

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
(Modalidade à Distância)**

QUERLI NARJARA DORNELES GONÇALVES

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ À LUZ DA TEORIA DOS
FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
DE FREDERICK HERZBERG**

Porto Alegre - RS
2012

QUERLI NARJARA DORNELES GONÇALVES

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ À LUZ DA TEORIA DOS
FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
DE FREDERICK HERZBERG**

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

Professor-Orientador: Marcelo Zepka Baumgarten

Porto Alegre - RS
2012

QNDG

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARÁI À LUZ DA TEORIA DOS
FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS
DE FREDERICK HERZBERG**

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

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador - Prof. Dr. Marcelo Zepka Baumgarten - UFRGS

RESUMO

Com o objetivo central de analisar quais elementos organizacionais que são determinantes para a satisfação e motivação no trabalho dos funcionários que atuam no prédio da Prefeitura Municipal de Quaraí, este trabalho teve como base a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Inicialmente, o embasamento teórico permitiu distinguir os fatores motivacionais e higiênicos para que fosse possível a execução da segunda etapa com a aplicação de um questionário envolvendo os funcionários da Instituição pesquisada. Com a interpretação das questões respondidas pelos entrevistados inseridos nesta pesquisa, foi possível constatar que a Prefeitura Municipal dispõe de servidores com grandes potenciais e motivados para exercerem seus trabalhos neste local, porém alguns elementos considerados pela maioria de extrema importância deixam muito a desejar.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Fatores higiênicos, Fatores motivacionais, Herzberg.

RESUMEN

Con el objetivo central de analizar qué elementos organizacionales son determinantes para la satisfacción y la motivación en el trabajo de los funcionarios que actúan en el prédio de la Intendencia Municipal de Quaraí, este trabajo tuvo como base la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Inicialmente, la fundamentación teórica permitió distinguir los factores motivacionales e higiénicos para que fuese posible la ejecución de la segunda etapa con la aplicación de cuestionario envolviendo a los funcionarios de la Institución pesquisada. Con la interpretación de las preguntas respondidas por los entrevistados insertados en esta pesquisa, fue posible constatar que la Intendencia Municipal dispone de servidores con gran potencial y motivados a ejercer sus trabajos en este local, sin embargo, algunos elementos considerados por la mayoría de extrema importancia, dejan mucho a desear.

Palabras-llave:

Motivación, Satisfacción, Factores higiénicos, Factores motivacionales, Herzberg.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 JUSTIFICATIVA.....	12
2 OBJETIVO GERAL.....	14
2.1 Objetivos Específicos.....	14
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	15
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	15
4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	16
4.1 Universo e Execução da Pesquisa.....	16
5 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
5.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow...	19
5.2 Teoria de Mcgregor.....	20
5.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	21
5.3.1 Salário.....	25
5.3.2 Liderança.....	25
5.3.3 Relacionamento com os colegas.....	26
5.3.4 Reconhecimento.....	26
5.3.5 Realização no trabalho	27
5.3.6 O trabalho em si.....	27
5.3.7 Progresso na carreira.....	27
5.3.8 Qualificação do quadro funcional. Cursos e treinamentos.....	28
5.3.9 Autonomia no trabalho.....	28
5.3.10 Instalações físicas.....	29
6 RESULTADO DA PESQUISA.....	30

6.1 Dados Sociodemográficos.....	30
6.2 Fatores Higiênicos.....	34
6.2.1 instalações físicas.....	34
6.2.2 Remuneração.....	35
6.2.3 Estilo de Liderança.....	36
6.2.4 Cursos Oferecidos.....	37
6.2.5 Relacionamento com os Colegas.....	38
7 FATORES MOTIVACIONAIS.....	39
7.1 Trabalho na Prefeitura.....	40
7.2 Realização no Trabalho.....	41
7.3 Reconhecimento da Prefeitura.....	42
7.4 Progresso Funcional.....	43
7.5 Autonomia para o Trabalho.....	44
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	48
APÊNDICE.....	50

LISTAS DE FIGURAS E GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas totais quanto ao sexo.....	30
Gráfico 2: Respostas totais quanto a idade.....	31
Gráfico 3: Respostas totais quanto a escolaridade.....	31
Gráfico 4: Respostas totais quanto ao cargos.....	32
Gráfico 5: Respostas totais quanto ao tempo de trabalho.....	33
Gráfico 6: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	34
Gráfico 7: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	35
Gráfico 8: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	36
Gráfico 9: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	37
Gráfico 10: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	38
Gráfico 11: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	39
Gráfico 12: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	40
Gráfico 13: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	41

Gráfico 14: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	42
Gráfico 15: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.....	43

INTRODUÇÃO

O tema motivação é considerado por muitos estudiosos, como complexo e desafiador no momento em que se choca com a realidade de uma instituição. Inúmeras teorias tentam explicar o que causa a desmotivação para o trabalho e na prática, como os gestores devem atuar para reverter à situação. Porém muitos são os fatores que devemos analisar a fim de descobrir as causas de tal comportamento.

Embora novas teorias sinalizem para a importância da valorização dos indivíduos em uma organização, percebe-se que pouco está sendo feito resultando em servidores desanimados ou desmotivados com o seu trabalho.

Motivar funcionários é uma tarefa complexa, mas necessária visto que as pessoas são o *input* em uma organização. Por isso faz-se necessário atrair e manter as pessoas dentro das organizações através de ações que propiciem níveis de satisfação positivos. As ações de motivação dos funcionários se mostram muito importantes visto que são capazes de transformar um ambiente organizacional, onde seus trabalhadores, tornem-se mais comprometidos com suas atividades e contribuindo para a eficácia organizacional.

A maioria das instituições, não leva em conta o comportamento de seus servidores e como estes avaliam seu trabalho. A Instituição estudada neste trabalho não foge a regra. A Prefeitura Municipal de Quaraí desconhece o que motiva seus funcionários, suas necessidades e como poderia melhorar o processo de entendimento e relação com os mesmos. Relação essa desgastada pelo sentimento de desmotivação dos funcionários com o setor público municipal. Uma das principais causas, segundo os próprios funcionários, seriam os baixos salários. Mas se investigássemos o nível de importância que o salário representa na qualidade do

serviço público, poderíamos constatar que ele é importante, mas não a maior causa de desmotivação dos servidores, visto que, outros fatores contribuem para a satisfação no trabalho ou causam insatisfação.

Um dos grandes desafios deste trabalho é descobrir: Que elementos são significantes para a motivação e satisfação dos funcionários da Prefeitura Municipal de Quaraí?

De fato o tema motivação é vasto e complexo, e que tem sido investigado tanto por cientistas comportamentais, que estudam as organizações, e também por aqueles que as administram, tendo em vista que, sem pessoas a prestação de serviço torna-se inoperante.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão contribuir tanto com a Prefeitura Municipal de Quaraí que conhecerá os anseios de seus servidores e, quem sabe, desenvolver políticas que melhorem o ambiente de trabalho, quanto para os funcionários, que poderão conhecer o grau de satisfação e motivação de todos os itens pesquisados o que gera maiores subsídios em futuras reivindicações com a Instituição.

1 JUSTIFICATIVA

A informação que este estudo pretende obter pode auxiliar na identificação de necessidades, anseios e expectativas dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí frente à Instituição. Tendo como base os fatores estudados, as decisões relativas às políticas públicas serão mais bem embasadas e suas práticas aceitas com maior facilidade.

Um passo importante na mudança do relacionamento servidor/prefeitura será o conhecimento da realidade que os envolve. Os entrevistados terão o conhecimento dos números finais do estudo e poderão ter acesso a toda a monografia. Muito importante também é o Setor de Pessoal e Secretário da Administração ter acesso aos resultados encontrados. Para isso, a pesquisadora irá disseminar estes resultados e discutir com estes setores quanto às melhorias que podem ser implementadas a curto, médio e longo prazo.

Para BERGAMINI (1982, pg.131), “Uma das formas mais eficazes de se proceder ao diagnóstico do quanto e do como uma organização esteja, no momento, conseguindo atender às necessidades normais dos seus empregados é por meio dos estudos de levantamento de moral ou satisfação para com a empresa”.

HERZBERG (apud. BERGUE, 2007, pg.265), ao propor a denominada Teoria dos Dois Fatores, argumenta que a compreensão do sentimento de satisfação do indivíduo no trabalho deve partir da análise da estrutura fundamental que integra o tecido organizacional- o cargo. Segundo essa perspectiva de análise, a satisfação está associada a fatores identificados com o cargo, e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo se insere.

Infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e,

quando necessário, punir os servidores. Entretanto, essa visão precisa ser revista pelo gestor público, pois a evolução das teorias sobre comportamento organizacional e de recursos humanos está voltada para ações de atrair, fixar, motivar, treinar e desenvolver seu pessoal. Para iniciarmos essas mudanças, é necessária uma avaliação previa da real situação do servidor público atuante na Prefeitura Municipal de Quaraí.

Este estudo, portanto, justifica-se pela importância de avaliarmos os elementos significantes para que servidores tenham motivação, uma vez que funcionários desmotivados comprometem a eficiência dos trabalhos transformando-os em práticas e processos lentos, compras mal planejadas, cursos e sistemas ineficientes e trabalhos sem qualidade. Dessa forma, é esperado que este trabalho possa contribuir, para a criação de políticas públicas de gestão de pessoas a partir diagnóstico de quais fatores são decisivos para a motivação dos servidores, ou seja, com os resultados a instituição terá mais sucesso na implementação destas políticas.

2 OBJETIVO GERAL

Analisar quais elementos organizacionais são determinantes para a satisfação e motivação no trabalho dos funcionários que atuam no prédio da Prefeitura Municipal de Quaraí, tendo como base a Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Investigar na Prefeitura Municipal as causas de insatisfação e o que motiva os funcionários que ali trabalham, a manter o vínculo empregatício com a mesma;
- * Avaliar, segundo a Teoria de Frederick Herzberg, quais elementos são determinantes para a insatisfação e/ou motivação desses funcionários;
- * Investigar, se apenas os baixos salários seriam a causa para a desmotivação no trabalho, ou se outros elementos levam os servidores a ter falta de satisfação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Seguindo os padrões já definidos por vários autores, a pesquisa que será desenvolvida pode ser definida como exploratória e descritiva, além de ser um estudo de caso. Conforme GIL (1991), as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre o tema ou problema.

Quanto à pesquisa descritiva, GIL (1991) diz que este tipo de pesquisa tem por objetivo estudar as características de um grupo ou fator como a causa ambiental em empresas, possibilitando as descrições necessárias para determinados fatos ou teorias.

Com relação ao estudo de caso, GIL (1991) argumenta que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

4 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Segundo GIL (1991), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Tem como principal vantagem, uma ampla fonte de informações, as quais não obteriam em outros tipos de pesquisa.

Para este estudo, será estabelecido como foco central os fatores motivacionais e os higiênicos, abordados na Teoria de motivação de Frederick Herzberg.

4.1 UNIVERSO E EXECUÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa contempla a população compreendida do conjunto de funcionários da Prefeitura Municipal que ocupam cargos nos setores considerados essenciais ao desenvolvimento da “máquina pública”, tais como: Secretaria da Fazenda, Administração, Pessoal, Planejamento, Controle Interno, Jurídico, Informática e Fiscalização, contemplando um total de 70 servidores. Tem como objetivo identificar o nível de satisfação com que os funcionários estão desempenhando suas funções e os fatores que afetam a motivação no trabalho.

A presente pesquisa configura-se em duas partes distintas, porém complementares: um embasamento teórico, conforme mencionado, e uma pesquisa de campo, estudo de caso, fundamentando-se a estratégia na aplicação de um questionário com 15 (quinze) perguntas fechadas. Na primeira etapa do questionário (cinco primeiras questões), serão conhecidas as características sociodemográficas e na segunda etapa, questões referentes ao assunto estudado. Nesta etapa para cada questão, o entrevistado pode dar sua nota de satisfação e importância, de acordo a escala proposta, sendo 1 o menor grau e 5 a maior nota. As perguntas da segunda etapa foram feitas de acordo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Quadro 1 – Significado dos graus da escala de respostas do questionário

GRAU	SIGNIFICADO
1	Insatisfeito
2	Pouco insatisfeito
3	Satisfeito
4	Muito satisfeito
5	Plenamente satisfeito

5 REVISÃO DA LITERATURA

Realizar uma pesquisa literária é imprescindível para o entendimento dos estudos já realizados sobre o tema motivação. Todos nós temos aspirações, desejos e metas. Estes desejos podem estar ligados aos mais diversos assuntos. Para alguns, o mais importante é o lado emocional, para outro é o status. Sejam quais forem os fins, o ser humano é movido por vontades de chegar a algum lugar.

De acordo com Bergamini (1992, pg.109), "o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc. Todos esses termos têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. De fato, ao estudar o comportamento humano, descobre-se que certa força impele as pessoas de agir, seja no sentido de buscar ou de fugir de determinadas situações".

Neste sentido, LAWLER (1993), considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para o autor, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Para que seja possível compreender o que é motivação, precisamos buscar suas causas, isto é, os motivos que levam as pessoas a agirem de certa maneira. Entender seus motivos e buscar equilíbrio no relacionamento com seus trabalhadores torna-se uma habilidade importante ao gestor.

Nesse momento, interessam as diversas teorias sobre motivação que vem polarizando as atenções dos pesquisadores do assunto desde o início do século XX, quando se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área (MARRAS, 2002).

BIRCH e VEROFF (apud. Bergamini, 1992, pg.109), em seu livro *Motivação*, iniciam o assunto da seguinte maneira:

O estudo da motivação é uma busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana-suas próprias ações. Considere-se praticamente qualquer ação humana isolada e pergunte-se quais os seus determinantes. Por que um jovem pretende decidir-se a propor casamento? Por que um escolar cuida de seu cachorro? Por que um psicótico apresenta o ritual de lavar as mãos? Por que um assassino detona a sua arma? Quem quer que procure respostas para estas perguntas está tentando explicar a motivação.

Estes objetivos que levam a pessoa a buscar seu ideal, são chamados de objetivos motivacionais que Maslow, Mc Gregor e Herzberg acreditavam que as pessoas buscavam através de metas que se seguiam em seqüência. Assim que atingissem uma, iriam em busca da próxima. No entanto, existem objetivos que não são perseguidos e outros que são perseguidos e que quando são conquistados trazem muita satisfação. Herzberg os denominou respectivamente de Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais (Bergamini, 1992).

Não se pode negar o grande valor de Taylor como pioneiro em procurar sistematizar o processo administrativo dentro das organizações. Ele valorizou com grande ênfase as variáveis ambientais, acreditando que, se o ambiente de trabalho tivesse suficientemente arrumado e organizado, o empregado não teria outro comportamento senão o de produzir. Taylor é por isso conhecido como o pai da Administração Científica—legando-nos todo um conjunto de técnicas, racionalização do trabalho, treinamento especializado conforme o cargo, departamentalização e especificamente na atribuição de responsabilidade, técnicas de cronometragem, pagamento por peças produzidas e assim por diante (Bergamini, 1992).

5.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Tendo como base outros estudos de psicólogos, psiquiatras e filósofos, Abraham Maslow (1954) desenvolveu uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações. Esta Teoria ficou conhecida como Hierarquia das Necessidades de Maslow. Segundo o autor, um indivíduo seria motivado em determinado momento a fim de satisfazer uma necessidade que considera de maior importância, deixando as demais em segundo plano. Para ele as necessidades têm valor ou são mais urgentes. Neste estudo, MASLOW (1954) criou a pirâmide hierárquica das necessidades que mudam sua importância conforme o indivíduo se desenvolve. Em primeiro lugar estão às necessidades fisiológicas ou primárias que são as necessidades de alimentação, sono, abrigo e sexo. Enquanto estas necessidades não são satisfeitas, monopolizam a atenção do indivíduo e este fica pouco motivado para outras necessidades. Uma vez satisfeita estas necessidades básicas, o indivíduo então passa para a satisfação de outra necessidade que se encontra em nível superior.

Em segundo momento, estão às necessidades de segurança física e emocional que no ambiente organizacional seriam as de estabilidade no emprego e laços de integração entre os trabalhadores e a organização. Em terceiro lugar encontram as necessidades sociais, ou seja, as de relacionamento com pessoas e de ser bem aceito por elas. As necessidades de estima estão no quarto lugar e significa o respeito e reconhecimento dos demais, causando sentimentos de autoconfiança, prestígio poder e controle.

Em quinto estão às necessidades de auto-realização que implica na vontade de realizar, desenvolver e concretizar seu potencial.

Com esta teoria, MASLOW (1954) criou uma ordem de necessidade com regras rígidas, pois enquanto o indivíduo não satisfaz uma, não pode conseguir a satisfação de uma necessidade acima.

5.2 TEORIA DE MCGREGOR

Outra teoria muito importante foi a Teoria X e Y de Douglas McGregor. Publicada em 1960 sob o título de *The Human Side of Enterprise*. Nesse estudo o autor buscava responder a pergunta formulada por Alfred Sloan: “Os dirigentes

verdadeiramente eficientes são natos ou o fazem por si”? Por um lado, tem-se a Teoria X que representa as ideias tradicionais sobre o controle do comportamento humano no trabalho. Segundo esta teoria, o ser humano em geral não gosta de trabalhar e faz o mínimo possível e, portanto necessita de controle permanente e ameaça de castigos para que possa executar suas tarefas de acordo ao que a instituição deseje. Este indivíduo prefere ser dirigido e busca segurança acima de tudo.

Por outro lado a Teoria Y, segundo MC GREGOR (1970), representa a integração de objetivos individuais e organizacionais, através de ações baseadas nas seguintes premissas: O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o descanso. Controle e ameaça de castigos não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido de objetivos organizacionais. O empenho em alcançar objetivo deriva das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa.

5.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg publicou em 1959 a obra “The Motivation to Work”, na qual traz uma concepção diferente com relação às razões para a motivação no trabalho que originou sua teoria sobre fatores motivacionais e higiênicos. De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos são aqueles que, quando faltam ou estão inadequados, levam à insatisfação com o trabalho; porém isso não quer dizer que deixem os trabalhadores satisfeitos quando estão presentes. A motivação dependeria de outros fatores, chamados de motivacionais.

A pesquisa de Herzberg. Na atualidade, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada nasceu da preocupação de do autor em pesquisar diretamente no contexto do trabalho quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciam na produção e situações que determinavam satisfação no trabalho. Esse ponto de vista trouxe, sem dúvida, novas luzes ao problema do melhor entendimento daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa ao ser alcançado e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha (Bergamini, 1992, pg.121).

Segundo BERGAMINI (1992) Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, no qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente o atual, mas também em outro qualquer. A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais estavam cientistas, engenheiros, técnicos e diaristas e o resultado foi realmente curioso. A partir dos dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional- a esses fatores o autor denominou de *motivacionais*. Por outro lado, alguns fatores quando ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores *higiênicos*.

Essa importante descoberta levou Herzberg (1959) a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Outro aspecto interessante de sua pesquisa foi o de poder diferenciar pessoas em tipos ou estilos motivacionais, para ele há pessoas voltadas basicamente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e de reconhecimento merecido- estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”.

Por outro lado, existem pessoas que centralizam seus objetivos em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho. A essas pessoas, Herzberg (1959) chama de tipos que “procuram manutenção”.

Tendo como base, tudo que já foi apresentado sobre a Teoria de Herzberg (1959), destaque para a classificação dos fatores motivacionais segundo o autor:

- Fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfactores:
- realização pessoal e profissional;
- reconhecimento;
- responsabilidade;
- desenvolvimento profissional;
- conteúdo do cargo;

- autonomia
 - criatividade e inovação do trabalho;
 - participação.
-
- Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção:
 - políticas organizacionais;
 - relacionamento supervisor/subordinado;
 - condições físicas do trabalho;
 - salários e benefícios;
 - relacionamento com os colegas;
 - vida pessoal;
 - status;
 - segurança;
 - comunicação

Herzberg (1959) também chamou a atenção para os fatores relativos ao conteúdo das tarefas, sendo um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Sob um ponto de vista mais restrito, a rotação de cargos poderia ser implementada na forma de rotação de atividades, facultando ao servidor atuar em atividades diferenciadas desde que contempladas na descrição de atribuições do cargo. Essa alternativa, como se percebe, orienta-se para a necessidade do desenho de cargos mais amplos capaz de comportar a mobilidade interna das pessoas neles investidas. Segundo ele, a técnica traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, produtividade e redução das faltas e atrasos ao serviço.

Da mesma forma, Herzberg (1976) em seu artigo: One more time: How do you motivate employess? Resume o tema da seguinte maneira: “Se você teve alguém ocupando um cargo, use-o. Se você não puder usá-lo, livre-se dele, ou pela automação ou pela escolha de outra pessoa com menor capacidade. Se você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação”.

O autor demonstra que, após varias pesquisas com diversos profissionais e em estágios diferentes em seus trabalhos, é possível constatar que os fatores que causam satisfação (e motivação) no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho. Portanto, para o autor, precisamos

de algo a mais para compreender o comportamento das pessoas, e não apenas um jogo de palavras.

Entre os profissionais estudados estavam supervisores, mulheres profissionais, homens próximo da aposentadoria, professores, contadores e outros. A pergunta feita nesta pesquisa foi: Que fatores em seu trabalho lhe causam satisfação ou extrema insatisfação. Os fatores mais apontados como de extrema satisfação foram: realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e crescimento. Já aqueles fatores que causam extrema insatisfação foram: política e administração da empresa, supervisão, relação com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relações com os subordinados, status e segurança.

Não restam dúvidas de que o tema motivação gerou muitas teorias e que todas buscam compreender as circunstâncias que originam a motivação.

Archer (in BERGAMINI e CODA, 1989, p. 24) destaca cinco interpretações errôneas:

1. A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. A crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. A crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. A crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
5. A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Ainda neste sentido, Bergamini (2003) diz que “ninguém motiva ninguém”. O potencial já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo. O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal, é essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza.

É notável, após analisar estes diversos estudos e teorias que faz necessário, por parte do gestor, a sensibilidade na percepção das necessidades que se apresentam de formas distintas para cada grupo ou pessoa na sua individualidade.

Para motivar pessoas é preciso conhecê-las. Este é um processo longo e que poucos líderes se atrevem a responder adequadamente.

Com base no que já sabemos sobre a Teoria dos dois fatores de Herzberg, objeto deste estudo, importante analisamos mais a fundo estes fatores apontados em suas pesquisas.

5.3.1 Salário

O dinheiro é uma necessidade. Muitos trabalhadores lutam para que seus salários sejam aumentados quando consideram que ele não é compatível com o trabalho executado. No entanto, para Herzberg (1959), ainda não existe nenhuma demonstração entre satisfação do trabalho e produtividade. Uma vez satisfeita esta necessidade básica, o dinheiro deixa de ser prioritário e o trabalhador ira em busca da satisfação no trabalho.

Robert Meignez (apud BERGAMINI), diz que quando o empregado reclama salário dentro de uma empresa é porque não acredita que ela lhe possa dar outra satisfação pessoal que não sua remuneração, o que reduz a situação de relação de emprego a um nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos seus funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

5.3.2 Liderança

No contexto organizacional, o tema liderança se mostra de extrema importância. Muitas pesquisas analisaram a conduta de chefes bem sucedidos, a fim de traçar o perfil ideal de um líder.

Porém, dentro das organizações públicas, as características dos líderes ficam em segundo plano quando os acordos políticos tomam forma. Secretariado, cargos de chefia, coordenadores, são escolhidos em promessas firmadas durante a campanha eleitoral e na maioria das vezes, pouco importa o perfil de liderança que o candidato detém.

Sobre a dificuldade de formar líderes, Bergamini (1982, pg.94) considera:

É fácil observar que, na grande maioria dos casos, as pessoas posicionadas em cargos de chefia acabaram por aprender a conduzir pessoas através de uma metodologia aleatória e desordenada. Muito freqüentemente os indivíduos conhecidos como bons chefes são pouco específicos ao configurar aquilo que mais facilitou seu sucesso no trato com as pessoas que dirige.

Já para Mac Gregor (apud Bergamini), é pouco provável que exista um único quadro básico de características peculiares à personalidade de todos os líderes. Para o autor as características de um líder são importantes, porém as que são essenciais diferem conforme as circunstâncias.

Neste sentido, Bergamini (1982), constata que em uma mesma organização setores diferentes requerem estilos de lideranças diferentes. Administradores podem ser excelentes líderes em uma função, mas de maneira alguma são sucedidos em outra.

5.3.3 Relacionamento com os colegas

No desempenho de nossas funções mantemos contato com várias pessoas. No ambiente de trabalho, chamamos de colegas.

Schutz (apud BERGAMINI), especialista e estudioso do comportamento das pessoas em pequenos grupos, já no prefácio de seu livro diz: “As pessoas precisam uma das outras”.

Da mesma forma, BERGAMINI (1982, pg.74) diz que todas as vezes que as pessoas se deparam umas com as outras em situação de formação de vínculo social, há, naturalmente, uma intenção particular de cada uma delas em conseguir lograr êxito no relacionamento, e isso significa entrar em entendimento.

5.3.4 Reconhecimento

O fator reconhecimento deve ser considerado como sendo um elemento motivacional importante para o trabalhador. Segundo Chiavenato (2004), reconhecer que cada pessoa tem uma personalidade ímpar evidencia-se como um elemento decisivo na conquista das pessoas em compromisso de trabalho e com os objetivos da organização.

5.3.5 Realização no trabalho

Para Chiavenato (2004), antigamente apenas as necessidades da organização eram consideradas. Para o autor, hoje em dia sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para elas o trabalho é maior fonte de identidade pessoal. As pessoas passam a maior parte do tempo trabalhando e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que realizam. A felicidade na organização é determinante para o sucesso organizacional.

Da mesma forma BERGAMINI (1982, pg.124), pondera que ao favorecer a realização pessoal, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus trabalhadores.

5.3.6 O trabalho em si

O consultor americano Robert Levering (apud Chiavenato), autor de livros sobre a felicidade no ambiente de trabalho e pesquisador do assunto, identificou as duas principais características de uma empresa boa para se trabalhar. A primeira característica seria o respeito, pois segundo o autor, a melhor empresa para se trabalhar é aquela em que você se sente respeitado e sente que pode ser você mesmo e crescer. A segunda característica é a credibilidade, pois a melhor empresa promove um clima interno no qual os funcionários se sentem a vontade para fazer perguntas e dispostos a receber uma resposta franca. É o que o autor define como sistema de retroação (*feedback*).

5.3.7 Progresso na carreira

Segundo TACHIZAWA (2001, p.197), “planejamento de carreira é um

processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

O Planejamento de Carreira deve ser de responsabilidade do profissional, uma vez que cabe a ele estar em busca constante do desenvolvimento pessoal e profissional. As organizações precisam constituir planos de carreiras condizentes com o nível de competências agregadas pelos profissionais, promovendo assim a retenção dos melhores talentos, uma vez que estes serão atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.

5.3.8 Qualificação do quadro funcional. Cursos e treinamentos

Em busca de atualização, a Administração Pública, deve promover incentivos capazes de atrair e manter o quadro existente. Oferecer e incentivar seus funcionários com treinamento, desenvolvimento e conseqüente encaminhamento de pessoas, mostra-se uma poderosa ferramenta de motivação.

Considerando os quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente elevaria os números de eficiência e eficácia no âmbito do serviço público (SCELSA e COSTA, 1991).

5.3.9 Autonomia no trabalho

No pensamento de Bergue (2010), a excessiva valorização da hierarquia suprime a autonomia das pessoas de tomarem decisões acerca de situações e casos mais simples constitui expressão de disfuncionalidade nas organizações. Para o autor, é necessário compreender esse fenômeno organizacional a fim de traçar um plano de ação destinado a transformar a organização e melhorar seu desempenho institucional.

Neste sentido, o economista Bresser Pereira (2008),.... “a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsável perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade”.

5.3.10 Instalações físicas

Uma instituição que investe em equipamentos reduz os custos com manutenção, o que acaba auxiliando na efetividade do trabalho dos servidores e maior eficiência na prestação dos serviços. Uma instalação adequada melhora a qualidade de vida no trabalho.

6 RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados deste estudo. O questionário foi aplicado em 43 funcionários nas Secretaria da Fazenda, Administração, Pessoal, Planejamento, Controle Interno, Jurídico, Informática e Fiscalização, representando, portanto um universo de 61,42% do total de servidores lotados nestes setores.

Nas primeiras questões, foram analisados os dados sociodemográficos como sexo, idade, escolaridade, cargo e tempo de serviço. Na segunda parte, foram abordados os fatores higiênicos e motivacionais.

Como este trabalho tem como base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, os fatores aqui abordados são os apontados na referida teoria.

6.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

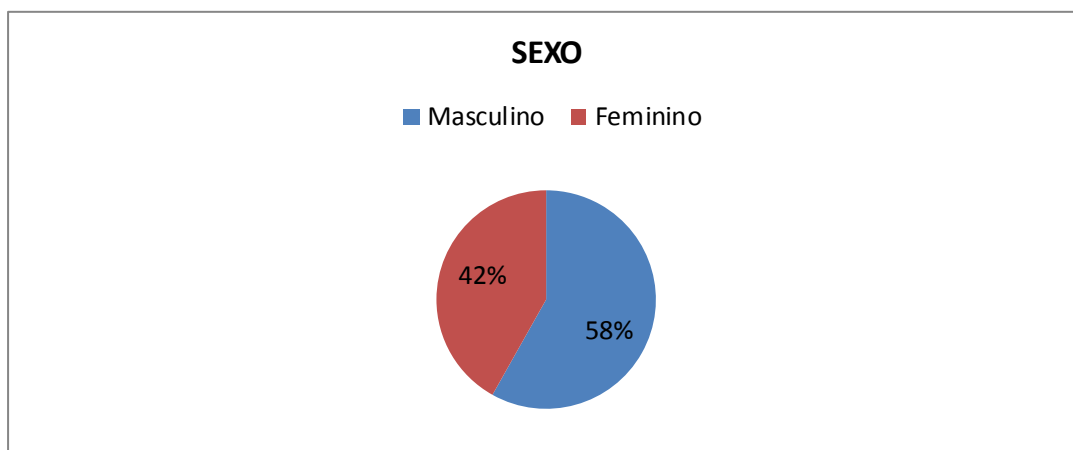


Gráfico 1: Respostas totais quanto ao sexo.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Neste primeiro dado, verifica-se um acentuado número de funcionários do sexo masculino.

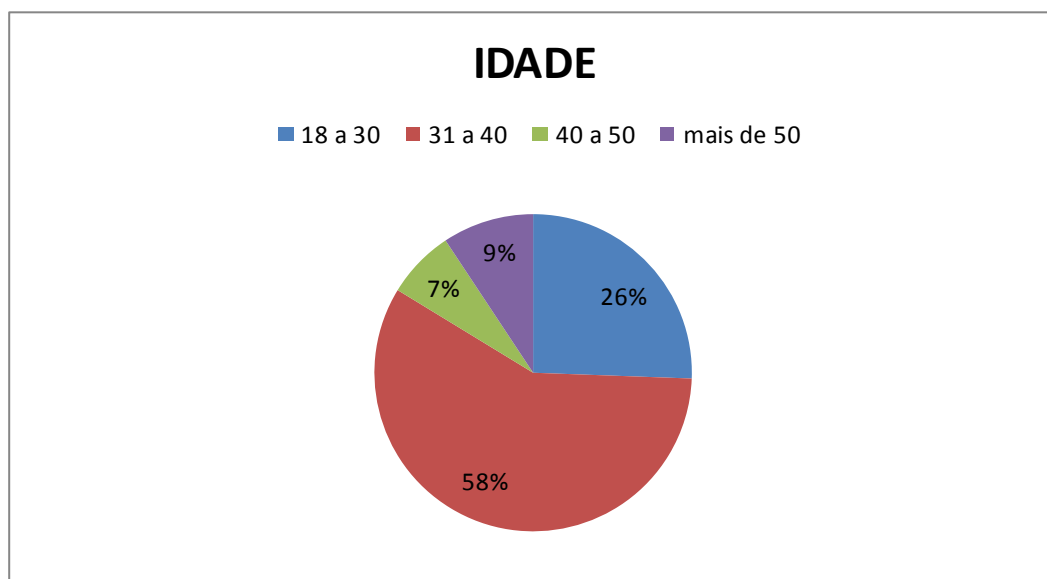


Gráfico 2: Respostas totais quanto a idade.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

A idade dos respondentes foi distribuída em quatro faixas acima representadas. Os funcionários avaliados, em sua maioria, estão na faixa etária de 31 a 40 anos, o que pode ser considerado um grupo de servidores jovens. Fato decorrente de várias contratações em virtude de concursos públicos realizados nos últimos anos pela Instituição pesquisada.

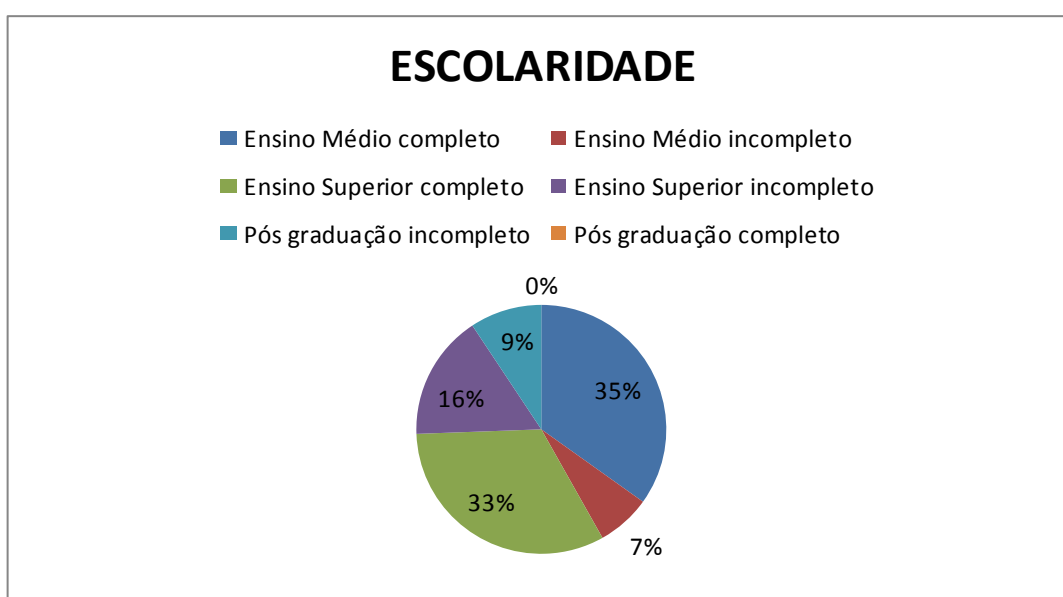


Gráfico 3: Respostas totais quanto a escolaridade

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

Quanto à escolaridade, nota-se que a maioria tem o Ensino Médio completo, seguida de uma grande quantidade de servidores que possuem Ensino Superior Completo ou estão em fase de conclusão. Com base nestes dados, podemos avaliar como um ótimo nível de escolaridade dos servidores lotados nos setores avaliados. Assim, constatamos que os servidores, por si só, buscam qualificação profissional e, portanto, precisam ser mais bem aproveitados.

Na Prefeitura Municipal, muitos cargos de chefia são ocupados por servidores com total despreparo e de baixa escolaridade.

Muito importante que essas qualificações sejam valorizadas pelo gestor municipal, seja em forma de gratificação ou ascensão de cargo.

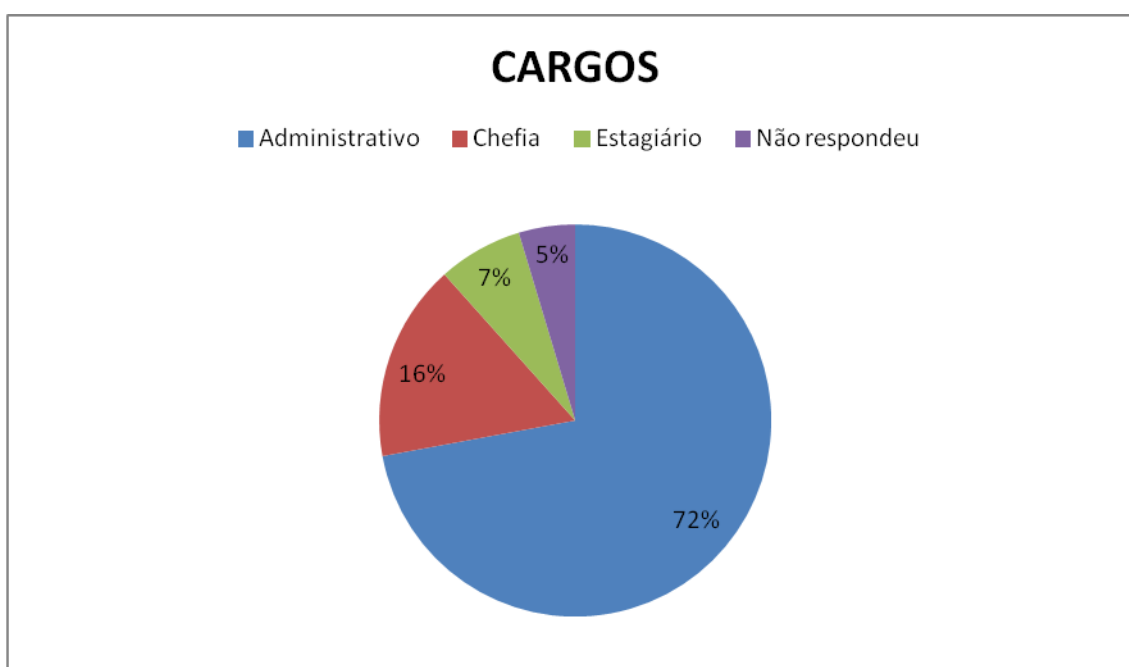


Gráfico 4: Respostas totais quanto ao cargos.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

No item cargo que desempenha, verifica-se que grande parte dos serviços prestados são administrativos e de chefia. O número de estagiários é baixo. Isso se deve ao fato dos cargos serem providos mediante concurso público e pelas limitações da lei dos estágios que reduziu a quantidade de funcionários nesta modalidade de contratação.

É possível constatar uma maior responsabilidade do gestor em manter em seu quadro grande maioria de servidores efetivos e pequeno numero de estagiários e cargos de confiança. Uma maior consciência administrativa é fato predominante na

instituição avaliada.

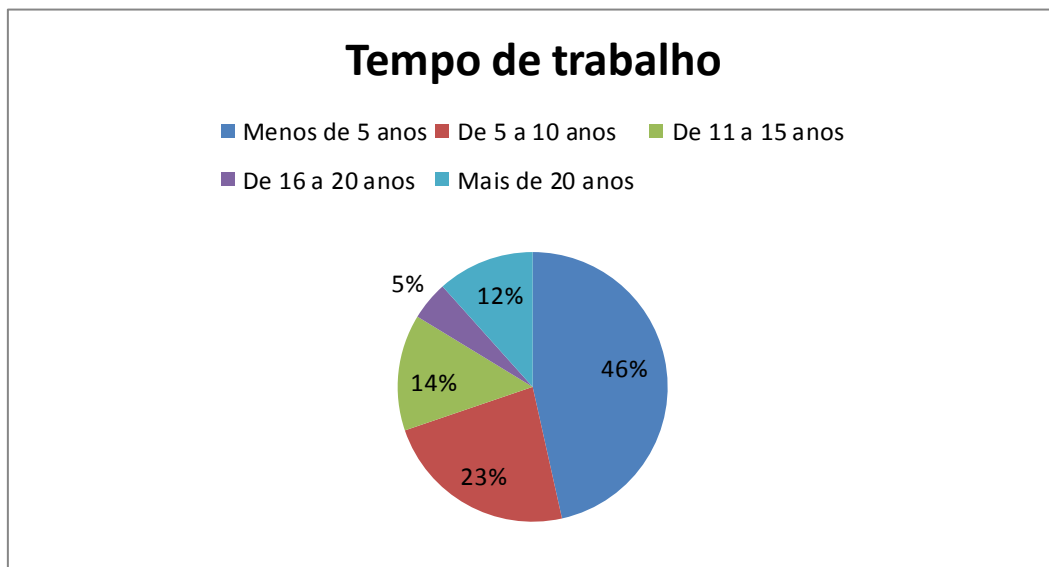


Gráfico 5: Respostas totais quanto ao tempo de trabalho.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

O tempo de trabalho na Prefeitura foi distribuído em cinco faixas acima representadas. É fato que a maioria dos servidores tem pouco tempo de atuação, seguidos da segunda menor faixa de tempo de trabalho. Verifica-se um grande grupo de funcionários novos em suas funções. Com esse resultado, é possível perceber que este grande número de servidores com menos de 05 anos de atuação traz a Instituição uma renovação de ideias e maior disponibilidade de adaptação ao sistema em que estão inseridos. A vontade de ingressar no setor público traz esses servidores até a instituição, que chegam motivados pela estabilidade e melhores condições de vida.

6.2 FATORES HIGIÊNICOS

6.2.1 Instalações físicas

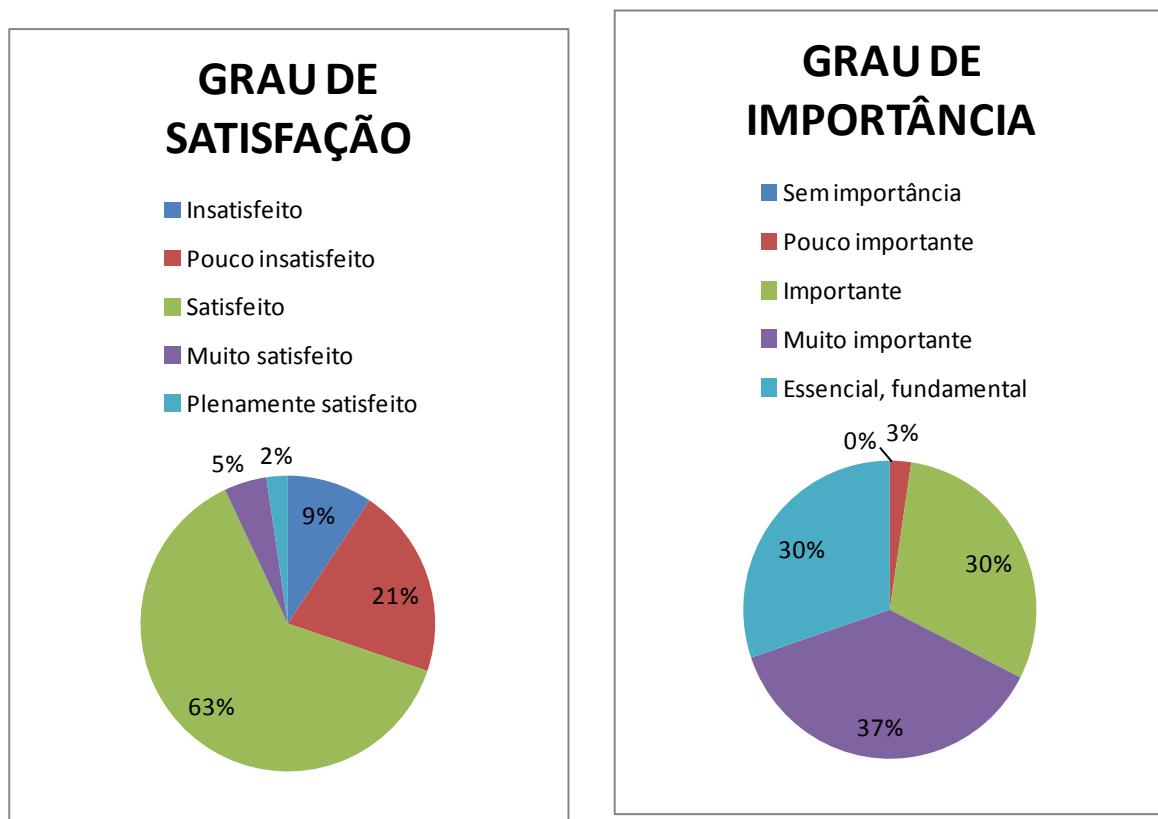


Gráfico 6: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Vê-se que a grande maioria está satisfeita com as instalações físicas, não sendo, portanto um item que gere insatisfação, porém alguns servidores se declaram insatisfeitos. Uma grande parcela considera este item muito importante.

Como a grande maioria de instituições públicas, as instalações físicas não são das mais modernas, porém nesta instituição percebemos que as condições de trabalho são adequadas para o bom andamento dos trabalhos.

6.2.2 Remuneração

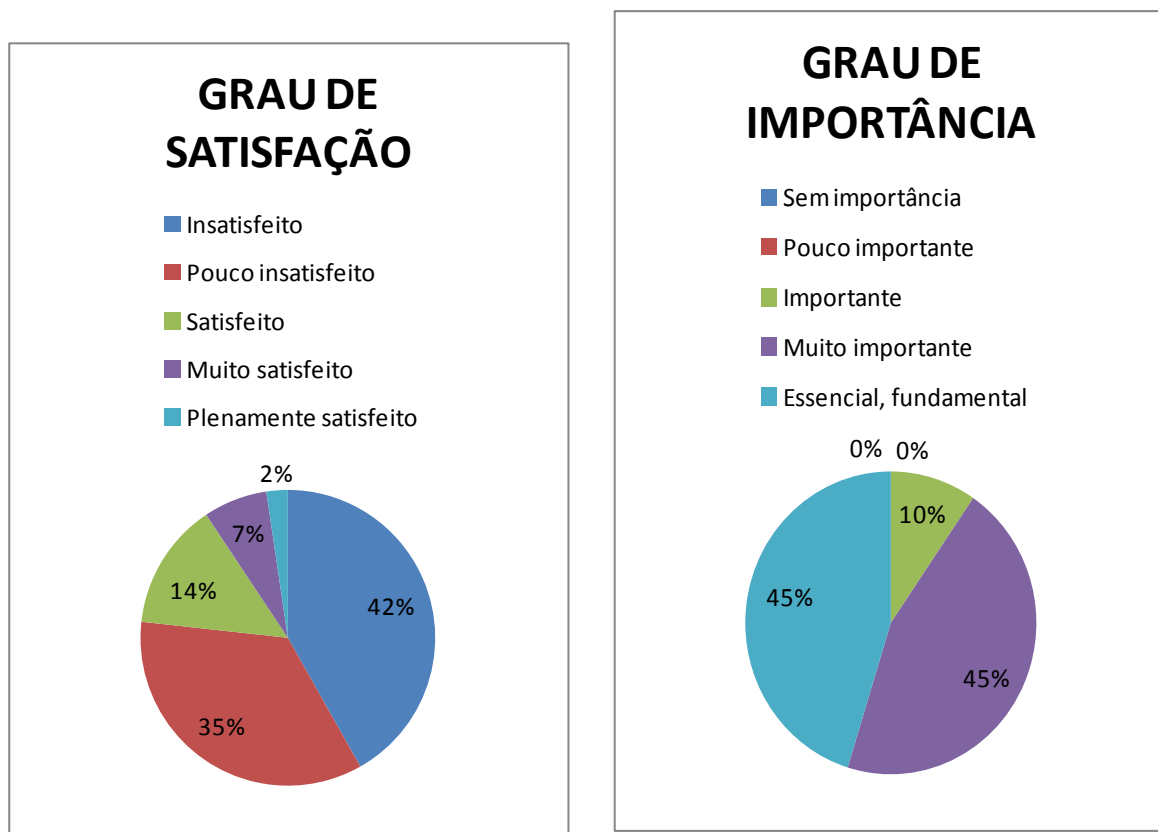


Gráfico 7: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Neste item, ao contrario das instalações físicas é causa de insatisfação para a maioria dos respondentes. Mais da metade se considera insatisfeito ou pouco insatisfeito com seu salário. Os dados demonstram que este é um item considerado em igualdade muito importante e essencial, fundamental para a maioria. A outra parcela considera importante. É fato que para nenhum entrevistado, o item remuneração foi considerado sem importância ou pouco importante.

Esse item não gera surpresas, pois os salários dos servidores da Prefeitura Municipal estão defasados há mais de 07 anos. Uma medida eficiente para reduzir esta insatisfação seria a de, pelo menos, que os salários sofressem reajustes anuais de acordo com os índices correspondentes.

Cabe ressaltar que quase a totalidade dos funcionários tem jornada dupla de trabalho, ou seja, exercem outra atividade além do seu trabalho na Instituição. Isso é possível em virtude do horário no prédio da Prefeitura Municipal, que acontece apenas pela manhã. Muitos servidores comentam que depender apenas do salário da Prefeitura, não é o suficiente.

6.2.3 Estilo de Liderança

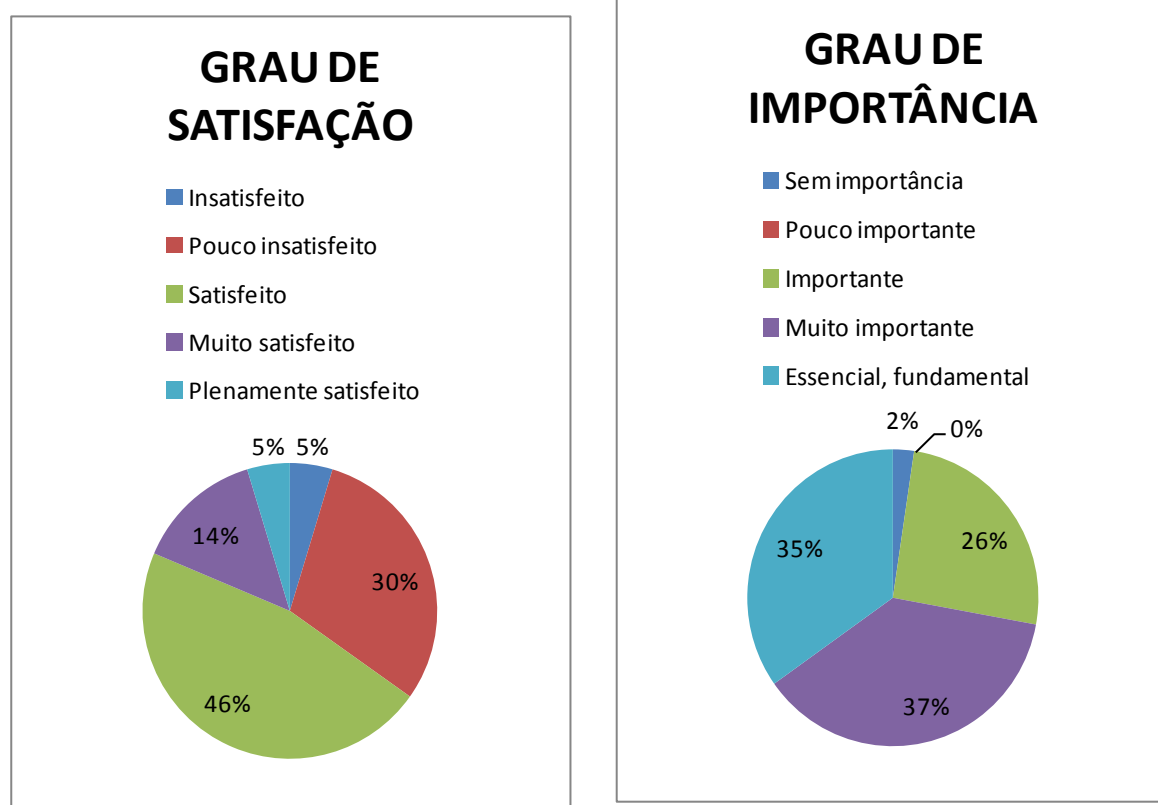


Gráfico 8: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores.

As respostas quanto à liderança ao qual estão subordinados revelam que uma grande parcela está satisfeita, embora uma parcela considerável se mostre pouco insatisfeito. Na avaliação do grau de importância, a maioria classifica como muito importante este item.

É possível constatar que os entrevistados mantêm uma boa relação com seus subordinados, o que não conclui que seus líderes sejam positivos em suas ações.

Manter um bom relacionamento com seus liderados é apenas um degrau na escada de um bom líder.

6.2.4 Cursos Oferecidos

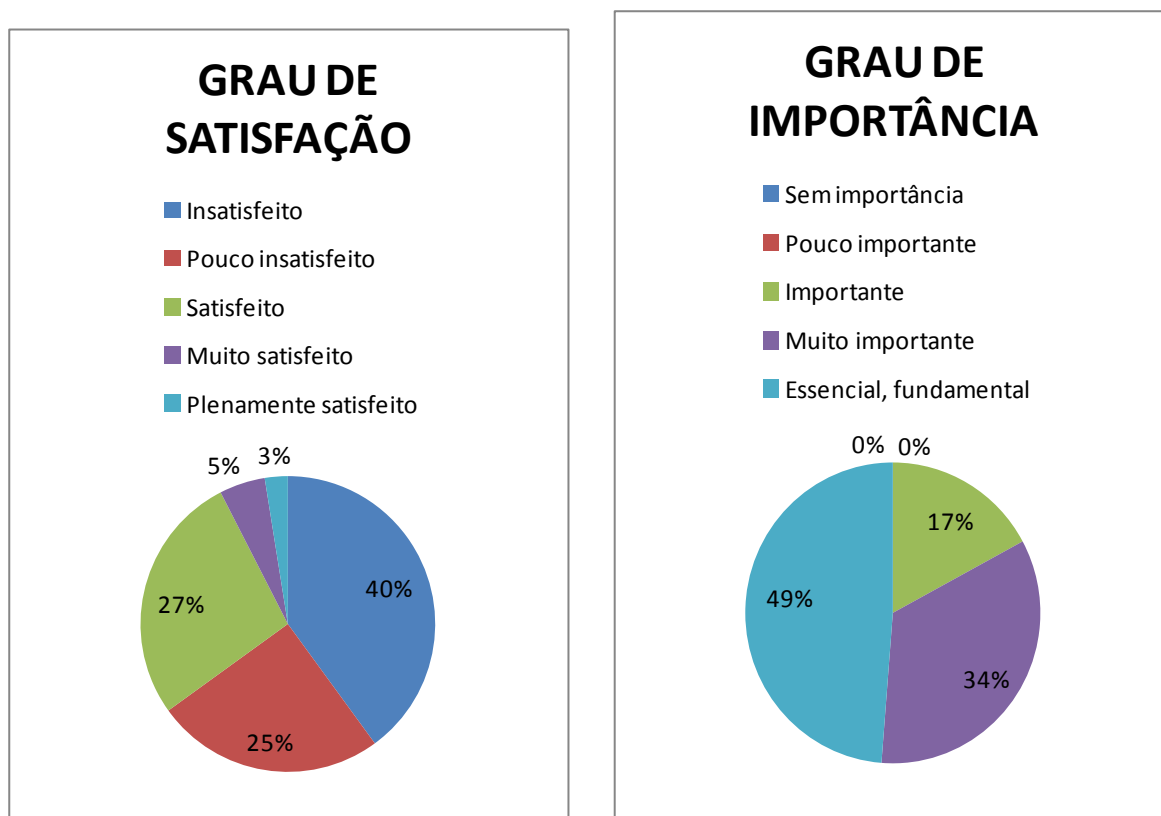


Gráfico 9: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.
Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Nota-se neste item, a forte tendência a insatisfação dos respondentes. Uma grande parcela se mostra insatisfeito com os cursos e treinamentos oferecidos para sua qualificação. O reflexo desta insatisfação se reflete no grau de importância para os servidores: 49% consideram essencial, fundamental este item.

Existem muitos cursos de qualificação que são oferecidos à Prefeitura, porém poucos setores são convidados a fazê-los.

Uma ação a ser proposta seria a de reforçar parcerias e convênios com instituições de ensino a fim de reduzir custos para a instituição e assim proporcionar a seus servidores acesso ao conhecimento. Como exemplo de redução de custos, são os cursos on-line onde os gastos com diária e transporte são inexistentes.

Neste item, percebe-se uma forte relação com o item escolaridade dos servidores. Com grau de escolaridade alto os servidores são auto motivados a realizar novos cursos, pois entendem que a qualificação é importante para a melhor execução de seu trabalho.

6.2.5 Relacionamento com os Colegas

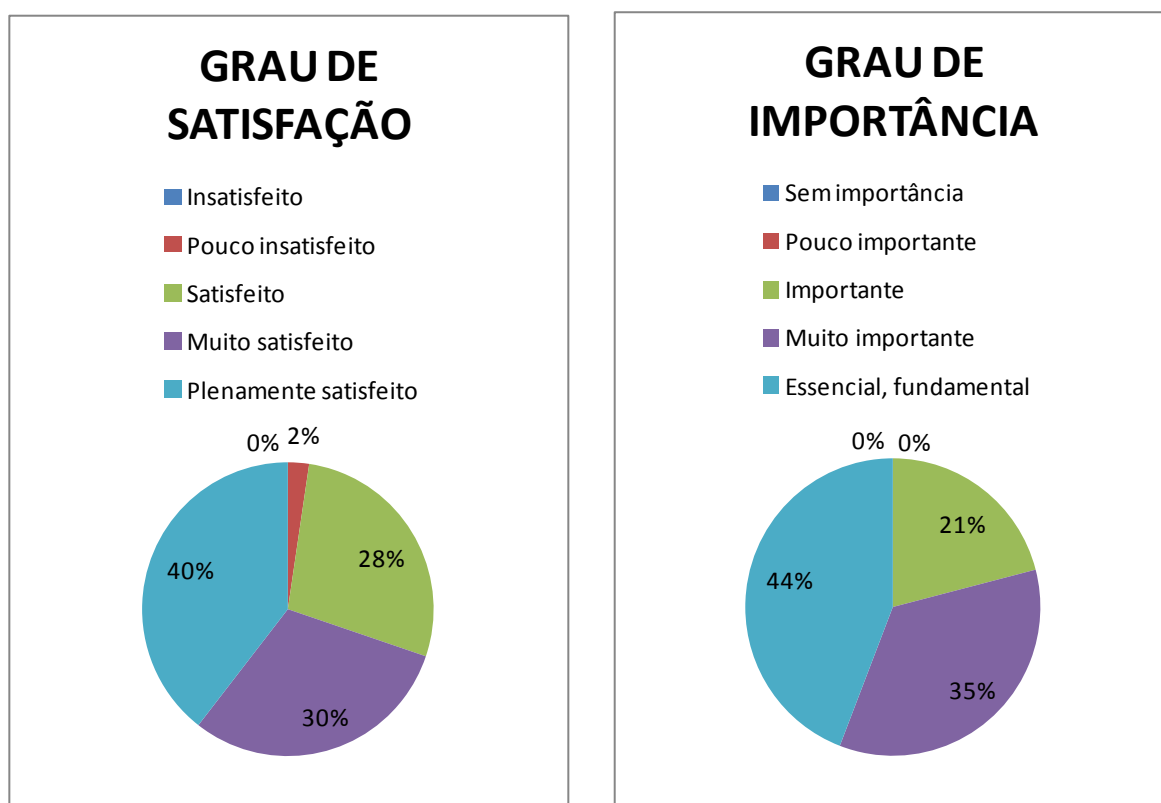


Gráfico 10: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Este item se mostra muito esclarecedor. Nenhum dos respondentes está insatisfeito com o relacionamento mantido com seus colegas. Ao contrário, a maior parte se diz plenamente satisfeita neste quesito. Restando uma pequena parcela que se considera pouco satisfeito. Um grande número considera essencial, fundamental este item, seguidos de muito importante e importante. Convém ressaltar que não houve respostas para sem importância e pouco importante, o que demonstra que o relacionamento é muito valorizado para os participantes.

7 FATORES MOTIVACIONAIS

A partir desta parte, os itens abordados são os que levam o indivíduo a motivação ou a falta dela.

7.1 TRABALHO NA PREFEITURA

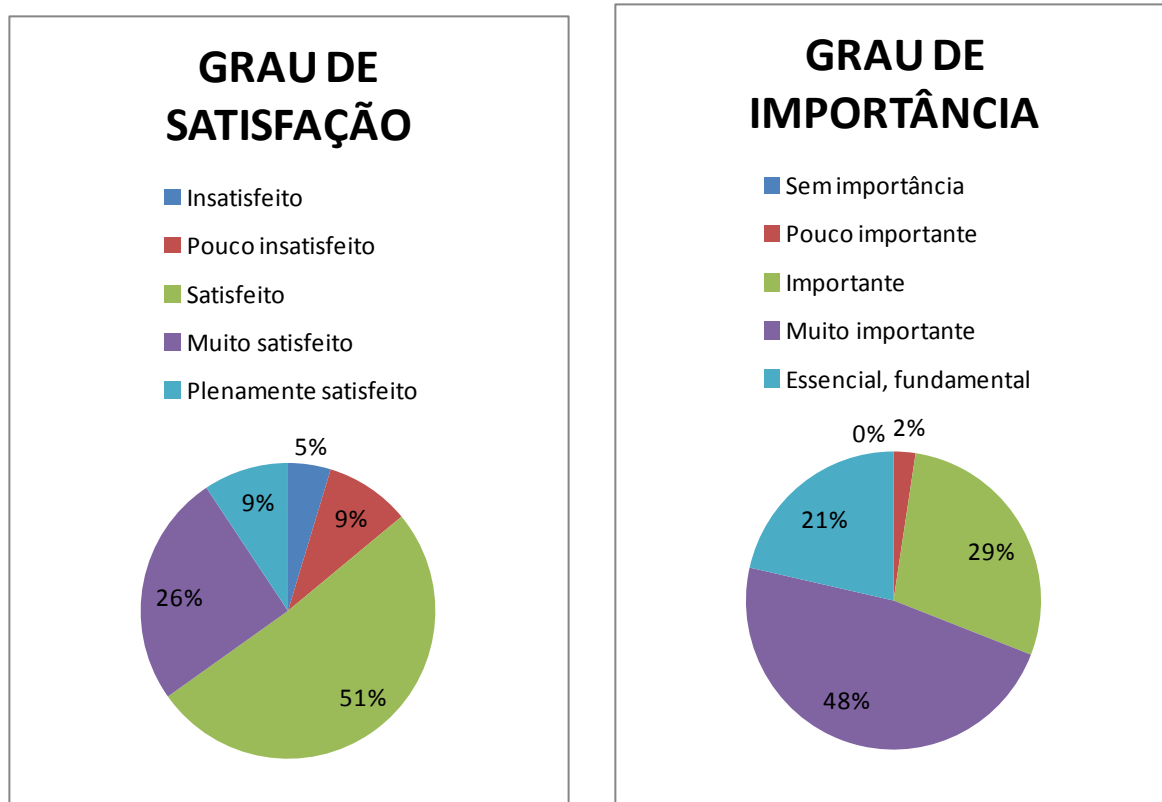


Gráfico 11: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Este item demonstra com clareza a satisfação dos respondentes com suas atividades na Prefeitura. Mais da metade se diz satisfeita, seguida de muito satisfeito. Porém existe amostras de servidores pouco insatisfeitos e insatisfeitos. Quanto ao grau de importância, uma grande parcela considera este item muito importante.

Pode-se considerar que este resultado tem relação com o bom relacionamento dos entrevistados com seus líderes e colegas de trabalho, o que ocasiona um ótimo clima para o trabalho. Em comentários pós-questionário, muitos servidores relataram gostar de seu trabalho, porém buscam outras oportunidades em virtude dos baixos salários e ausência de um plano de carreira. Quando conseguem, lamentam deixar a Instituição.

7.2 REALIZAÇÃO NO TRABALHO

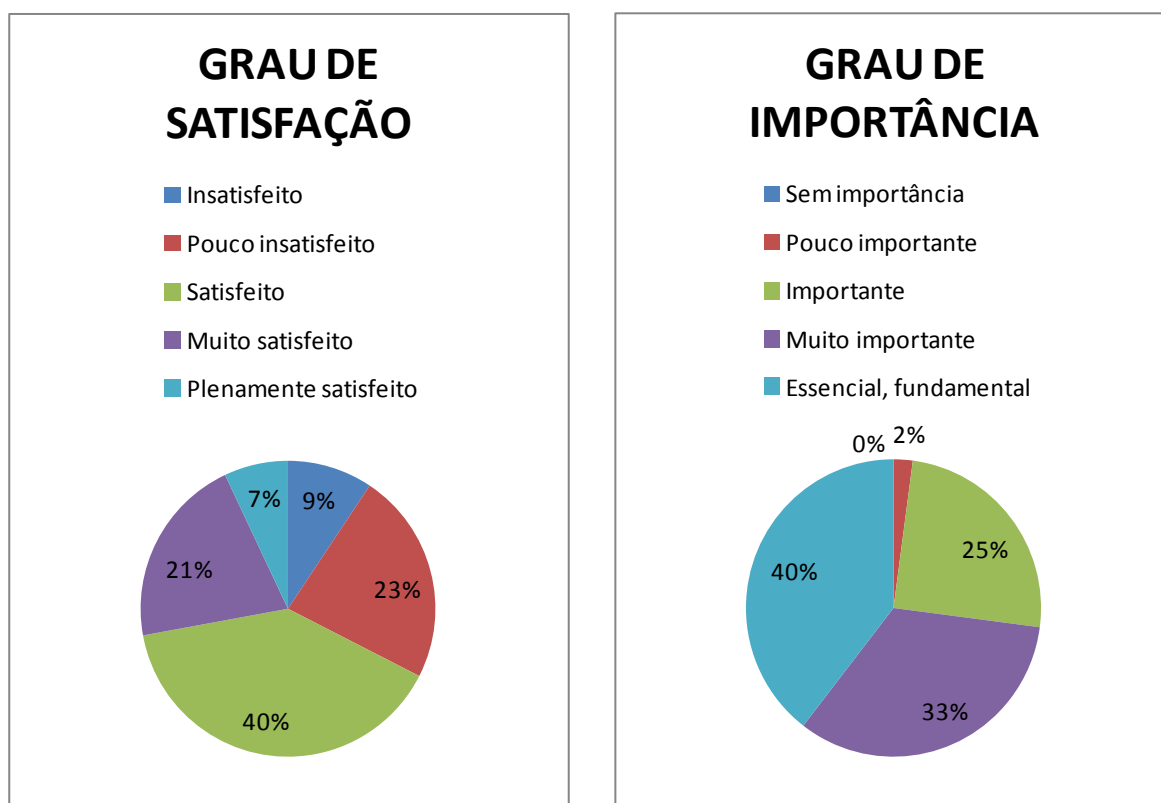


Gráfico 12: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Pode-se dizer que uma grande parte se sente realizada com o trabalho que desempenha, embora tenhamos uma parcela considerável de servidores pouco insatisfeitos. Quando se avalia o grau de importância, a maioria considera essencial, fundamental este item. Muitos poucos julgam pouco importante sentir-se realizado em seu trabalho.

Estes resultados constatarem de que trabalhar na Prefeitura Municipal é satisfatório. Esses dados se devem a que o município de Quaraí oferece poucas oportunidades de emprego, sendo o trabalho na instituição de grande importância e perante os demais trabalhadores do município, ainda representa status e estabilidade.

7.3 RECONHECIMENTO DA PREFEITURA

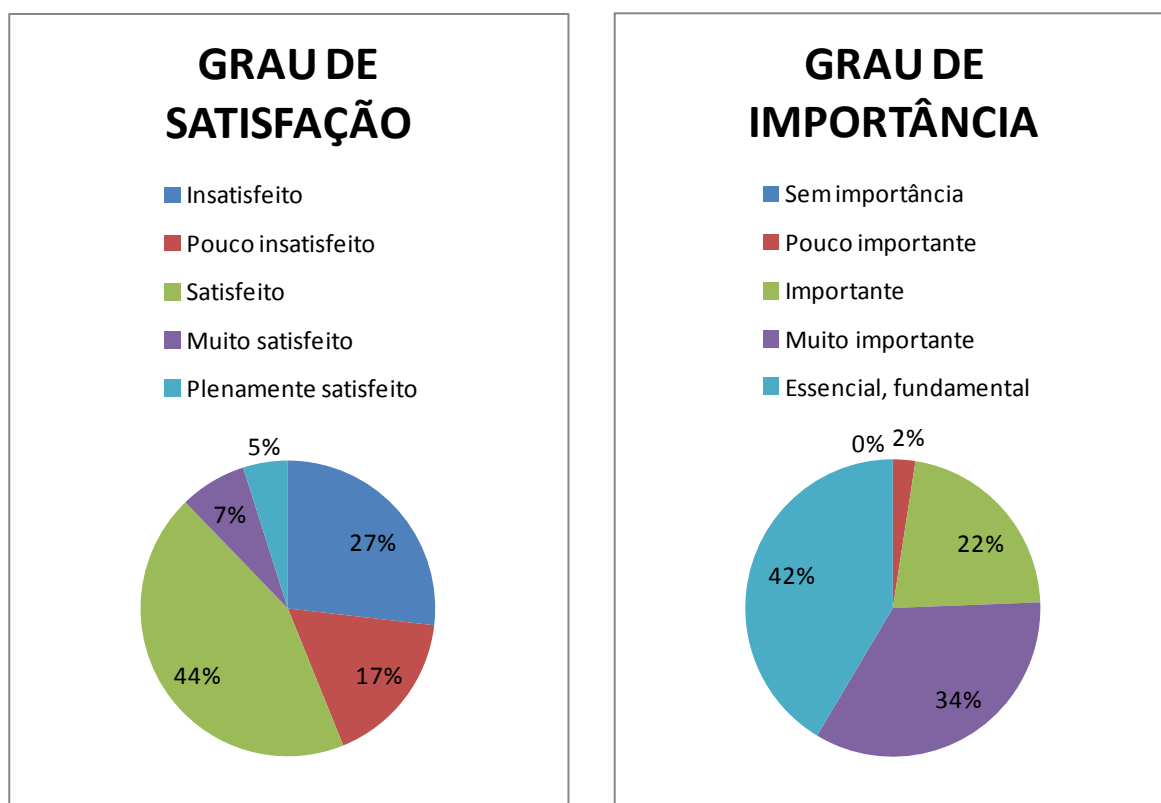


Gráfico 13: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Neste item, fica evidenciado um grau de satisfação elevado quanto ao reconhecimento da prefeitura. Os dados indicam que 44% estão satisfeitos, porém um nível considerável se mostra pouco insatisfeito. Quanto à importância, demonstra-se que uma grande parte reconhece ser essencial fundamental tal questão.

Muito provavelmente, este número positivo se deve a que grande parte dos servidores recebe função gratificada, o que gera o sentimento de ser reconhecido pelas suas atividades.

7.4 PROGRESSO FUNCIONAL

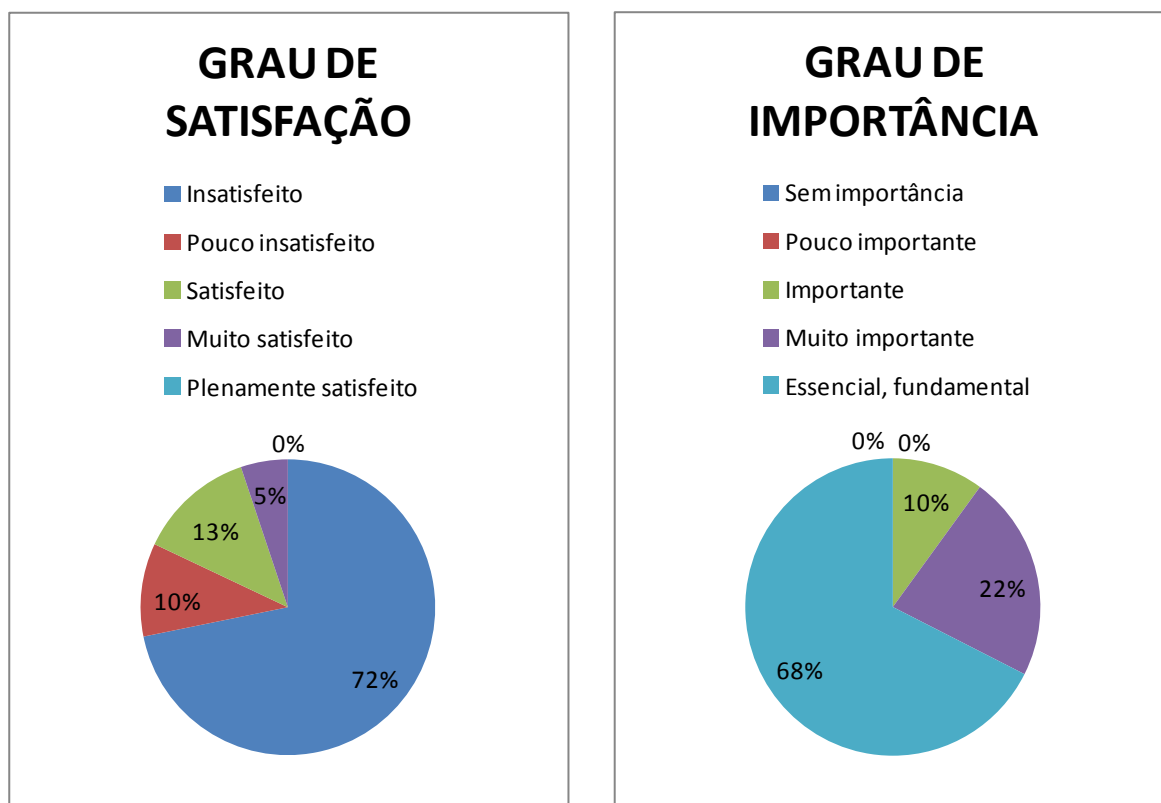


Gráfico 14: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Em desacordo com o item anterior, verifica-se um grande descontentamento com as políticas de progresso funcional da Prefeitura para com os servidores lotados na instituição. Muitas tentativas foram feitas, mas na verdade o plano de carreira é inexistente, nem sequer um projeto foi levado à votação na Câmara de Vereadores. Como grau de importância, uma grande parte acredita ser essencial fundamental que existam possibilidades de progresso funcional.

Para que essa realidade seja modificada, é necessária a criação de uma lei que regulamente o plano de carreira e formas de progressão durante a vida funcional dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí.

7.5 AUTONOMIA PARA O TRABALHO

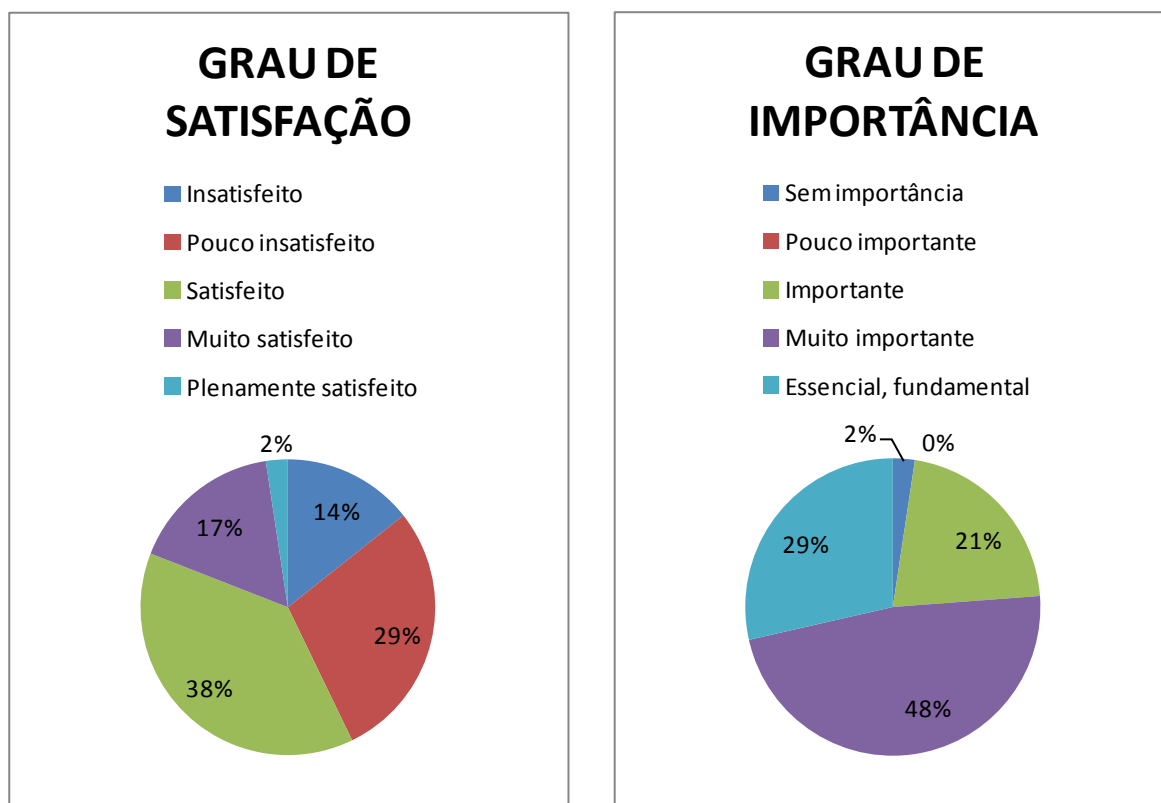


Gráfico 15: Respostas totais quanto ao grau de satisfação e importância.

Fonte: Autor a partir do questionário aplicado aos servidores

Neste último item, é possível vislumbrar a diversidade de respostas. Para a maioria este é um quesito de satisfação, mas para uma parcela considerável se

considera insatisfeito e um pouco insatisfeito. Em contrapartida, existem servidores muito satisfeitos com sua autonomia no trabalho e sem deixar de mencionar os que acreditam estar plenamente satisfeitos. No que diz respeito à importância, é possível afirmar que este é um item muito importante para uma grande maioria.

CONCLUSÃO

Este presente estudo teve como um de seus objetivos os de investigar na Prefeitura Municipal as causas de insatisfação e o que motiva os funcionários que ali trabalham, seguindo a Teoria de Frederick Herzberg. Quanto às respostas ao questionário e a revisão bibliográfica, pode-se concluir que foram satisfatórios.

Foi possível observar certo desconhecimento de alguns entrevistados quanto aos elementos apresentados. Para que um servidor entenda a real situação no seu local de trabalho, precisa conhecer quais os pontos críticos da instituição e em que ela deve evoluir. Apenas criticar, não contribui, é essa, é uma velha discussão.

A análise dos questionários comprova o que já havia sido abordado no referencial teórico, ou seja, a Prefeitura Municipal de Quaraí precisa evoluir na gestão de pessoas.

O tema motivação passa por muitos questionamentos, teorias existentes, porém, na prática, pouco tem sido feito. Sabe-se que a tarefa de estar motivado não é fácil, e nesse momento devemos contar com o querer fazer do funcionário e a sua criatividade para lidar com problemas que envolvem suas atividades no dia-a-dia.

Alguns elementos apresentaram avaliações satisfatórias, porém outros deixam a desejar.

Fundamental ao entendimento e conclusão deste trabalho, é a idade dos entrevistados. A grande maioria se encontra em uma faixa de 31 a 40 anos e tem

pouco tempo de trabalho junto a Prefeitura Municipal. Isso se reflete no grau de motivação demonstrado através das respostas ao questionário.

46

Primeiramente no que se referem aos fatores extrínsecos, avaliações positivas para instalações físicas, estilo de liderança e relacionamento com os colegas. Porém quando avaliamos os itens remuneração e cursos oferecidos percebemos uma clara insatisfação.

Para que possamos ter funcionários motivados é preciso que estes possuam capacitação adequada aos serviços que executam. Buscar o desenvolvimento pessoal: uma necessidade constante dos servidores entrevistados.

Os questionamentos quanto à remuneração, indicaram um alto grau de insatisfação. Salários defasados não contribuem para o pleno desenvolvimento dos servidores.

Neste sentido, se cruzarmos estes dados, percebeu-se que os servidores em questão, não querem apenas um salário compatível, mas também qualificação profissional, ou seja, eles estão com “gás” para exercer suas funções com eficiência. Comprova-se, portanto, que o salário não é o maior motivador, mas apenas é causa de insatisfação, conforme a Teoria de Herzberg.

Esta pesquisa foi capaz de identificar um dado importante: uma grande parcela gosta de trabalhar na Prefeitura Municipal de Quaraí, sendo por si só, um fator de motivação, devendo receber um olhar mais atento dos gestores.

Na questão do reconhecimento da Instituição, surpresa foram as respostas. Embora a Instituição pesquisada não desenvolva nenhuma ação no relacionamento com seus servidores, uma grande parcela sente-se reconhecida pelo trabalho que realiza. Isso demonstra que mesmo sem políticas de gestão de pessoas, os servidores estão em equilíbrio com a gestão.

Em contrapartida, o item plano de carreira obteve níveis insatisfatórios, podendo ser apontado como um dos elementos agravantes para a motivação dos funcionários. Tendo em vista os dados analisados, recomenda-se aos gestores uma maior atenção a este item. Seria uma ótima opção para aumentar a motivação dos funcionários.

É possível concluir que os servidores avaliados neste estudo, mostram-se disponíveis para o trabalho e a qualificação profissional. Em sua maioria, são funcionários que querem desenvolver suas atividades, porém sem salários

compatíveis e condições de progressão funcional, acabam indo em busca de melhores oportunidades. Nos últimos anos, a Instituição pesquisada tem realizado uma série de concursos. Em contrapartida, muitos servidores têm solicitado licença interesse ou exoneração de seus cargos. Podemos assim dizer, que os dois elementos apontados como os grandes geradores de desmotivação têm contribuído para este ciclo.

Cabe ressaltar que a pesquisa foi limitada devido ao pouco tempo disponível para a efetiva formatação e aplicação dos questionários. Outros pontos poderiam ter sido analisados como segurança e status no trabalho, deixados como opção para outras pesquisas.

Embora este estudo tenha obtido dados interessantes e analisados de forma inédita dentro da instituição em questão, não esgota as possibilidades de novas abordagens e investigações sobre o tema, pois as organizações estão em constantes mudanças, bem como as pessoas que ali trabalham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIANO. Claudmeide Aparecida. **Motivação e Liderança**: um estudo de caso no Banco do Brasil. 45f. Dissertação (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Fator Humano: Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**. Vol.1.nº2. Nov.2002 a Jan.2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de empresas**. São Paulo. Atlas. 1992.

BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. RAE - revista de administração de empresas, vol. 30, n. 2, abr-jun 1990.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed., 5ª tiragem. Rio de Janeiro: Editor Campus, 2004.

FALLER. BRUNO CESAR. **Motivação para o setor público**: um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 104f.

Dissertação (Mestrado Profissional). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** CRA/RJ. Disponível em: http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class.asp.

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.** In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, VII, 2002, Lisboa-Portugal.

MALSCHITZKY, Nancy. **A importância da orientação de carreira na empregabilidade.** Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_16.pdf.

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

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **O modelo estrutural de gerência pública.** Rev. Adm. Pública vol.42 nº.2 Rio de Janeiro Mar./Apr. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122008000200009&script=sci_arttext.

SILVA, LUIS MÁRIO. **Motivação no serviço público: onde o Gestor pode atuar?** Projeto de Pesquisa (Especialização). Programa de Pós-Graduação do CEFOR (Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento). Brasília, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TINELLI, Ana Flávia Franco. **O que motiva os funcionários do Banco do Brasil?** Um olhar sobre a agência de Cambará. 39f. Dissertação (Especialização). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3. ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

VEROFF, J. & BIRCH, D. **Motivação.** São Paulo, Herder, 1970.

VIEIRA MACIEL, Saulo e DINIZ DE SÁ, Maria Auxiliadora. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg.** Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, p. 62-86.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>.

APÊNDICE

Questionário:

Prezado Colega: Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública. Procure contribuir fornecendo suas respostas da forma mais honesta possível.

Obrigada.
Querli Gonçalves.

Indicações:

- **Nas questões de 1 à 5, marque com um X a resposta que corresponde aos seus dados gerais.**
- **Os itens 2 e 3 serão respondidos de acordo ao grau de satisfação e importância que cada item questionado representa para você. Marque com um X para dar sua nota de satisfação e de importância de acordo com o esquema constante em cada questão.**

1) Informações Gerais

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade: () de 18 à 30 anos
() de 31 à 40 anos
() de 40 à 50 anos
() mais de 50 anos

3. Escolaridade: Ensino Médio () completo () incompleto
Ensino Superior () completo () incompleto
Pós Graduação () completo () incompleto

4. Cargo: () administrativo
() chefia
() estagiário

5. Há quanto tempo trabalha no Prédio da Prefeitura Municipal de Quaraí?

() menos de 5 anos

() de 5 a 10 anos

() de 11 a 15 anos

() de 16 a 20 anos

() mais de 20 anos

2) Fatores extrínsecos

2.1:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Instalações físicas (mesas, cadeiras, equipamentos).	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

2.2:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Remuneração dos servidores	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

2.3:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Estilo de liderança (supervisores, secretários, etc.)	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

2.4:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Cursos oferecidos, treinamentos.	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

2.5:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Relacionamento com os colegas	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

3) Fatores intrínsecos**3.1:**

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Trabalho na Prefeitura (atividades como servidor)	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

3.2:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Realização (sentir-se realizado no trabalho)	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

3.3:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Reconhecimento da Instituição (Prefeitura)	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

3.4:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Plano de carreira (possibilidade de progresso funcional)	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental

3.5:

Grau de satisfação					Item questionado	Grau de importância				
1	2	3	4	5	Autonomia para o trabalho e possibilidade de implementar novas ideias.	1	2	3	4	5

1- Insatisfeito

1- sem importância

2- Pouco insatisfeito

2- pouco importante

3- Satisfeito

3- importante

4- Muito satisfeito

4- muito importante

5- Plenamente satisfeito

5- essencial, fundamental