. Os Fatores Motivacionais ou Satisficentes são relacionados aos sentimentos de amplitude e ao desafio de executar uma tarefa (realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento entre outros), agindo como fatores que motivam o trabalhador a atingir um desempenho superior (OLIVEIRA, 2008).

Contudo, refere Oliveira (2008) que Herzberg alerta que estes fatores são implantados após o enriquecimento do cargo. Entende-se aqui o enriquecimento da tarefa quando é proporcionado um maior envolvimento psicológico do indivíduo com seu trabalho. Ainda, segundo Herzberg a Administração deve perceber que os fatores de higiene são

importantes, mas, uma vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

Conforme Bergamini (1997, p. 44) cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado em termos do processo de ligação entre estímulos que sofreu e as reações que emitiu para adaptar-se às variáveis ambientais às quais foi submetido. Os fatores higiênicos são extrínsecos, isso significa que são aqueles que vivem ao redor das pessoas e que estas não podem controlá-lo, são alguns exemplos: o salário, benefícios sociais, condições físicas, etc. Já os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, são relacionados com o cargo e natureza das tarefas individuais e estão sob o nosso controle, como por exemplo: sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização.

A partir dos conceitos apresentados se explicita na subseção a seguir, a motivação extrínseca e intrínseca.

### **2.1.2 Motivação extrínseca e intrínseca**

Motivação intrínseca é aquela peculiar a cada indivíduo, ou seja, inseparavelmente ligado a uma pessoa. Neste contexto, entende-se motivação como um impulso que venha de dentro da pessoa. Sendo assim, pode-se dizer que são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. Podem ser definidos ainda como os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses (MAXIMILIANO, 2004).

Segundo Bergamini e Coda (1997), ao se transferir a definição de atos instintivos proposto por Lorenz, para o contexto motivacional, consegue-se compreender este fenômeno de forma mais objetiva e específica.

Com relação à motivação extrínseca, esta pode ser considerada como estímulos e/ou incentivos que o ambiente oferece, ou ainda aos objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada (BERGAMINI; CODA, 1997).

Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por

Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMILIANO, 2004).

Segundo Bowditch e Buono (1992), salientam que as necessidades dos indivíduos são diferentes, desde as mais básicas até as mais complexas. O ser humano procura satisfazer primeiramente as necessidades de sobrevivência como comida, sexo, sono e à medida que estas estão satisfeitas, busca a satisfação das necessidades sociais ligadas à afiliação, associação, isto é, almeja construir relações duradouras e sólidas com outras pessoas e somente então parte para o alcance das necessidades mais complexas relacionadas à realização.

A motivação intrínseca está por trás de todo trabalho efetuado com empenho, como acreditam os autores, extensamente citados por Bergamini (1994). Contrapondo à teoria de Maslow, em que os indivíduos hierarquizam suas necessidades e buscam atendê-las de forma ordenada, eles acreditam que sempre é possível a superação, mesmo quando a sobrevivência está comprometida. Exemplos disso não faltam: atletas mutilados em acidentes que resistem bravamente e acabam por superar as limitações, voltando a competir, mesmo em outras modalidades ou condições; pessoas que, em casos de calamidade pública, muitas vezes colocam em risco a própria sobrevivência para levar socorro a outras que julgam em maiores apuros; etc. Tudo isto é explicado por essa força interior que mobiliza as pessoas – a motivação intrínseca (BERGAMINI, 1994).

O sentido que ele [indivíduo] dá a esse mundo que o rodeia depende de suas necessidades, carências e expectativas interiores num dado momento, portanto, esse sentido tem alicerces intrínsecos [...] A luta pela auto-identidade torna-se um importante imperativo que cada um procura resolver da melhor maneira possível a partir dos dados de realidade que possui sobre sua situação de trabalho. [...] A fonte mais importante de recursos pessoais para se atingir o ajustamento motivacional, são as informações que se tem do mundo à volta de cada um (BERGAMINI, 1994, p. 96).

De acordo com Silva (2005), a motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Independentemente das várias correntes que dispõem sobre o assunto motivação, a tarefa do administrador é cooperar para que as pessoas não fiquem desmotivadas através de condições de trabalho (características da situação de trabalho) satisfatórias, tais como:

ambiente adequado, boas instalações, iluminação, ventilação, bom refeitório, clima organizacional de confiança e lealdade, benefícios, sistema de recompensa e etc., das características do trabalho em si, inerentes às tarefas que o funcionário desenvolve, oportunidades, novos desafios, participação nas decisões da empresa, utilidade do trabalho e satisfação das necessidades, expectativas e objetivos de vida, dentro e através da própria organização, a partir de um esforço contínuo de compatibilizar objetivos pessoais e objetivos empresariais (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

O modo como os líderes de uma organização compreendem o conceito de motivação no trabalho e as suas suposições a cerca do conceito, influenciarão decisivamente as ações necessárias sobre a construção de políticas e programas direcionados a incentivos, recompensas e outros assuntos relacionados à motivação da força de trabalho (SCHEIN, 1984).

O incentivo para o desenvolvimento e o crescimento profissional, a qualidade e a frequência de *feedback* que os líderes fornecem aos colaboradores, a reflexão conjunta entre líderes e colaboradores a respeito de desempenhos individuais e no grupo, dentre outros fatores de natureza comportamental, devem ser considerados como elementos substanciais que agregam qualidade em termos de disposições recíprocas nas relações de trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997).

Associando a teoria de Maslow e Herzberg à questão de salário, como fator de motivação, Sorio (2006) observou em seu estudo que, indiretamente, o salário contribui, sendo o pano de fundo, podendo-se compreender que o salário está tão intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim. O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A mera troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Em seu estudo, sobre a motivação para o trabalho com enfoque no aspecto financeiro, Carvalho e Silva (2006) concluem que Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, porém insuficiente. O incentivo deve ser contínuo para que sempre se faça o melhor possível, e a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa



funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades.

A próxima seção trará uma revisão sobre a motivação específica no serviço público.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Segundo Evangelista e Da Costa (2008, p.1), no serviço público, sempre são questionados os diversos métodos utilizados que poderiam ser simplificados ao serem feitos, mas que, no entanto são desempenhados da forma mais categórica possível, uma vez que em um único processo, na maioria das vezes, demora dias a ser resolvido e sempre depende de outras pessoas para ser realizado. Salientam estes autores ouve-se muito das pessoas questionamentos sobre o funcionalismo público brasileiro quanto ao atendimento; demora na finalização de processos ou respostas de pedidos feitos a algum órgão ou entidade; excesso de papéis; situações muito formais; centralização do poder; falta de autonomia para tomada de decisão; grande dependência de terceiros para o desempenho das atividades diárias; tempo ocioso dos funcionários. Nas organizações burocráticas, a motivação é um pouco mais complexa por depender de políticas externas para isso. Métodos internos podem ser desenvolvidos pelos gestores como forma de incentivo.

Para Chanlat (2002) os serviços públicos possuem hoje um papel determinante em todos os países industrializados em certo número de setores (Saúde, Educação, Cultura, Serviços Sociais) observa-se, portanto, que o Estado cumpre sempre funções centrais na vida coletiva mesmo no contexto de liberalização vivenciado hoje. Para muita gente, os serviços públicos são associados à imagem de funcionários pouco inclinados a trabalhar e preocupados principalmente com suas vantagens e seus privilégios, idéia esta mais ou menos difundida dependendo das épocas e das camadas sociais.

Salienta ainda o mesmo autor que interessar-se pela motivação para o trabalho dos empregados do serviço público envolve interrogar-se sobre a questão do mal-estar profissional que se observa nos dias de hoje em grande número de serviços públicos aqui e no mundo inteiro. De fato, não passa um dia sem que a imprensa alardeie a síndrome de bournout do pessoal dos hospitais, o estresse dos professores, o mal-estar dos funcionários, dentre outros fenômenos relacionados ao trabalhar no setor público. As pesquisas sobre tais assuntos são muitas. Quando se começa a abordar motivação em um ambiente de trabalho, é geralmente porque se enfrenta uma desmobilização e uma perda de sentido no universo em

questão. E neste contexto que se passou a analisar as articularidades do trabalho no setor público para que os empregados venham a ser novamente motivados.

Refere Pimenta (2006) que no que diz respeito, a questão da motivação para o trabalho no setor público está ligada estreitamente a duas coisas, de um lado às transformações que esse setor evidentemente conheceu nos vinte últimos anos, e do outro ao esquecimento de certas especificidades desse tipo de atividades. Refere ainda este autor que não pode haver reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público sem resgatar a noção de ética. Tal resgate configura-se tanto mais crítico quanto mais, como observa-se, a administração pública enfrenta novos discursos importados do setor privado sem considerar esses elementos que ao mesmo tempo garantem a separação das esferas, isto é, em certa medida, o pluralismo a que os funcionários públicos estão todos apegados, e faz parte da mobilização desses funcionários. Ao reintroduzir o papel da ética nesta questão da motivação para o trabalho no setor público, são abertas as portas para uma revalorização do político e dos ideais democráticos.

A partir das referências citadas, esta pesquisa busca identificar os fatores motivacionais para os funcionários do setor de transporte do DAER.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresenta-se nesta unidade o tipo de estudo, fontes, análise dos dados e as atividades que foram desenvolvidas.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O presente trabalho segue a metodologia de estudo de caso, de caráter quantitativo e qualitativo. A matéria prima utilizada na análise foi a obtida na coleta de dados que realizou-se mediante a utilização de entrevistas semi-estruturadas cujas perguntas foram construídas a partir da revisão bibliográfica desenvolvida ao longo do trabalho e aplicação de questionário (MALHOTRA, 2001, GIL, 1999, ROESCH, 1999).

Conforme Richardson et al. (1999, p. 79) em princípio o método qualitativo difere do quantitativo por não empregar um instrumental estatístico com base no processo de análise de um problema. “Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Explica o autor, porém, que existem autores que não distinguem com clareza os métodos quantitativos e qualitativos por entenderem que a pesquisa quantitativa é também de certo modo, qualitativa. Segundo Goode e Hatt (1973, p. 398 apud RICHARDSON et al., 1999, p. 79):

A pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos ‘qualitativos’ e ‘quantitativos’, ou entre ponto de vista ‘estatístico’ e ‘não estatístico’. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

Portanto, com base nesses conceitos, para melhor fundamentar os argumentos deste estudo foi utilizado o método qualitativo-quantitativo, tendo em vista que a pesquisa se divide em duas fases. Conforme explica Roesch (1999, p. 125), em princípio, qualquer tipo de pesquisa pode ser abordado utilizando-se a pesquisa quantitativa e qualitativa sendo que o estudo pode “combinar o uso de mais de um método”.

Aliás, é comum que na fase exploratória se utilize uma postura de ouvir o que as pessoas têm a dizer e participar de eventos sem a preocupação de que isto possa influenciar os respondentes ou processos em andamento, como no método qualitativo. Numa etapa seguinte, a tendência é buscar medir alguma coisa de forma objetiva, como é o propósito do método quantitativo (ROESCH, 1999, p. 126).

Desta forma, o estudo foi desenvolvido em duas fases conforme abaixo explicitado:

- ⇒ fase qualitativa: coletou-se dados junto ao chefe do departamento através de entrevista.
- ⇒ fase quantitativa: se coletou dados através de questionário aplicado aos funcionários do departamento.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em relação à coleta de dados, ensina Mattar (1996), que as técnicas utilizadas para coleta de informações correspondem ao levantamento em fontes bibliográficas, ao levantamento de experiência através de entrevistas em profundidade. Para este estudo foram utilizadas fontes secundárias e primárias. Os dados secundários são de fácil acesso, não necessitam de grandes investimentos e são obtidos de forma rápida (MALHOTRA, 2001).

Segundo Mattar (1996, p.20) “os levantamentos em fontes secundárias compreendem: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas”. No caso desta pesquisa, se utilizou: o levantamento bibliográfico, para a fundamentação do quadro teórico. O levantamento documental, em que se coletou informações da empresa através de consulta em documentação interna e outros documentos, e uma entrevista de cunho qualitativo com base em roteiro semi-estruturado, aplicada ao chefe do departamento e um questionário de cunho quantitativo aplicado aos funcionários do setor de transportes coletivo da empresa pesquisada.

### 3.3 A AMOSTRA DOS RESPONDENTES

A amostra se fundamenta no critério da acessibilidade, ou seja, foram considerados o chefe do departamento de transporte coletivo do DAER e todos colaboradores que concordarem em participar da pesquisa e assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C) conforme determinam os preceitos éticos de uma pesquisa.

“O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo” (GIL, 1999, p. 104).

### 3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado e não disfarçado (apêndice A). A estruturação diz respeito ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados, ou seja, um instrumento altamente estruturado significa que tanto as questões a serem perguntadas, quanto às respostas possíveis de serem respondidas, já estão completamente determinadas (MATTAR, 1996).

A pesquisa caracteriza-se também como *Survey* ou por enquete, que se caracteriza pela obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (MATTAR, 1996).

O questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato (GIL, 1991, p. 90). Precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala.

Este questionário foi elaborado com questões fechadas, utilizando-se para sua avaliação a escala de Likert. Conforme define Gil (1999, p. 146) a escala de Likert é estruturada seguindo alguns passos. Assim, se estabelece alguns enunciados relativos a opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado e, “solicita-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação aos enunciados”.

Da mesma forma, ensina Roesch (1999, p. 151) que a “[...] escala de Likert [...] atribui ponto às diferentes categorias de resposta, criando assim uma escala artificial de pontos que variam de 1 a 5, em que, por exemplo, 1 discorda muito e 5 concorda muito”.

No presente estudo estruturou-se 2 blocos de afirmativas a partir de indicadores pertinentes ao tema pesquisado e foram lançados enunciados solicitando aos colaboradores que assinalassem o seu grau de concordância uma escala contendo as opções: “concordo”, “não concordo nem discordo” e “discordo”.

Realizou-se ainda uma entrevista individual com o chefe do departamento. Nesta fase coletou-se informações dos gerentes a partir da aplicação de um roteiro de entrevista (apêndice B), contendo perguntas abertas para que se possam adquirir melhores respostas do entrevistado. Segundo Ludke e André (1986, p. 11) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo

investigada. Na entrevista, foi levada em consideração a resposta dos questionários aplicados, as observações feitas, como também, pesquisas bibliográficas.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Roesch (1999, p. 120) diz que “o tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise”, portanto, deve-se procurar utilizar diversas formas para se coletar dados consistentes, sejam eles através de entrevistas, análise de relatórios e observação. Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa.

Portanto, para analisar os dados foram considerados o referencial teórico contemplado na bibliografia, o questionário da entrevista estruturada aplicado nos colaboradores do departamento pesquisado, pesquisa documental de relatórios, sendo que todos esses dados coletados terão a finalidade de responder ao objetivo geral proposto para o presente estudo.

Os dados coletados através questionário foram submetidos à análise estatística, procedendo à avaliação e interpretação dos dados obtidos, através da análise de distribuição de frequência e média. Para apresentar os resultados foram utilizadas tabelas, nos quais se demonstra a interpretação dos dados obtidos, a fim de verificar a motivação dos funcionários e chefia.

### 3.6 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados foram coletados, a partir dos instrumentos já especificados no dia 18 de outubro de 2010. O responsável pelo setor, que foi entrevistado, tem 36 anos de DAER, trabalha no setor a 3 anos e exerce a função de chefe a 1 ano 6 meses. Foram aplicados 33 questionários. Os dados referentes às características da amostra são demonstrados na tabela 1 da página seguinte.

Tabela 1: Características da amostra

SEXO	FAIXA ETÁRIA (ANOS)	TEMPO DE DAER	TEMPO SETOR TRANSPORTES
<b>Masc.: 21 (63,6%)</b>	21-30: 2 (6,1%)	1 mês a 1 ano: 3 (9,1%)	1 mês a 1 ano: 6 (18,2%)
Fem. 12(36,4%)	31-40: 2 (6,1%)	1 a 2 anos: 1 (3,0%)	1 a 2 anos: 3 (9,1%)
	41-50: 10 (30,3%)	2 a 5 anos: 1 (3,0%)	2 a 5 anos: 5 (15,2%)
	<b>51-60: 16 (48,5%)</b>	6 a 9 anos: 3 (9,1%)	6 a 9 anos: 5 (15,2%)
	61-65: 3 (9,1%)	10 a 19 anos: 3 (9,1%)	<b>10 a 19 anos: 9 (27,3%)</b>
		20 a 29 anos: 5 (15,2%)	20 a 29 anos; 1 (3,0%)
		<b>30 a 39 anos: 15 (45,5%)</b>	30 a 39 anos: 2 (6,1%)
		40 a mais anos: 2 (6,1%)	40 a mais anos: 2 (6,1%)

Fonte: elaboração pela autora, 2010.

Conforme os dados coletados a amostra caracterizou-se pela preponderância do sexo masculino (63,6%), na faixa etária dos 51 aos 60 anos (48,5%), com tempo de serviço preponderante de 30 a 39 anos (45,5%), a maior parte atuando no setor pesquisado de 10 a 19 anos (27,3%).

## 4 RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo os resultados referentes a pesquisa realizada junto ao chefe do setor e os dados coletados com os funcionários da área de transporte do DAER.

### 4.1 VISÃO DO CHEFE DO SETOR

A partir da entrevista realizada com o chefe do setor de transportes do DAER, foi possível observar quais fatores, na visão da chefia, motivam os funcionários a trabalhar neste setor e na sua equipe. Dentre estes, destaca-se a questão financeira, ou seja, o salário é motivador conforme relato a seguir apresentado. “O motivo maior desta equipe trabalhar neste setor é o financeiro, porque aqui se ganha diária de viagens pelos serviços prestados”.

Observa-se então que na concepção do gerente, é o fator financeiro o principal motivador para os funcionários. Pode-se referir que, de acordo com a teoria da motivação de Maslow, a satisfação dos funcionários do DAER, na concepção da chefia, se localizam na base da pirâmide no âmbito da segurança. Já para Herzberg, a questão referente a satisfação financeira localiza-se dentre os fatores higiênicos.

Em relação ao que motivou os funcionários a permanecerem neste setor, relata o entrevistado: “na maioria das vezes, o motivo é a facilidade que temos de deslocamento com o “passe livre” e também o dinheiro das viagens”.

Novamente a chefia resgata, conforme se percebe em sua fala que o principal fator motivador é o financeiro. No entanto, como se sabe, o aspecto financeiro simplesmente não configura, de modo isolado como fator motivador.

Associando a teoria de Maslow e Herzberg à questão de salário, como fator de motivação, Sorio (2006) observou em seu estudo que, indiretamente, o salário contribui, sendo o pano de fundo, podendo-se compreender que o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim. O salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A mera troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é



apenas recompensa justa pelo seu trabalho e o empregado busca a garantia de sua sobrevivência.

Quando questionado sobre se acredita que o relacionamento entre seus funcionários acaba refletindo na motivação: “todos gostam muito do que fazem , mas não aceitam que sejam criticados nem substituídos por outros setores”.

Observe-se que na concepção da chefia, existe uma referência a gostar da atividade realizada no setor, portanto, além da motivação financeira a chefia refere satisfação com a tarefa realizada, localizando então um fator motivador mais no topo da pirâmide de Maslow que refere-se a realização pessoal. Segundo Oliveira (2008) a satisfação no trabalho existe na medida em que os resultados do trabalho são equivalentes aos resultados desejados pelo indivíduo.

Quando questionado sobre acreditar que seus funcionários estejam satisfeitos com a estrutura física do local, o respondente afirma que:

Hoje sim, mas a algum tempo atrás não gostavam, porque era tudo muito apertado. Todos estavam muito junto nas salas. Era difícil de trabalhar. Hoje, temos salas maiores, mais ventiladas, com ar condicionado, xerox, tv, som e uma ótima estrutura.

Observa-se através da resposta da chefia que o ambiente foi adaptado para satisfazer as necessidades dos funcionários. Esta necessidade de um espaço físico mais adequado relaciona-se também aos fatores higiênicos de Herzberg, referente ao ambiente de trabalho.

Em relação em acreditar que seus funcionários estejam satisfeitos com o salário recebido, verifica-se que na opinião do pesquisado: “hoje sim, com os aumentos recebidos do governo atual. Há muitos anos nossos salários estavam defasados. Hoje estamos respirando sem aparelhos graças a Deus, hehe”.

Observa-se que para a chefia, os salários estão adequados às tarefas realizadas, por outro lado, resgata-se da primeira questão, a referência as diárias de viagem e benefícios, que atuam como salários indiretos e contribuem para satisfação em relação à questão de salário.

Portanto, na concepção da chefia, o salário não seria fator desmotivador. Pode-se se referir, a partir da teoria de Herzberg, que no âmbito dos fatores higiênicos o salário do DAER, na concepção da chefia é razão de motivação. Todavia, conforme Oliveira (2008) Herzberg enfatizou em sua teoria que se deve perceber que os fatores de higiene são importantes, mas, uma vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

No que se refere a ele estimular a capacidade individual e de equipe dos funcionários, e de que forma isto acontece, verifica-se que: “sim, incentivando eles de todas as formas possíveis. Hoje estamos sendo reconhecidos em todo o Estado, pelas atitudes do nosso trabalho bem feito”.

Verifica-se que na visão da chefia a capacidade individual é estimulada “de todas as formas possíveis”. Resgata-se inclusive nesta fala a consonância com o topo da pirâmide de Maslow referente a realização pessoal.

A resposta ao questionamento sobre as maneiras como a chefia incentiva seus funcionários, novamente traz o aspecto financeiro como principal elemento: “é mais o lado financeiro mesmo. Por exemplo, se o funcionário está chegando atrasado, eu digo que ele vai acabar perdendo o seu FG”.

Percebe-se que para a chefia, a questão financeira é o cerne da possibilidade de insatisfação ou satisfação dos funcionários, todavia cabe resgatar de Herzberg o aspecto já mencionado de que apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho.

Em relação a existência ou não de feedback para os funcionários e de que forma isto acontece, o entrevistado faz referência ao incentivo ou retorno para o funcionário através de remuneração: “existe sempre um retorno aos servidores que se destacam, através de promoções, função gratificada, cargos de chefia, sempre com um acréscimo financeiro”.

Mais uma vez torna-se evidente o caráter financeiro da visão da chefia, que relaciona inclusive o *feedback* a gratificação ou “acrécimo financeiro”.

A questão da importância do reconhecimento através de palavras manifesta-se na fala da chefia. Este tipo de motivação de acordo com a pirâmide de Maslow, está na escala hierárquica relacionada com a necessidade de estima. Já na teoria de Herzberg o reconhecimento corresponde a fator motivacional.

Em relação a considerar seus funcionários pró-ativos e a existência de estímulo a esta característica, a resposta da chefia evidencia sua compreensão de que na atualidade existe proatividade por parte dos funcionários:

Logo que cheguei, o pessoal não tinha esse lado. Hoje todos estão estimulados a fazer sempre tudo e da melhor forma. Alguns são mais retraídos nesta parte, acho que pela escolaridade abaixo dos outros, eles só fazem o que pedimos e explicamos como queremos.

No geral percebe-se que na concepção da chefia os funcionários são pró-ativos. Portanto considerando-se que apenas os fatores higiênicos de Herzberg, ou a mera satisfação das necessidades da base da escala hierárquica de necessidades de Maslow não seria

suficiente para um bom desempenho, provavelmente outros fatores além dos financeiros contribuem para a satisfação dos funcionários.

Já no que se refere ao chefe acreditar que eles gostem de trabalhar no DAER e especialmente no seu setor, observa-se que na concepção da chefia existe uma identificação dos funcionários com a empresa: “Sim, todos gostam muito, e vestem literalmente a camiseta do DAER. No meu setor bem mais, por causa do fator financeiro”.

Finalizando sua concepção a respeito da motivação dos seus funcionários, para a chefia o principal fator motivador é a questão dos salários. Comparativamente apresenta-se a seguir os resultados da coleta de dados junto aos funcionários estabelecendo um paralelo com a visão da chefia.

#### 4.2 VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS E SUA COMPARAÇÃO COM A VISÃO DA CHEFIA

A tabela abaixo ilustra quais fatores atuam como motivadores para a atuação no setor pesquisado.

Tabela 1 – Fatores que motivam (média acima 2,5) (n=33).

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
1. Ser reconhecido no que faz pelo chefe	4,09	1,16
2. Ser reconhecido no que faz pelos seus colegas	4,19	0,90
3. Gostar das atividades desempenhadas no seu serviço	4,41	0,71
4. Ser realizado profissionalmente	3,91	1,09
5. Relacionar-se bem com o chefe	4,27	0,80
6. Relacionar-se bem com os colegas	4,28	0,73
7. Sua opinião é ouvida pelo chefe	4,09	0,93
8. Existe oportunidade de crescer profissionalmente	3,30	1,33
9. Existem boas condições de trabalho (estrutura física)	3,07	1,23
10. As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc.) do seu local de trabalho são satisfatórias	2,84	1,35
11. Seu serviço pode ser diversificado	3,76	0,74
12. Suas sugestões à inovações são ouvidas	3,30	1,02
13. Receber feedback frequentemente do seu superior	3,35	1,09
14. Ter capacidade de realizar o trabalho mais e melhor	4,00	1,11
15. Estar satisfeito por pertencer ao DAER	4,31	0,74
16. Estar satisfeito por pertencer ao meu grupo	4,00	0,94
17. Receber elogio por um trabalho bem feito	3,97	1,02
18. Ser criticado por um trabalho mal realizado	3,27	1,20

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
19. Trabalhar no DAER traz segurança pessoal e para a família	3,84	1,11
20. O trabalho supre as necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde	3,50	1,19
22. Estar satisfeito com os benefícios recebidos	2,97	1,13
23. Poder usar minhas habilidades e conhecimentos no dia a dia	3,55	1,21
24. Sentir-se seguro em relação à permanência na instituição	3,75	1,14
26. Poder desenvolver outras habilidades que tenho	3,34	1,18

Fonte: elaboração pela autora, 2010.

A análise possibilita identificar como principais fatores com média acima de 2,5, e que portanto, podem ser descritos como aqueles que motivam:

- ✓ gostar das atividades desempenhadas no seu serviço com média de 4,41;
- ✓ estar satisfeito por pertencer ao DAER, com média 4,31;
- ✓ relacionar-se bem com os colegas com média de 4,28;
- ✓ relacionar-se bem com chefe, com média de 4,27.

Em relação ao item com maior média (4,41), pode-se compreender que realmente o fato de apreciar as atividades desempenhadas é o principal fator motivador uma vez que além da média mais expressiva, o desvio padrão foi de 0,71, apresentando, portanto maior homogeneidade e equilíbrio em relação a média para este fator, uma vez que está abaixo de 1. No geral pode-se dizer que a baixa dispersividade em relação a média dos quatro fatores motivadores acima identificados revela a homogeneidade das respostas. Observa-se, portanto, que estes fatores estão entre os fatores motivacionais no âmbito da teoria de Herzberg, e em relação a escala hierárquica de Maslow localizam mais próximo ao topo da pirâmide estando relacionados com estima e realização pessoal. Estabelecendo um paralelo com a visão da chefia, que reforça e enfatiza a questão da remuneração, ou o aspecto financeiro como principal motivador, verifica-se este item não se evidenciou entre os fatores que motivam.

Cabe destacar dentre os elementos mais pontuados, gostar das atividades desempenhadas e estar satisfeito por pertencer ao DAER, configurando-se, portanto, como principal fator gerador de satisfação. Estes fatores entram em consonância com a chefia, considerando-o motivadores.

A valorização profissional no ambiente de trabalho significa gerar conhecimento, valorizar e respeitar os outros, elogiar e enaltecer. Os gerentes e ou administradores, institucionais e empresariais, expressam como o elogio e a valorização, contribuem para que os colaboradores sintam-se útil, importante para o crescimento e o sucesso organizacional. Da

mesma forma é muito importante destacar as qualidades e virtudes individuais (LUMERTZ, 2001).

Além da questão financeira, um outro ponto divergente com a visão da chefia refere-se à satisfação em relação ao ambiente físico. Esta afirmativa recebeu pontuação de 12,1% ficou com média de 2,84, portanto, opostamente ao referido pela chefia, no sentido de que hoje em dia o ambiente físico seria bom, os dados evidenciam que este fator recebeu baixa média, não podendo, portanto ser considerado o fator que motiva na percepção dos funcionários.

A questão da satisfação em pertencer ao DAER está em consonância com estudos sobre a motivação no setor público, pois no estudo de Oliveira (2008) sobre a satisfação no Tribunal de Contas da União (TCU), o fato de pertencer à instituição foi citado como fator gerador de satisfação.

De acordo com Lumertz (2001) o trabalho em equipe é um fator importante para o sucesso coletivo da organização, o que justifica também a ênfase de buscar os mesmos objetivos, pensando no todo, e ao mesmo tempo visualizando as partes integrantes da organização, os elos da relação e fortificação constantes destes.

Apresenta-se a seguir, na tabela 2 os fatores que desmotivam, ou seja, aqueles que ficaram abaixo da média 2,5.

Tabela 2 – Fatores que desmotivam (média abaixo 2,5) (n=33).

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
21. Estar satisfeito com a remuneração	2,47	1,14
25. Possuir programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários	2,47	1,24

Fonte: elaboração pela autora, 2010.

A análise da tabela 2 evidencia como principais fatores que ficaram pontuados com média abaixo de 2,5, “estar satisfeito com a remuneração” e “possuir programas de proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários”. Portanto estes podem ser referidos como fatores que desmotivam. Todavia o desvio padrão evidencia uma dispersão maior, indicando menor homogeneidade da amostra em relação aos fatores que desmotivam. Pode se referir, portanto, que os funcionários entrevistados estão mais conscientes dos fatores que podem ser motivadores, todavia estão mais dispersos em relação aos fatores que geram desmotivação.

Considerando-se as tabelas analisadas podem ser referidos como desmotivadores, merecendo portanto o cuidado dos gestores para sua melhoria. São eles:

- ✓ programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários;
- ✓ remuneração;
- ✓ condições ambientais do local de trabalho;
- ✓ benefícios recebidos.

Portanto, pode-se observar que a visão da chefia é diferente da visão dos funcionários, uma vez que dentre os fatores citados como motivadores pela chefia, teve-se remuneração, benefícios e condições ambientais, que na visão dos funcionários revelaram-se como desmotivadores. Observe-se que estes fatores estão relacionados na base da pirâmide de Maslow, ou seja, segurança, e aos fatores higiênicos de Herzberg.

Salienta Bergamini (1997) que a não satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando assim conseqüências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais.

Como referem Carvalho e Silva (2006) não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, porém insuficiente. O incentivo deve ser contínuo para que sempre se faça o melhor possível, e a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e isoladamente não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação profissional é um assunto que propicia a reflexão sobre o local onde se trabalha, abrangendo todo tipo de empresa, seja ela pública ou privada. O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores do DAER, no setor de transportes.

O estudo evidenciou como fatores geradores de motivação na opinião dos funcionários: gostar das atividades desempenhadas, o fato de pertencer ao DAER e o relacionamento com os colegas. Como fatores que geram insatisfação e, portanto, desmotivadores, foram identificados os seguintes: programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários; remuneração; condições ambientais do local de trabalho; benefícios recebidos.

Observa-se ainda, como elemento importante a ser analisado, uma dissonância entre a visão da chefia e dos funcionários. Para a chefia o principal fator motivador no setor seria a questão financeira, ou seja, salários e remunerações indiretas através das diárias de viagem. Porém a pesquisa com os funcionários revelou que a remuneração, ou questão financeira, na verdade gera insatisfação. Um outro aspecto citado com satisfatório pela chefia e que na verdade revelou-se como gerador de insatisfação foi o ambiente físico do trabalho.

Considerando-se que o principal motivador referido são as atividades desempenhadas e o fato de pertencer ao DAER, que são fatores que em princípio estão no topo da escala de valores hierárquico de Maslow, estando relacionados portanto com a realização pessoal, parece ser mais simples implementar soluções para sanar as insatisfações.

Podem ser criados programas de lazer e entretenimento aos funcionários estabelecendo-se, por exemplo, parcerias com cinemas, parques, academias de ginástica. As condições ambientais, conforme referido na entrevista com a chefia, já foram melhoradas, todavia, como se percebeu ainda geram insatisfação, assim cabe desenvolver estudo posterior específico junto aos funcionários de modo a verificar como pode ser melhorar ainda o espaço físico. Em relação a remuneração, sabe-se que é um processo complexo que foge a alçada das chefias estando relacionadas com as hierarquias dos órgão públicos, cuja solução relaciona-se a decisões políticas.

No âmbito do presente estudo, os dados revelados podem servir de subsídios para a melhoria do departamento através da solução dos fatores desmotivadores.

Como refere Oliveira (2008), no contexto do serviço público, a motivação pessoal e profissional é de expressiva importância, tanto na participação dos servidores, quanto do órgão. Essa interação propicia benefícios mútuos: ganha o servidor com mais atenção do órgão, ganha o órgão com mais dedicação e responsabilidade do servidor, e em última instância ganha o cidadão que recebe serviços daquele órgão.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus Editora e Consultoria, 1996
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CARVALHO, Marco Antonio; SILVA, Bruno Vinicius Martini da. **A motivação para o trabalho com enfoque no aspecto financeiro**. XIII SIMPEP: Simpósio e Engenharia da Produção. Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/670.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/670.pdf). Acesso em 16 nov. 2010.
- CASADO, Tânia. **O Indivíduo e o Grupo**. In: Fleury, M.T. (org). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 235-46.
- CHANLAT, Jean-François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>. Acesso em 26 jun. 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- . **Administração de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- . **Recursos humanos**. O Capital humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- . **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: I Campus, 2005.
- EVANGELISTA, Wemerton Luis; DA COSTA, Franciele Ribeiro. **Motivação de funcionários do serviço público federal de Bambuí-MG**. I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí. Bambuí/MG – 2008. Disponível em: [http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos\\_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf](http://www.cefetbambui.edu.br/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf). Acesso em 26 jun. 2010.
- FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LUMERTZ, C. **Seminário avançado: liderança de resultados**. Porto Alegre: Allcon, 2001.
- MALHORTA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000a.
- . **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000b.
- . **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Osmar Marques de. **Um estudo sobre a motivação profissional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais**. Monografia [Especialização em Direito Administrativo]. Brasília: FAE, 2008. Faculdade Albert Einstein. Disponível em: <http://www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/docs/903510.PDF>. Acesso em 04 jul. 2010.
- QUEIROZ, Simone Hering. **Motivação para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional** [on line] artigo. Anais V ENANGRAD (Encontro Anual da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração). 04 a 06 de setembro de 1994. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico Departamento de Eng. de Produção e Sistemas. Programa de Pós-graduação em Eng. de Produção. Home ANGRAD Disponível em:  
[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos\\_de\\_divulgacao/motivacao\\_para\\_a\\_qualidade\\_sob\\_o\\_enfoque\\_da\\_lideranca\\_situacional/520/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos_de_divulgacao/motivacao_para_a_qualidade_sob_o_enfoque_da_lideranca_situacional/520/). Acesso em 03 set. 2010.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHERMERHOM JUNIOR, Jonh R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedante. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVA, Reinaldo de Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SORIO, Washington. **Afinal, salário é fator motivador?** 10 abr. 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>. Acesso em 17 nov. 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Trad. Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Saraiva, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Procure contribuir fornecendo suas opiniões e respostas da forma mais honesta possível escolhendo uma das alternativas para cada um dos itens do questionário a seguir. As respostas serão anônimas e sigilosas.

Obrigada, Márcia Zenker Lewandowski

Quanto tempo de trabalho no DAER: \_\_\_\_\_

Quanto tempo de trabalho neste setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Assinale abaixo indicando a relação de cada afirmativa com a sua motivação no seu trabalho.

AFIRMATIVAS	Concordo Plenamente	Concordo	Não Concordo nem Discordo	Discordo	Discordo Plenamente
1. Ser reconhecido no que faz pelo chefe					
2. Ser reconhecido no que faz pelos seus colegas					
3. Gostar das atividades desempenhadas no seu serviço					
4. Ser realizado profissionalmente					
5. Relacionar-se bem com o chefe					
6. Relacionar-se bem com os colegas					
7. Sua opinião é ouvida pelo chefe					
8. Existe oportunidade de crescer profissionalmente					
9. Existem boas condições de trabalho (estrutura física)					
10. As condições ambientais (temperatura, ambiente, limpeza, mobiliário, etc.) do seu local de trabalho são satisfatórias					
11. Seu serviço pode ser diversificado					
12. Suas sugestões à inovações são ouvidas					
13. Receber feedback freqüentemente do seu superior					
14. Ter capacidade de realizar o trabalho mais e melhor					

<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Não Concordo nem Discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Plenamente</b>
15. Estar satisfeito por pertencer ao DAER					
16. Estar satisfeito por pertencer ao meu grupo					
17. Receber elogio por um trabalho bem feito					
18. Ser criticado por um trabalho mal realizado					
19. Trabalhar no DAER traz segurança pessoal e para a família					
20. O trabalho supre as necessidades básicas como alimentação, moradia, vestuário e saúde					
21. Estar satisfeito com a remuneração					
22. Estar satisfeito com os benefícios recebidos					
23. Poder usar minhas habilidades e conhecimentos no dia a dia					
24. Sentir-se seguro em relação à permanência na instituição					
25. Possuir programas que proporcionam lazer e entretenimento aos funcionários					
26. Poder desenvolver outras habilidades que tenho					

## APÊNDICE B – ENTREVISTA

Pensando na sua equipe de trabalho, responda as questões a seguir da forma mais completa possível:

Tempo de trabalho no DAER: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho neste setor: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho como chefe neste setor: \_\_\_\_\_

1. Quais são os fatores que motivaram sua equipe a trabalhar neste setor?

---

---

2. O que motivou os funcionários a permanecerem neste setor?

---

---

3. Você acredita que o relacionamento entre seus funcionários acaba refletindo na motivação? Por que?

---

---

4. Você acredita que seus funcionários estejam satisfeitos com a estrutura física do local? Por que?

---

---

5. Você acredita que seus funcionários estejam satisfeitos com o salário recebido? Por que?

---

---

6. Você acredita que seus funcionários, trabalhando no DAER, estejam suprindo suas necessidades básicas, como alimentação, moradia, vestuário e saúde?

---

---

7. Você estimula a capacidade individual e de equipe dos funcionários? De que forma isto acontece?

---

---

8. Existe *feedback* para os funcionários? De que forma isto acontece?

---

---

9. Você considera seus funcionários pró-ativos ?Você estimula esta característica neles?

---

---

10. Você acredita que eles gostem de trabalhar no DAER? E no seu setor?

---

---

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu,....., declaro que desejo participar da pesquisa intitulada **A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO SETOR DE TRANSPORTE COLETIVO DO DAER**. Este estudo tem por objetivo geral “analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores do DAER, no setor de transporte coletivo”.

Colocando-me na condição de entrevistado por Márcia Zenker Lewandowski, declaro estar ciente de que as informações prestadas serão utilizadas, total ou parcialmente, em favor do estudo acima citado. Os dados serão utilizados, contudo, minha identidade mantida em sigilo. Em qualquer momento, poderei desistir ou solicitar novas informações a respeito desta pesquisa e quanto ao uso da minha entrevista.

Ciente,

\_\_\_\_\_  
Entrevistado (a)

\_\_\_\_\_  
Entrevistador (a)

Osório, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, 2010.