

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO PÚBLICA - EAD

Camila Serpa

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES DA
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre

2012

Camila Serpa

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof.^a Rogério Fae

Porto Alegre

2012

Camila Serpa

**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
DA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Conceito final:

Aprovado em 11 de Maio de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr Elaine Antunes – UFRGS

Prof. Dr Rafael Flores - UFRGS

Orientador - Prof. Dr Rogerio Fae – UFRGS

Por mais árdua que seja a luta, por mais distante que um ideal se apresente, por mais difícil que seja a caminhada, existe sempre uma maneira de vencer: A Nossa Fé.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus em primeiro lugar por ter me acompanhado ao longo desta caminhada, mostrando as oportunidades, superando as dificuldades com facilidade, dando-me sabedoria e colocando pessoas em meu caminho que, de alguma maneira, contribuíram para que este objetivo fosse alcançado.

Agradeço ao meu orientador Professor Rogério Fae e a tutora Jennifer, pelo auxílio e conhecimento passado no decorrer deste Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública.

Agradeço muito ao meu marido Joel de Witt da Silva pela compreensão e dedicação e pelos momentos ausentes que estava desenvolvendo meu trabalho, aos meus pais Milton Serpa e Sueli Serpa, a toda minha família, amigos e colegas de trabalho.

A todos os professores, tutores e funcionários da Ufrgs em especial aos do Polo de Saporanga, que passaram seus conhecimentos, pela atenção e resoluções de problemas e aos meus colegas de aula pela amizade e compreensão ao longo de toda a especialização. Agradecer também aos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul em especial do setor de Comunicação Social.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, destacando a importância da motivação no bem-estar dos servidores, sendo aspecto essencial na organização para encarar os constantes desafios do dia-a-dia. Possibilitar a organização saber o que impulsiona seu quadro funcional, possibilita a organização, oportunidade de traçar estratégias de gestão de pessoas a fim de fornecer uma equipe mais satisfeita e comprometida com os resultados da organização. A motivação é um objeto de estudo de diversos estudiosos, definida como uma força intrínseca ao indivíduo, ficando assim impossível gerar a motivação em outra pessoa. A presente pesquisa abordou uma revisão bibliográfica sobre o tema Motivação e algumas teorias mais conhecidas. Abordou também, Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho, Motivação no Setor Público incluindo os fatores de motivação e desmotivação e motivar pessoas. Para analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos servidores, desenvolveu-se um estudo de caso exploratório, pesquisa quantitativa, através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas e posteriormente foi realizada uma análise estatística dos dados coletados. Os dados foram analisados por cada pergunta do questionário, expressos graficamente. Analisou-se diante dos resultados da pesquisa os fatores que mais geram a insatisfação como: remuneração, falta de participações nas decisões do setor e da organização, de reconhecimento, autonomia, estabilidade no emprego, realização profissional e status no trabalho. Já os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos servidores são: bom relacionamento com a chefia e o grupo de trabalho, responsabilidades com o trabalho que executam e desenvolvimento profissional. Finalizou o trabalho sugerindo uma pesquisa aprofundada do tema englobando a totalidade de servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul (Efetivos e Cargos em Comissão), sugeriu-se também um estudo sobre a implantação de novas práticas de gerenciamento para os gestores públicos.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação no Trabalho e Motivação no Setor Público.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the factors that generate motivation and job satisfaction of employees of the Department of Social Communication of the Legislative Assembly of Rio Grande do Sul, highlighting the importance of motivation in the welfare of the servers - essential aspect in the organization to face the constant challenges of day-to-day. The objective is to enable the organization to know what drives its staff, enables the organization, moths opportunity to people management strategies to provide a more satisfied staff and committed to the organization's results. Motivation is an object of study by many scholars, defined as a force intrinsic to the individual, wich means that is impossible to generate the motivation in another person. The present study includes a literature review on the subject motivation and best-known theories. It also adresses nomenclatures as People Management, Job Satisfaction, Motivation in the Public Sector including the factors of motivation and demotivation and people's motivation. To analyze the factors that generate motivation and job satisfaction of the servers, we developed an exploratory case study, quantitative research, by applying a questionnaire with closed questions, and was subsequently performed a statistical analysis of data collected. Data were analyzed for each question, expressed graphically. We analyzed the results of research on the factors that generate the most dissatisfaction as remuneration, lack of participation in decisions and the industry organization, recognition, autonomy, job security, professional achievement and status at work. Instead, the factors that generate motivation and job satisfaction of the servers are: good relationship with management and the working group, with responsibilities with the work and with the professional development. The paper concudes suggesting a deep research of the subject comprising the entire servers of the Legislative Assembly of Rio Grande do Sul (Effective and Non Effective ones). It was also suggested a study on the implementation of new management practices for public managers.

Keywords: People Management, Motivation, Job Satisfaction and Motivation in the Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Assembleia Legislativa do RS.....	18
Figura 2 - Pirâmide de Maslow.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria X e Y comparação.....	27
Quadro 2 - Higiênicos versus Motivacionais.....	28
Quadro 3 - Métodos e suas Características.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vínculo de Trabalho.....	41
Gráfico 2 - Gênero.....	42
Gráfico 3 - Faixa Etária.....	42
Gráfico 4 - Escolaridade.....	43
Gráfico 5 - Tempo de Serviço.....	43
Gráfico 6 - Autonomia para propor melhorias.....	44
Gráfico 7 - Realização profissional e pessoal.....	45
Gráfico 8 - Sugestões e ideias de inovação.....	45
Gráfico 9 - Reconhecimento pelo trabalho desempenhado.....	46
Gráfico 10 - Responsabilidade com o trabalho.....	47
Gráfico 11 - Participação das decisões do setor.....	48
Gráfico 12 - Desenvolvimento Profissional.....	49
Gráfico 13 - Relacionamento com a equipe de trabalho.....	50
Gráfico 14 - Relacionamento com a chefia.....	51
Gráfico 15 - Decisões organizacionais.....	52
Gráfico 16 - Remuneração.....	53
Gráfico 17 - Trabalho proporciona status.....	54
Gráfico 18 - Segurança quanto à permanência na Assembleia.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
2.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	14
2.2 OBJETIVOS.....	15
2.2.1 Objetivo Geral.....	15
2.2.2 Objetivos Específicos.....	15
2.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA PRELIMINAR.....	20
3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	20
3.2 MOTIVAÇÃO.....	22
3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
3.2.2 A teoria X e a teoria Y de McGregor.....	27
3.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	28
3.2.4 Motivação Extrínseca e Intrínseca.....	29
3.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	30
3.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	32
3.4.1 Fatores de Motivação e Desmotivação.....	33
3.4.2 Incentivando Pessoas.....	34
4 METODOLOGIA.....	37
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
4.2 PÚBLICO ALVO.....	38
4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	39
4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	40
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
5.1 PERFIL DA AMOSTRA ESTUDADA.....	41
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS.....	44
CONCLUSÃO.....	56
REFERÊNCIAS.....	59
ANEXO A.....	66

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas no Brasil tem sido objeto de estudo de diferentes áreas da Administração. E a área de Recursos Humanos tem buscado a resposta para questões, acerca da motivação dos funcionários públicos no exercício de suas funções e atribuições.

A importância do tema Motivação e sua abrangência nas organizações públicas têm levado diversos estudiosos a teorizar o que leva o ser humano à ação, com a complexidade do tema. Mostra-se a necessidade de estudar diversas teorias da motivação, para a melhor compreensão do assunto.

Hoje, o desenvolvimento das organizações públicas e cumprimentos de suas metas perante a sociedade muitas vezes estão voltados para a motivação dos servidores, sendo uma ferramenta essencial para um bom desempenho das atividades, mostrando uma maior produtividade e conseqüentemente o sucesso da organização.

Servidores motivados no trabalho criam a base da empresa para enfrentar os desafios contemporâneos. Compreender se existe uma forma de manter o capital intelectual motivado são objetivos de estudo de diversos acadêmicos ao longo das últimas décadas como Maslow, Herzberg, Vroom, que desenvolveram teorias, modelos e métodos para tentar desvendar como a motivação se molda nas pessoas e qual a forma de poder motivar os funcionários e assegurar essa motivação neles.

Utilizando como base o modelo construído por Archer (1997), o salário é um fator de satisfação da necessidade humana, mas por intermédio dele é possível alcançar várias necessidades internas, como, necessidade de poder, status, fisiológicas, realização, reconhecimento social e de segurança.

Hoje, para conseguir atrair e manter pessoas dentro de empresas, oferecendo condições para que se possam satisfazer os anseios internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, tem sido motivo de preocupação cada vez maior.

A pesquisa aborda também a satisfação dos servidores da Assembleia Legislativa, conforme Faller (2004), diz que a satisfação no trabalho pode ser compreendida como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com as quais os empregados enxergam seu trabalho e está relacionado a um fator extrínseco, ligada a aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas, condições de trabalho, entre outros.

É possível observar que, nos dias de hoje, as organizações contemporâneas tem sido desafiadoras a uma constante modernização e adequação a um novo contexto produtivo,

relacionado à gestão de pessoas e a um plano tecnológico. Neste sentido, a avaliação da satisfação do quadro funcional é um dos termômetros que aponta a qualidade da gestão, que desemboca na qualidade ou quantidade de produção.

Já a motivação segundo Robbins (2000), é a vontade de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, pensando que a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer as necessidades individuais. Já para Maitland (2000), a motivação é a força ou impulso que leva os indivíduos a terem atitudes de uma forma específica, considerando que se os servidores forem motivados o ambiente automaticamente é saudável.

O trabalho está voltado para a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul na questão de analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social, sendo o quadro de funcionários composta por cargos em comissão (CC's), efetivos, terceirizados, adidos e estagiários, voltada à atenção aos Efetivos e CC's.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A forte exigência de que as organizações públicas prestem serviços de qualidade à população é uma tendência que vem crescendo nos últimos anos, mas para que isso possa ocorrer é necessário o aprimoramento dos seus modelos de gestão e reconhecimento dos servidores por suas tarefas desenvolvidas.

Tem-se a necessidade de destacar a importância da motivação para as pessoas nas organizações, uma vez que tal processo mostra-se como transformador de ambientes, levando, a um maior envolvimento e comprometimento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo para a eficácia de seus locais de trabalho e alcance das metas da organização.

Quanto à satisfação no trabalho dos servidores é uma atitude ou resposta emocional às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho, são definidas como o grau que os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho, podendo ser positivo ou negativo.

Já a satisfação e insatisfação no trabalho, são consideradas como os dois extremos de um mesmo fenômeno, sendo frequentes os estudos que adotam uma medida de satisfação por

meio de escalas que vão de um extremo de muito satisfeito até o extremo oposto de muito insatisfeito (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003).

Conforme Seabra (2001), a Nova Administração Pública composta por um conjunto de ideias administrativas, vem causando mudanças em instituições do setor público em muitos países. Em relação às mudanças intra-organizacionais, a Nova Administração Pública tem sido o restabelecimento da primazia de princípios gerenciais sobre o modelo burocrático tradicional.

Com as diversas tecnologias presentes no nosso meio a falta de atualização das ferramentas de gestão de algumas organizações públicas dificulta o gerenciamento das equipes, contribuindo para a dificuldade em atender as demandas da sociedade. Com a necessidade de aprimoramento dos modelos de gestão, a Administração Pública vem passando por muitas modificações, no mundo inteiro.

Montana (1999, p.203), diz que a motivação é um “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Diante do exposto, o órgão público a ser estudado é a Assembleia Legislativa, sendo órgão de representação do Poder Legislativo através dos deputados estaduais. O Poder Legislativo é o poder de legislar, criar e sancionar as leis. A Assembleia Legislativa é a casa dos grandes debates do Estado do Rio Grande do Sul.

Considerando o grande número de servidores Efetivos e Cargos em Comissão na Assembleia Legislativa e suas diferentes funções, provavelmente existe a desmotivação, como em qualquer empresa, seja privada ou pública.

2.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Assim neste contexto apresentado, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: quais os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social, da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul?

2.2 OBJETIVOS

O presente trabalho apresentará os seus objetivos.

2.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor público em especial a Assembleia Legislativa;
- Identificar fatores que influenciam a motivação e satisfação no trabalho dos funcionários Efetivos e Cargos em Comissão na Assembleia Legislativa no Setor de Comunicação Social;
- Identificar os fatores que geram insatisfação nos servidores Efetivos e Cargos em Comissão na Assembleia Legislativa no Setor de Comunicação Social.

2.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração deste trabalho justifica-se pela relevância do tema Motivação e Satisfação em organizações sejam públicas como privadas, tendo uma importância fundamental com relação à eficácia da realização de sua missão (BRUNELLI, 2008). A Assembleia Legislativa com a função de legislar, criar e sancionar leis é uma organização pública, voltada totalmente para atender as demandas da sociedade em geral.

É importante que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos, satisfeitos e motivados. Sabe-se que a motivação humana para o trabalho

prevalece como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com a simplicidade.

Vendo as grandes mudanças ocorridas nos últimos anos nas organizações públicas, novas políticas públicas, aperfeiçoamento dos sistemas de tecnologia, maior transparência entre outros, visam à satisfação da população atendida pelos serviços oferecidos, com maior qualidade e eficácia.

Para melhor definir a justificativa da pesquisa, vale ressaltar que a motivação pode vir de cada um de nós existindo pessoas que são motivadas pela participação, outras que são orientadas pela ação e a satisfação no trabalho, existe aquelas que são orientadas pela segurança e por fim existem pessoas que são orientadas pela conciliação e remuneração. A motivação é um ponto crítico em qualquer empresa, sendo assim faz-se necessário conhecer a teoria motivacional para se pensar sobre os comportamentos nas organizações e para tomar decisões a respeito de planejamento organizacional.

A pesquisadora tem interesse pelo tema da motivação e satisfação no trabalho em empresas públicas, por trabalhar na área e ter vivência de alguns anos no setor público, presenciando que a motivação é um fator chave para a produtividade, bem estar, satisfação e qualidade nas tarefas elaboradas, outro motivo que justifica é a baixa produção científica sobre motivação e satisfação no setor público, sendo a maioria das pesquisas no setor privado sobre a motivação de pessoal.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul tem sido celeiro de líderes cuja projeção ultrapassou os estreitos limites das fronteiras de nosso Estado. Diante de diversos momentos polêmicos da vida brasileira, para o bem e para o mal, os rumos da política nacional foram decisivamente influenciados por homens públicos vindos do Casarão Rosado da Rua Duque de Caxias e, mais recentemente, do Palácio Farroupilha. Localiza-se na Praça Marechal Deodoro, 101 - Porto Alegre/RS - Cep 90010-300 - PABX (51) 3210.2000 (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012).

- **Período Imperial (1822/1889)**
- **República Velha (1889/1930)**
- **República Nova e Estado Novo (1930/1945)**
- **Redemocratização (1945/1964)**
- **Regime Militar (1964/1985)**
- **Nova República (1985/...)**

Plenário - Órgão deliberativo máximo do Poder Legislativo, soberano em suas decisões e constituído por deputados. No Plenário, realizam-se as Sessões Plenárias, onde os deputados se reúnem para discutir e votar os projetos depois de analisados pelas comissões. Depois de aprovados, os projetos transformam-se em emendas constitucionais, leis, resoluções, etc.

Sessões Plenárias – São realizadas ordinariamente as terças, quartas e quintas-feiras com início às 14 horas (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012).

A figura nº 1 consta o organograma funcional da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.

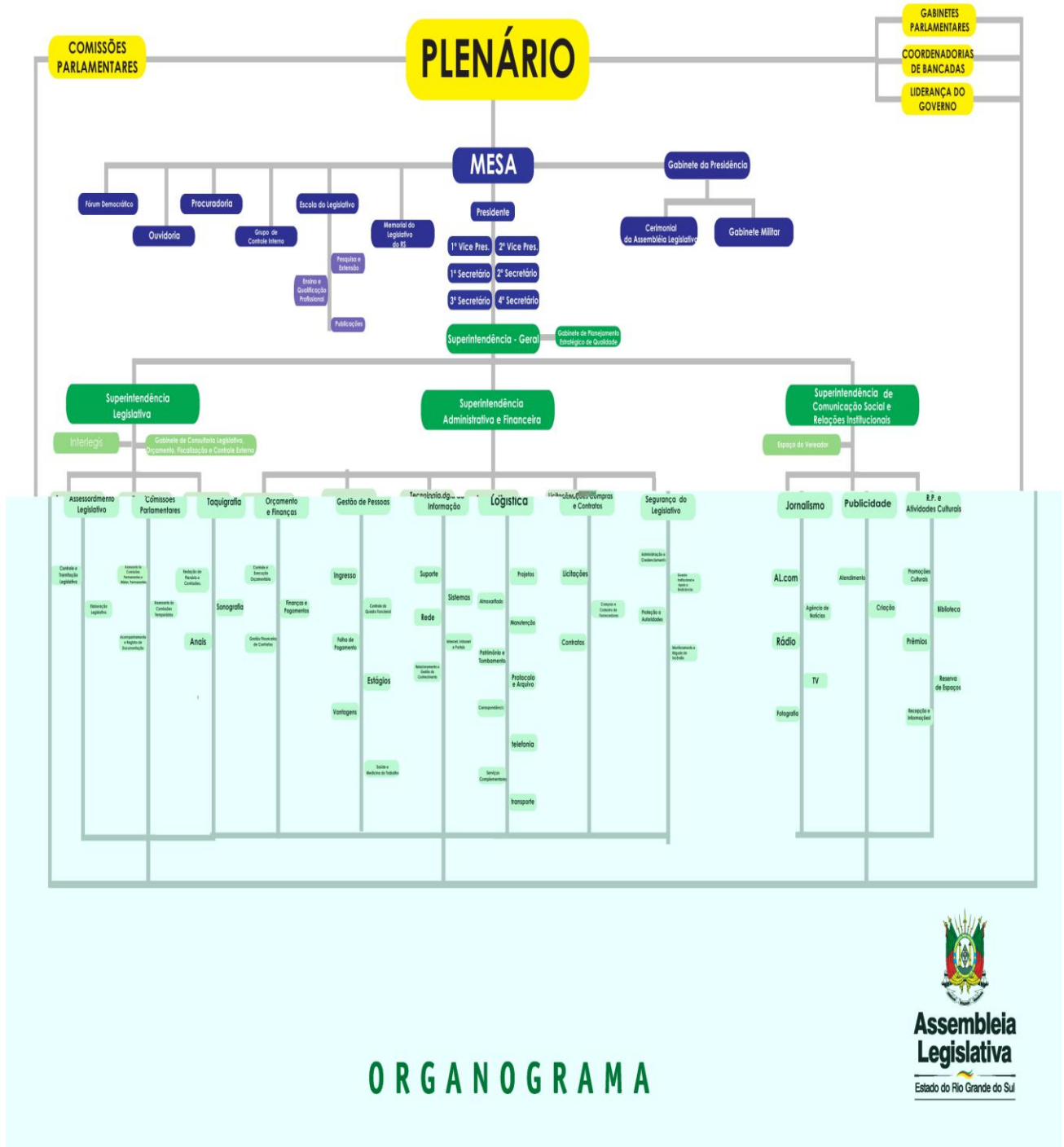


Figura 1: Organograma Assembleia Legislativa do RS
Fonte: Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul (2012)

SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

O Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa conta com 190 servidores, sendo 33 Cargos em Comissão, 50 Efetivos, 68 Terceirizados, 3 Adidos e 36 Estagiários. O

Setor é subdividido em Departamento de Jornalismo, Publicidade, Relações Públicas, Atividades Culturais, Administrativo, Agência de Notícias, Fotografia, Departamento Comunicação Visual, Espaço do Vereador, Sala João Carlos Terleira, Al.COM, Rádio, TV Al, TV Terceirizada e Divisão de promoções Culturais.

Segundo o site da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, a Rádio ALRS é a única rádio institucional, via Internet, com transmissão 24 horas por dia em tempo real. O início do projeto foi o Departamento de Rádio da Assembleia, implantado na década de 80, presta serviços para os deputados, gravando entrevistas e distribuindo o material para outras rádios através de e-mail, veiculados nas emissoras de rádio do Estado (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012).

Já a TV Assembleia teve início em 1964. Em abril de 2001, com a criação do Departamento de Mídia Eletrônica, uma nova dinâmica de comunicação foi implementada, com o objetivo de aumentar e ampliar a divulgação dos atos do Legislativo, consolidando a estrutura da TV. Com a transmissão ao vivo de Sessões Plenárias, Audiências Públicas de Comissões, pronunciamentos, debates, fóruns, seminários, telejornais e demais atividades parlamentares, além de uma ampla programação cultural e informativa (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012).

A Agência de Fotos é responsável por fotografar todos os eventos, como plenário, reunião de bancada, comissões, audiência públicas, debates, fóruns, entre outros eventos. Essas fotos ficam disponíveis no site da Assembleia (www.al.rs.gov.br), são usadas pelos deputados e assessores. Já a Agência de Notícias é um canal de comunicação que publica matérias enviadas dos 55 deputados e notícias dos eventos da Assembleia Legislativa.

No item a seguir constam a Fundamentação Teórica da Pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

O estudo da fundamentação teórica preliminar procura traçar um apanhado de ideias e conceitos que a literatura apresenta a respeito, de Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação no Trabalho e Motivação no Setor Público.

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Na Gestão das organizações públicas existe dois tipos de vínculo empregatício: celetistas e estatutários. Os celetistas são regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Já os estatutários são regidos em seus contratos de trabalho por estatutos do servidor público ou específico dos militares. Pode-se mostrar que a diferença entre ambos é que os estatutários têm a previsão de aquisição de estabilidade, condicionados a aprovação em concurso público e no estágio probatório, podendo ser demitidos (SANTOS, 2006).

Conforme Saldanha (2006), as preocupações relativas aos recursos humanos nas organizações públicas vão da obtenção de pessoal até a composição de uma carreira, sendo que as exigências atuais voltadas a desempenho satisfatório por parte da sociedade em geral são mais efetivas. Na gestão pública, relacionado à gestão de pessoas num primeiro momento é uma entidade com carência de mão de obra faz-se a solicitação de um número de servidores para diferentes áreas, e após os tramites legais para elaboração de editais ou afins, é promovido concurso público para que indivíduos sejam escolhidos e convocados a cumprirem as etapas até a nomeação.

Dentro de organizações públicas existe o ingresso por concursos públicos e cargos comissionado, a primeira relaciona-se com o caráter impessoal, voltados para o preenchimento dos requisitos do cargo, os quais poder ser regidos por Estatuto ou pela CLT. Já ao ingresso através de cargo comissionado, corresponde o caráter político da distribuição dos cargos públicos, sendo livres para nomeação e exoneração a qualquer momento (OLIVEIRA, 1997).

Conforme Saldanha (2006), o acompanhamento do servidor durante toda a sua vida profissional vem do modelo sistêmico de recursos humanos onde esta preocupação é presente nas organizações, fornecendo treinamento constante ao mesmo. A etapa de desenvolvimento é

a base para a realização das tarefas por parte do servidor, através de treinamento destinado a sua função específica que desempenha. Uma carreira nos diversos níveis de funcionalismo é uma maneira de orientar as ações dos servidores e tem como meta o entendimento do caminho a ser traçado por cada funcionário dentro das organizações, mas o problema é que alguns cargos não possuem plano de carreira, por não possuírem qualificação adequada para crescer na organização pública, limitando os horizontes daqueles que ocupam estas funções.

Para Gramigna (2007), a área de Gestão de Pessoas, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem obtendo seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e seguindo para uma gestão integrada e com foco no negócio.

Os responsáveis pela área de gestão de pessoas auxiliam nos procedimentos sobre como divulgar, por toda a organização, as estratégias estabelecidas. Tomar ciência das estratégias de forma clara e objetiva pelos empregados se torna muito importante, uma vez que cada empregado deve saber o seu envolvimento em relação às ações desenvolvidas por eles e, ao mesmo tempo, sentir-se responsável e comprometido (BRECKER, 2006, p. 121).

Dutra (2002) alega que a Gestão de Pessoas deve oferecer ferramentas que permitam ao executivo desenvolver-se por si mesmo para entregar o que é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Para o autor, o estímulo às pessoas para que elas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias. A fim de impulsionar os indivíduos a repensarem sobre sua empregabilidade, preocupando-se com seu constante desenvolvimento e com o rumo de suas carreiras, uma das ferramentas que vem sendo utilizada pelas organizações é a Avaliação de Competência.

Se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor para a organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho (DUTRA, 2004).

Segundo Bohlander (2005, p. 2), “embora pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa”.

“Um sistema de gestão de pessoas é sempre pensado para atender às necessidades percebidas pela empresa e pelas pessoas que com ela mantêm relação de trabalho” (DUTRA, 2004, p. 89).

De acordo com Motta, Vasconcelos (2006), a gestão de pessoas tem o seguinte papel:

- avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais;
- descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, por meio de processo de seleção “objetivos”;
- avaliar os cargos e desempenhos dos empregados, remunerando-os equitativamente para motivá-los;
- treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais bem sucedidas.

Conforme Longo (2009, entrevista Fundação Dom Cabral):

No cenário da Gestão Pública, no qual mudanças para o foco em resultados é primordial, as pessoas são as peças-chave. Sua capacidade para mudar e sua vontade de fazê-lo são determinantes do sucesso. Por isso, as políticas de gestão de pessoas devem focar-se, por um lado, no desenvolvimento de atitudes positivas direcionadas aos novos focos da gestão e, pelo outro, na capacitação dos funcionários públicos para dirigi-los com eficácia. A gestão de resultados é, sem dúvida, mais eficaz e eficiente. É também mais democrática, já que sem ela não há uma adequada “*accountability*” da gestão pública. Deve-se convencer aos que trabalham nas organizações públicas de que esse tipo de gestão pode chegar a ser, além disso, mais estimulante, enriquecedor e divertido do que limitar-se à administração das rotinas burocráticas.

A dificuldade para o andamento e desenvolvimento dos modelos de gestão pública no Brasil é resultado de uma disfunção vista nas entidades públicas que resulta de uma conduta real discrepante da conduta formal por parte dos agentes públicos. Observa uma estrutura frágil de controle, de maneira geral dos servidores públicos, que acaba a mercê em suas organizações sem acompanhamentos, para verificar e mapear o desempenho de cada servidor da melhor forma (BERGUE, 2005).

Para uma boa Gestão de Pessoas em qualquer organização o fator Motivação influencia o ambiente organizacional.

3.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Nascimento (2007), para entender o que é motivação, precisa buscar suas causas, os motivos que estimulam os indivíduos a se comportarem de tal forma. A personalidade do homem e seu desenvolvimento mental, profissional, social e emocional relacionam-se com a motivação, esta estimula as pessoas a se superar e a persistir na

realização das metas que desejam, dirigi-las em favor das organizações e das pessoas que as auxiliam, sendo de extrema relevância para o sucesso de qualquer empreendimento conjunto.

Com relação às organizações públicas a motivação no trabalho é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2005), refere-se a quanto esforço uma pessoa despende. Este é o elemento que as pessoas se referem quando falam de motivação. A intensidade não é capaz de levar a resultados bons, ou se esta seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. A motivação tem uma dimensão de persistência sendo medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2005).

Conforme Lawler (1997), em um planejamento organizacional a motivação para ele é um fator Crítico. Devido a isso, têm a necessidade de ver quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido, para evitar problemas que terão sobre o comportamento individual e organizacional. Para o autor é preciso entender a teoria motivacional para se pensar e analisar sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nós enquanto seres humanos temos diversas necessidades e desejos, que muitas vezes não são atendidos, presentes em várias ocasiões, estes responsáveis por gerar nas pessoas ações e atitudes que objetivam suprir esses desejos não satisfeitos. Ressaltando que as pessoas são diferentes, pois cada um tem sua própria habilidade, conhecimento, personalidade, objetivos, necessidades, motivação e limitações entre outras características (NASCIMENTO, 2007).

Conforme Escorsim, Kovaleski, Francisco (2005, p. 45) “no processo produtivo, a motivação é uma ferramenta da mais relevante importância porque ela afeta o desempenho funcional e este é a mola propulsora da produção”.

De acordo com Bergamini (1997), a possibilidade de escolhas de interesses percebida entre os indivíduos possibilita aceitar que os indivíduos não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Pensando assim pode-se encontrar a principal fonte de informações relacionada ao comportamento motivacional.

Stoner (1999, p. 322), conceitua motivação como: “Os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento do indivíduo.” Assim ele define motivação como um conjunto de fatores, logo a motivação dá suporte à ação de determinado indivíduo e é necessário despertar esses fatores nas pessoas que integram a equipe de trabalho, para que elas possam atuar motivadas, produtivas e satisfeitas.

Para Alves (2007), a transformação para um mundo melhor passa pela mudança de percepção de cada um que habita o planeta e que, a tomada de consciência de que o indivíduo é capaz de fazer e trazer alguma diferença a sua vida. Essa conscientização pode tornar-se uma forma de motivação, que é a auto- motivação, que implica o ato de dar a si mesmo algum motivo para alguma coisa. A auto- motivação é gerada pela própria pessoa, que deve ser um indivíduo entusiasmado e não otimista.

A motivação é força que estimula as pessoas a agirem. O autor estabelece que na verdade a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, e que estas necessidades são intrínsecas às pessoas (GIL, 2001).

Já para Vergara (2003), define a motivação como sendo um produto não acabado, onde o mesmo pode ser considerado como um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida, isto é, tem caráter de continuidade.

Segundo Robbins (2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação, sendo um impulso constante e de intensidade variável norteado para o alcance de um objetivo, voltado a uma necessidade ou um estado de satisfação.

De acordo com Gil (2010), motivação é a força que estimula as pessoas a agir; é resultante de necessidades não satisfeitas, sendo essas, intrínsecas às pessoas, não podendo, ser colocado nelas, como era conceituado pelos primeiros teóricos.

Conforme Archer (1997), uma contribuição ao descrever a diferença entre motivadores e fatores de satisfação. Para o autor um motivador nada mais é que um motivo uma necessidade, por outro lado um fator de motivação é alguma coisa que satisfaz uma necessidade. Normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana, com a própria necessidade.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho sendo voltada ao desempenho e produtividade, crescendo a vontade e interesse dos dirigentes, no próximo item constam algumas teorias.

3.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria de Maslow parte de três princípios sobre o comportamento dos indivíduos em relação às necessidades:

- Princípio da Dominância: relaciona ao pressuposto de que o comportamento humano é influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- Princípio da Hierarquia: são as necessidades reunidas de acordo com uma hierarquia;
- Princípio da Emergência: um nível de necessidades surge como fonte de motivação e irá estabelecer o comportamento do indivíduo, mas apenas quando as necessidades dos níveis hierárquicos inferiores estiverem satisfeitos.

Conforme Maslow (2000), quando as pessoas estão de modo razoável gratificadas nas suas necessidades básicas ascendem na Pirâmide de Hierarquia das Necessidades, tornando as pessoas muito motivadas. As necessidades voltadas ao crescimento têm um comportamento diferente das necessidades inferiores, não se obtendo uma hierarquia de despotismo geral. Já nas necessidades superiores pode acontecer que, em cada indivíduo, estas podem dispor hierarquicamente, de uma maneira subjetiva, relacionadas a valores, características pessoais e talentos.

Encontra-se na Pirâmide de Maslow, as necessidades primárias localizadas na base da pirâmide, relacionadas à sobrevivência das pessoas, bem em cima, encontram-se as necessidades secundárias, voltadas aos indivíduos no seu crescimento psicológico e ao ambiente social (GIRONDI, 2007).

Abaixo a Pirâmide de Maslow:



Figura 2: Pirâmide de Maslow
Fonte: Extraído de Maslow (2000)

Com base nas necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, Lopes (1980) destaca:

- **Funções Fisiológicas:** corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais, sendo o mais básico da hierarquia;
- **Segurança:** é o segundo nível das necessidades humanas, relacionada a segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças etc.;
- **Sociais:** relaciona com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas;
- **Auto-estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar;
- **Auto-realização:** essa necessidade encontra-se no topo da hierarquia. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade.

Segundo Bateman e Snell (1998), abordam que Maslow propôs que deveria ser criado um ambiente de trabalho que conceda treinamento, recursos, autonomia, responsabilidades e realizações desafiadoras. Essa cultura organizacional proporciona os indivíduos a uma oportunidade de usarem seus talentos e habilidades de forma criativa e com isso alcançar o pleno potencial.

Conforme Nascimento (2007) ressalta que é de grande valor os variados tipos de necessidades humanas no processo de trabalho, pois diante do trabalho as pessoas têm a possibilidade de crescimento e assim conseguir obter o suprimento de suas necessidades, indo das primárias até as superiores, como o crescimento, auto-realização e conseguir esquecer e se libertar dos medos ocasionados do trabalho.

Pode-se dizer que as necessidades de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituídas pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais.

3.2.2 A teoria X e a teoria Y de McGregor

De acordo com Mc Gregor (1999), trabalha com a teoria X e a Y para explicação da motivação humana. A Teoria X engloba a concepção tradicional de direção e controle, com relação a um conjunto de pressuposições de que o ser humano, tem desgosto ao trabalho e o evita sempre que pode, sendo que por isso a maioria das pessoas precisam ser coagidas, ameaçadas e controladas de punições para que se esforcem atingindo os objetivos organizacionais, existindo pessoas que escolhem por serem dirigidas evitam assim responsabilidades maiores tendo pouca ambição, priorizando a segurança.

Já a Teoria Y relaciona a uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, onde o esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o descanso, controle externo e ameaças de punição, não são os únicos meios de estimular para trabalho em vista dos objetivos organizacionais onde o compromisso com os objetivos é relacionado a recompensas voltadas à sua realização. Ressalta que a motivação é à base de todas as atividades administrativas e acredita que as instituições devem aprender a Ciências Sociais para conseguir uma organização eficaz e eficiente.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas
As pessoas tendem a evitar o trabalho	As pessoas consideram o trabalho com algo natural a ser realizado
As pessoas evitam a responsabilidade para se	As pessoas são criativas e competentes

sentirem seguras	
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	

Quadro 1: Teoria X e Y comparação
Fonte: Motta e Vasconcelos (2002, p.77).

3.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

O atendimento das necessidades básicas das pessoas é condição necessária, mas não suficiente para a manutenção de boa produtividade e desempenho no trabalho. Para conseguir que as pessoas se esforcem mais no trabalho, comprometendo-se com a organização, canalizando sua energia produtiva para o sistema é necessário atender a outro tipo de necessidade humana que vai além das necessidades básicas. Este outro tipo de necessidade é voltado para a auto-realização e ao desenvolvimento do potencial do indivíduo (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

A teoria dos dois fatores, mostrou duas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seu trabalho: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais, quando explicitos, levam à satisfação no trabalho; os higiênicos, quando ausentes, levam à insatisfação (FALLER, 2004).

Herzberg (1997), definiu os fatores Higiênicos e Motivacionais como:

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
Política e administração da companhia	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relações Interpessoais	O próprio trabalho
Condições de Trabalho	Responsabilidade
Salário	Progresso
Situação	Desenvolvimento
Segurança	

Quadro 2: Higiênicos versus Motivacionais
Fonte: adaptado de Herzberg (1997)

Com relação a esses fatores, Maciel (2006), ressalta que os fatores higiênicos podem fazer as pessoas insatisfeitas, caso não sejam bem administrados pela organização. Independentemente da quantidade e qualidade desses fatores, eles não irão mudar as pessoas em relação á motivação e satisfação em desempenhar suas funções. Já os fatores de

motivação, quando presentes, podem presumir que os servidores sintam-se satisfeitos e motivados nas funções e tarefas que executam.

Ainda Herzberg, mostra que seu trabalho permitiu identificar que os indivíduos motivam-se de forma diferente e as organizações podem implantar políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação visando atender vários tipos de necessidades, mas para Motta e Vasconcelos (2006), cada pessoa poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pelo líder, sendo que os mesmos fatores a partir dos quais um indivíduo poderá motivar-se não afetarão outro, dada à variação das necessidades intrínsecas das pessoas.

Para Bateman e Snell (1998), os estudos de Frederick Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que causam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações do homem com o que ele faz. Natureza da tarefa, promoção, reconhecimento, responsabilidade pelo que ele faz, sendo esses os fatores motivacionais chamados por Herzberg.

3.2.4 Motivação Extrínseca e Intrínseca

De acordo com Bergamini (1997), a motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é mostrada como o impulso que leva os seres vivos à ação, estes são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado e a satisfação nunca é plena, pois o desequilíbrio psicológico que impulsiona o ser humano à busca daquilo que seja capaz e saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Já a motivação extrínseca, pode ser considerada como estímulos e 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 (CODA, 1997).

A motivação intrínseca está voltada a recompensas psicológicas, como usar as habilidades de alguém, sendo um desafio. Já a motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, como salários, seguro de vida, benefícios, promoções, ambiente e condições favoráveis de trabalho (SILVA, 2005).

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano, mas pelo contrario o próprio fato de satisfazer a uma necessidade faz com que outra venha à tona,

disparando nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Ainda a autora fala que, cada uma das pessoas a quem se pretende oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas

Conforme a autora Bergamini (1997), relaciona em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista, propõe que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

Segundo Bowditch e Buono (1992), os indivíduos possuem necessidades diferentes umas das outras compondo das mais básicas até as mais complexas. Sendo que as pessoas buscam satisfazer as necessidades básicas, primeiro como comida, sono, sexo etc., e depois buscam a satisfação das necessidades sociais, relacionadas a construir laços duradouros com pessoas e assim parte para a busca das necessidades mais complexas.

3.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Com relação à satisfação no trabalho, os servidores com maior satisfação resultam na melhor qualidade de vida no trabalho. Os servidores podem estar um pouco satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, e sim com a sua própria educação formal, vida pessoal e atividades culturais e sociais (MAXIMIANO, 2002).

Ao separar os conceitos de motivação e satisfação, de acordo com Coda (1997), motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, voltado a aspectos como salário, benefício, reconhecimento e outras condições que precisam estar atendidas, sendo a partir da visão do servidor no ambiente de trabalho. São alguns aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é o clima organizacional, que nada mais é do que um indicador do nível de satisfação ou insatisfação experimentado pelos empregados no trabalho.

Segundo Batista et.al, (2005), o crescimento e melhoramento da produtividade profissional está diretamente ligada à satisfação profissional. Estar satisfeito estimula o crescimento e desenvolvimento laboral. Motivar-se é o estímulo necessário para este crescimento. Um profissional só se motiva quando estimulado para tal.

Conforme Spector (2003), satisfação no trabalho é uma variável de atitude que se mostra como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de maneira geral e em seus vários aspectos. Em outras palavras, a satisfação no trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (MARTINEZ, PARAGUAY, 2003).

De acordo com Buttelli (2011), trata a teoria da satisfação no trabalho proposta por Edwin Locke como uma das mais utilizadas em estudos relacionadas à satisfação, pois considera que a satisfação no trabalho está ligada à relação obtida entre o que um indivíduo deseja do seu trabalho e a sua percepção do que está obtendo. Essa satisfação pode ser mostrada como um estado emocional de bem-estar no trabalho, resultado da avaliação deste trabalho relacionada aos valores do indivíduo ao trabalho. Já a insatisfação, se dá dentro de uma perspectiva onde o indivíduo considera que os valores em relação ao trabalho estão sendo ignorados. Portanto, satisfação e insatisfação não são fenômenos opostos, mas podem ser consideradas situações distintas de um mesmo fenômeno.

Para Faller (2004) a satisfação no trabalho mostra-se como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Já para Bergozza (2007), a satisfação, que pode ser influenciada pelas condições ligadas a remuneração, pela qualidade da supervisão, condições do trabalho, equipes e colegas e pelo próprio trabalho, está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, bem como com a motivação.

A satisfação no trabalho é quase sempre avaliada perguntando-se as pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho, através de questionários ou entrevistas. Em poucos casos a satisfação no trabalho é avaliada solicitando a opinião dos supervisores ou observadores para que estimem a satisfação de outras pessoas.

Com o exposto sobre satisfação no trabalho, mostra-se a necessidade de buscar literaturas sobre Motivação no Setor Público, devido a pesquisa estar voltada a uma organização pública.

3.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Segundo Bergamini (1997), ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, confunde motivação com condicionamento. Uma vez que se aborda condicionamento, sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novas forças estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Para Bergue (2005), motivação das pessoas é diferente em algumas partes, na área pública em contraste com organismos da esfera privada envolve-se de complexidade resultantes de características de natureza cultural, política, econômica, entre outras, que particularizam esse setor. Para o autor é possível identificar, numa análise superficial dos grupos de trabalho em organizações públicas, evidências em camadas sobrepostas, considerando graus de intensidade, fortes traços dos postulados clássicos, humanistas e comportamentais. Clássica, enfatiza as tarefas e estruturas. Humanista ao inaugurar a humanização das organizações e comportamental pela compreensão das necessidades humanas e da motivação que gera uma maior produtividade.

De acordo com Vilhena (2006), a possível aquisição de habilidades e competências no passar da trajetória funcional de um servidor pode ser usada como mecanismo de desenvolvimento da qualidade dos serviços públicos em sentido amplo, além de instrumento de valorização e motivação profissional das pessoas em relação ao trabalho.

Bergue (2005), destaca a possibilidade de aquisição da estabilidade constitui um dos principais traços que caracterizam os cargos públicos. Além disso, a remuneração é relacionada por realização pessoal ou profissional, status conferido pelo exercício do cargo, poder e segurança em função das condições de trabalho próprias do serviço público guiam o comportamento do indivíduo na organização.

3.4.1 Fatores de Motivação e Desmotivação

Segundo Candeloro (2008), com base no trabalho de Herzberg, destaca os itens que mais desmotivam e os que mais motivam as pessoas no trabalho:

Fatores desmotivacionais

- Normas da empresa;
- Supervisão;
- Relacionamento com o chefe;
- Condições de trabalho;
- Salário;
- Relacionamento.

Fatores motivacionais

- Conquistas;
- Reconhecimento;
- Trabalho sendo realizado;
- Responsabilidades;
- Avançar na carreira;
- Crescimento pessoal.

Conforme Candeloro (2008) é natural do ser humano achar que a culpa da desmotivação é sempre dos outros, ou seja, da organização. Para Herzberg, a direção da empresa não tem de dedicar-se apenas a diminuir os fatores desmotivacionais, mas também a investir nos fatores motivacionais se quiser que a sua equipe desempenhe tarefas com agilidade e tenha resultados positivos.

Para Tohá e Solari (1997), organizações grande, pesadas e rígidas, cadeias de decisões extensas e complexas, limitações de regulamentos e recursos, prejudicam significativamente a iniciativa pessoal dos servidores e dirigentes, tornando quase invisível a relação entre suas medidas, ações e efeitos sociais.

Já para Costa e Mazzilli (2001), aponta fatores de desmotivação, como trabalhos repetitivos, falta de reconhecimento, remuneração, autonomia, participação e permanência no serviço. Fatores esses que não possibilitam a motivação e o desenvolvimento de potencialidades.

Conforme Sievers (1997) identifica três faces dos problemas de desmotivação por parte da empresa: falta de conhecimento dos funcionários; a própria divisão do trabalho e a falta de consideração da continuidade da vida fora da organização. A divisão das atividades em cargos reduziu a necessidade de uso das habilidades dos indivíduos, amortecendo o

sentido do trabalho desempenhado e inclusive dificultando a percepção do servidor da importância da realização das suas tarefas.

De acordo com Sievers (1997), as teorias de motivação existentes, são limitadas e unilaterais, não levam em conta todo o sistema social que engloba o indivíduo, a sua subjetividade, sem admitir que eles possam ter anseios próprios e relacionados a seu mundo e não apenas a preocupação de satisfazer suas necessidades individuais básicas.

Os fatores motivadores são considerados quando tem atividades desafiadoras e estimulantes. A desmotivação no cargo depende do ambiente, da supervisão, dos colegas ou parceiros e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo, além de incontáveis outros fatores, sendo os fatores higiênicos. Diante do exposto sobre os fatores de motivação e desmotivação o próximo item mostra como motivar pessoas.

3.4.2 Incentivando Pessoas

Segundo Bergue (2005), mostra que existem programas de estímulo a motivação de pessoas como Programas de:

- Reconhecimento dos servidores;
- Envolvimento ampliando dos servidores;
- Remuneração variável;
- Remuneração por habilidades adquiridas;
- Benefícios;
- Horário de trabalho;
- Envolvimento na sociedade.

Essas são algumas medidas que podem ser aplicados pelo Gestor Público possibilitando um aumento de estímulos para os servidores públicos, contando em especial com o treinamento e desenvolvimento que podem se tornar grande auxílio para aumentar a satisfação e a realização pessoal (BERGUE, 2005).

De acordo com Gil (2001), para motivar pessoas não é tarefa fácil, por mostrarem diferenças e serem diferentes entre si, tendo sua própria personalidade e motivação de maneiras diferenciadas. Abaixo segue sugestões aos Gestores para beneficiar a motivação dos

servidores, o autor considera que seguindo essas sugestões consegue-se trazer resultados satisfatórios para toda sua equipe.

- **Valorizar as pessoas:** Um Gestor deve a cada dia criar condições favoráveis para que seus servidores se realizem profissional e humanamente dentro da instituição em que atuam, pois, o estabelecimento de relações com pessoas, tende a promover condições favoráveis ao desenvolvimento, conhecimento e criação, de forma que ocorra uma integração e satisfação de seus funcionários, propiciando desta maneira desempenho pessoal e profissional. O gestor deve também se preocupar segundo o autor, na criação de espírito de equipe, não favorecendo ninguém da equipe e sim tratando todos da mesma forma.
- **Encoraje Iniciativas:** a demonstração por parte da equipe de iniciativas é um dos fatores mais claros da motivação. Uma ferramenta poderosa da motivação é a possibilidade das pessoas da equipe para buscarem e darem novas idéias e sugestões na resolução do problema, podendo implementar um sistema de recepção de sugestões.
- **Reconhecimento dos Avanços:** Os funcionários em sua maioria têm suas metas a serem realizadas e são encorajados a progredir, sendo assim cada meta alcançada deve ter o reconhecimento e elogio por parte de seu Gestor, ocasionando nas pessoas uma sensação de vitória e contribuindo para o bom desempenho.
- **Ofereça Incentivos:** São fatores importantes para a motivação das pessoas. Incentivo não pode confundir com o aumento da remuneração ou de benefícios pessoas ou familiares, sendo assim os Gestores têm que cada dia mais, ficar próximos de suas equipes para saber qual a real a necessidade de seus funcionários, para que os incentivos da organização sejam motivadores.
- **Autoridade:** Sempre obedecer às ordens passadas pelo superior não causa motivação. Normalmente as pessoas que estão a mais tempo na organização fazendo suas tarefas são capazes de sugerir e dar opiniões para os procedimentos da organização ou setor por possuírem mais experiências do que outras, neste caso o Gestor deve procurar este funcionário para aperfeiçoar o trabalho. O Gestor deve ter cuidado da forma de delegar as tarefas para sua equipe de trabalho.
- **Faça avaliações:** Nas avaliações o objetivo muitas vezes é criticar ou favorecer alguém, a forma mais adequada de se fazer avaliação é considerar que é parte de um plano para o

desenvolvimento de pessoas, através da avaliação pode medir a motivação dos funcionários.

- **Promova mudanças:** As mudanças são fundamentais para que se possa motivar a equipe, o Gestor deve procurar formas para que o funcionário possa fazer algum tipo de mudança, podendo reaver seu processo de gerenciamento, mudando algum método, pedindo a opinião da equipe, resultando na motivação da equipe (BRUNELLI, 2008).

Diante dos fatores motivacionais e higiênicos explanado por autores destacamos e utilizamos na pesquisa os seguintes:

Fatores Motivacionais

- Responsabilidade;
- Reconhecimento;
- Realização pessoas e profissional;
- Autonomia;
- Desenvolvimento profissional;
- Criatividade e Inovação;
- Participação.

Fatores Higiênicos

- Comunicação;
- Status;
- Segurança no trabalho (permanência);
- Decisões organizacionais;
- Relacionamento supervisor/subordinado;
- Remuneração;
- Relacionamento com a equipe.

Ao final do referencial teórico, aborda a necessidade da metodologia da pesquisa, apresentada no próximo capítulo.

4 METODOLOGIA

No item presente a pesquisadora aborda os procedimentos metodológicos que nortearam a consecução do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Yin (2005), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados. Para Martins (2002), o estudo de caso dedica-se a estudar o que passou o presente e ambientes sociais (indivíduos, grupos, sociedades). De acordo com Junior (2008, p. 85), “estudo de caso pesquisa um determinado grupo, família ou comunidade para indagar em profundidade, para examinar algum aspecto particular”.

Foi definido o método de estudo de caso para a realização deste trabalho, com abordagem quantitativa e técnica de coleta de dados através de um questionário fechado.

MÉTODOS	QUALITATIVO	QUANTITATIVO
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizada por elementos culturais; - Descritiva; - Análise de um contexto teórico; - Preocupação com o processo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com o resultado; - Se expressa em números; - Utiliza dados estatísticos; - Pode ser expressa por vários dados matemáticos.

Quadro 3: Métodos e suas Características
Fonte: Adaptado de Boaventura (2004, p.54)

O Quadro 3 caracteriza os dois métodos, o qualitativo e o quantitativo, esta pesquisa foi elaborada utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Foi efetuado um levantamento de dados, que em seguida foram analisados numericamente. Considerando a pequena produção de pesquisa que envolve servidores públicos e organizações do tipo Assembleia Legislativa, enquadra-se esta pesquisa como exploratória.

A pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2006), tem uma metodologia que procura quantificar os dados e uma maneira de se fazer isso é realizando uma análise estatística. Conforme Oliveira (1997, p. 115), “uma pesquisa quantitativa pretende quantificar as coletas de informações, opiniões, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas”.

Para Gil (2006), pesquisa exploratória tem como objetivo oferecer maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que a pesquisa tem o principal objetivo o aperfeiçoamento de idéias ou a descoberta de instituições. O planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais diversos aspectos relativos ao fato estudado.

Já para Junior (2008, p. 73), pesquisa exploratória “é uma pesquisa realizada quando o tema escolhido, por ser novo, ainda não possui suficientes fontes de referências e não apresenta hipótese consistente para servir de ponto de partida para a pesquisa”.

Ainda para Vergara (2000), a investigação exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios para a situação problemática enfrentada pelo pesquisador. Ela pode ser utilizada para a definição de problemas com maior precisão, desenvolvimento de hipóteses, estabelecimento de prioridades e isolamento de variáveis para posterior exame. As pesquisas exploratórias têm como finalidades proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto.

Esta pesquisa tem como finalidade analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.

4.2 PÚBLICO ALVO

Segundo Roesch (1996), a delimitação da pesquisa é um delineamento determinado das questões que foram levantadas.

No Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul atualmente são 190 servidores, incluindo Cargos em Comissão, Efetivos, Terceirizados, Estagiários e Adidos.

Esta pesquisa foi delimitada a servidores Efetivos e Cargos em Comissão num total de 83. Foi enviado o questionário fechado por email para os servidores num primeiro momento entre 02 a 10 de fevereiro do decorrente ano. Os servidores que não responderam por email, entreguei pessoalmente o questionário, ao final da pesquisa 58 servidores do setor de comunicação social da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, responderam ao questionário.

O questionário foi formulado de acordo com os Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, juntamente com os fatores motivacionais e desmotivacionais de Candeloro (2008), citados no referencial teórico do trabalho.

Segundo a autora Vergara (2000, p. 53) “sujeitos da Pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes confunde-se com universo amostra, quando estes estão relacionados com pessoas”.

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DA DADOS

Para a obtenção de dados, foi realizada a seguinte técnica: questionário fechado. Para Martins (2002, p. 43) “são aquelas questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas”. As perguntas (Anexo A) foram focadas em analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. A estrutura do questionário foi criada pela pesquisadora, baseado na monografia de Brunelli (2008), as perguntas são relacionadas à satisfação e motivação dos servidores.

Conforme Gil (2006), a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Não existem normas rígidas com relação à elaboração de questionários.

Segundo Bastos (1999), o questionário é um instrumento que pode ser estruturado ou se basear em algum já existente, desde que contribua para o processo de coleta de dados e que tenha ligação com os objetivos da pesquisa.

Para Roesch (2005), o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Requer esforço intelectual com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa e entrevistas exploratórias preliminares.

4.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Roesch (1996), a técnica e instrumentos de coletas de dados é um método básico para obtenção de respostas, deve ser claro e objetivo, tendo a sua estrutura realizada de maneira pertinente ao propósito do entrevistador.

Os dados da pesquisa foram analisados através das afirmativas do questionário: Sempre, Frequentemente, às Vezes, Raramente e Nunca. Cada pergunta gerou uma resposta e um gráfico com uma análise comparando com a literatura e a experiência de trabalho da autora de quatro anos na Assembleia, facilitando a interpretação dos dados coletados identificando e analisando os fatores que geram motivação e satisfação dos servidores do Setor de Comunicação Social. A técnica de análise foi baseada em estatística básica, mostradas através de gráficos, utilizando o Programa Microsoft Excel para tabulação de dados.

A autora optou por agrupar as afirmativas das questões do questionário fechado aplicado aos servidores, quando houvesse necessidade.

No capítulo abaixo, aborda a Análise e os Resultados da Pesquisa, demonstrando graficamente as análises, comparando com as literaturas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão analisados os resultados da pesquisa feita com servidores Efetivos e Cargos em Comissão do Setor de Comunicação da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, através de um questionário fechado, buscando referencias com a teoria estudada.

Num primeiro momento será apresentado o perfil dos respondentes da pesquisa e em seguida a análise das 13 questões do questionário.

5.1 PERFIL DA AMOSTRA ESTUDADA

Considerando que o total da amostra da pesquisa que responderam o questionário foram 58 servidores, 45% Cargos em Comissão (CC's) e 55% Efetivos. Mostra que o número de efetivos no setor de Comunicação Social é maior.

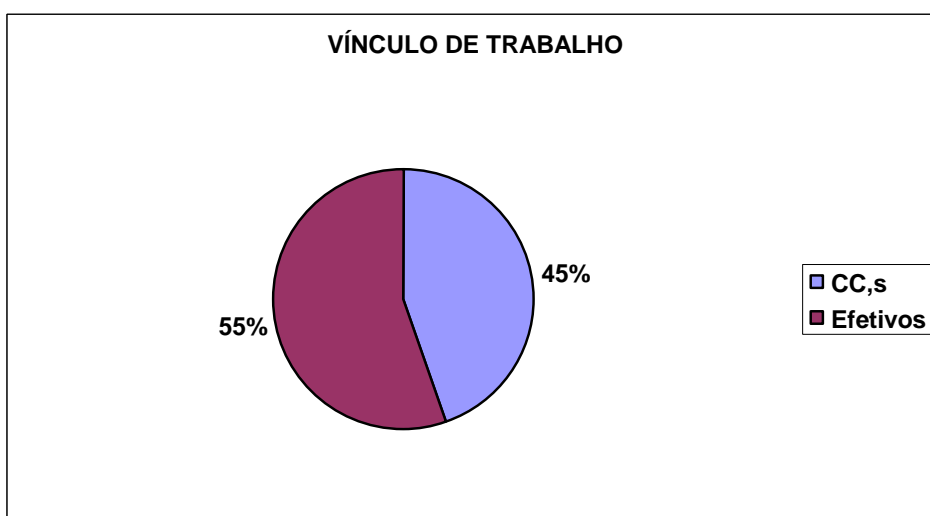


Gráfico 1 – Vínculo de Trabalho
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação ao Gênero dos 58 respondentes da pesquisa feita no setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, 43 % masculino e 57% feminino.

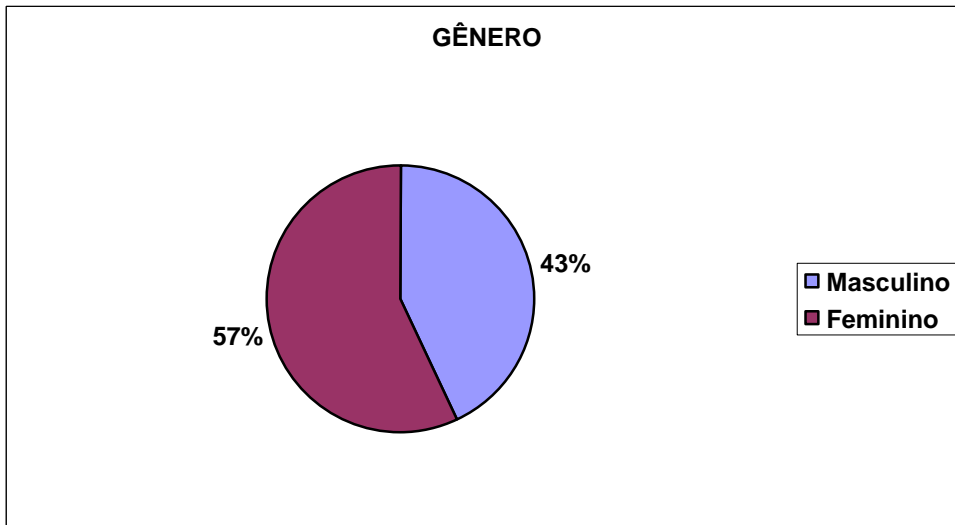


Gráfico 2: Gênero
Fonte: Elaborado pela autora

Verifica que o percentual de servidores entre 18 à 25 é baixa, sendo apenas 10%, já os servidores entre 25 à 35 anos são a maioria com 47%. Os servidores de 35 à 45 totaliza 24% da amostra, de 45 à 55 são 16% e por fim os servidores acima de 55 anos são 3%.

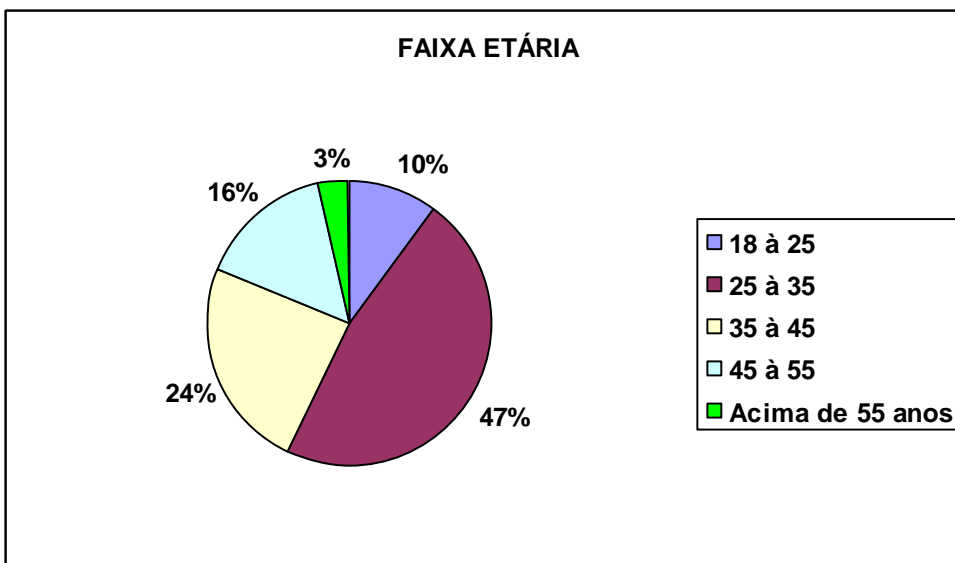


Gráfico 3: Faixa Etária
Fonte: Elaborado pela autora

Em que se tratando da Escolaridade da amostra pesquisada, 76% dos servidores possuem superior completo e 21% superior incompleto, já 3% possuem apenas o nível médio, sendo eles Cargos em Comissão.

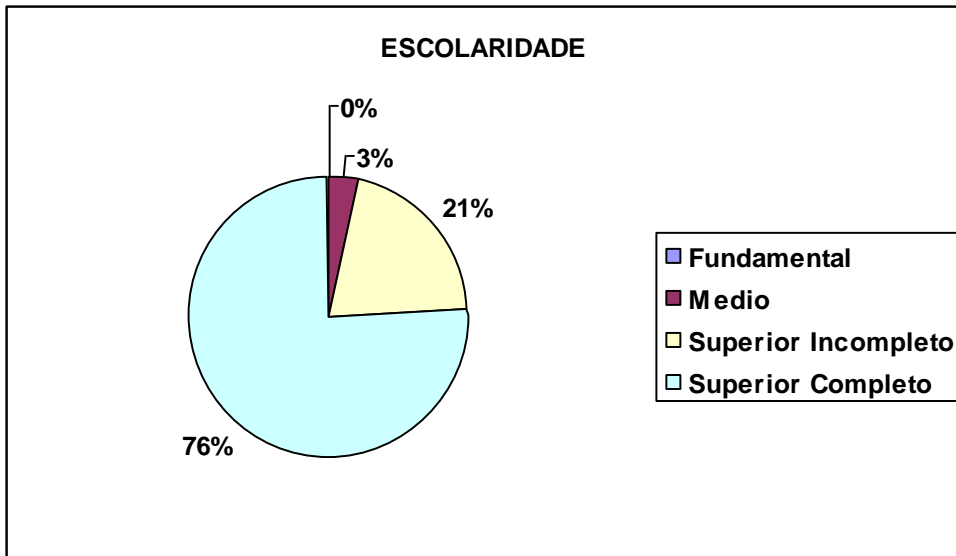


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Elaborado pela autora

Finalizando a análise do perfil da amostra, observa-se que 40% dos servidores tem entre 1 à 5 anos de serviço, já de 5 anos a 10 são 24% dos servidores. Com 16% da amostra aparece os servidores de 10 à 15 anos, com 12% dos servidores têm entre 15 à 20 anos de serviço e acima de 20 anos de serviço soma-se 8% da população pesquisada. Nota-se que a maioria da população concentra-se entre 1 a 10 anos de serviço.

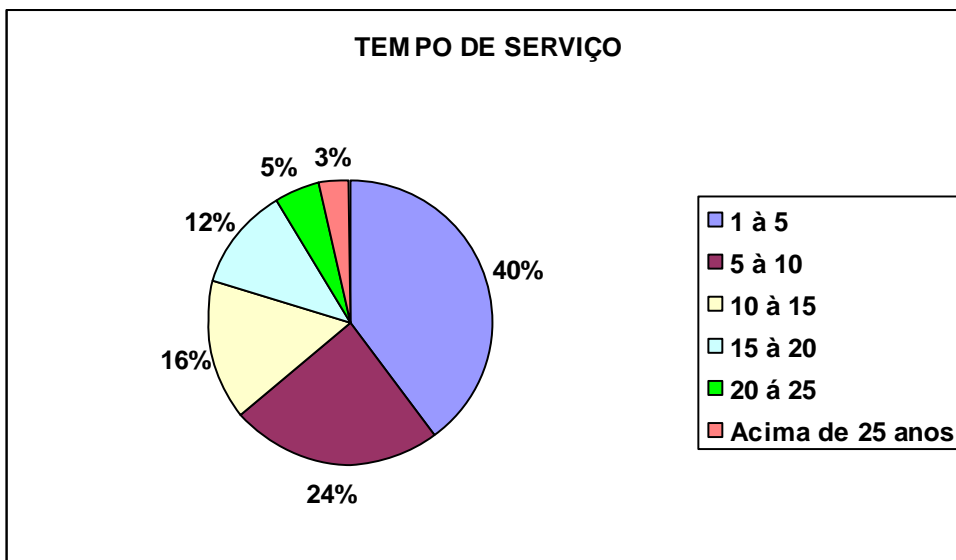


Gráfico 5: Tempo de Serviço
Fonte: Elaborado pela autora

5.2 FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNCIOS

1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho

Diante desta questão pode-se identificar o grau de motivação dos respondentes no quesito autonomia.

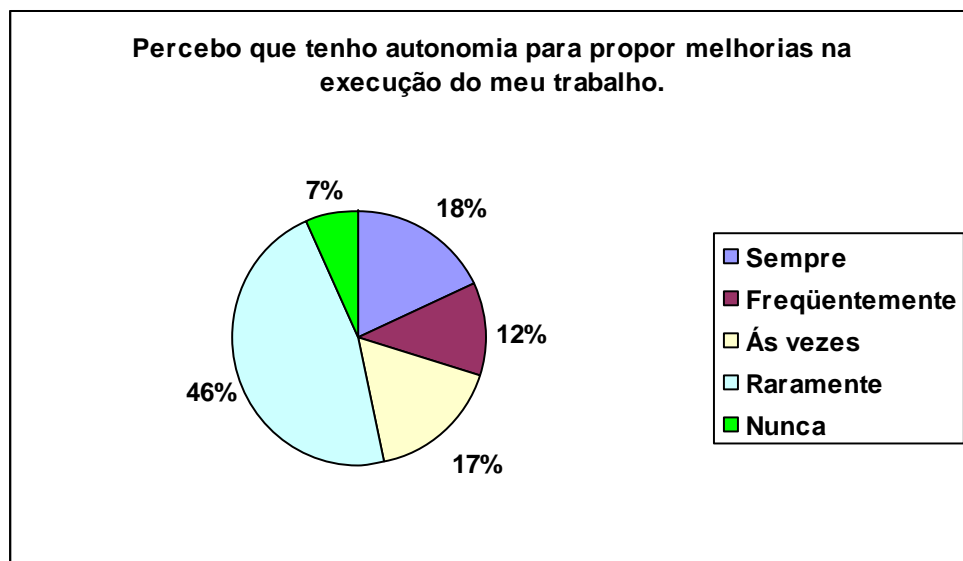


Gráfico 6: Autonomia para propor melhorias
Fonte: Elaborado pela autora

Com 58 servidores que participaram da pesquisa, o gráfico acima mostra que 53% dos funcionários raramente ou nunca têm autonomia para propor melhorias na execução das tarefas. Já 30% da amostra manifesta que sempre ou frequentemente tem autonomia e com 17% às vezes.

A autonomia dos servidores perante as organizações devem ser constante, possibilitando o melhor andamento dos processos organizacionais.

2 Realizo-me profissionalmente e pessoalmente com meu trabalho que executo

A realização profissional e pessoal é um dos fatores de motivação no trabalho, segue abaixo os dados graficamente expostos.

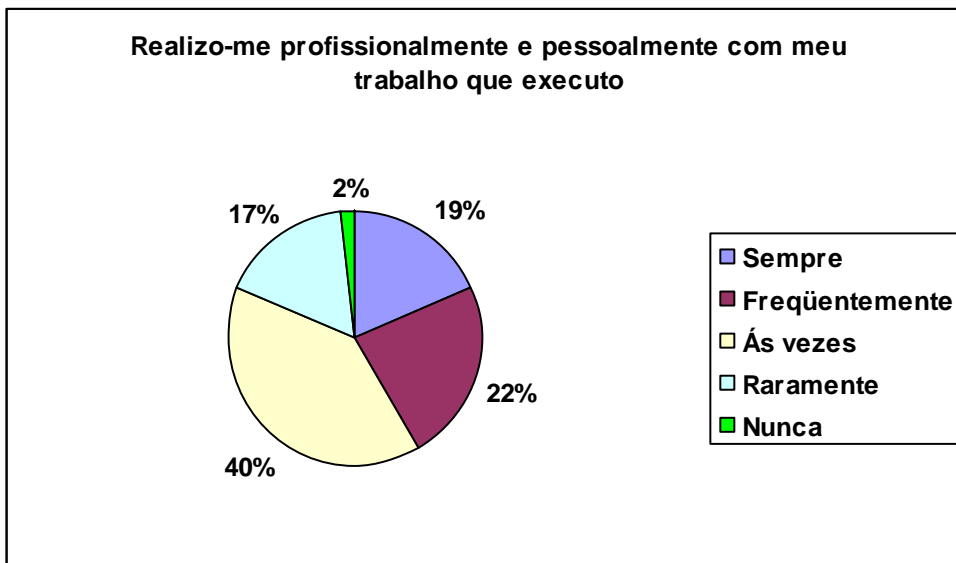


Gráfico 7: Realização profissional e pessoal
Fonte: Elaborado pela autora

Com 41% dos servidores sempre ou frequentemente sentem-se realizados profissionalmente e pessoalmente com seu trabalho, sendo um percentual baixo comparado com 40% da amostra que responderam que às vezes realizam-se profissionalmente e pessoalmente com seu trabalho e 17% raramente e 2% nunca realizam-se com seu trabalho que executam.

3 Sinto que minhas sugestões e idéias de inovação são acatadas e executadas

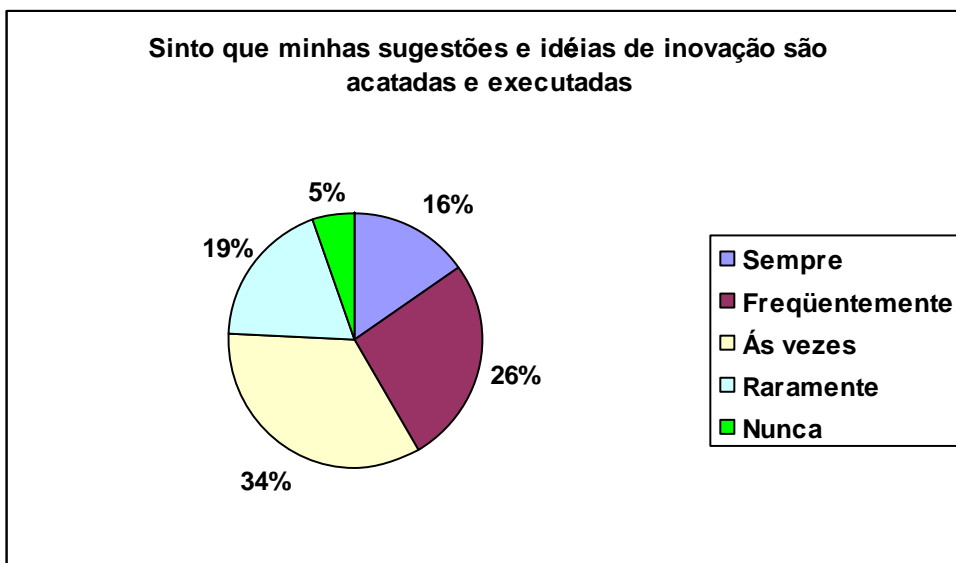


Gráfico 8: Sugestões e ideias de inovação
Fonte: Elaborado pela autora

Ao serem questionados sobre as sugestões e ideias de inovação 42% dos servidores responderam que sempre ou frequentemente suas sugestões são acatadas e executadas no Setor de Comunicação da Assembleia Legislativa. Com 34% da amostra responderam que às vezes suas sugestões são acatadas e 24% dos servidores raramente ou nunca as ideias são acatadas, conforme Herzberg (1973), este fator pouco interfere para a insatisfação profissional. Podemos observar que este fator os percentuais estão divididos, considerando que a maioria dos servidores num geral são ouvidos pelos gestores do setor de Comunicação Social.

4 Sou reconhecido (a) pelo trabalho que desempenho

Os servidores ao serem questionados em relação ao reconhecimento pelo trabalho constatou-se que 48% dos servidores raramente são reconhecidos pelo trabalho que desempenham, totalizando 28 servidores. E que 9% nunca foram reconhecidos. Com 26% sempre ou frequentemente são reconhecidos e 17 % às vezes. Em razão disso o reconhecimento é um fator motivador segundo Herzberg e pertence à necessidade de estima de Maslow.

Para Robbins (2006), considera que o reconhecimento é um agente motivador, podendo este reconhecimento ocorrer de diversas maneiras, desde um simples agradecimento a uma cerimônia formal, fala também que recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após o ato é o mesmo que estimular a sua repetição.

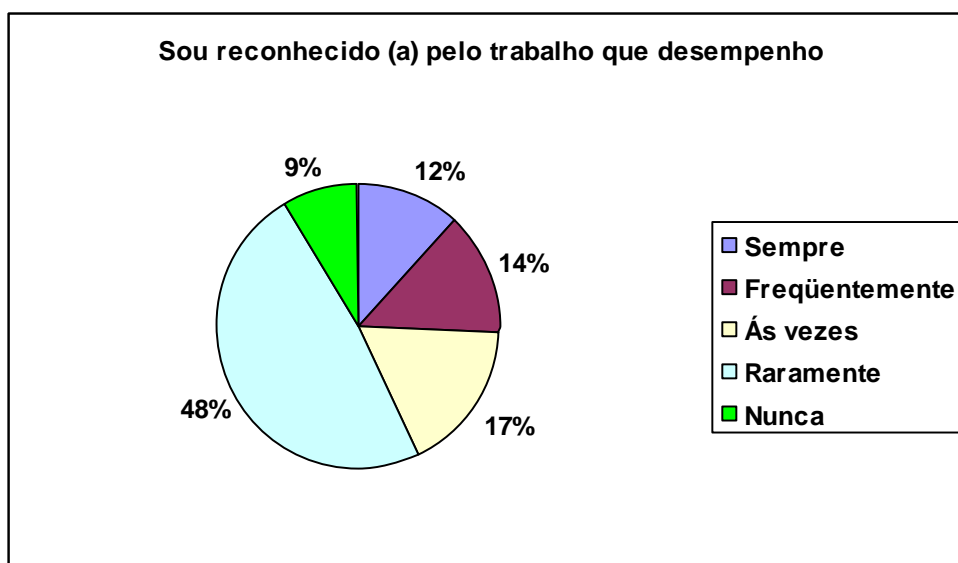


Gráfico 9: Reconhecimento pelo trabalho desempenhado
Fonte: Elaborado pela autora

Com o resultado da pesquisa alinhou-se a teoria de Herzberg (1997), mostra que este fator é motivo para a satisfação no trabalho.

Dentro das teorias estudadas, Bergue (2005), 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.

Sievers (1997) mostra que o trabalho tem que ter valor na vida das pessoas, fazer sentido para o social. Compreende-se que o fato do trabalho receber reconhecimento e valorização reforça o sentimento de inserção social e garante seu grau de motivação no indivíduo. Maslow aborda nas necessidades de estima, o anseio por prestígio e reconhecimento, que reforçam sentimentos como autoconfiança, capacidade e valor.

5 Tenho responsabilidade com o trabalho que executo

Com essa questão, busca identificar a responsabilidade que os servidores do Setor de Comunicação da Assembleia Legislativa têm com o trabalho que desempenham.



Gráfico 10: Responsabilidade com o trabalho
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa apontou que 79% sempre e 19% frequentemente tem responsabilidade com o trabalho que executa, sendo um percentual considerável de servidores, e apenas 2% dos 58 servidores às vezes têm responsabilidade com o trabalho.

Herzberg (1973) relata que os fatores motivacionais, são mostrados como fatores de satisfação, conseguindo acolher a necessidades básicas e humanas no serviço e consequentemente as pessoas se tornar mais eficientes.

6 Sou chamado para participar das decisões do setor

As respostas dessa pergunta da pesquisa dividem-se opiniões dos servidores como mostra o gráfico abaixo.

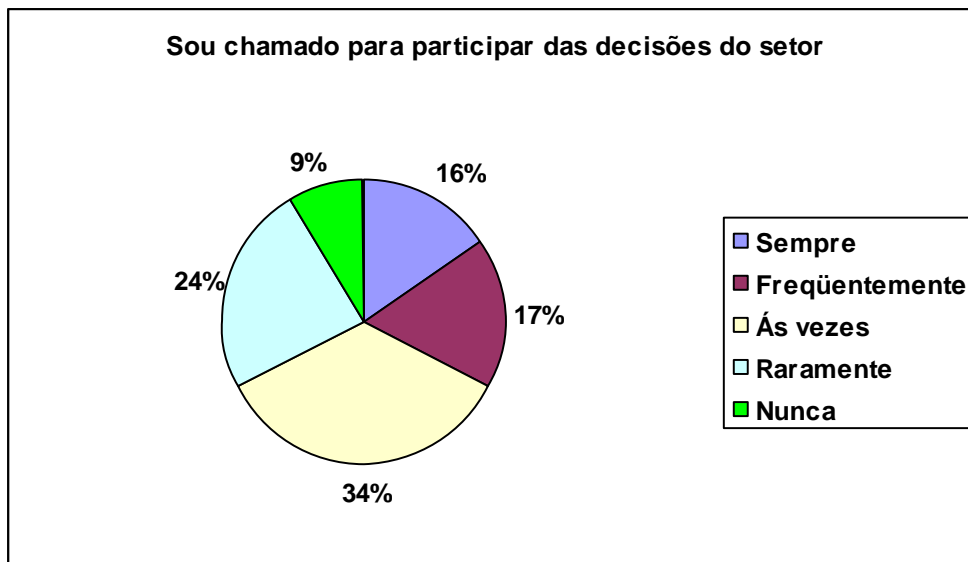


Gráfico 11: Participação das decisões do setor
Fonte: Elaborado pela autora

Entre os 58 respondentes da pesquisa 33% sempre ou frequentemente são chamados para participar das decisões do setor, já 34% às vezes são chamados e com 24% um significativo número raramente ou nunca são chamados para participar de decisões do setor de Comunicação Social.

Pode-se observar com a pesquisa, que o fator participação de decisões está dividido entre os servidores sendo que alguns nunca foram chamados para decisões do próprio setor de trabalho, gerando assim insatisfação.

7 Tenho me desenvolvido profissionalmente

As respostas dos servidores do setor de Comunicação Social dividem-se conforme o gráfico.



Gráfico 12: Desenvolvimento Profissional
Fonte: Elaborado pela autora

A questão do desenvolvimento profissional teve os percentuais de 54% sempre ou frequentemente desenvolvem-se profissionalmente com o trabalho, com 19% dos servidores às vezes e 27% dos respondentes raramente ou nunca tem-se desenvolvido profissionalmente em seu trabalho no setor de Comunicação da Assembleia Legislativa.

A ocorrência do fator desenvolvimento profissional como contribuinte para a satisfação no trabalho vem ao encontro dos postulados teóricos de Herzberg e Maslow, que partindo de ênfases diferentes chegam ao mesmo resultado final apontando a realização como fator mais importante para a motivação. Já o autor McClelland, que contribuiu de forma importante para o desenvolvimento da teoria contingencial, teve o mesmo ponto de vista (LOPES, 1980).

8 O meu relacionamento com a equipe de trabalho é bom

Ao serem questionados com a afirmação de que o relacionamento com a equipe é bom, mostra - se graficamente os resultados.

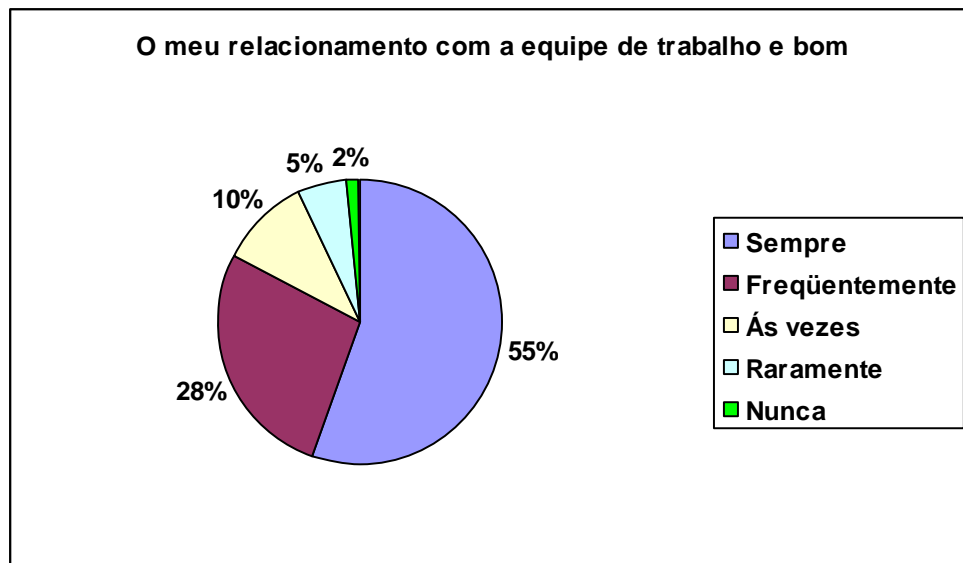


Gráfico 13: Relacionamento com a equipe de trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora

A amostra de 58 servidores pesquisados, 83% deles sempre ou frequentemente mantém um bom relacionamento com a equipe, enquanto que 7% dos servidores nunca ou raramente possuem bom relacionamento com os colegas, fator este que gera satisfação no trabalho pelo fato do coleguismo.

Já para Lumertz (2001), o trabalho em equipe e um bom relacionamento 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 destes.

9 Considero bom o relacionamento com a chefia

Ao serem questionados sobre o relacionamento com a chefia segue o gráfico abaixo com os percentuais resultantes da pesquisa feita com servidores do setor de Comunicação Social.

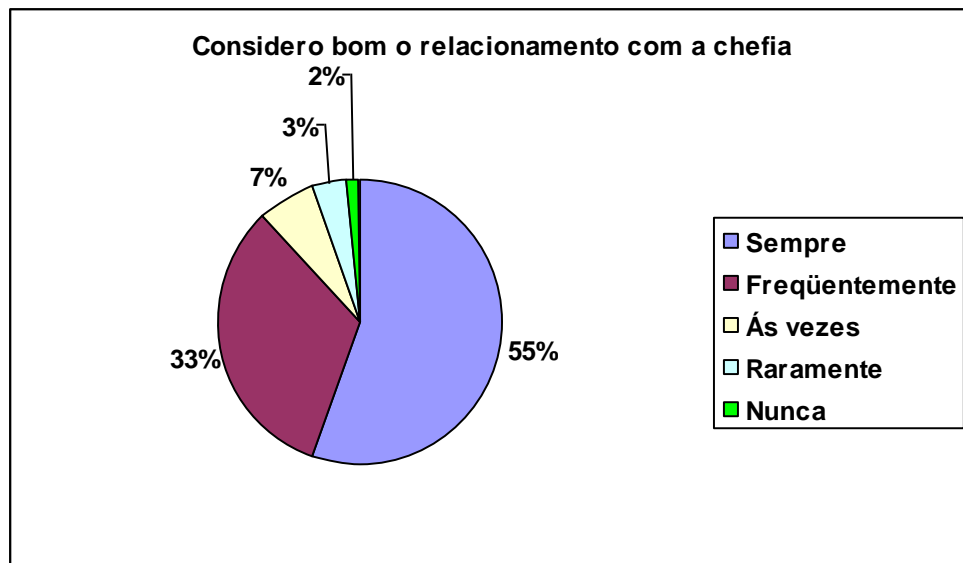


Gráfico 14: Relacionamento com a chefia
Fonte: Elaborado pela autora

Diante da pesquisa 88% dos servidores sempre ou frequentemente mantêm uma boa relação com seus chefes, enquanto que 5% da amostra representando 3 servidores responderam que seu relacionamento é raramente ou nunca bom com a chefia, já 7% à vezes tem bom relacionamento.

Pode-se dizer que este foi um resultado favorável dos fatores higiênicos, pois indica que os servidores têm um excelente contato com a sua chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos servidores. De acordo com Brunelli (2008), relata que aqueles servidores que possuem gestores focados no relacionamento interpessoal, são os mais satisfeitos no trabalho ao contrario dos servidores que tem gestores voltados para tarefas e produção.

10 Concordo com as decisões organizacionais

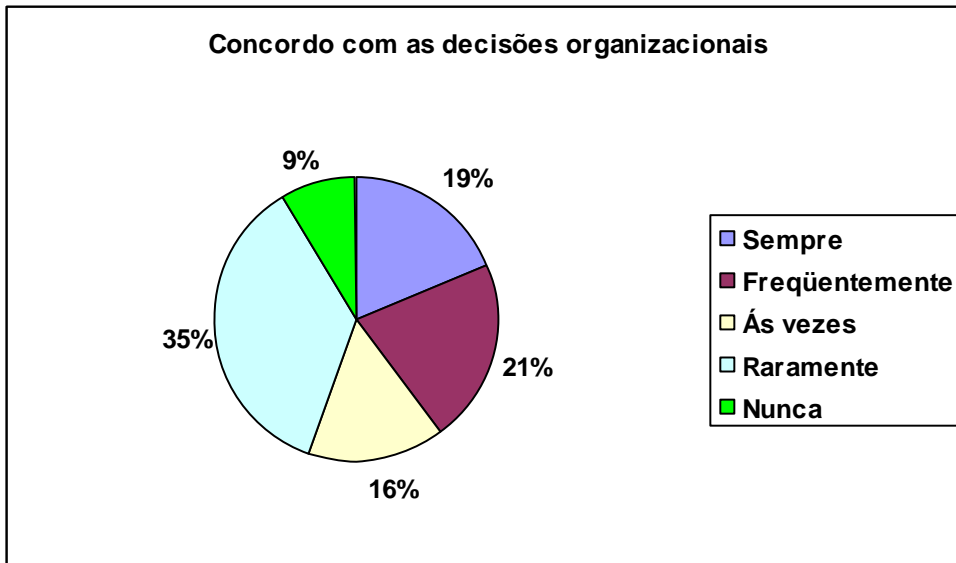


Gráfico 15: Decisões organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a questões das decisões organizacionais, sempre ou frequentemente 30% concordam com as decisões organizacionais, com o maior percentual de 35% dos servidores raramente concordam com as decisões e 9% nunca concordam.

Mostra-se que os servidores em sua maioria não concordam com as decisões organizacionais estabelecidas. Herzberg (1973) aborda que as necessidades higiênicas devem ter atenção especial, pois sem estas toda a organização sofrerá as conseqüências de servidores infelizes e desmotivados.

11 Estou satisfeito com minha remuneração

Quanto à questão em discussão estão expressas graficamente as respostas.

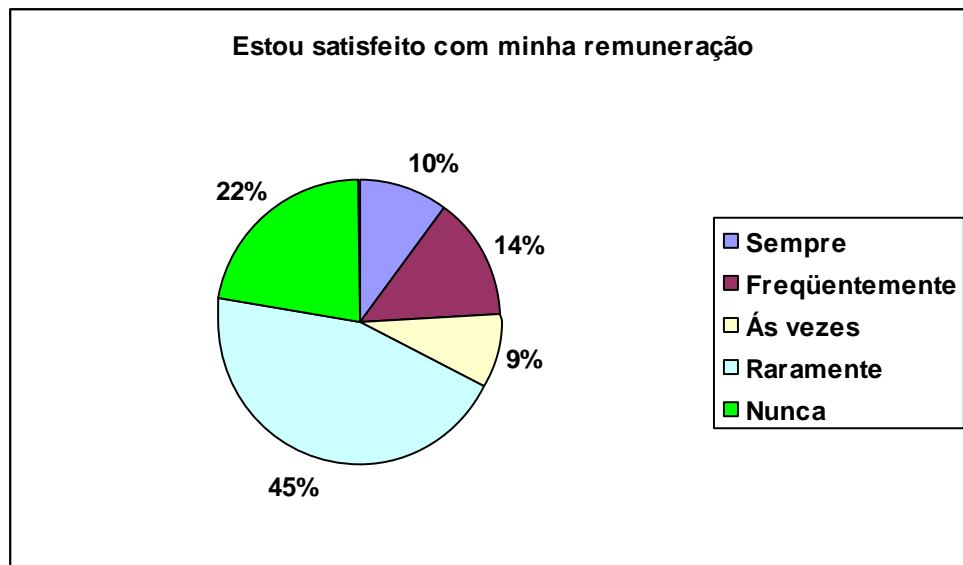


Gráfico 16: Remuneração
Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa mostrou que de 58 servidores participantes da pesquisa 39 deles raramente ou nunca estão satisfeitos com a remuneração compondo um percentual de 67%, sendo mais da metade da amostra, gerando assim insatisfação e desmotivação.

Com 24% dos servidores sempre ou frequentemente estão satisfeitos com a remuneração que recebem.

Esse resultado reafirma que a remuneração, de acordo com Herzberg, é um fator higiênico, causador de insatisfação quando não atinge um nível de aceitação considerável. Já para Vroom, as pessoas vão dedicar mais esforços quando reconhecem que as recompensas são adequadas, ou estão de acordo com o que os funcionários esperam. Maslow relaciona a remuneração a uma garantia de segurança, embasadas nas necessidades ditas como as mais básicas da hierarquia, não satisfeita esta permanece influenciando o comportamento.

Para Robbins (2006) uma maneira de aumentar a satisfação dos servidores e estimular o seu desenvolvimento é usar formas diferentes de remuneração, como os programas de remuneração variável, que remunera de acordo com o desempenho individual ou coletivo, em vez de pagar por horas ou função exercida. O autor acredita que essa forma de pagamento é percebida como um reconhecimento da contribuição do funcionário, tendo sua motivação estimulada quando percebe a ligação entre desempenho e recompensa.

12 O meu trabalho me proporciona status

As respostas dos servidores do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa em relação ao status seguem gráfico abaixo.

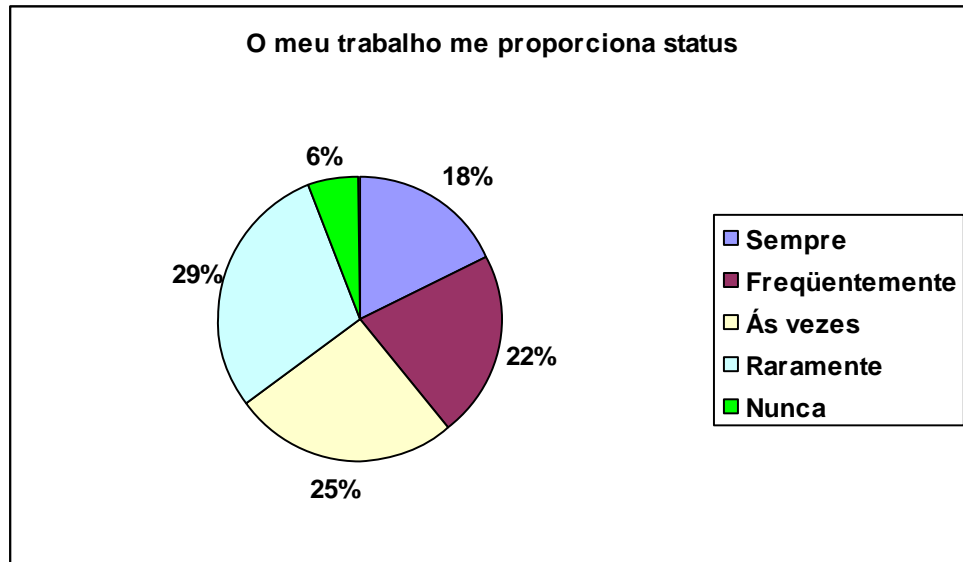


Gráfico 17: Trabalho proporciona status
Fonte: Elaborado pela autora

Diante dos resultados da pesquisa, mostrou-se que 60% dos servidores raramente, nunca ou às vezes acreditam que o trabalho no setor de Comunicação Social proporciona status, enquanto que 40% sempre ou frequentemente o trabalho proporciona status.

13 Sente-se seguro quanto a sua permanência na Assembleia

Quando à permanência e segurança dos servidores na Assembleia, segue expresso graficamente os resultados.

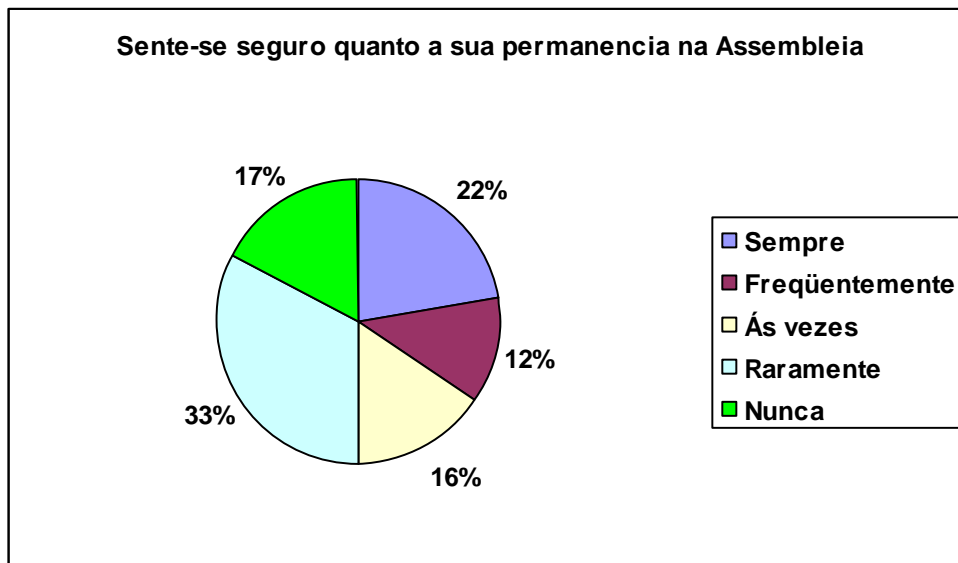


Gráfico 18: Segurança quanto à permanência na Assembleia
 Fonte: Elaborado pela autora

Com as respostas da pesquisa observam-se as opiniões diversificadas sobre a pergunta, sendo que 34% dos servidores sempre ou frequentemente sentem-se seguros quanto à permanência na Assembleia, mas 27 servidores acreditam que raramente ou nunca estão seguros com seu emprego na Assembleia totalizando 50% da amostra, deixando evidente que os cargos em comissão são os mais vulneráveis a serem exonerados.

Vale ressaltar que são 45% da amostra Cargos em Comissão e 55% Efetivos. Estar seguro quanto à permanência no trabalho através de concurso público é um fator de forte atrativo para as pessoas que tem interesse de trabalhar em organizações públicas.

CONCLUSÃO

A opção por trabalhar com o tema motivação e satisfação no trabalho é um assunto desafiador, tendo em vista a complexidade do tema. Quando se trata de motivação, deve levar em conta que esta é de extrema importância para qualquer coisa que o ser humano faça na sua vida. Para ter servidores motivados no trabalho é necessário que eles possuam uma capacitação técnica compatível com as funções que executam, podendo ser desenvolvidos treinamentos constantes, contribuindo para o desenvolvimento das habilidades técnicas dos servidores na execução de suas funções.

A presente pesquisa foi impulsionada pela vontade de se tornar conhecido os fatores capazes de impulsionar a motivação e satisfação dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Considerando que a motivação não pode ser imposta dentro das pessoas por ser algo intrínseco a todos os seres humanos, existem atitudes que podem ser tomadas para que não sejam geradas insatisfações, pois estas levam para a desmotivação.

O estudo da motivação e satisfação com os servidores é fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios e qualidade nos serviços prestados para a sociedade. Diante dos resultados da pesquisa, podem-se implantar programas de incentivos e políticas gerencias de recursos humanos para a organização.

De acordo com Escorsim, Kovaleski, Francisco (2005) fala que só se pode motivar alguém no momento que conhece a pessoa e coloca-la no meio que envolve a organização como um todo, entre gestor e equipe. As pessoas são seres complexos, têm desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade e intenção. Quanto a esses fatores a presença deles, varia de pessoa para pessoa de forma intrínseca.

No ambiente das organizações públicas, a motivação pessoal e profissional dos servidores são de expressiva importância, tanto na participação, quanto na organização. Esse envolvimento fornece benefícios mútuos: ganha o servidor com mais atenção da organização, ganha a instituição com mais responsabilidade e produtividade por parte do servidor e a sociedade beneficia-se com os serviços de qualidade prestados.

Cabe salientar que o objetivo da pesquisa é analisar os fatores que geram motivação e satisfação no trabalho dos funcionários do Setor de Comunicação Social da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. A pesquisa conseguiu atingir o objetivo geral.

Obtendo os fatores identificados como motivadores e desmotivadores, facilita a sustentação destes, para criar um ambiente agradável e harmonioso ao desenvolvimento de todos os servidores no ambiente de trabalho.

A presente pesquisa realizada com os servidores do setor de comunicação social da Assembleia Legislativa deixou evidente que os fatores, remuneração, falta de participações nas decisões do setor e da organização, de reconhecimento, autonomia, estabilidade no emprego, realização profissional, status no trabalho, foram os fatores que mais influenciaram a insatisfação entre os servidores.

Deixou evidente que os fatores que geram motivação e satisfação nos servidores do setor de comunicação social são, bom relacionamento com a chefia e o grupo de trabalho, responsabilidades com o trabalho que executam e desenvolvimento profissional. Com relação à execução das ideias e sugestões dos servidores, mostrou-se uma divisão de respostas nas afirmativas do questionário, sendo que quase a metade dos servidores possui suas ideias acatadas e executadas.

Apartir dos resultados, relacionando com o referencial teórico apresentado ao longo do trabalho, mostram que a motivação no setor público vem acompanhada de vários fatores que interferem no trabalho dos servidores, abordados na análise da pesquisa. Analisando os fatores que geram motivação e satisfação, deixam evidentes que os servidores em sua maioria estão insatisfeitos com seu trabalho, devido aos fatores apresentados acima.

Ressalta que o grau de satisfação e motivação de uma pessoa é uma questão que pode afetar a harmonia e a estabilidade psicológica dentro do local de trabalho. Efetivando a posição de Oliveira (1998) diz que para medir a satisfação no trabalho é tarefa difícil, pois se refere a uma avaliação feita por um servidor em particular de sua situação de trabalho, mas também podem se referir as atitudes dentro da equipe.

Diante do referencial teórico apresentado, sobre os fatores de motivação e desmotivação no setor público fica evidente, que existem vários fatores que geram a insatisfação no trabalho. Sievers (1997) destaca a diversidade das teorias de motivação, mas ressalta que são limitadas e unilaterais, deixando para trás o sistema social que envolve os indivíduos.

Para estudos futuros sugere-se que seja feita uma pesquisa mais aprofundada para investigar o tema englobando a totalidade de servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul (Efetivos e Cargos em Comissão), visto que a pesquisa aplicada foi restrita apenas a um setor da Assembleia Legislativa, oferecendo base para um novo estudo. Com a

pesquisa na totalidade de servidores, poderia subsidiar fortemente a gestão dos recursos humanos de forma mais eficiente.

Recomenda também para pesquisas futuras um estudo sobre a implantação de práticas de gerenciamento para os gestores públicos, visando à melhor prestação de serviço à sociedade e a satisfação e motivação nas organizações públicas, treinando e desenvolvendo os servidores públicos.

Como sugestões de melhorias para a situação atual da Assembleia Legislativa no setor de comunicação social, destacam a questão do aprimoramento dos modelos de Gestão de Pessoas, visando o melhor andamento das atividades e eficácia nos processos, gerando mais autonomia e reconhecimento dos servidores, juntamente com um plano de carreira.

Concluindo o trabalho, mostra-se a necessidade de novas pesquisas sobre os modelos de Gestão de Pessoas usados por mais de uma organização pública, para fazer comparações das ferramentas utilizadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Bianca. **A Motivação Humana e as Organizações: uma abordagem fenomenológico-existencial.**m 2007. Disponível em:

<<http://www.existencialismo.org.br/?jornalexistencial/biancamotivação.htm>>. Acesso em: 03 Fev. 2012.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **História ALRS.** Disponível em www.al.rs.gov.br. Acesso em 10 Jan. 2012.

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências Humanas e Complexidades: Projetos métodos e técnicas de pesquisa. O Caos, a Nova Ciência.** Juiz de Fora: Editora UFJF, 1999.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, A. A; VIEIRA, M.J.; CARDOSO, N. C. S.; CARVALHO, G. R. P. Fatores de Motivação e Insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Rev. Escola de Enfermagem da USP.**39(1): 85-91, 2005.

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

_____. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas Organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGOZZA, Andréia. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação Administração/UFRGS, 2007.

BERGUE, Sandro, Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. São Paulo: Educs, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**. Capes, 2010.

BIBLIOTECA DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Disponível em: <http://www.ea.ufrgs.br/biblioteca>. Acesso em 08 Mar. 2012.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUTTELLI, Greice. B. M. **Avaliação da qualidade na atenção básica: uma análise da satisfação dos usuários e profissionais de saúde no município de São Marcos – RS**. Universidade Federal do RS. Faculdade de Medicina. Curso de Especialização em Saúde Pública. 2011.

BRECKER, Brian E. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.

BRUNELLI, Maria da G. M.. **Motivação no Serviço Público**. Faculdade Ibgem – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. MBA em Gestão Pública. 2008.

CANDELORO, Raúl. **A Teoria dos dois Fatores**. Revista Venda Mais. 2008.

Acesso em 05.03.2012: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-teoria-dos-2-fatores/22448/>>

CODA, Roberto. Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégia de Recursos Humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1997. p. 92- 106.

COSTA, Silvia Generali da; MAZZILLI, Cláudio Pinho. **Programa de demissões voluntárias: uma alternativa ao sofrimento do servidor?** Revista Eletrônica de Administração, edição 23, v.7, n.5, p.1-16, set./out. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **A Gestão de Carreira**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Competências: conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ESCORSIM, Sérgio; KOVALESKI, João, L. FRANCISCO, Antônio, C. de. **Motivação como Fator Preponderante no Destino das Empresas: Um estudo de caso no ramo metal – mecânico da região dos campos gerais**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFRP, Ponta Grossa PR. P. 43-48, 2005.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no setor público: um estudo de caso da Secretaria de Administração Municipal de Santa Cruz do Sul**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós- Graduação em Administração/UFRGS, 2004.

GIL, Antônio. Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIROLDI, Silvana Teixeira. **Satisfação, motivação e perspectivas dos bancários que assumiram suas funções no banco do Brasil S.A., a partir do ano de 1998, no Estado do**

Rio Grande do Sul. Dissertação (Especialista em Gestão de Negócios Financeiros). Porto Alegre: Programa de Pós- Graduação em administração/UFRGS, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973 p.53-63.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? IN: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (ORG). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JUNIOR, Joaquim Martins. **Como Escrever Trabalhos de Conclusão de Curso:** Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

LAWLER, Edward, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LONGO, Francisco. **O Papel das Pessoas na Gestão Pública.** Entrevista Fundação Dom Cabral (FDC). 2009. Acesso em 13 Jan. 2012.

http://www.fdc.org.br/pt/blog_gestaopublica/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=6.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUMERTZ, C. **Seminário Avançado:** liderança de resultados. Porto Alegre: Allcon, 2001.

MACIEL, Lorimar dos Santos. **Como motivar os trabalhadores par otimizar as práticas de Gestão de RH do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul?** Dissertação (Especialização Gestão Estratégica em Saúde). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração / UFRGS, 2006.

MCGREGOR, Douglas R. **O laudo Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MAITLAND, Ian. **Como Motivar Pessoas**. Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Gorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana. Isabel. B.B. **Satisfação e Saúde no Trabalho** – aspectos conceituais e metodológicos. Caderno de Psicologia Social de Trabalho, 2003, vol. 6 pp. 59-78.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MONTANA, P.J. **Administração**. Saraiva, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Prestes. C.; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. F.. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Silvana Fátima de Oliveira Batista do. **Análise do nível de motivação dos funcionários do banco do Brasil AS – agência de Wenceslau Braz**. Monografia apresentada ao final do Curso MBA em Gestão de Negócio Financeiros. Porto Alegre: Curso de Gestão Financeira/UFRGS, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Marco A. **Cultura Organizacional.** São Paulo: Nobel, 1998.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SALDANHA, C. **Introdução à Gestão Pública.** Porto Alegre: Saraiva, 2006.

SANTOS, Clézio Saldanha. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SEABA, 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.

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. In: **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Reinaldo de Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** Editora Saraiva, 2003.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **A Modernização do estado e a gerência pública**. Revista do Servidor Público, ano 48, n.3, p. 84-103, set./dez. 1997.

VERGANA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILHENA, Renata ET al. **O Choque de Gestão em Minas Gerais – políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. 1.ed. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO****Vínculo de Trabalho:**

Cargo de Confiança Efetivo

Gênero:

Masculino Feminino

Faixa Etária:

18 à 25 25 à 35 35 à 45 45 à 55 Acima de 55 Anos

Escolaridade:

Fundamental Médio Superior Incompleto Superior Completo

Tempo de serviço:

1 à 5 5 à 10 10 à 15 15 à 20 20 à 25 Acima de 25 anos.

Perguntas	Sempre	Frequentemente	Às vezes	Raramente	Nunca
1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.					
2 Realizo-me profissionalmente e pessoalmente com meu trabalho que executo					
3 Sinto que minhas sugestões e idéias de inovação são acatadas e executadas					
4 Sou reconhecido (a) pelo trabalho que desempenho					
5 Tenho responsabilidade com o trabalho que executo					
6 Sou chamado para participar das decisões do setor					
7 Tenho me desenvolvido profissionalmente					
8 O meu relacionamento com a equipe de trabalho é bom					
9 Considero bom o relacionamento com a chefia					

10 Concordo com as decisões organizacionais do setor de Comunicação					
11 Estou satisfeito com minha remuneração					
12 O meu trabalho me proporciona status					
13 Sente-se seguro quanto a sua permanência na Assembleia					