

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

**Simone Schievelbein**

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BAGÉ – RS**

**Porto Alegre**

**2010**

Simone Schievelbein

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BAGÉ – RS**

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.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ângela Beatriz Scheffer Garay

Tutora Orientadora: Shalimar Gallon

**Porto Alegre**

**2010**

Simone Schievelbein

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE  
ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BAGÉ – RS**

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.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

---

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

*Com amor,  
para meus pais Sigmar e Ursula  
que sempre me apoiaram  
nessa trajetória.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha existência, pelo discernimento concedido e por renovar a minha força e disposição ao longo dessa jornada.

À minha família pelo apoio, amor e incentivo durante toda a minha vida e em especial durante o período de realização desse curso.

À professora Ângela Beatriz Scheffer Garay pelo interesse, apoio e pelas valiosas contribuições ao longo desse trabalho.

À minha orientadora, professora Shalimar Gallon, que sempre me incentivou e pacientemente partilhou comigo seu conhecimento e experiências. Quero expressar minha gratidão pela sua amizade e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo da minha orientação.

À minha tutora, professora Lílian Weber, pelas primeiras orientações na construção desse trabalho e pela paciência, amizade e incentivo demonstrados nessa trajetória.

Aos meus queridos colegas Bernardo Dias Machado e Taiane Keila Matheis (nosso famoso trio “T”) pelo apoio, compreensão e amizade no decorrer desse curso. Ficarão na memória os “cafés” na casa da avó do Bernardo, D. Hilda Urdaniz Machado, entre os intervalos das horas intermináveis de estudo. E principalmente pelas palavras amorosas que recebi durante os momentos mais difíceis vivenciados durante esse período.

À Prefeitura Municipal de Bagé e, em especial, à Secretaria Municipal de Administração e ao Secretario de Administração, Luiz Sérgio Silva Parodes, pela disponibilidade e dados fornecidos.

Aos servidores da Secretaria Municipal de Administração pela receptividade, em especial aos participantes dessa pesquisa pela prontidão e gentileza na prestação das informações necessárias para a realização desse trabalho.

Aos colegas de trabalho da CRM – Companhia Riograndense de Mineração que prontamente colaboraram participando de um teste piloto para a realização dessa pesquisa. Em especial aos meus chefes, Jair da Silva Dias e Luciane Soares Ferreira, pela compreensão, apoio e incentivo no decorrer da construção desse estudo.

Aos amigos que durante essa jornada pacientemente compreenderam minha ausência e me apoiaram nos momentos difíceis.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização dessa pesquisa.

*Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.*

*(VERGARA, 2009, P. 42)*

## RESUMO

No atual cenário mundial envolvendo ambientes cada vez mais competitivos, marcados por uma globalização crescente, as empresas vêm buscando qualidade e eficiência nos serviços e produtos ofertados. Essa qualidade e eficiência também têm crescido nos últimos anos nas empresas públicas, visto que tais organizações vêm passando por uma série de mudanças. Como uma forma de melhorar o desempenho dos funcionários de órgãos públicos observa-se que a motivação dos empregados tem se destacado como uma maneira para melhorar o rendimento nas diversas áreas das organizações públicas. Por essa razão e pela crescente importância dessa temática, a presente pesquisa busca analisar através de um estudo de caso de cunho qualitativo os fatores de motivação e de desmotivação entre os servidores da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Bagé-RS. Para tanto, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas a cinco servidores públicos da Secretaria objeto do estudo. Os resultados foram apresentados de acordo com os aspectos considerados relevantes que possam causar motivação ou desmotivação entre os servidores. Entre os fatores considerados como motivacionais podem ser citados o reconhecimento, a responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o significado do trabalho, os programas de benefício, ambiente de trabalho e flexibilização de horário. Em contrapartida, os fatores desmotivacionais elencados durante a realização dessa pesquisa foram o piso salarial, a falta de comprometimento e a contratação de cargos políticos. Por fim, sugere-se que a Secretaria de Administração do município de Bagé busque alterar algumas práticas com o intuito de obter uma gestão mais eficaz. Ainda é importante observar que essa pesquisa poderá ser usada para nortear futuras pesquisas, visto que tem sido tema recorrente entre os gestores públicos.

**Palavras-chave:** Motivação, Satisfação, Serviço público, Recursos humanos.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2 - Fatores motivadores segundo Herzberg.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3 - Fatores higiênicos segundo Herzberg.....</b>	<b>18</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 2 - Fatores Motivacionais e Desmotivacionais.....</b>	<b>35</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b><u>1.</u> MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	13
1.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	15
1.3. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	20
1.4. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	22
<b>2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
2.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
2.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	24
2.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
2.4. ANÁLISE DOS DADOS.....	25
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
3.2. ANÁLISE DOS DADOS.....	26
3.2.1. Perfil dos Entrevistados.....	27
3.2.2. Motivação.....	27
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO – APÊNDICE A.....</b>	<b>41</b>

## INTRODUÇÃO

No atual cenário mundial envolvendo ambientes cada vez mais competitivos, marcados por uma globalização crescente e consumidores com um nível de exigência maior, as empresas buscam qualidade e eficiência nos serviços e produtos ofertados. Essa qualidade e eficiência têm crescido nos últimos anos nas empresas públicas também, visto que essas organizações estão passando por uma série de mudanças.

Tais mudanças têm ocorrido com o intuito de obedecer aos princípios difundidos na Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). E ainda tendo por base as modernas teorias gerenciais da administração do setor privado, como as teorias motivacionais, plano de carreira, gestão por desempenho, avaliação de resultados entre outros.

Nesse sentido, observa-se que a motivação dos empregados tem se destacado como uma maneira para melhorar o rendimento nas diversas áreas das organizações públicas. Além disso, funcionários que trabalham motivados terão condições de desempenhar suas funções de modo mais eficiente, obtendo resultados mais positivos e com maior comprometimento frente à organização.

Esse comprometimento dos funcionários vem ganhando destaque dentro das organizações, pois é mais fácil para as empresas conseguir pessoal competente do que comprometido (GIL, 2009). Nesse sentido, a motivação tem sido a questão central para o comprometimento dos funcionários e, para tanto, é imprescindível para os gestores identificar os fatores que possam promover a motivação de seus funcionários (GIL, 2009).

Tais fatores se referem à satisfação das necessidades intrínsecas dos trabalhadores, tanto de ordem física como psicológica. Para tanto, os gestores devem ser capazes de reconhecer os anseios de seus colaboradores de forma individual, visto que a motivação é gerada por necessidades distintas e tem origem em desejos ou expectativas existentes no interior de cada pessoa. De acordo com Bergamini (1992, p. 128) “o reconhecimento de cada um como personalidade ímpar evidencia-se cada vez mais como elemento decisivo na conquista das pessoas em compromisso com o trabalho”.

Diante desse contexto, pergunta-se: **quais os fatores de motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Bagé-RS?** Para tal fim, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa analisar os fatores de motivação

dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Bagé - RS.

Para atingir esse objetivo, têm-se como objetivos específicos:

1. Levantar os fatores de motivação na Secretaria Municipal;
2. Levantar os fatores de desmotivação na Secretaria Municipal;
3. Propor sugestões de melhorias para a empresa.

Observa-se que essa pesquisa se deve às constantes mudanças detectadas nesse setor nos últimos anos. Além disso, ressalta-se a importância de se analisar e identificar os fatores motivacionais entre os servidores públicos municipais auxiliando a gestão pública a detectar a melhor forma de administrar essas organizações.

A seguir serão discutidas as teorias sobre motivação no trabalho, as teorias acerca das formas de administração pública e os fatores que podem influenciar a motivação dos funcionários de setores públicos. Depois, será apresentada a metodologia utilizada para a realização desse trabalho bem como o método utilizado, o instrumento e aplicação do mesmo para a de coleta de dados e a técnica de análise dos dados. Por fim, apresentam-se os resultados e as considerações finais da pesquisa.

## 1. MOTIVAÇÃO

Nesse capítulo serão desenvolvidas as principais teorias sobre motivação no trabalho e as teorias acerca das formas de administração pública. Também será feita uma análise dos fatores que podem influenciar a motivação dos funcionários de setores públicos.

### 1.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O termo motivação tem origem no latim *movere* que significa *mover*, ou seja, é o impulso que move o indivíduo no sentido de realizar algo. Portanto, motivação é uma força que faz com que as pessoas se movimentem em direção a um objetivo, uma meta, uma necessidade (VERGARA, 2009). Robbins (2009, p. 132) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ainda segundo Bergamini (1992, p. 109)

[...] o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que uma certa força impele as pessoas a agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações.

Essa força que impele os indivíduos a se movimentarem ou agirem para atingir um objetivo ou meta só poderá se originar a partir de fatores intrínsecos à personalidade de cada um. De acordo com Vergara (2009, p. 42) “nós é que nos motivamos, ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora”. Portanto, não há como motivar qualquer indivíduo, a motivação é intrínseca a cada um.

Vale ressaltar a diferença entre estar motivado e experimentar momentos de alegria, euforia ou entusiasmo. Tais estados são considerados como secundários num comportamento motivacional, porém a motivação é mais ampla do que tais estados. De acordo com Bergamini (2003, p. 64)

esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar.

Da mesma forma não podemos afirmar que fatores externos possam desencadear a motivação num indivíduo. Os fatores externos como recompensas, prêmios, punições, relações interpessoais só poderão reforçar determinado comportamento, mas não poderão ser considerados como desencadeador de um comportamento motivacional (BERGAMINI, 1989).

Entre os fatores considerados como tentativas de instilar a motivação nos funcionários de empresas, Herzberg (1997, p. 56) cita o CNT ou Chute No Traseiro como uma forma mais simples e rápida quando se deseja que uma pessoa faça alguma coisa. Existem várias formas de CNT: CNT Físico Negativo (corresponde a aplicação literal do termo não sendo mais usado atualmente); CNT Psicológico Negativo (não é tão visível quanto o CNT Físico Negativo, mas continua sendo uma punição negativa); e o CNT Positivo (significa as recompensas que são oferecidas para que uma pessoa se movimente e saia do lugar).

Entre as práticas positivas do CNT citadas por Herzberg (1997, p. 58) estão a redução da jornada de trabalho, salários em espiral, benefícios oferecidos pela empresa, treinamento em relações humanas, treinamento em sensibilidade, comunicações, comunicação bidirecional, participação no trabalho e aconselhamento aos funcionários. Tais práticas do CNT Positivo funcionam apenas a curto prazo, sendo necessário desenvolver novas variedades à medida que as antigas alcançam seu ponto de maturação (HERZBERG, 1997).

Essas práticas ou fatores externos surgem como condição primordial para a existência de um sentimento que pode ser mais administrável do que a motivação, que é a satisfação no trabalho. De acordo com Bergamini (1990, p. 90) “o sentimento de ‘satisfação’ viria então antes da ‘motivação’. Assim, a gestão de recursos humanos deve estar atenta para promover situações que contribuam para a existência de satisfação no trabalho, fazendo com que os funcionários sintam-se motivados com o trabalho que realizam (BERGAMINI, 1990).

Porém, torna-se importante ressaltar que nem sempre as ferramentas utilizadas pela administração com o intuito de provocar a satisfação nos seus funcionários poderão desencadear um comportamento motivacional. O funcionário já carrega dentro de si suas

próprias motivações cabendo, então, às empresas utilizar ferramentas que favoreçam a manutenção ou até o surgimento de sua sinergia motivacional.

Ainda vale destacar que cada pessoa possuindo suas próprias motivações intrínsecas, também irá buscar diferentes objetivos com seu trabalho. E, portanto, poderão contribuir de maneiras diferentes para a consecução das tarefas dentro das organizações sendo vistos como trabalhadores com habilidades e talentos próprios de cada um. Assim, a motivação que cada funcionário tem no seu trabalho dependerá de suas motivações intrínsecas e do significado que essa atividade tem para o indivíduo.

## 1.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Um dos pioneiros na busca por uma explicação da importância da motivação no trabalho foi Frederick W. Taylor, considerado o “Pai da Administração”. De acordo com Faller (2004, p. 26) “Taylor (1966) ressalta a importância do estudo cuidadoso dos motivos que determinam a conduta dos homens, como um tipo de investigação científica que merece uma especial atenção”.

Dessa forma, Taylor realizou diversas pesquisas e estudos de tempo para melhorar o rendimento dos operários de fábricas localizadas nos Estados Unidos. Além disso, defendia a ideia de que se os operários rendiam o máximo de prosperidade ao patrão também deveria ser assegurado o máximo de prosperidade aos empregados. Assim, um dos motivos segundo Taylor para os operários sentirem-se motivados no exercício de suas funções seria o fato de que seriam recompensados com salários mais atraentes à medida que também produzissem mais. Ainda, de acordo com Taylor (2006, p. 25),

[...] a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado. E vice-versa, e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção.

Outra teoria clássica bastante difundida é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Segundo essa teoria cada indivíduo é motivado a suprir determinadas

necessidades organizadas hierarquicamente de acordo com patamares mais baixos – necessidades fisiológicas e de segurança – e mais altos – aquelas relacionadas à auto-realização (ROBBINS, 2009). Assim, à medida que uma necessidade vai sendo atendida não irá provocar motivação para novos esforços, passando o indivíduo a buscar satisfazer a necessidade do nível hierarquicamente superior (FALLER, 2004).

Segundo Robbins (2009) as necessidades humanas de Maslow são divididas em cinco categorias: (i) Fisiológica que é o nível mais básico na hierarquia e inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; (ii) Segurança que corresponde ao nível subsequente na hierarquia e inclui segurança e proteção contra perigos e danos físicos e emocionais; (iii) Social que remete a necessidade do indivíduo de associar-se a outras pessoas e inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; (iv) Estima que diz respeito a necessidade do indivíduo de sentir-se valorizado por aqueles que o rodeiam e inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção; e (v) Auto-realização que corresponde ao nível mais elevado na hierarquia e significa a intenção do indivíduo de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do seu próprio potencial e auto desenvolvimento. Essas necessidades podem ser observadas na Figura 1.



Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: ROBBINS, 2009, p. 133

Apesar do amplo reconhecimento e popularidade de sua teoria, Maslow não forneceu comprovação empírica que pudesse validar sua teoria. De acordo com Bergamini (1997, p.

72) “o seu princípio e enunciado não sofreram praticamente nenhuma comprovação que testasse a sua validade na prática”. Ainda segundo essa autora também não é possível afirmar que existam somente as cinco categorias propostas por Maslow e que tais categorias sejam organizadas de acordo com uma estrutura hierarquicamente rígida.

Entre as teorias consideradas “contemporâneas” existe uma que complementa a teoria de Hierarquia de Maslow, que é a teoria da *Existence, Relatedness e Growth*<sup>1</sup> (ERG) que foi criada por Clayton Aldefer o qual trabalhou e revisou a teoria de Maslow tornando-a mais fácil de ser aplicada na pesquisa empírica. Robbins (2009, p. 136) ressalta que essa teoria traz três grupos de necessidades essenciais: Existência (E), sendo que neste grupo estão incluídas todas as necessidades básicas como as fisiológicas e de segurança propostas na hierarquia de Maslow; Relacionamento (R) a qual inclui as necessidades de manter importantes relações interpessoais; e Crescimento (C) que é o desejo de desenvolvimento pessoal.

Comparando as duas teorias – Maslow e Alderfer – é possível verificar que na teoria de ERG mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, além disso, se uma determinada necessidade de nível superior na hierarquia for reprimida, outra do nível inferior aumentará (ROBBINS, 2009). Assim, a teoria de ERG contrapõe a teoria de Maslow no quesito da existência de uma hierarquia rígida em que uma necessidade tenha que ser substancialmente satisfeita para, só então, mudar para um nível superior.

Dentro das teorias consideradas clássicas ainda é possível citar a teoria de dois fatores, também chamada de *teoria da higiene-motivação*, que foi proposta por Frederick Herzberg. Segundo essa teoria os fatores que levam à satisfação no trabalho são distintos e separados daqueles que levam à insatisfação, ou seja, os fatores que causam satisfação ou motivação não são necessariamente os mesmos que levam a insatisfação ou desmotivação (ROBBINS, 2009). Da mesma forma, os fatores que podem levar a insatisfação ou desmotivação no trabalho, se eliminados, não garantem satisfação ou motivação. Segundo Robbins (2009, p. 135) “a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”.

De acordo com (ROBBINS, 2009), os fatores que causam predominantemente satisfação no trabalho são os considerados fatores intrínsecos – como o progresso, o crescimento, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização – também denominados ‘fatores motivadores’. Em contrapartida, os fatores relacionados à insatisfação são considerados fatores extrínsecos – como a supervisão, a remuneração, a política e

---

<sup>1</sup> *Existence, Relatedness e Growth*<sup>1</sup> (ERG) pode ser traduzida como Existência, Relação e Crescimento (ERC) (tradução do autor)

administração da empresa, condições de trabalho, relacionamento com colegas e subordinados, salário, *status* e segurança – conhecidos como ‘fatores higiênicos’. No Quadro 1 é possível observar os ‘fatores motivadores’ da teoria dois fatores.

FATORES MOTIVADORES	DETERMINANTES
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Quadro 1 – Fatores motivadores segundo Herzberg

Fonte: MARRAS, 2007, p. 36

No Quadro 2, também é possível verificar os ‘fatores higiênicos’ da teoria de Herzberg.

FATORES HIGIÊNICOS	DETERMINANTES
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
<i>Status</i>	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Quadro 2 - Fatores higiênicos segundo Herzberg

Fonte: MARRAS, 2007, p. 36

Entre as teorias contemporâneas sobre a motivação pode-se citar a teoria das necessidades ou teoria contingencial, de McClelland. De acordo com essa teoria as necessidades dos indivíduos se apresentam sob enfoque de três variáveis: necessidade de realização, de poder e de associação (ROBBINS, 2009). Tais variáveis modificam-se de um indivíduo para outro e também se apresentam em diferentes intensidades. De acordo com Robbins (2009, p. 138), as necessidades são definidas da seguinte maneira:

- **Necessidade de realização:** busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- **Necessidade de poder:** necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente; e
- **Necessidade de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Os indivíduos que possuem alta necessidade de realização são aqueles que têm compulsão em buscar fazer melhor as coisas. Tais pessoas se sentem extremamente motivadas quando realizam trabalhos com bastante responsabilidade, *feedback* e um grau médio de riscos. Segundo Robbins (2009, p. 138) são indivíduos que “[...] buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras”.

A segunda necessidade identificada por McClelland está relacionada com os indivíduos que possuem a necessidade de poder, pois são pessoas que gostam de tomar decisões, de influenciar outras pessoas, gostam de situações competitivas e se preocupam mais com prestígio e *status* do que com o desempenho eficaz. Robbins (2009, p. 138) relata que “a necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas”. Já os indivíduos com necessidades de associação buscam manter relações afetivas com outros indivíduos, preferem a cooperação ao invés da competição e relacionamentos pautados na compreensão mútua.

Outra teoria aceita atualmente sobre motivação é a teoria da expectativa de Victor Vroom. Essa teoria sustenta que um indivíduo sente-se motivado a despender um esforço significativo se acreditar que obterá uma boa avaliação do seu desempenho e que essa boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e ainda que tais recompensas permitam atingir suas metas pessoais (ROBBINS, 2009). Segundo Robbins (2009, p. 148) a teoria, portanto, enfoca três relações:

1. *Relação esforço-desempenho:* A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. *Relação desempenho-recompensa:* O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado; e
3. *Relação recompensa-metas pessoais:* O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Assim, a teoria da expectativa busca compreender o comportamento do indivíduo em relação ao seu trabalho analisando seus objetivos e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e recompensa e satisfação de suas metas pessoais (ROBBINS, 2009). Porém, tal teoria reconhece que não existe um princípio dito universal que possa explicar a motivação de todas as pessoas.

Portanto, é possível perceber, a partir das teorias vistas até aqui, que o tema motivação é vasto e complexo, sendo ainda motivo de inúmeras pesquisas e estudos. Pelo fato desse tema se originar de fatores intrínsecos a cada indivíduo é importante que as organizações busquem constantemente o aperfeiçoamento na gestão de recursos humanos provocando e estimulando seus funcionários de modo que não percam o seu comportamento motivacional.

### 1.3. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Empresas privadas necessitam ser cada vez mais competitivas e para que isso seja possível seus gestores buscam utilizar modelos gerenciais diversificados com o intuito de tornarem-se mais eficientes e dinâmicas, visto que precisam acompanhar as constantes mudanças que ocorrem no mercado atualmente. Já no setor público, diversos setores da sociedade assim como os próprios contribuintes vêm exigindo ações mais eficazes, eficientes e efetivas com o propósito de romper com padrões gerenciais ultrapassados.

Nesse sentido, o Estado vem passando por uma série de mudanças e reformas ao longo dos últimos anos para que possa cumprir melhor sua função e atender de forma mais eficaz e satisfatória o cidadão. Para entender isso, será analisado o desenvolvimento da administração pública através do conceito dos três modelos básicos de administração pública que foram evoluindo ao longo do tempo, sendo eles a administração patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

No modelo de administração pública patrimonialista a propriedade pública confunde-se com a propriedade privada do seu gestor. Os servidores e seus cargos são pertencentes ao administrador sendo distribuídos como forma de reconhecimento pessoal. De acordo com Bergue (2005, p. 60) “outro atributo característico da mentalidade patrimonialista é o fato de os cargos e as funções públicas assumirem, por vezes, caráter de prebenda”. Existe ainda uma tendência ao nepotismo e, em conseqüência disso, a corrupção e a conivência com os

eventuais desvios se tornam evidentes. Tais características são inconcebíveis no atual momento histórico vivenciado em nosso país.

Outro modelo de administração básico é o burocrático que está associado à burocracia weberiana no qual enfatiza a busca da eficiência, mas, de acordo com procedimentos formais e padronizados, privilegiando controles rígidos de processos administrativos e norteando-se por princípios como a profissionalização, a hierarquia funcional, o formalismo, a impessoalidade, entre outros (FALLER, 2006). De acordo com Faller (2006, p. 47)

a burocracia weberiana está baseada em princípios de organização formal e de racionalidade para a busca da eficiência, ou ainda, pode ser entendida como uma forma de organização humana baseada na relação dinâmica entre os meios e recursos utilizados para alcançarem objetivos.

Assim, o modelo burocrático profundamente arraigado a regras formais, acaba por distanciar-se do cidadão, usuário dos seus serviços administrativos. Portanto, na atual concepção de governo, tal modelo passa a ser visto como uma gestão ineficiente privilegiando interesses corporativos em detrimento de interesses coletivos tornando-se uma gestão engessada frente às necessidades da sociedade vigente.

Já o modelo que vem sendo aceito e amplamente divulgado atualmente é o modelo de administração gerencial. Tal modelo surgiu em resposta ao grande desenvolvimento tecnológico e a globalização crescente dos últimos anos, assim a gestão pública passa a ter ênfase no controle dos resultados e se caracterizando, predominantemente, por valores de eficácia, eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos (FALLER, 2006).

Além disso, esse modelo de administração pública procura desenvolver uma flexibilidade maior nos seus procedimentos, sendo então capaz de grande adaptação às tensões ambientais. Segundo Seabra (2001, p. 25) “enquanto a administração tradicional enfatiza a adesão a regras e procedimentos, o gerencialismo focaliza a flexibilidade de procedimentos e o maior controle dos resultados”.

Dessa forma, esse modelo busca tornar as organizações públicas mais “gerenciais” procurando se utilizar de diversas ferramentas administrativas típicas dos setores privados procurando sempre visando o cidadão como principal beneficiado da gestão. A administração pública gerencial vê no cidadão/contribuinte o cliente de seus serviços exigindo ações que

promovam descentralização de suas decisões, gestão mais flexível, estruturas de hierarquia horizontais e incentivos à criatividade (CAVALCANTI, 2005).

#### 1.4. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Muitas organizações públicas ainda continuam atreladas a uma burocracia enraizada por anos de história convivendo com práticas de poder patrimonialista, paternalista e clientelista. Porém, o cidadão e a sociedade têm cobrado agilidade, qualidade e eficiência nos serviços prestados pelo setor público, sendo assim, gestores públicos buscam cada vez mais aplicar estratégias administrativas consideradas típicas do setor privado. E uma delas é o aprimoramento do seu pessoal, buscando, dessa forma, preparar e capacitar os funcionários para que possam exercer suas atividades e atender o cliente/contribuinte de forma mais eficaz.

A motivação tem se destacado como um dos temas recorrentes e difundidos no setor privado começando a ser aplicado também em organizações públicas. Algumas medidas podem ser tomadas pelo gestor público com o objetivo de elevar o nível de satisfação dos funcionários de organizações públicas, entre elas (i) rotação de cargos; (ii) ampliação de tarefas; e (iii) enriquecimento de cargos (BERGUE, 2005).

A rotação de cargos possibilita uma diversificação nos postos de atuação permitindo que os funcionários adquiram conhecimentos e habilidades nas diversas áreas da organização (BERGUE, 2005). Como decorrência dessa diversificação, nos postos de atuação surge a ampliação de tarefas que significa um redesenho dos cargos públicos com o intuito de torná-los mais amplos e capazes de atender diversos níveis de atuação e qualificação dotando, dessa maneira, os funcionários de maior responsabilidade, desafio e realização profissional (BERGUE, 2005). Em razão dessas medidas há um enriquecimento de cargos que se caracteriza pelo aumento das responsabilidades de cada funcionário.

Além dessas medidas, também existem programas de estímulo e motivação de pessoas que segundo Bergue (2005) podem ser classificados em:

- Programa de reconhecimento dos servidores: no qual são realizadas ações para evidenciar o bom desempenho de servidores, melhoria nos processos e ações de sugestão;
- Programa de envolvimento ampliado dos servidores: nesse programa funcionários se reúnem em grupos com o objetivo de realizar determinadas

ações como, por exemplo, estudo de melhorias, ações deliberativas, interface com o cidadão, racionalização de consumo de materiais e planejamento e definição de metas de trabalho;

- Programa de remuneração variável: no qual parcelas podem ser incorporadas à cesta de remuneração e um rodízio de gratificações;
- Programa de remuneração por habilidades adquiridas: nesse caso estão inseridos os cursos de treinamento e de desenvolvimento dos servidores;
- Programas de benefícios: benefícios concedidos aos funcionários como vales-refeição, vales-rancho e concessão de bolsas e auxílios;
- Programas de envolvimento social: realizações de ações de cunho social que promovam satisfação e relacionamento de equipe e podem envolver tanto a doação de roupas e alimentos quanto prestação de serviços solidários; e
- Flexibilização do horário de trabalho: implementação de uma política de flexibilização de horários que permita que os servidores tenham a possibilidade de um horário no início da manhã ou final da tarde com um caráter flexível desde que a carga horária fixada legalmente seja respeitada.

Portanto, foram apresentadas algumas medidas que podem ser aplicadas pelo gestor público possibilitando um aumento de estímulo para os servidores públicos. Em especial, os programas de treinamento e desenvolvimento podem se tornar de grande auxílio para o aumento da satisfação e desempenho profissional. Segundo Bergue (2005, p. 270)

[...] o estímulo à participação em programas de treinamento e desenvolvimento é capaz de, conforme o caso, melhorar substancialmente o desempenho da atividade desenvolvida, pela via da satisfação pessoal e profissional, da percepção de reconhecimento e valorização das pessoas, e da melhoria do ambiente e das relações de trabalho.

Assim é possível perceber que os gestores públicos devem proporcionar e investir em programas de capacitação dos recursos humanos. Dessa forma, de acordo com Camfield (2006), terão condições de oferecer um corpo de funcionários mais preparado para atender ao consumidor/contribuinte de forma mais adequada, com qualidade superior e maior eficiência.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir serão apresentados o método escolhido para a pesquisa, a população-alvo, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

### 2.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa consiste em um estudo de caso que, de acordo com Severino (2007, p. 121) é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. A escolha do estudo de caso ainda se justifica “quando faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

A pesquisa também se apresenta de cunho qualitativo, a qual busca aprofundar os fenômenos estudados, analisando os dados coletados e examinando-os à luz de importantes teóricos sobre o assunto. Segundo Tozoni-Reis (2009, p. 15) “a pesquisa qualitativa defende a ideia de que, na produção de conhecimentos sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los”.

### 2.2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização dessa pesquisa foram realizadas entrevistas as quais permitem certa liberdade por parte do entrevistado para melhor se expressar, pois segundo Tozoni-Reis (2009, p. 62) “as questões são apresentadas ao entrevistado de forma mais espontânea, seguindo sempre uma sequência mais livre, dependendo do rumo que toma o diálogo”.

Para a coleta das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) o qual foi elaborado através da literatura encontrada sobre o assunto. Para aperfeiçoamento do roteiro de entrevista foi realizado um teste-piloto entre os funcionários da CRM – Companhia

Riograndense de Mineração com o intuito de verificar se as questões estão de acordo com o objetivo proposto no trabalho. Segundo Yin (2001, p. 100) “o estudo de caso piloto auxilia os pesquisadores na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos”.

O roteiro das questões utilizadas para a realização das entrevistas foram baseadas e adaptadas de acordo com o instrumento de coleta de dados de Faller (2006, p. 63).

### 2.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

As entrevistas foram aplicadas nos funcionários concursados da Secretaria de Administração do Município de Bagé-RS, sendo escolhidos aleatoriamente em torno de 5 funcionários. As entrevistas foram aplicadas individualmente e pessoalmente, em uma sala da própria Secretaria que garanta a privacidade dos entrevistados. Os convites para a realização das entrevistas foram feitos aos funcionários a partir de uma exposição sobre o objetivo do trabalho e quais os fatores que serão analisados.

As entrevistas foram aplicadas no mês de outubro de 2010 no turno da manhã, em função do horário de funcionamento da Prefeitura que é das 08h às 14h. Os funcionários foram escolhidos procurando mesclar entre pessoas de diferentes idades, sexo, nível de escolaridade para posterior análise dos resultados obtidos. Nessa pesquisa optou-se pela não identificação dos funcionários sendo que as entrevistas serão gravadas, com o consentimento do entrevistado para posterior transcrição.

### 2.4. ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise dos dados utilizada foi a Análise de Conteúdo sendo definida por Bardin (s.d. *apud* Tozoni-Reis, 2009, p. 63) como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação”. Ainda de acordo com Tozoni-Reis (2009, p. 63) “[...] o principal objetivo da análise de conteúdo é desvendar os sentidos aparentes ou ocultos de um texto, um documento, um discurso ou qualquer outro tipo de comunicação”.

### 3. RESULTADOS

A seguir será abordado o histórico da empresa e os resultados obtidos com a coleta de dados.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O município de Bagé foi criado em 05/06/1846 através da Lei nº 65/1846 e segundo dados do IBGE (2006) possui uma população de 120.544 habitantes e área territorial de 4.095,5 km<sup>2</sup>. Sua economia é baseada na agricultura, pecuária e no comércio local, sendo que parte do capital que movimenta esse comércio advém dos servidores públicos municipais.

A estrutura administrativa do município é constituída por dois gabinetes, três coordenadorias, uma autarquia, dezesseis secretarias e a Procuradoria Geral. Nessas áreas estão lotados os servidores do município que totalizam 3.164 funcionários, sendo que 2.449 são servidores concursados, 357 são servidores celetistas concursados, 107 são servidores celetistas regulares, 69 são servidores celetistas em contrato emergencial e 182 são servidores em cargos em comissão (SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE BAGÉ, 2010).

Na Secretaria de Administração do município de Bagé existem 30 funcionários todos concursados, distribuídos entre os seguintes cargos: oficial fazendário, oficial administrativo, jardineiro, servente, instrutora de cursos, contínuo, fiscal rodoviário, ronda, responsável pelas promoções, auxiliar administrativo e oficial de gabinete (SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE BAGÉ, 2010). E nas seguintes unidades de lotação: Folha de pagamento, Assistência e benefício, SMAD, Central telefônica, Movimento e registro, FUNPAS – Fundo de Previdência e Assistência, Recepção, Vale transporte, Cistran, Gabinete do Secretário e o Arquivo.

#### 3.2. ANÁLISE DE DADOS

A seguir será apresentada a análise de dados a qual consistiu no levantamento do perfil dos entrevistados e nos fatores de motivação dos mesmos.

### 3.2.1. Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados cinco funcionários, todos concursados da Prefeitura, possuindo idades variadas e tempo de serviço entre 3 meses e 37 anos. Tais funcionários foram convidados a participar da pesquisa mostrando-se muito receptivos. O Quadro 1 mostra o perfil de cada um dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Cargo	Tempo na Prefeitura	Tempo na Secretaria
Entrevistado 1	36 anos	Feminino	Oficial Administrativo	3 meses	3 meses
Entrevistado 2	45 anos	Feminino	Professora	24 anos	6 meses
Entrevistado 3	42 anos	Feminino	Oficial Administrativo	21 anos	16 anos
Entrevistado 4	57 anos	Masculino	Oficial Administrativo	37 anos	37 anos
Entrevistado 5	53 anos	Feminino	Oficial Administrativo	33 anos	33 anos

A escolha dos entrevistados foi feita aleatoriamente, mas sendo obedecido o seguinte critério: mesclar funcionários que já tenham certo tempo de serviço com funcionários que estão trabalhando a pouco tempo na Prefeitura ou mais especificamente na Secretaria da Administração.

### 3.2.2. Motivação

Durante as entrevistas um dos aspectos que foram ressaltados em se tratando de trabalhar em empresa pública foi a estabilidade, pois a segurança que um emprego público proporciona é considerada um dos fatores que faz com que se opte por trabalhar na Secretaria da Administração do município de Bagé. Apesar de ser considerado um fator importante para os entrevistados, a segurança do cargo público ocupa um dos níveis mais baixos na Hierarquia de Necessidades de Maslow, portanto não pode ser considerado como fator motivador, mas

sim de fuga da insatisfação que seria o desemprego, sendo considerado como um dos fatores higiênicos (segurança) segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

*“A idéia de trabalhando, estou firme, estou estabilizada. Na empresa privada não existe e isso eu achava que tinha na empresa privada, bastou ter filho para não ser mais a boa funcionária, todos os merecimentos que eu tinha foram por água a baixo” (entrevistado 1).*

*“[...] a idéia da gente sempre é procurar a chamada estabilidade, na verdade a gente procura sempre a tal da estabilidade” (entrevistado 2)*

*“É um emprego com estabilidade” (entrevistado 4).*

*“[...] eu acho que um dos aspectos positivos da prefeitura que tem uma estabilidade de trabalho” (entrevistado 3).*

O fator trabalho foi relatado como um aspecto importante na vida de cada ser humano. Foi possível observar que o trabalho exerce um papel preponderante na vida dos funcionários da Secretaria de Administração de Bagé, significando para eles o fato de se sentirem úteis, produtivos, de poderem ajudar, enfim de sentirem-se vivos através do trabalho. Assim, o trabalho sendo um estimulante e colocando um objetivo na vida de cada pessoa torna-se mais do que somente um fator de satisfação, é também um fator de motivação de cada ser humano.

Conforme foi estudado em Vergara (2009) a motivação é uma força que impele os indivíduos a se movimentarem para atingirem um objetivo ou meta. Robbins (2009) também define motivação como responsável pela intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Portanto, entre os funcionários da Secretaria de Administração do Município de Bagé o trabalho exerce um poder motivacional bem elevado.

*“[...] o trabalho que dignifica todo o resto, família e tudo o mais. É a coisa mais importante para mim, trabalho é a coisa mais importante para mim, é prioridade para mim. Os filhos são uma prioridade, mas em não posso dar tudo o que eu preciso para os filhos sem ter o trabalho” (entrevistado 1).*

*“Trabalho é essencial. É extremamente importante, a gente se sente produtiva, se sente viva. Se um dia eu me aposentar quando chegar a hora, não sei como vai ser porque a gente está tão acostumado com esse ritmo de trabalho, na verdade a gente se sente útil” (entrevistado 2).*

*“Trabalho porque gosto, por necessidade e também porque gosto daqui, do que faço também. (...) eu acho que talvez até aquela idéia de que tu te aposentou, vai se aposentar para morrer, vai ficar sem fazer nada. Então hoje é mais uma satisfação de poder ajudar” (entrevistado 5).*

*“Eu acho assim que o trabalho de forma geral soma à vida do ser humano. Eu acho que o trabalho coloca objetivo na tua vida, ele estimula, eu acho que uma pessoa sem trabalho não é completa (...) eu acho que o trabalho serve como um estimulante na vida do ser humano para vários aspectos, eu encaro o trabalho dessa forma, o trabalho te traz um objetivo, tu tens um objetivo de trabalhar na área que tu gostas, quando tu estás na tua área tu tens objetivo de alcançar metas, ele está sempre te impulsionando para algo a mais” (entrevistado 3).*

*“Significa crescer na vida, ter estabilidade e um futuro bom e tranqüilo” (entrevistado 4).*

Quando questionados sobre a avaliação que os mesmos fazem sobre o ambiente de trabalho foi possível constatar um clima de cooperação e amizade entre os funcionários da secretaria resultando num bom ambiente para se trabalhar onde todos procuram desempenhar suas funções como uma equipe. Essa questão pode ser verificada num dos enfoques dados pela teoria das necessidades ou teoria contingencial de McClelland que foi a necessidade de associação, ou seja, ter relacionamentos próximos e amigáveis no ambiente de trabalho. Entre as teorias motivacionais contemporâneas podemos citar a teoria de ERG que traz o relacionamento como uma das necessidades de se manter relações interpessoais. Ainda segundo um dos entrevistados o coleguismo é considerado como um fator de motivação.

*“[...] é um ambiente bom de trabalho, os colegas se dão bem, são bem acessíveis, tem muito contato, a gente pede uma coisa, a gente procura se ajudar. Trabalhar como uma equipe, a gente precisa trabalhar em equipe, porque senão não funciona, onde um faz uma coisa, o outro faz outra e a gente não tem um trabalho de equipe” (entrevistado 2).*

*“Fui muito bem recebida, primeira coisa que cheguei em casa foi comentar essa receptividade do ambiente de trabalho. Muito tranqüilo...relações afetivas aqui dentro? Eu vejo um ambiente muito tranqüilo, as pessoas são muito tranqüilas, não tem estresse...Todos aqui estão abertos a te ajudar...muito tranqüilo...tranquilidade, não tem outra palavra” (entrevistado 1).*

*“Os meios utilizados para motivar seus funcionários são respeito, coleguismo e liberdade” (entrevistado 4).*

Quando questionados sobre a razão de trabalhar na Prefeitura, alguns relataram o fato de ter sido o primeiro emprego no qual ingressaram e considerando que a região é caracterizada por escassas oportunidades nas empresas privadas, a opção por trabalhar na Prefeitura é ainda a chance do primeiro e muitas vezes o único emprego para muitas pessoas nessa cidade. Além disso, o fato de trabalhar num órgão que é respeitado entre a população de Bagé e que possibilita certa flexibilidade que não é ponderada em empresas privadas.

Essa flexibilidade é apontada por Seabra (2001) quando apresenta o modelo de administração gerencial como o mais aceito atualmente focalizando a flexibilidade de procedimentos e o maior controle dos resultados. Ainda segundo Bergue (2005) uma das medidas utilizadas em programas de estímulo e motivação no setor público é a flexibilização do horário de trabalho que permita que os funcionários tenham a possibilidade de um horário no início da manhã ou final da tarde.

*“Foi o meu primeiro emprego” (entrevistado 4).*

*Surgiram outras oportunidades de outros empregos que eu havia deixado currículo, aí eu sempre ponderei e sempre concluí que a prefeitura, no meu caso, que a prefeitura era melhor em todos os aspectos. Na prefeitura tu tens um flexibilidade bem grande desde que tu cumpras, lógico, tuas obrigações, teus deveres. (...) quando eu tenho um trabalho que eu preciso de um horário diferente eu venho e numa empresa particular é muito difícil tu conseguires isso, porque a empresa particular, ela trabalha assim se tu não estás atendendo a necessidade aqui, tu vais para a rua e ela chama outros, tem um monte de gente esperando para entrar. Eu penso assim que numa prefeitura, numa empresa pública tem uma flexibilidade nesse aspecto e eu posso te falar por mim que a prefeitura para mim sempre atendeu as minhas necessidades em todos os aspectos” (entrevistado 3).*

*“Foi o primeiro concurso que eu passei e faz pouco tempo que eu comecei a fazer concursos. É um lugar reconhecido por todos. É um órgão respeitado pela população. As pessoas procuram a Prefeitura para resolver vários problemas” (entrevistado 1).*

Outro fator apontado pelos entrevistados foi a possibilidade de crescimento, de autorrealização. Tal fator corresponde ao nível mais elevado na hierarquia de necessidades de Maslow, sendo ainda apontada pela teoria que a complementa, que é a teoria de ERG evidenciando o crescimento como uma das necessidades essenciais de satisfação do ser humano. A teoria de Herzberg também aponta o crescimento e desenvolvimento pessoal como um dos fatores intrínsecos dos indivíduos, sendo conhecidos como ‘fatores motivadores’ dos seres humanos.

*“Porque entra dentro do ciclo crescimento, salário aumenta, cargo aumenta, tudo vem para somar” (entrevistado 1).*

Quando questionados sobre o fato de seus superiores utilizarem meios para motivar seus funcionários, uma questão levantada foi a relação interpessoal com o secretário de administração, sendo considerado como um dos fatores de satisfação no trabalho na Secretaria de Administração do município de Bagé. Tal fator pode ser verificado como uma das necessidades citadas por Maslow, a de estima, que evidencia a valorização do indivíduo por aqueles que o rodeiam.

*“O secretario de administração sempre aberto ao diálogo, precisando de alguma coisa é só falar com ele...se ele não pode vê quem pode ajudar encaminhando o funcionário, minha chefe imediata também age da mesma forma. Os dois que são meus chefes imediatos valorizam e reconhecem o trabalho” (entrevistado 1).*

*“Uma questão importantíssima que eu observei é com relação aqui ao nosso secretário da administração, pois ele é muito preocupado com a questão humana, e acho que isso motiva as pessoas. Ele se preocupa em saber, perguntar, em estar próximo, em cuidar” (entrevistado 2).*

*“O secretario tu chega, senta e conversa com ele a qualquer horário, não precisa bater ou agendar, não existe aquela barreira entre nós e o secretario e todos os secretários que a gente teve, sempre foi assim, sempre abertos, que tem aquela abertura para chegar e colocar qualquer assunto, tanto para a coordenadora quanto para o secretario. Eu acho que isso é uma coisa muito importante, eu acho que isso é uma coisa que estimula” (entrevistado 3).*

O reconhecimento do trabalho pelos superiores também é apontado como um dos fatores de motivação entre os funcionários da secretaria. De acordo com o que foi visto na teoria dos Dois Fatores de Herzberg o recebimento de um reconhecimento público por um trabalho realizado é um dos fatores motivadores dos indivíduos. O desempenho e a avaliação por esse desempenho ainda foi tratado na teoria da expectativa de Vroom quando relata que um indivíduo sente-se motivado se acreditar que obterá uma boa avaliação pelo seu desempenho.

Dentro do que foi estudado na motivação no setor público, Bergue (2005) também menciona o programa de reconhecimento dos servidores como uma das ações que buscam

evidenciar o bom desempenho dos seus funcionários sendo formas de estímulo e motivação das pessoas no serviço público.

*“A gente sempre teve secretários preocupados com os servidores, com a secretaria, é observado aquilo que se faz de bom, a elogiar pelo desempenho” (entrevistado 3).*

*“Eu sinto nele que ele prioriza o humano e ele priorizando o humano traz todos ao seu redor. E a nossa coordenadora eu sinto que ela prefere nos motivar elogiando nosso trabalho e tendo um reconhecimento pelo nosso trabalho. E essa preocupação do secretário com a parte humana traz toda uma gana de satisfação, de motivação para trabalhar aqui, as pessoas se sentem acolhidas aqui” (entrevistado 2).*

*“Valorizar o trabalho, reconhecer o trabalho. É saber reconhecer e valorizar o teu trabalho” (entrevistado 1).*

Os benefícios relatados também podem ser verificados entre os programas de estímulo e motivação de pessoas citados por Bergue (2005). Esse mesmo autor ainda aponta os programas de treinamento e desenvolvimento como grandes auxiliares para o aumento da satisfação entre os funcionários. E na Secretaria da Administração o aperfeiçoamento profissional é bastante valorizado inclusive com o oferecimento de vários cursos para seus funcionários. Essa busca do aprendizado pode ser considerada como um dos fatores que podem auxiliar na motivação dos funcionários.

*“Tem bastante investimento nessa área. Desde que o funcionário se mostre interessado em cursos sempre existem para a área que você prestou concurso” (entrevistado 1).*

*“[...]eu estou sempre querendo aprender uma coisa diferente, então eu estou sempre querendo aprender uma coisa nova, desde que tenha alguém que queira ensinar, que tenha disponibilidade de ensinar, eu estou ali querendo aprender” (entrevistado 2).*

*“Sempre tem alguma coisa para aprender, a gente nunca sabe tudo, sempre tem muita coisa para aprender” (entrevistado 5).*

*“[...] o que mais me satisfaz é a questão do aprendizado. A minha passagem nessas diferentes estruturas, facilitaram essa visão de aprender um pouco de cada coisa” (entrevistado 2).*

Outro fator apontado como desencadeante da motivação entre os funcionários é a necessidade de atribuir-lhes maior responsabilidade nas suas respectivas funções como também promover aquele servidor que tem experiência no serviço público. Segundo os estudos realizados de Bergue (2005) o enriquecimento de cargos é uma das medidas tomadas pelo gestor público para elevar o nível de satisfação dos seus funcionários e para tanto, o aumento da responsabilidade é considerado como um meio de motivação.

*“Um dos fatores que aumentam minha motivação é a possibilidade do aumento da responsabilidade pela execução do trabalho. Primeiro quero trabalhar, quero aprender, saber o que eu estou fazendo, e depois poder ser responsável por um determinado setor” (entrevistado 1).*

*“Eu penso que um dos fatores motivadores seria o administrador, o prefeito ou o secretário...eles poderiam valorizar melhor o servidor nesse aspecto que te falei antes. Ele delegar coisas para o servidor, delega competências para ele e remunerá-lo melhor” (entrevistado 3).*

Durante as entrevistas foi possível perceber que a questão do piso salarial reflete um fator de insatisfação, sendo assim é possível perceber a colocação que Robbins (2009) sustenta quando analisa a teoria dos dois fatores de Herzberg que defende a idéia de que fatores extrínsecos como remuneração, supervisão, entre outros, também conhecidos como fatores higiênicos estão relacionados à insatisfação. Ainda foi possível perceber que a defasagem no salário dos servidores municipais vem se tornando freqüente nos últimos governos.

Vale ressaltar que o padrão salarial tinha outra conotação alguns anos atrás, sendo que vem decaindo ao longo dos últimos governos. Apesar de o piso salarial ser considerado baixo, por enquanto ainda não pode ser considerado comprometedor das atividades da Secretaria de Administração do município de Bagé, porém se continuar prevalecendo tal política salarial poderá haver sérios problemas de insatisfação e mesmo desmotivação entre os funcionários da prefeitura.

*“Reajustar o piso salarial pode ser um fator para melhorar a motivação entre os funcionários” (entrevistado 4).*

*“Aumentar o piso salarial aqui dentro. Eu acho que se melhorasse o piso já iria melhorar todo o resto” (entrevistado 5).*

*“Era um dos melhores trabalhos que tinha na época...trabalhar na prefeitura, o salário era bom, mas agora com o passar do tempo e com esse piso baixo assim” (entrevistado 5).*

Outro fator apontado como desmotivador é a falta de comprometimento de alguns funcionários pelo trabalho realizado. Essa falta de comprometimento deve ser observada inclusive pelos gestores públicos buscando sempre primar pelo bem estar e busca de satisfação dos servidores públicos. Esse fator pode ser observado como uma falta ou uma dificuldade na realização de uma das variáveis estudadas na teoria de McClelland, pois de acordo com sua teoria uma das necessidades dos indivíduos é a busca de excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

*“[...] o que às vezes me desmotiva também, que deixa doente é a falta de comprometimento que vejo agirem aqui dentro da prefeitura, isso me deixa...por que não sai e não dá lugar para outra pessoa” (entrevistado 3).*

*“Eu gosto do que faço e procuro fazer da melhor maneira e tenho comprometimento com aquilo que eu faço, mas hoje a gente vê que as pessoas não são muito comprometidas não. Elas vêm, só fazem a sua parte e deu” (entrevistado 5).*

*“Entre os fatores de insatisfação, creio que um dos maiores são as pessoas que não tem comprometimento, inclusive falando dos administradores gerais, acho que isso causa insatisfação. Um prefeito que não prima pelo bem estar do servidor, isso é uma insatisfação maior. É um administrador que ganha o poder e aí ele esquece de quem levou ele a chegar onde ele está no momento, como já houve na prefeitura que não primavam pelo salário, vale transporte, vale refeição, não primavam pelo bem estar do servidor. Eu acho até que é uma ingenuidade, pois se o trabalhador trabalhar satisfeito vai render muito mais, acho que um dos fatores que mais causam desmotivação é esse aspecto, até bem mais do que todos os outros” (entrevistado 3).*

Quando questionados sobre os aspectos que mais desmotivam as pessoas a trabalharem na Prefeitura um dos fatores apontados pelos entrevistados foi a contratação de cargos de confiança para trabalharem na Prefeitura. Apesar de a gestão pública estar se modificando ao longo dos últimos anos, ainda é possível perceber alguns aspectos da gestão patrimonialista no serviço público, sendo que uma das características dessa gestão é contratação dos cargos políticos que são alvos muitas vezes de descontentamento e desmotivação entre os servidores públicos.

*“[...] ao invés de tu contratares um cargo de confiança para chefiar um setor, eu penso que há de ter um servidor compatível que possa chefiar o setor se for melhorado o salário dele, ele vai trabalhar com mais satisfação, ele vai render mais. O servidor satisfeito, ele rende mais, ele dá mais de si, só que eu acho que o retorno também não é só financeiro, eu penso que há outras formas de uma empresa retribuir o funcionário a não ser no aspecto financeiro” (entrevistado 3).*

*“é que tem muita política, aí tu vês um que chegou e está uns dois ou três anos e até menos e às vezes está ganhando bem mais do que aquele que está há 20 anos em função de cargo de confiança. Aí tu vês uma pessoa que não tem o mínimo conhecimento e chega ganhando muito mais do que um que é concursado, tudo em função dessa política, né? Aí muitas vezes as pessoas ficam, acredito que desmotivadas em função disso aí” (entrevistado 5).*

*“[...] eu percebo que tem servidores desgostosos, porque, por exemplo, tem funcionário que trabalhou, digamos assim, dez anos num determinado setor e aí chega o secretário e traz uma pessoa para ser chefe do setor que nunca trabalhou naquela função, mas ele é cargo de confiança. Ele é cargo de confiança, ele trabalhou na política, ele ajudou o secretário a chegar até ali talvez, então ele traz e coloca essa pessoa para chefiar o setor, eu penso que isso é uma coisa que desmotiva o servidor, ele está ali, ele sempre zelou pelo setor, ele sempre cuidou do setor, ela sempre procurou administrar da melhor forma e de repente vem uma pessoa de fora que não conhece o processo e ele vai chefiar o setor. Nada contra a pessoa, entendeu, porque eu acho que todo mundo é capaz, mas eu penso que em relação ao servidor que está ali e que talvez está esperando por uma promoção e nunca teve e eu percebo que isso afeta as pessoas, claro que não tem como terminar os cargos de confiança na prefeitura, pois o prefeito é eleito, então existe uma política ligada com a empresa pública bem forte, mas eu penso que poderia ser melhorado esse aspecto, dar um incentivo para o servidor de quadro, isso seria uma motivação para a pessoa” (entrevistado 3).*

Assim, é possível verificar no quadro abaixo os principais fatores motivacionais e desmotivacionais levantados durante a realização dessa pesquisa:

Tabela 2 – Fatores Motivacionais e Desmotivacionais

<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Fatores Desmotivacionais</b>
Significado do trabalho	Piso salarial
Ambiente de trabalho	Falta de comprometimento
Flexibilização de horário	Contratação de cargos políticos
Possibilidade de crescimento	
Reconhecimento do trabalho	
Programas de benefício	
Responsabilidade	

Através dessa pesquisa foi possível verificar que os fatores motivacionais são considerados intrínsecos – como a responsabilidade, o reconhecimento, a possibilidade de crescimento – são os fatores que causam satisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores desmotivacionais são aqueles relacionados com os fatores extrínsecos – como a política, piso salarial e falta de comprometimento – que são os fatores apontados como causadores de insatisfação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema sobre satisfação e motivação é instigante e desafiador, pois estudar o comportamento humano exige do pesquisador uma abertura para a subjetividade. Estudos vêm sendo desenvolvidos e ainda há muito que ser estudado e pesquisado. Assim, o objetivo dessa pesquisa foi analisar os fatores de motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Bagé – RS.

Pelo teor das respostas obtidas foi possível perceber que em alguns aspectos ainda se evidencia um modelo de gestão pública patrimonialista. Porém, também se percebeu o grande desejo e abertura por parte dos gestores para que mudanças sejam realizadas no intuito de aprimorar, qualificar e assim, descobrir meios para motivar seus funcionários. Dessa forma, a Secretaria de Administração do município de Bagé já apresenta diversos programas de estímulo e motivação entre seus funcionários, mas outros ainda precisam ser implementados e desenvolvidos.

Entre os fatores considerados pelos entrevistados como motivacionais podem ser citados o reconhecimento pelo desempenho dos servidores, os benefícios concedidos pela prefeitura, o aprendizado, o aperfeiçoamento profissional e a responsabilidade atribuída aos funcionários. Entre os fatores higiênicos ou de satisfação estão a estabilidade, as relações interpessoais e o relacionamento com seus superiores.

Os fatores de desmotivação foram apontados como sendo a falta de comprometimento de alguns funcionários e a existência dos cargos de confiança. E entre os fatores considerados de insatisfação estão o piso salarial, que se não for modificada, muito provavelmente poderá aumentar a ponto de se tornar um fator de desmotivação entre seus servidores o que acarretaria uma ineficiência e ineficácia no andamento dos serviços prestados pela organização.

Dessa maneira, sugere-se que a Secretaria de Administração do município de Bagé busque alterar algumas práticas para que tenha uma gestão eficaz. Assim pode ser observado que um piso salarial compatível com as necessidades dos servidores em virtude do mesmo encontrar-se defasado; conceder mais responsabilidades para cada servidor; priorizar os funcionários com mais tempo de serviço e delegar-lhes responsabilidades; diagnosticar periodicamente os níveis de satisfação e motivação entre os seus servidores; enxugar os cargos de confiança que acabam causando descontentamento entre os funcionários concursados.

Tais ações gerariam satisfação e motivação entre os funcionários da organização aumentando, com isso, a produtividade, eficácia e eficiência dos serviços prestados pela Secretaria. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada num setor específico não podendo ser tomada como verdade para todas as secretarias, pois os fatores motivacionais e desmotivacionais são específicos dessa Secretaria, sendo que pode ser variado de lugar para lugar, assim como os fatores que motivam as pessoas, também variam de indivíduo para indivíduo.

Ainda é importante observar que essa pesquisa poderá ser usada para nortear futuras pesquisas, visto que tem sido tema recorrente entre os gestores públicos. Assim, a motivação de funcionários tem sido um tema amplamente discutido e ainda deve-se continuar realizando mais pesquisas que ampliem os conhecimentos a respeito de satisfação e motivação no setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1989.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Orgs). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov. 2002/jan, 2003.

BERGUE, Sandro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2007.

CAMFIELD, Claudio Eduardo Ramos *et al.* Uma análise do grau de motivação e satisfação dos colaboradores do setor público municipal de Santa Maria-RS. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13, 2006. Bauru, **Anais...** Bauru: Simpósio de Engenharia de Produção, 2006.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O gerente equalizador - Estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. São Paulo: Ed. Campus, 1997, p. 55-82.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

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

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19-44, jul./ago. 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAYLOR, Frederick Winstow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FUNCIONÁRIOS

### BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual o seu nome completo?
2. Qual a sua idade?
3. Qual o tempo de serviço na Prefeitura? E na Secretaria?

### BLOCO 2 – MOTIVAÇÃO

4. Qual o significado do trabalho para você?
5. De que forma o trabalho está inserido no seu projeto de vida?
6. Existe alguma diferença entre a vida no trabalho e fora do trabalho? Por quê?
7. Qual a razão de você trabalhar na Prefeitura?
8. Você possui motivação para trabalhar na Prefeitura?
9. Quais os principais fatores de satisfação no seu trabalho? E quais os fatores de insatisfação?
10. Qual a avaliação que você faz das condições do seu ambiente de trabalho?
11. O que você acha que pode ser feito para melhorar a motivação entre os funcionários da Prefeitura?
- 4.12. \_\_\_\_\_ Você considera que seus superiores utilizam meios para motivar seus funcionários?