

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Matheus Campos do Amarilho

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria
da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande**

Porto Alegre

2012

Matheus Campos do Amarilho

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria
da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Especialização em
Gestão Pública – modalidade a distância da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
como requisito para a obtenção do título de
especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Tutor: Vinicius Porto de Ávila

Porto Alegre

2012

Matheus Campos do Amarilho

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo de caso na Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública-modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em XX de (colocar mês) de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é através de um estudo conceitual, com utilização de técnicas de um estudo de caso, oferecer uma visão geral da real situação que se encontra o nível de motivação e satisfação dos servidores públicos concursados e contratados da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande. A pesquisa tem como objetivo analisar como servidores concursados e contratados são motivados, e qual o grau de satisfação e motivação no trabalho desses servidores. Foram abordados conceitos importantes sobre esta temática buscando sua compreensão, cuja finalidade foi tentar a resposta para essas indagações. Dessas Teorias pesquisadas sobre a temática em questão, as que mais se destacam é a Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor, Teoria da Contingência de McClelland, Teoria da Expectância de Vroom, Teoria ERC de Alderfer, Teoria da Equidade e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, adotada na interpretação dos dados e que veio a fundamentar o trabalho. A metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo conceitual, aplicado com procedimentos de um estudo de caso com abordagem quantitativa e técnica de coleta de dados através da aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários fechados. O questionário foi aplicado na totalidade da amostra, ou seja, 24 servidores, sendo 17 concursados e 7 contratados, nos seis Setores que formam a Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande. O resultado da pesquisa apontou que os fatores higiênicos, na sua grande maioria, são satisficentes, não chegando a comprometer o processo. O maior grau de satisfação do grupo pesquisado se deu nos aspectos de relacionamento. Os fatores citados como de maior motivação pelos funcionários foram o salário, estabilidade e a política de benefícios. Os aspectos motivacionais também puderam ser considerados satisfeitos. Mesmo que o resultado analisado seja positivo, faz-se necessário que os Gestores da Prefeitura Municipal de Arroio Grande busquem meios para aumentar os índices motivacionais, ou ao menos deixá-los em níveis consideráveis, buscando manter seu quadro funcional motivado.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Servidor Público, Serviço Público, Secretaria da Fazenda, Prefeitura Municipal.

ABSTRACT

The objective of the present work is through a conceptual study, using techniques a case study, offer a general vision of the real situation is that the level of motivation and satisfaction gazetted civil servants and contractors of the Department of Finance of the City of Arroio Grande. The research aims to analyze how public employees and contractors are motivated, and what degree of satisfaction and work motivation of these servers. We discussed important concepts on this subject seeking their understanding, where the purpose was to try to answer to these questions. Of those surveyed theories on the subject in question, the most distinctive is the Maslow Hierarchy of Needs, Theory X and Y of McGregor, Contingency Theory McClelland, Vroom Expectancy Theory, Theory of ERC Alderfer, Equity Theory and Two-Factor Theory Herzberg, adopted in interpreting the data and came to support the work. The research methodology used was a conceptual study, applied with procedures of a case study with a quantitative approach and technique of data collection through applying semi-structured interviews and closed questionnaire. The questionnaire was applied to the whole sample, is 24 servers, and 17 gazetted and seven contractors, in the six sectors that form the Department of Finance of the City of Arroio Grande. The survey results showed that the hygiene factors, the vast majority are satisfactentes not reaching compromise the process. The highest degree of satisfaction research group took on aspects of the relationship. The factors cited as most employees were motivated by salary, stability and benefits policy. The motivational aspects also might be considered satisfied. Even if the result is considered positive, it is necessary that the managers of the City of Arroio Grande to seek ways to increase motivational levels, or at least leave them at significant levels, trying to keep your staff motivated.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Public Servants, Public Service, Department of Finance, City Hall.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Localização Geográfica do Município de Arroio Grande/RS.....	16
Figura 2: Componentes do Sistema de Incentivos.	27
Figura 3: A pirâmide de Maslow.....	31
Figura 4: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	33
Figura 5: Motivadores versus Higiene.	34
Figura 6: Desenho da Pesquisa.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargo dos Funcionários Entrevistados	44
Tabela 2 – Vínculo de Trabalho	46
Tabela 3 – Nível do Cargo.....	47
Tabela 4 – Gênero.....	47
Tabela 5 – Faixa Etária.....	48
Tabela 6 – Estado Civil	48
Tabela 7 – Tempo de Trabalho.....	49
Tabela 8 – Nível de Escolaridade	49
Tabela 9 – Cargo.....	50
Tabela 10 – Satisfação dos Funcionários com o Ambiente em Geral	52
Tabela 11 - Satisfação dos Funcionários com os Equipamentos Utilizados	52
Tabela 12 - Satisfação dos Funcionários com Espaço Físico	53
Tabela 13 – Satisfação dos Funcionários com Iluminação.....	53
Tabela 14 – Satisfação dos Funcionários com Itens de Conforto.....	54
Tabela 15 – Satisfação dos Funcionários com Limpeza e Higiene	54
Tabela 16 – Satisfação dos Funcionários com a Refrigeração	55
Tabela 17 – Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos Ambientais	55
Tabela 18 – Satisfação dos Funcionários com relação ao Horário de Trabalho.....	57
Tabela 19 – Satisfação dos Funcionários com relação a Incentivos Educacionais	57
Tabela 20 – Satisfação dos Funcionários com relação a Benefícios	58
Tabela 21 – Satisfação dos Funcionários com Participação em Cursos, Congressos e Seminários	58
Tabela 22 - Satisfação dos Funcionários com Salários	59
Tabela 23 – Satisfação dos Funcionários com Treinamento	59
Tabela 24 – Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos Funcionais	60
Tabela 25 – Satisfação dos Funcionários com relação a Fluxo de Informações	61
Tabela 26 – Satisfação dos Funcionários com Acesso a Chefia.....	62
Tabela 27 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Chefia.....	62
Tabela 28 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Colegas	63
Tabela 29 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Subordinados	63
Tabela 30 - Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos de Relacionamento.....	64
Tabela 31 – Aspectos que mais Motivam um Funcionário Público	66
Tabela 32 – Estabilidade.....	68
Tabela 33 - Considerações a Respeito do Trabalho	68
Tabela 34 - Desenvolvimento Profissional.....	69
Tabela 35 - Salário Compatível	69
Tabela 36 - Salário como Motivador.....	70
Tabela 37 - Objetivos Pessoais.....	70
Tabela 38 - Qualificação.....	71
Tabela 39 - Realização com o Trabalho	71
Tabela 40 - Orgulho Profissional	72
Tabela 41 - Comprometimento com o Trabalho	72
Tabela 42 – Valorização	73

Tabela 43 - Planos Profissionais.....	73
Tabela 44 – Resumo da Concordância/Discordância quanto às questões motivacionais.....	74

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO	12
1.2.1 Caracterização do Município de Arroio Grande	13
1.2.2 Caracterização da Organização	17
1.3 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS	19
1.4 TEMÁTICA GERAL (QUESTÃO PROBLEMÁTICA)	20
1.5 OBJETIVOS	20
1.5.1 Objetivo Geral	20
1.5.2 Objetivos Específicos	20
1.6 JUSTIFICATIVA	21
2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO	24
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	28
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	30
2.2.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg	32
2.2.3 Teoria X e Y de McGregor	35
2.2.4 Teoria da Contingência de McClelland	35
2.2.5 Teoria da Expectância de Vroom	36
2.2.6 Teoria ERC de Alderfer	36
2.2.7 Teoria da Equidade	37
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1 ORGANOGrama DA METODOLOGIA	41
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO ADOTADO PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS ...	42
3.3 COLETA DE DADOS	43
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	43
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1 PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO	46
4.2 ASPECTOS DE SATISFAÇÃO	51
4.2.1 Ambiente Físico	52
4.2.2 Aspectos Funcionais	56
4.2.3 Aspectos de Relacionamento	61
4.3 ASPECTOS DE MOTIVAÇÃO	65
4.3.1 Aspectos que mais motivam os funcionários	66
4.3.2 Concordância/Discordância dos funcionários públicos com relação a aspectos de motivação	67
CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	85
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO ORIGINAL CONFECCIONADO POR ROSEIRO (2009) QUE EMBASOU O APLICADO NA PESQUISA	88

INTRODUÇÃO

Com uma velocidade cada vez mais impressionante, o mundo contemporâneo passa por profundas transformações, nas mais diversas áreas e nas mais variadas esferas, política, econômica, social e humana. Com a globalização alcançando praticamente todos os Países, e com avanços tecnológicos cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, vindo a abreviar distâncias, influenciando culturas, modos de trabalho sendo alterados, modificando a “maneira de viver” das pessoas. “Positiva” ou “Negativamente”, esta nova ordem mundial afeta praticamente a todos, de uma ou outra maneira.

É sabido, que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Na prática, mesmo com inúmeras e complexas teorias, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho, com maior atenção. Teóricos, pesquisadores e gestores têm buscado “receitas”, “fórmulas” e “técnicas” -que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos - em virtude do falatório que as motivações estão em crise (CODA,1997).

No âmbito da vida organizacional, visto anteriormente como uma fonte de auto-estima e de realização pessoal, essa situação é sentida na maneira com que os trabalhadores encaram a importância do trabalho na sua vida pessoal, representando para muitos, somente um meio de sobrevivência. (BERGAMINI,1997).

Neste contexto, um questionamento se faz necessário, ou seja, como atua a motivação na vida profissional das pessoas. Este tema apresenta uma vastidão e complexidade enorme. Sendo, que há questionamentos que movem a presente pesquisa, como: O que é motivação? Como um trabalhador é motivado?Qual o grau de motivação dos funcionários no seu ambiente de trabalho?

Poucas organizações têm se preocupado com o comportamento de seus funcionários no ambiente de trabalho, salvo raras exceções, também não demonstram preocupação em avaliar se existe equilíbrio entre a contribuição que os trabalhadores dão à instituição e o que esta lhes oferece em troca. Neste contexto, a Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande, não foge a regra geral. Para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho, e para uma resolução de problemas existentes no seu ambiente organizacional, o estudo da motivação no trabalho será de grande importância.

Dessa forma é verificado, então, que o campo de estudo sobre motivação no trabalho é além de muito vasto, extremamente complexo. Esse tema nos últimos anos, tem sido objeto de investigações permanente por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, como (BERGAMINI,1997), bem como por aqueles que as administram. Onde é constatado que estudar o comportamento das pessoas, sempre se constituiu em atividade difícil, principalmente dentro de um ambiente de trabalho.

De acordo com Robbins (2005, p.342), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Do mesmo modo, Maitland (2000, p.7) define a motivação como “a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica”.

Em decorrência das mudanças implementadas pelas organizações e que podem ser reconhecidas como grandes geradoras de ansiedades, turbulências e ameaças, a maioria dos trabalhadores sente-se totalmente despreparada para lidar com a intensa transição que está ocorrendo (BERGAMINI, 1997).

Sendo o fator humano responsável por permear todos os níveis da organização, e sendo que sem ele todo o resto não produz o resultado necessário, tem cada vez mais importância a preocupação com a força de trabalho. Assim para McLean (1995 apud BECKER;HUSELID;ULRICH, 2001, p.21).

Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.

As metas de eficiência e produtividade de muitas empresas têm sido comprometidas pela desmotivação provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança.

Mesmo que possuam características peculiares e muito distintas à administração pública e à iniciativa privada, os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos.

A partir deste contexto, esta pesquisa abordou uma organização pública específica, a Prefeitura Municipal de Arroio Grande, para analisar a satisfação e motivação de uma amostra de servidores municipais, mais especificamente os servidores da Secretaria da Fazenda desta

Instituição. Assim, este trabalho pretende analisar a motivação desses funcionários, com o objetivo de compreender como se configura a força motivacional destas pessoas. Sendo que a importância da pesquisa está em retratar a situação do nível motivacional de duas categorias de funcionários que atuam no mesmo ambiente, porém com vínculos de trabalho diferentes: concursados e contratados.

Desse modo, apoiado no trabalho de (BERGUE, 2007), analisar se a variável “tipo de vínculo empregatício”, na motivação dos funcionários públicos é fator preponderante, tendo como campo de aplicação do trabalho esta organização.

Dessa maneira apoiado nos trabalhos de Bergamini (1997) e Bergue (2007), primeiramente foram examinadas as diferentes Teorias sobre Satisfação e Motivação no trabalho, em seguida, foi feita uma análise das Teorias sobre Gestão de Pessoas no Serviço Público, tudo isso visando contextualizar a administração propriamente.

Foi colocado em evidência, graças à contextualização teórica, o objetivo de pesquisa que foi analisar a motivação dos funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande e comparar sob a perspectiva de concursados e contratados.

Em decorrência do problema de pesquisa foi feito um estudo conceitual, a metodologia da pesquisa utilizada tem características de um estudo de caso, e é do tipo exploratório-descritiva, por atender aos objetivos da investigação. A pesquisa é de caráter quantitativo, com técnica de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e questionários fechados.

Buscando balizar a pesquisa, o referencial teórico eleito concentrou-se na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg ou Teoria Higiene-Motivacional de Atitudes no Trabalho, modelo teórico construído para abordar a motivação no trabalho, onde o mesmo foi desenvolvido pelo psicólogo Frederick Herzberg. Onde mesmo alguns autores incluindo no grupo das antigas Teorias de Motivação, esse modelo em determinadas circunstâncias para embasar estudos contemporâneos, mostra-se atual e suficiente. Sendo que Robbins (2005, p.156) destaca a importância do modelo eleito chamando a atenção para o fato de que “[...] poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações”.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Necessitamos de motivação, tanto profissional como pessoal, e a mesma tem influência em nossa vida. Desse modo, partindo do princípio de que é preciso uma motivação para trabalhar e produzir de forma satisfatória, e de que nem todas as pessoas são motivadas pelas mesmas coisas, é possível levantar vários fatores que levam alguns servidores a não se manterem motivados na realização de suas atividades, ou que não atinjam um grau de satisfação na realização das mesmas. Sendo que, no entender de Fontana (2005), qualquer um desses fatores pode desencadear uma desmotivação do servidor público, devido a cada um ter sua individualidade.

É possível que apenas um fator seja necessário para desmotivá-lo na realização de suas tarefas. É claro que não podemos desconsiderar que a soma do processo de construção da auto-estima do servidor está intimamente relacionada às características de cada ambiente profissional. Em nossa sociedade contemporânea é indispensável motivar as pessoas, pois se as mesmas não estiverem satisfeitas não vão desenvolver com afinco e qualidade suas obrigações, o que influenciará negativamente no desempenho da instituição que a emprega.

Segundo Fontana (2005), a Teoria das Necessidades também pode ser percebida no comportamento dos servidores, no qual o índice de aumento apresentado nem sempre agrada a todos, causando descontentamento e conseqüentemente, levando à desmotivação.

Portanto, o que mais se busca hoje dentro de uma organização é o envolvimento de seus funcionários para com ela, desenvolvendo um bom trabalho, ao mesmo tempo em que lhes dê prazer ao realizá-lo, fazendo com que isso melhore a qualidade e venha a cumprir o princípio da eficiência.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Esta parte do trabalho caracteriza o Município de Arroio Grande¹ e identifica a instituição na qual a pesquisa foi desenvolvida, através de elementos como: dados gerais, estrutura organizacional, dados socioeconômicos. Como será visto, na seqüência, a

¹ Fonte: Prefeitura Municipal de Arroio Grande, disponível no site: <http://www.arroiogrande.rs.gov.br>> Acesso em 20 de janeiro de 2012.

organização é composta por diversas Secretarias e pela Procuradoria Geral do Município, formando a administração centralizada e descentralizada. Assim, será dado um enfoque maior para a Secretaria da Fazenda, por se tratar do objeto foco desta pesquisa.

1.2.1 Caracterização do Município de Arroio Grande

A cidade foi iniciada no ano de 1803 por Manuel Jerônimo, provavelmente Manuel Jerônimo de Sousa, avô do Barão de Mauá. Em 1812, o terreno sobre o qual está edificada foi doada a Igreja Nossa Senhora da Graça, por Manuel de Sousa Gusmão e sua esposa, D. Maria Pereira das Neves. O movimento de doação deu-se espontaneamente, sendo que o terreno era de criação de gado.

Diz a tradição que algum tempo antes da fundação do povoado, entre os habitantes de destaque, deu-se certa divergência quanto ao lugar em que, definitivamente, deveria ser fundada a povoação. Opinavam alguns que fosse à margem direita do arroio "Grande", outros à margem esquerda, no lugar em que hoje se demora a cidade.

A contenda foi vencida pelos partidários da margem esquerda que assim procederam: à distância de 7 quilômetros mais ou menos, mandaram construir um rancho, com paredes de pau-a-pique, o qual, sendo cuidadosamente colocado sobre quatro rodas, à noite, puxado por bois, foi conduzido ao local em que mais tarde deveria ser construída a igreja Matriz, e aí cravado.

Os habitantes da margem direita, que já haviam começado as obras de uma igreja de material, templo que não foi terminado e do qual ainda existem as ruínas, foram surpreendidos, ao amanhecer, pelo alegre repicar dos sinos, anunciando que, na margem esquerda, um padre, de antemão, prevenido dizia a primeira missa, no curato de Nossa Senhora da Graça de Arroio Grande. A capela de Nossa Senhora da Graça de Arroio Grande foi constituída por provisão de 14 de dezembro de 1815 e confirmada por D. João VI, a 15 de abril de 1821.

Durante a Revolução Farroupilha o território de Arroio Grande foi palco de grandes lutas, nas quais tomou parte, entre outros, João da Silva Tavares, pertencente às forças imperiais, que derrotou o farrapo Manuel Antunes de Porciúncula e que mais tarde foi vencido por David Canabarro, famoso chefe farroupilha.

Por Lei Provincial nº 54, de 26 de maio de 1846, foi elevado à categoria de Freguesia e curato de Nossa senhora da Graça de Arroio Grande, constituindo a 39ª Freguesia do Estado. A Lei nº 596, de 2 de janeiro de 1867, dividiu o município de Jaguarão em cinco distritos, dos quais o quarto era constituído pela freguesia de Arroio Grande.

Por Lei Provincial nº 843 de 24 de março de 1873, foi elevada à categoria de Vila com a mesma invocação e nome. Por Lei nº 590, de 5 de novembro de 1890, foi elevada à categoria de cidade com a denominação de FEDERAÇÃO, sendo depois, por Lei nº 522, de 6 de julho de 1891, restabelecida a antiga denominação de ARROIO GRANDE.

Na Divisão Administrativa de 1911, Arroio Grande compõe-se dos distritos da sede e de Santa Isabel dos Canudos. No Recenseamento Geral de 1920 aparece integrado pelos de Arroio Grande, Estação de Piratini e Bretanhas. Já em 1933, está constituído de Arroio Grande, Estação de Piratini, Costa do Arroio Grande, 4º e 5º Distritos.

Nas divisões territoriais de 1936 e 1937, os distritos de Arroio Grande, Costa do Arroio Grande Paraíso, Santa Isabel e Chasqueiro, fazem parte do Município, sendo que no quadro anexo ao Decreto estadual nº 7.199, de 31 de março de 1938, as sedes dos três últimos não têm categoria de vila.

Em face do Decreto estadual nº 7.643, de 28 de dezembro de 1938, confirmado pelo de nº 7.842, de 30 de junho de 1939, o distrito-sede adquiriu parte do território de Olimpo (ex-Paraíso) e de Santa Isabel, ficando o Município constituído dos distritos de Arroio Grande (subdividido em 3 zonas: Arroio Grande, Costa do Arroio Grande e Chasqueiro) e dos de Olimpo e Santa Isabel.

Por efeito do Decreto-Lei estadual nº 720, de 29 de dezembro de 1944, o distrito-sede obteve parte do território do distrito de Olimpo, permanece, entretanto o Município integrado pelos mesmos distritos, sofrendo alteração toponímica apenas o de Santa Isabel, que passou a denominar-se Açoriano. Em 1950, Arroio Grande é formado do distrito-sede, Açoriano e Olimpo.

A Lei nº 125, de 14 de novembro de 1952, alterou a denominação do distrito de Açoriano para Santa Isabel do Sul. A Lei estadual nº 3.735, de 31 de abril de 1959 anexou o distrito de Olimpo ao novo Município de Pedro Osório. No Censo de 1960, o Município se compunha dos distritos de Arroio Grande e Santa Isabel do Sul.

Em virtude da Lei estadual nº 441, de 25 de julho de 1961, foram criado os distritos de Mauá e Pedreiras, passando o Município a figurar com Arroio Grande (sede), Mauá, Pedreiras e Santa Isabel do Sul.

O município localiza-se na zona sul do estado, situado na região da Lagoa Mirim, tendo como principal via de acesso a BR 116, estando a 92 km de Pelotas (cidade pólo da região) e 346 km de Porto Alegre. A paisagem é predominantemente plana, mas há elevações ao oeste do município, sendo que o clima é subtropical tendo uma média anual de temperatura de 17,5 °C.

Arroio Grande é um dos maiores produtores de arroz do estado, possuindo também um grande rebanho de bovinos, ovinos e equinos. Seu subsolo é de qualidade excepcional, as terras altas e planícies garantem um futuro promissor para a diversificação agrícola alternada com áreas de florestamento, reflorestamento, e destaca-se na produção de granito e na pesca artesanal, no Distrito de Santa Isabel. A agropecuária é a principal atividade econômica do município, sendo que os mananciais de água existentes garantem perspectivas de novos investimentos em outras áreas.

Arroio Grande está situada na zona sul do Estado. Sendo que suas coordenadas geográficas são: 32°14'16" de latitude sul e 53°05'13" de longitude oeste, e sua superfície territorial totaliza 2.514 Km². A população total do município conforme o censo do IBGE de 2010², é de 18.470 habitantes, destes 16.086 residem na área urbana. A densidade populacional é de 7,28 h/Km².

² Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 21 de janeiro de 2012.



Figura 1: Localização Geográfica do Município de Arroio Grande/RS.

Fonte: Prefeitura Municipal de Arroio Grande. Disponível em: <http://arroiogrande.rs.gov.br>.

Arroio Grande pertence à Associação de Municípios da Zona Sul³, da qual fazem parte outros 19 municípios, sendo eles: Arroio do Padre, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Chuí, Herval, Jaguarão, Morro Redondo, Pedras Altas, Pedro Osório, Pelotas, Pinheiro Machado, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, Santana da Boa Vista, São José do Norte, São Lourenço do Sul e Turuçu.

Os principais indicadores socioeconômicos e físicos do município são, conforme informações da Secretaria da Administração e dados disponíveis no site da Federação de Economia e Estatística (FEE) disponíveis no site: <http://www.fee.tche.br>:

Área em Km ²	2.514
Distância de Porto Alegre.....	346 Km
Perfil econômico do Município.....	agropecuária
População (Censo 2010-IBGE).....	18.470 habitantes
População Urbana.....	16.086 hab (87,09%)

³ Fonte: FAMURS- Federação das Associações de Municípios do RS; Disponível em:<http://www.famurs.com.br>> Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

População Rural.....	2.384 hab (12,91%)
Densidade Populacional.....	7,28 hab/Km ²
Taxa de Analfabetismo (2010).....	8,20%
Expectativa de vida ao nascer (2000).....	68,22 anos
Coeficiente de Mortalidade Infantil (2010).....	4,83 por mil nascidos vivos
PIB do Município em R\$ (2009).....	313.982.000,00

1.2.2 Caracterização da Organização

A Prefeitura Municipal de Arroio Grande- PMAG- é regida pela Lei Orgânica do Município de Arroio Grande, datada de 30 de março de 1990, estabelecendo sua autonomia político-administrativa, composta pelo Executivo Municipal e Legislativo Municipal.

A PMAG está situada na Rua Dr. Monteiro, número 199, localizada no centro de Arroio Grande. Seu telefone é (53) 32625000 e seu endereço eletrônico é <http://www.arroiogrande.rs.gov.br>.

A estrutura administrativa⁴ da Prefeitura de Arroio Grande é constituída de órgãos de assessoramento, de órgãos de atividades meio, de órgãos de atividades específicas e de órgãos de participação e representação. Portanto, o município possui dez Secretarias municipais e mais a Procuradoria Geral. São nestas áreas de trabalho que os servidores do município estão lotados, sendo que o quadro de funcionários⁵ contempla 546 servidores, dois quais:

- 272 servidores concursados;
- 046 servidores celetistas;
- 052 estagiários;
- 137 servidores em cargo de comissão;
- 039 servidores com contrato público administrativo por tempo determinado;

A administração centralizada é composta pelo Gabinete do Prefeito, Procuradoria-Geral do Município e pelas seguintes Secretarias:

- Secretaria Municipal da Fazenda;
- Secretaria Municipal da Administração;

⁴ Dados de 13 de fevereiro de 2012, conforme Of. N° 003/2012.

⁵ Dados de 13 de fevereiro de 2012, conforme Of. N° 002/2012.

- Secretaria Municipal da Educação;
- Secretaria Municipal da Saúde;
- Secretaria Municipal da Agricultura, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente;
- Secretaria Municipal de Desporto e Turismo;
- Secretaria Municipal do Trabalho, Habitação e Desenvolvimento Social;
- Secretaria Municipal de Planejamento e Urbanismo;
- Secretaria Municipal de Obras;
- Secretaria Municipal de Cultura.

Como esta pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal da Fazenda, portanto nesta subseção será aprofundada a própria Secretaria.

A Secretaria Municipal da Fazenda (SMF)⁶ é responsável pela gestão financeira e tributária e também pela administração patrimonial, material e contábil da Prefeitura de Arroio Grande. Sua estrutura organizacional é composta pelo Gabinete do Secretário, Setor de Contabilidade, Setor de Tributação, Setor de Licitação, Tesouraria e Setor de ICMS.

A Secretaria da Fazenda conta com 24 servidores divididos da seguinte forma:

- O Gabinete do Secretário possui 2 servidores com vínculo de trabalho contratado;
- O Setor de Contabilidade possui 5 servidores, dos quais 4 são concursados e 1 é contratado;
- No Setor de Tributação há 6 servidores, sendo 5 concursados e 1 contratado;
- Já a Tesouraria apresenta 3 funcionários sendo 2 concursados e 1 contratado;
- O Setor de Licitação conta com 3 funcionários, onde 2 são concursados e 1 é contratado;
- E, por fim, no Setor de ICMS encontram-se 5 servidores dos quais 4 são concursados e 1 é contratado.

A atual gestão fazendária, através de novas técnicas administrativas, aumentou sua receita tributária de forma bem expressiva, mesmo num cenário de contenção do crescimento da economia nacional. Em 1998, foi sancionada a Lei 1872/98, que instituiu o Código Tributário Municipal, estabelecendo o Sistema Tributário de Arroio Grande, e disciplinando a atividade do Fisco Municipal. O Código Tributário Municipal, o qual ainda está em vigência, regulamentou no município entre outras coisas, o seguinte:

- A instituição de tributos ou a sua extinção;

⁶ Fonte: Secretaria Municipal da Fazenda, Setor de Contabilidade.

- A majoração de tributos ou a sua redução;
- A fixação da alíquota do tributo e da sua base de cálculo;
- A definição do fato gerador da obrigação tributária principal e de seu sujeito passivo;
- A cominação de penalidades para as ações ou omissões contrárias a seus dispositivos, ou para outras infrações nela definidas;
- As hipóteses de exclusão, suspensão e extinção de créditos tributários.

A Secretaria da Fazenda é responsável pela arrecadação e fiscalização dos tributos do Município, sendo que os tributos de maior arrecadação no município são: Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISSQN; Imposto de Transmissão “Inter Vivos” de Bens Imóveis – ITBI; Imposto Predial e Territorial Urbano – IPTU.

Portanto, percebe-se que a Secretaria da Fazenda é de vital importância para o bom funcionamento e prosperidade da Prefeitura Municipal, ou seja, esta Secretaria é o “coração” da Prefeitura, pois nela é que são arrecadados ou angariados recursos, dessa forma a mesma tem que controlar, administrar e distribuir para as demais Secretarias esses recursos, e também é por meio desta Secretaria que ocorre a fiscalização das taxas e tributos, visando conter a sonegação dos mesmos e aplicá-los da melhor maneira possível.

1.3 ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo são apresentadas as considerações iniciais, também é apresentada a problemática, a caracterização da organização e a do Município, sua temática geral, a justificativa e os objetivos, tanto gerais quanto específicos.

Já no segundo capítulo, é realizada uma revisão teórica sobre a motivação e satisfação, citando seus conceitos, principais teorias e autores. O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como o referencial teórico adotado para a análise dos resultados, caracterização da amostra e público-alvo, coleta e análise dos dados.

Na sequência, o quarto capítulo aborda a apresentação dos resultados, contendo a análise dos dados extraídos da apresentação do questionário, traçando um perfil do servidor, com a interpretação das respostas dos fatores motivacionais e higiênicos.

E, por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, identificadas e consideradas no desenvolvimento da pesquisa, após a análise e interpretação de todos os dados coletados, no decorrer deste trabalho.

1.4 TEMÁTICA GERAL (QUESTÃO PROBLEMÁTICA)

Como se configura a motivação de funcionários - com vínculos empregatícios diferentes - em uma mesma Secretaria da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS?

1.5 OBJETIVOS

Este trabalho apresenta, na sequência, os objetivos gerais e objetivos específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de motivação dos funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS, comparando sob a perspectiva de concursados e contratados.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais os fatores que apresentam maior grau de satisfação entre os funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande;
- Identificar quais os fatores que apresentam maior grau de motivação entre os funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande;

- Comparar se a motivação nos dois grupos, quanto ao vínculo de trabalho (contratados e concursados), se configura da mesma forma.

1.6 JUSTIFICATIVA

Devido à importância de Recursos Humanos em uma organização, para a realização de sua missão com eficácia, justifica-se então a realização desta pesquisa. Pois sendo o cidadão a razão de ser do município, o servidor público se constitui no elo entre o governo e a comunidade. Desta forma com a satisfação e motivação do servidor em estágios altos, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficiência, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Segundo Fontana (2005, p.4) “a maioria das pessoas acreditam que servidor público não trabalha, é importante ressaltar aqui que isto não reflete a verdade, alguns apenas que não trabalham, a maioria trabalha e muito”. Assim “para compreender melhor a motivação, é preciso entender que cada pessoa é um ser único, ou seja, aquilo que motiva uma pessoa, poderá não motivar outra”. (FONTANA, 2005, p.5).

No serviço público municipal, o contato com os agentes políticos, é mais direto e comum. Esta determinante justifica, através da teoria da equidade, a desmotivação de alguns servidores. Os cargos de relevância e que aumentariam a remuneração do servidor, e que ele acredita serem merecedor e capaz de exercer devido a sua experiência e preparo técnico, muitas vezes é dado a colegas, que não possuem, no seu ponto de vista, a competência necessária para desenvolver a atividade, mas são simpatizantes ou militante político do mesmo partido, aí no ponto de vista do servidor lesado, entra o favoritismo. (FONTANA, 2005, p.9).

No entender de Vergara (2011), os servidores no momento em que se sentem frustrados, principalmente em suas aspirações, seja de promoção, aumento salarial ou apenas de um reconhecimento, fazem surgir os mecanismos de defesa, que agem inconscientemente, causando no servidor comportamentos que irão refletir no seu setor de trabalho, como por exemplo, um atendimento ao contribuinte de baixa qualidade. Justificados, através das Teorias da Motivação, os motivos do mau atendimento, que alguns servidores dão aos contribuintes, ficam claros dentro da descrição apresentada.

Conforme Sherman (1961), não há um único aspecto ou técnica de gerência que não afete a motivação do pessoal, de um modo ou de outro. Inversamente, não há um único

recurso que baste, por si só, para provocá-la. A motivação é um ponto crítico em qualquer organização, 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.

Nisso, busca-se analisar quais fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação de servidores públicos da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS, onde partindo deste cenário, este trabalho pretende analisar a motivação dos funcionários da Secretaria da Fazenda desta instituição, buscando compreender como se configura a força motivacional destas pessoas. O mérito deste trabalho está em retratar a situação do nível de motivação de duas categorias de funcionários que atuam no mesmo ambiente, porém com vínculos empregatícios diferentes: concursados e contratados.

Portanto, é fundamental que os servidores que dão sustentação à Administração Pública estejam comprometidos e motivados, pois a mesma vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, e estando voltada para resultados e eficácia organizacional.

2 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Sendo a motivação, no entender de Vergara (2011), a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual, a mesma está presente na vida das pessoas e determina os motivos ou causas que provocam determinado comportamento.

Em nosso mundo, cada vez mais globalizado, as mudanças ocorrem quase que diariamente e o fluxo de informações é extremamente acelerado, fazendo com que as organizações passem a dar maior importância para seus Recursos Humanos, em virtude desses fatores.

Serão apresentadas as principais teorias sobre motivação e satisfação no trabalho, dando-se uma especial atenção à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, por se relacionar mais intimamente com o objetivo de analisar quais fatores organizacionais influenciam na motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Arroio Grande/RS.

Por ser um somatório de características, o ser humano deve ser considerado como um todo. Então, conforme Soto (2002) não é possível separar apenas capacidade ou raciocínio, pois a capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. Desta maneira é impossível separar por completo as condições emocionais das físicas, ou a vida profissional da pessoal.

Conforme Passos (2010), as pessoas são reduzidas a cargos e funções no mundo competitivo do trabalho. Até mesmo o uniforme cobrado a quem desempenha certas atividades serve de identificação: “o rapaz do macacão” ou a “moça da recepção”. Sendo assim, a individualidade de cada pessoa é absorvida pela organização.

O absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são, segundo Robbins (2005), reações derivadas da percepção de cada empregado sobre a empresa em que atua. Os gestores devem se preocupar em compreender como cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atuar no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em um aumento de absenteísmo e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho.

Atualmente, conforme Coda (1997, p. 94,95):

[...] apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção, esse assunto recebe quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até mesmo que as motivações estão em “crise” e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismos.

Nesses contextos é indiscutível então, que ninguém consiga motivar alguém, uma vez que a motivação nasce e aflora no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. Sendo que o desconhecimento desse aspecto poderá levar as pessoas à desmotivação. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser adotar estratégias que motivem as pessoas, mas, acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa consiga manter-se motivada.

Para Gil (2010), de tanta complexidade que envolve o tema motivação, acabaram aparecendo diferentes teorias para a explicação desse fenômeno. Nesse sentido, as teorias discutidas nesta seção, buscaram tratar do conteúdo do que efetivamente motiva as pessoas. Essas teorias podem oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva ou não os indivíduos.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

No entender de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009, p.19), a Gestão de Pessoas é “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações”. Esse conceito reflete a cultura da organização, assim como outros fatores de grande relevância, tais como: Processos internos, estrutura organizacional, tecnologia adotada, entre outros. Afinal, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009, p.21):

Nesta era de economia digital, da internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento, representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Damaceno (2007) aponta três aspectos fundamentais em que se baseia a Gestão de Pessoas:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- As pessoas como parceiras da organização.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009), enfatizam que as pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho, são responsáveis pelo desenvolvimento da gestão de todo o processo da empresa. Nesta mesma linha, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas almeja atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, de acordo com os valores que a organização representa, um tratamento nestes moldes deve ser recebido pelos empregados.

Uma inversão ocorreu atualmente, onde no passado o foco estava nos processos, na tecnologia e nos recursos, e hoje as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são administradas. Desse modo, no entender de Soto (2002) foi identificado pelas empresas que cada ser humano é diferente do outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam tratar cada um de forma singular. É enfatizado pelo autor que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os empregados não sejam praticadas de maneira genérica, e sim individualmente.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009, p. 21):

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para a gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apresentada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente como um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz.

Por ser um tema divergente, a motivação das pessoas, como sugere Bergue (2007) no ambiente do serviço público em contraste com organismos da esfera privada reveste-se de especial complexidade decorrente de características de natureza cultural, política, econômica, legal, etc., que particularizam este setor. Desse modo antes de abordar as teorias há a necessidade de contextualizar este tema.

Ao se referir à trajetória evolutiva, Bergue (2007) indica que a essência das organizações transcende a padrões tecnológicos, de produtos ou de clientes (fatores

extrínsecos), vindo a residir nas pessoas (fatores intrínsecos) e na compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho institucional, decorrente da capacidade do gestor público.

Um fator importante no comportamento organizacional é a percepção, sendo que normalmente faz com que pessoas não semelhantes, venham a ter interpretações ou visões desiguais, até certo ponto contraditórias, de uma mesma pessoa ou fato. Em contrapartida Robbins (2005) coloca que não é impossível todos os empregados de uma empresa partilharem da mesma opinião sobre ela e a enxergarem como um excelente local para se trabalhar, mas rara é esta unanimidade.

No âmbito do setor público, em que pesem as limitações em termos de estudos produzidos nessa área, encontram-se presentes componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional. São os condicionantes normativos das relações entre a administração e agente público; a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos); a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho; as relações pessoais, etc. (BERGUE, 2007, p. 298).

Vários climas internos em uma única organização são gerados, em decorrência da variedade de personalidade que compõem uma empresa, assim como a diversidade interdepartamental. Onde, na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2009), permite-se uma análise das diferentes subculturas presentes na empresa, além do fato de identificar as providências à melhoria do clima organizacional, graças à realização de pesquisa junto aos funcionários, pela qual se busca verificar seu grau de motivação, satisfação e integração.

Bergue (2007) ainda afirma que as pessoas em geral assumem na administração pública funções e cargos, muitas vezes motivados pela combinação de um conjunto de fatores, destacando-se os seguintes incentivos ilustrados na figura abaixo:

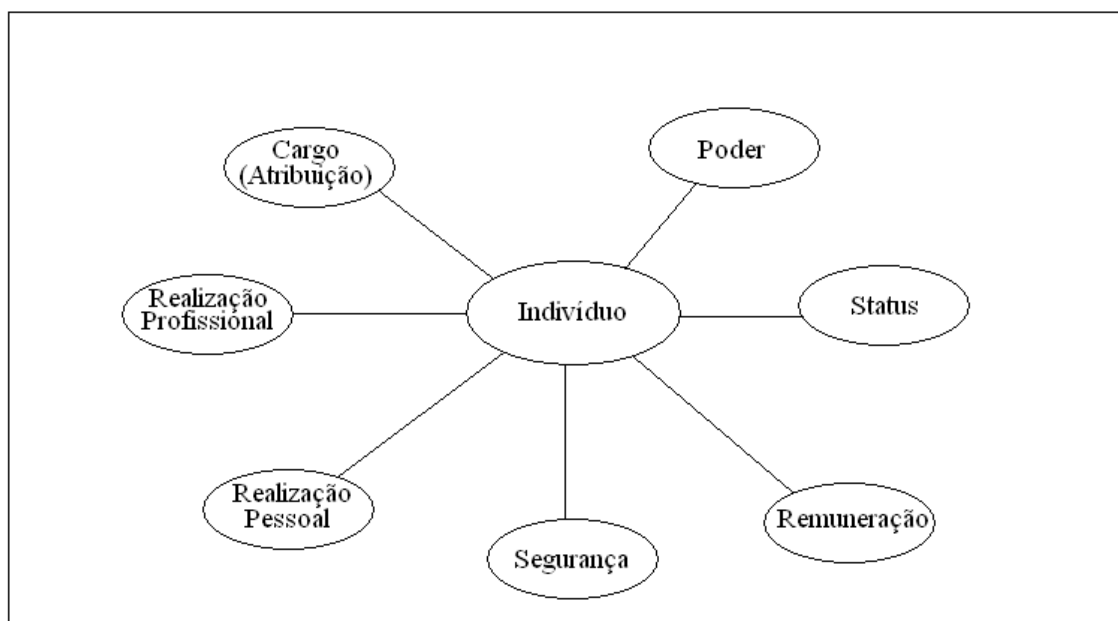


Figura 2: Componentes do Sistema de Incentivos.

Fonte: Bergue (2007, p.255).

Eliminar o medo das pessoas é muito importante para que elas possam desenvolver suas habilidades e contribuir com novas idéias para a organização, esta premissa é ratificada pelos autores estudados. Para os quais as pessoas que compõem o quadro funcional de uma organização devem sentir-se seguras e apoiadas, ou seja, é fundamental para uma empresa a motivação dos recursos humanos.

É assinalado por Bergue (2007) que a possibilidade de aquisição de estabilidade constitui um dos principais traços que caracterizam os cargos públicos. Além deste fato, na busca por realização profissional ou pessoal, a remuneração ajuda no status conferido pelo exercício do cargo, no poder e segurança decorrentes das condições de trabalho próprias do serviço público, direcionando na organização o comportamento do indivíduo. Desse modo, o sistema que figura como elemento de impacto mais significativo na motivação individual, e mais amplamente difundido de recompensa é a remuneração.

Vale lembrar, entretanto, que à luz da denominada Teoria dos Dois Fatores (satisficentes e insatisficentes) formulada por Herzberg, a remuneração do cargo não constitui fator de satisfação do indivíduo no exercício do cargo. A remuneração constitui, na perspectiva do autor, um fator dito higiênico (insatisficente), o que significa dizer que sua insuficiência provoca a insatisfação. Diferentemente do que se poderia pensar – como componente intrínseco ao cargo, pois é definida de forma indissociada e por ocasião da criação deste –, a remuneração é, na formulação teórica de F. Herzberg, tomada como elemento exógeno (extrínseco, exterior) ao cargo pelo fato de observar necessariamente, parâmetros ditados pelo ambiente (mercado). Esse aspecto, vale destacar, precisa ser relativizado em se tratando de administração pública. Por outro lado, não se pode garantir que uma alta remuneração corresponda

a elevados níveis de satisfação no trabalho. As pessoas jamais se consideram “satisfeitas” por muito tempo com sua remuneração. Esta distinção constitui, portanto, um dos motivos pelos quais a motivação e remuneração da equipe de trabalho são separadamente tratadas na literatura de administração de recursos humanos (BERGUE, 2007, p.261).

Quando adequadamente aplicada, segundo Bergue (2007) é razoável aceitar que a recompensa, atua como fator positivo do comportamento esperado. Assim, no entender de Luz (1996) o desempenho de uma organização deriva da combinação da gestão dos recursos com os próprios recursos disponíveis (humanos materiais e financeiros). Além de dispor dos recursos necessários para atingir resultados satisfatórios, uma empresa precisa que seus funcionários saibam geri-los (competência); queiram fazê-lo (motivação) e possam fazê-lo (dispor dos meios necessários).

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Gil (2010), motivação é a força que estimula as pessoas a agir; é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades, que são intrínsecas às pessoas, não podendo, portanto ser colocadas nelas, como era defendido pelos primeiros teóricos. Segundo coloca Bergamini (1997), Taylor e outros psicólogos industriais, segundo descrevem algumas obras, pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que, para motivar, uma sistemática de recompensa/punição seria suficiente, já que os homens são, ao mesmo tempo, racionais e passivos preferindo a segurança de uma atividade aos riscos da liberdade.

Segundo Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Considerando a afirmação do autor do parágrafo acima, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar a outra. Sendo que, ao invés de motivar, é possível satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daquela. Desse modo, podem ser oferecidos fatores de satisfação às pessoas, mas isto não é motivação e sim satisfação.

Segundo a afirmação de Gil (2001), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre o indivíduo conhece este objetivo, pois não está no nível consciente boa parte da motivação humana, onde conforme a analogia do iceberg

apresentada por Freud e relatada por Bergamini (1997, p.98): “As motivações humanas são concebidas como frutos de vivências anteriores, cheias de fatos que foram armazenados naquela instância do psiquismo humano que Freud considera como a maior e mais importante: o inconsciente”.

Pode-se acrescentar ainda, em decorrência desse sentido, que sendo inerentes às suas características de personalidade, vindo do interior delas a fonte de energia que move o seu comportamento motivacional, muitos enfoques teóricos ressaltam que não se podem motivar as pessoas. Do mesmo modo foram feitas pesquisas a fim de compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, em que para se provar o contrário muito se tem trabalhado cientificamente.

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade também interna, que exercitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta será bloqueada (SOTO, 2002, p.118).

Segundo Bergamini (1997a) grande variedade de formas comportamentais são cobertas pela motivação. Onde é permitido aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, graças à diversidade de interesses percebida entre os indivíduos. E a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, se encontra dentro dessa diversidade.

Deve ser ressaltada outra característica da pessoa motivada, que é a espera da mesma no reconhecimento de sua capacidade de desenvolver a motivação. Pois um tipo de necessidade de ordem afetiva, que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que desejam, é o desejo de trabalhar em tal direção.

Para manter as pessoas motivadas se verifica ser necessário muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, assim como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a igual sujeito. Em sua obra *A Crise das Motivações*, Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 1997, p.89), propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e

certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Nesse instante, são de interesse as diversas teorias sobre motivação que vêm polarizando as atenções dos pesquisadores do assunto desde o início do século XX, quando se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área (MARRAS,2002). Portanto, para as organizações no novo século, esta é a grande mudança e o principal desafio.

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essa teoria foi fundamentada na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Conforme Bergamini (1997a, p. 71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas para atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Segundo Gil (2001), buscando compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, Maslow acabou considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow acabou fugindo ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação.

Para Bergamini (1997a, p.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais”.



Figura 3: A pirâmide de Maslow.

Fonte: Extraído do site <http://www.suamente.com.br>. Acesso em: 25 de janeiro de 2012.

De acordo com a pirâmide de Maslow, as necessidades humanas básicas, em ordem ascendente são as seguintes (LOPES, 1980):

- **Necessidades Fisiológicas Básicas:** é o nível mais básico da hierarquia das necessidades. Corresponde em geral, aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

- **Necessidades de Segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

- **Necessidades Sociais:** de maneira aproximada, este nível, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;

- **Auto-estima:** esse nível diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;

- **Auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam à culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

De acordo com esta teoria, antes que um indivíduo pudesse se interessar pelas necessidades de nível superior, as necessidades de nível mais baixo desse indivíduo precisavam estar satisfeitas.

De acordo com Mota e Vasconcelos (2002, p.65):

O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais, as quais são essenciais e se relacionam à fisiologia e à segurança do ser humano. São as necessidades de abrigo, comida e de dinheiro, por exemplo. Após satisfazê-las, o ser humano procurará satisfazer suas necessidades mais complexas. (...) Somente após satisfazer as necessidades básicas descritas, o indivíduo deslocará energia para a satisfação das mais complexas. (...) em segundo lugar vêm as necessidades sociais (necessidade de filiação a grupos informais de aceitação e de associação). Em terceiro (...) o autor cita as necessidades associadas ao ego dos indivíduos (as necessidades de auto-estima, de status e de reconhecimento social) e, finalmente, a necessidade mais difícil de ser satisfeita, (...) a auto-realização. Trata-se do desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, um ideal a ser constantemente perseguido.

Na afirmação de Mota e Vasconcelos (2002, p.67), “os trabalhos de Maslow passaram a ser base de outras teorias sobre motivação e liderança”.

2.2.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Hoje em dia, uma das teorias motivacionais, que tem sido bastante explorada, acabou surgindo da preocupação de Frederick Herzberg (1959) em pesquisar, diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que têm influência na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

De acordo com Coradi (1985, p.141), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram enormemente o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

Segundo Bergamini (1987), Herzberg utilizou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o principal tema consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro qualquer.

De posse destes dados, foram descobertos fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional - são os fatores que Herzberg chamou de

motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação - são os fatores chamados de Higiênicos.

Sendo assim, de posse dessa importante descoberta, Herzberg foi levado a afirmar que o inverso de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas classificar-se-ia melhor como nenhuma satisfação. E da mesma maneira, o oposto de insatisfação não se pode entender como satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Partindo destas circunstâncias, Bowditch e Buono (2000) alertam para o que consideram a principal implicação desta teoria que é uma concentração nos fatores de higiene apenas para impedir a insatisfação no trabalho. De seu modo Gil (2010) alerta para o fato de que a aceitação da Teoria de Herzberg não autoriza a desconsiderar os fatores higiênicos, pois, se não levam a pessoa a trabalhar com mais afinco, podem deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores a motivem.

Durante a análise da Teoria de Herzberg revela-se existir uma coerência com a Hierarquia de Necessidades de Maslow. Pois partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como fator mais importante da motivação (Lopes, 1980).

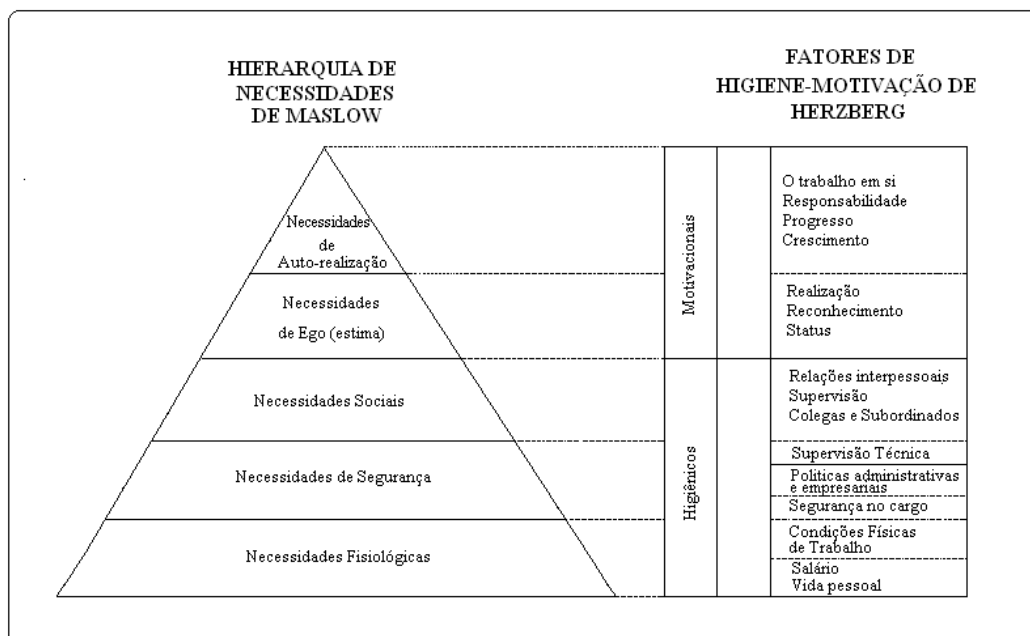


Figura 4: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: Extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

Chega-se à conclusão, segundo Aguiar (2000, p.32), que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização, assim o autor propõe a este respeito:

Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho.

Segundo Bergamini (1997), foi procurado demonstrar por Herzberg, que para ter pessoas motivadas dentro das organizações não basta oferecer fatores de higiene. Desse modo a satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado – supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios, etc. Os quais por estarem relacionados com o bem-estar físico são chamados de fatores higiênicos.

Herzberg (1997a, p.117), definiu que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, conhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Realização ● Reconhecimento ● O Próprio Trabalho ● Responsabilidade ● Progresso ● Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Política e Administração da Companhia ● Supervisão ● Relações Interpessoais ● Condições de Trabalho ● Salário ● Segurança

Figura 5: Motivadores versus Higiene.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1997a, p.117).

Em virtude da importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, Herzberg (1997) também chamou atenção, para o que eram até então invariavelmente negligenciadas e foi, dessa forma, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento de cargo”. De acordo com Herzberg (1997), esse “enriquecimento de cargo”, traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

2.2.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor (1999) trabalhou com duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana. A primeira, ele denominou de Teoria X, que engloba uma concepção tradicional de direção e controle, relacionada a um conjunto de pressuposições de que o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível, sendo que, graças a isso, a maioria das pessoas necessita ser coagida, controlada e ameaçada de punição para que venham a se esforçar a atingir os objetivos organizacionais.

A segunda, ele denominou de Teoria Y, que enfoca uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, segunda a qual a pressuposição é que o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso, e o controle e ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho na busca dos objetivos organizacionais, e que seu compromisso com objetivos depende das recompensas associadas à sua consecução.

Pode-se entender que as colocações da Teoria Y são melhores que as da X, podendo não ser o correto aplicá-las em todas as situações. Um gestor pode manter sugestões da Teoria Y, mas pode sentir a necessidade de um comportamento mais disciplinador e controlador com alguns de seus subordinados, em certo tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe, segundo (GIL, 2001, p.207):

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes.

2.2.4 Teoria da Contingência de McClelland

A Teoria Contingencial, desenvolvida por David McClelland (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), após anos de experiência em vários lugares do mundo, e inspirada nos trabalhos de Henry Murray, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo baseado em três variáveis: necessidades de realização, de aflição e de poder. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os

três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades.

2.2.5 Teoria da Expectância de Vroom

Quatro conceitos fundamentais são abrangidos pela Teoria de Vroom: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Assim, valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E por fim, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

2.2.6 Teoria ERC de Alderfer

De acordo com Bowditch e Buono (2000), Clayton Alderfer fez uma modificação na hierarquia de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades. Ao analisar trabalhos existentes e o seu próprio trabalho, Alderfer encontrou evidências de três níveis de necessidades ERC: as necessidades básicas de existência, as necessidades de relacionamento, que tratam da interação social e dos aspectos externos da estima e as necessidades de crescimento, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial.

2.2.7 Teoria da Equidade

Pode-se estudar este modelo teórico em termos dos conjuntos de suas variáveis principais (o empregado, a tarefa e o ambiente de trabalho). É levada em conta no modelo a importância das diferenças individuais, tanto nas atribuições de valor como na percepção das forças de atração ou repulsão e do nível de equidade percebido nos resultados alcançados. No que se refere à variável tarefa, o trabalho em si mesmo pode constituir fonte importante de recompensa, intrinsecamente valorizada. E, quanto ao ambiente de trabalho, sua influência sobre o desempenho tem sido plenamente demonstrada através de toda uma diversidade de estudos sobre esta variável (Pérez-Ramos, 1980).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O estado de prazer emocional que resulta 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, pode ser definido como Satisfação, onde segundo Locke:

[...] a satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa desta forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho. Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais. (LOCKE apud CODA, 1986, p. 8).

Após obter o conhecimento sobre as principais teorias de motivação e satisfação, fica fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se torne um ambiente organizacional motivado. Onde é percebido cada vez mais que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel. (BERGAMINI, 1997).

Estando atrelada a um fator extrínseco, em que apresenta ligações a aspectos como salário, benefícios, chefia, colegas, condições de trabalho, entre outros, a satisfação no trabalho também pode ser conceituada como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho.

Segundo Likert (1979), do grau de participação que as pessoas têm nas decisões que as afetam, a satisfação é dependente. Pois, quando desejam participar das organizações, os indivíduos depois de criados os canais, a participação acontecerá, e assim o aumento da produtividade e o atendimento das metas da organização e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho, terminará ocorrendo.

Sendo uma energia indireta ou extrínseca, a satisfação, ligada a aspectos como benefícios, reconhecimento, salários, colegas, chefia e outras condições que necessitam estar atendidas – e isto fundamentalmente a partir da visão do empregado- no ambiente de trabalho. Esses elementos básicos ou aspectos extrínsecos é que são formadores daquilo que é chamado “clima organizacional”, sendo nada mais do que um indicador do nível de satisfação ou de insatisfação experimentado no trabalho pelos empregados (CODA,1997).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada é de cunho quantitativo, sendo um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas. Sendo o presente estudo considerado como exploratório e descritivo. Onde buscou se utilizar da técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi levantado na Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS.

Gil (2008, p.8) define método como o “caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

Segundo Gil (2008), é realizada a Pesquisa Exploratória especialmente quando o tema escolhido é pouco explanado, existe pouco conhecimento sistemático e acumulado na área em que o trabalho foi realizado. Desse modo, considerando-se a pequena produção de pesquisa que envolve servidores públicos e organizações do tipo Prefeitura Municipal, enquadra-se esta pesquisa como exploratória.

Da mesma forma, para Vergara (1997), a pesquisa exploratória é aquela na qual existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado e, desse modo, permite ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema em questão.

Em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, é conveniente utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa, sendo que quando se examina acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada (YIN, 2005).

Ainda segundo 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. Dessa maneira, para a realização deste trabalho que num primeiro momento contou com um estudo conceitual, também pode ser aplicado procedimentos de um estudo de caso, que se utilizou de uma abordagem quantitativa e técnica de coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas e questionários fechados.

Foi elaborada esta pesquisa utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Onde foi efetuado um levantamento de dados, que num momento posterior foram analisados

numericamente. Pois segundo Richardson (2010) o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. De onde é garantida por este método a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, além de possibilitar quanto às interferências uma margem de segurança.

Presumi-se que esta é a melhor estratégia para se compreender os aspectos pesquisados e conhecer os fatores que motivam os funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande.

Como referencial teórico o estudo utilizou-se da Teoria higiene-motivacional de atitudes no trabalho, que fora desenvolvida por Frederick Herzberg, aonde esta teoria que veio a nortear o presente estudo apresenta dois grupos de fatores que se relacionam diretamente com a satisfação e a motivação no trabalho, o grupo dos fatores higiênicos e o grupo dos fatores motivacionais.

O Estudo foi conduzido através de consulta à bibliografia, procurando-se dar ênfase ao aspecto teórico e revisão acerca do assunto escolhido, para posterior elaboração de um questionário composto por questões fechadas, o qual foi estruturado em blocos e redigido de maneira a contemplar a aplicação pelo pesquisador e também auto-aplicável, prevendo situações que tornassem difícil o acesso ao servidor entrevistado.

O primeiro bloco contemplou o perfil do entrevistado, já o segundo e terceiros blocos, ficaram divididos entre fatores considerados higiênicos e motivacionais respectivamente, de acordo com a teoria de Herzberg, de onde foram feitos cruzamentos entre valores visando a identificar a significância das respostas relacionadas às abordagens teóricas de Frederick Herzberg. Também se buscou na sequência, identificar o grau de satisfação e de motivação no trabalho, dos funcionários da Secretaria da Fazenda, por meio de questões alicerçadas na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Em um primeiro momento, foi realizada na secretaria da administração da Prefeitura Municipal de Arroio Grande uma pesquisa documental com a finalidade de obterem dados e informações mais concretas a respeito da organização e do setor onde o trabalho foi desenvolvido. Este levantamento objetivou conhecer as políticas, práticas e ambientes onde o estudo se desenvolveu.

Dentro da organização escolhida, a Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS, a pesquisa foi desenvolvida em somente uma de suas dez secretarias, a Secretaria da Fazenda, o que vai permitir estudá-la com maior profundidade e examinar mais detalhadamente seu ambiente.

3.1 ORGANOGRAMA DA METODOLOGIA

A figura a seguir ilustra, para uma melhor compreensão, como o trabalho foi realizado e as etapas de realização desta pesquisa.

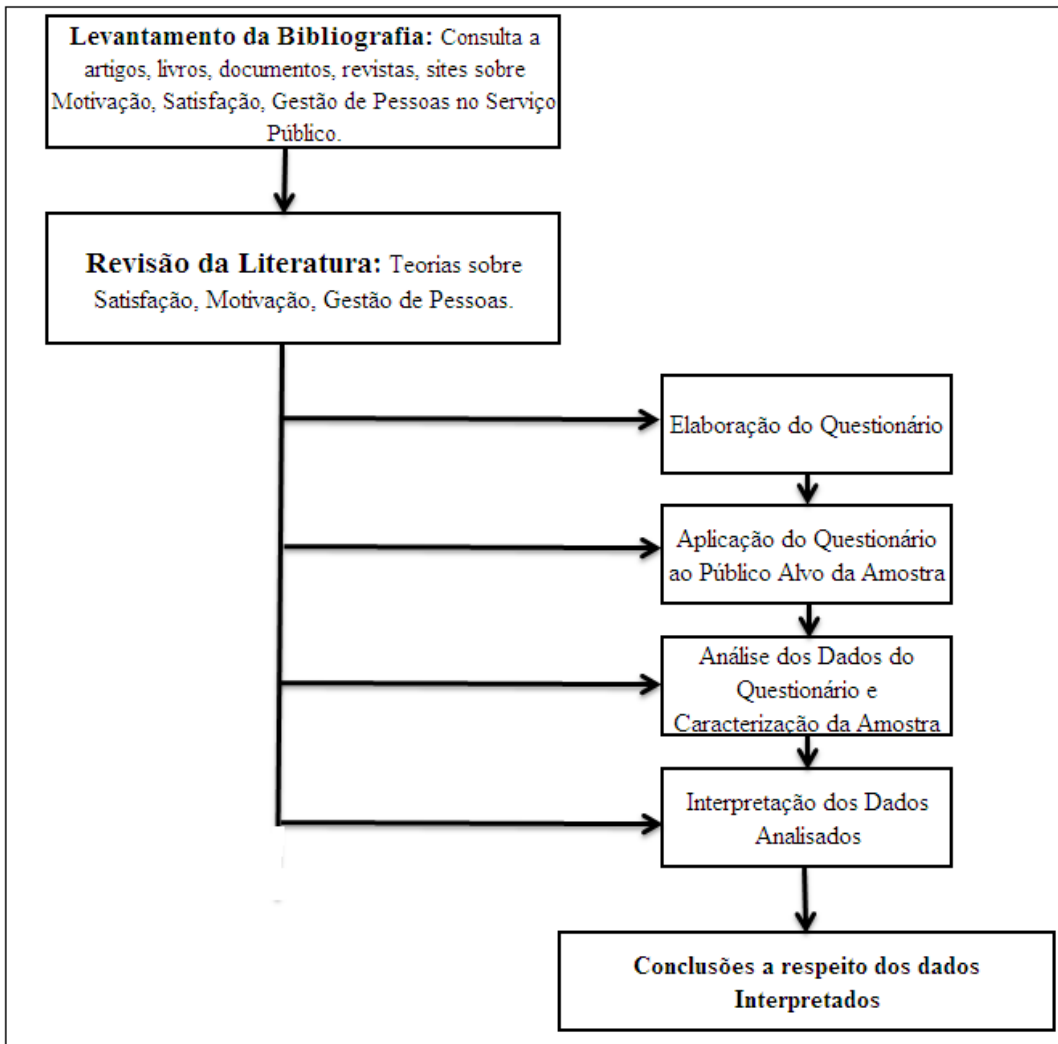


Figura 6: Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 REFERENCIAL TEÓRICO ADOTADO PARA A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi adotada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, para analisar os resultados desta pesquisa. Para Bergamini (1997), Frederick Herzberg é o idealizador da teoria mais divulgada nos dias de hoje sobre motivação no trabalho. Assim optou-se por iniciar a análise dos resultados a partir de premissas tais como, satisfação e insatisfação do indivíduo, relacionadas com a execução da tarefa e o ambiente de trabalho, tratadas nesta Teoria dos Dois Fatores, por se entender que esta seria a teoria mais adequada e que melhor avaliaria o ambiente organizacional da Secretaria Municipal da Fazenda.

Esta teoria, que visa nortear o estudo, apresenta dois grupos de fatores que se relacionam diretamente com a motivação e a satisfação no trabalho, o grupo dos fatores higiênicos e o dos fatores motivacionais ou motivadores. Partindo dos fatores enunciados, foram construídas afirmativas relacionadas ao trabalho dos funcionários analisados.

O instrumento utilizado para coletar os dados neste estudo junto aos servidores da Secretaria da Fazenda foi o questionário. Conforme Roesch (2005), o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No estudo em questão será o grau de motivação e satisfação dos servidores da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande.

De acordo com Richardson (2010), os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação:

- Questionários de perguntas fechadas: alternativas de respostas fixas;
- Questionários de perguntas abertas: respostas elaboradas pelo entrevistado;
- Questionário que combinam perguntas abertas e fechadas: geralmente é incluída entre as alternativas uma categoria outros, aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

O questionário aplicado aos funcionários da Secretaria da Fazenda foi uma adaptação de um outro, construído por Roseiro (2009). Tomando-se como base o referencial teórico estudado, os questionários foram analisados através do exame de todos os fatores específicos que contribuem para a satisfação, insatisfação e motivação no trabalho.

3.3 COLETA DE DADOS

Para o início dos procedimentos de coleta dos dados, foi enviado um ofício ao Gabinete da Secretaria da Administração, visando explicar todo o objetivo da pesquisa, apresentando o questionário em anexo e o procedimento para sua aplicação, com isso, o mesmo foi aprovado e a listagem com os funcionários que compõe a Secretaria da Fazenda entregue em anexo ao ofício respondido.

Depois de autorizada a aplicação do questionário, foi feito um primeiro contato com os funcionários que comporiam a população-amostra, para estabelecer o melhor horário para entrevistá-los.

Os dados foram coletados através da aplicação do questionário referente ao assunto na Secretaria Municipal da Fazenda, para 100% dos funcionários desta Secretaria, por se tratar de uma população-alvo pequena, onde a Secretaria da Fazenda possui a totalidade de 24 servidores lotados na mesma. O instrumento de coleta foi aplicado entre os dias 03 e 06 de janeiro de 2012, nos seis setores que compõe a Secretaria da Fazenda.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Segundo Roesch (2005), população é o grupo que será relevante pesquisar. No caso da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande, a amostra contemplou a sua totalidade por apresentar uma população-alvo pequena. Esta Secretaria apresenta 24 servidores divididos entre estatutários (concurados) e cargos de confiança “CC” (contratados). Estes funcionários estão distribuídos em seis setores que são: Gabinete do Secretário, Contabilidade, Tributação, Licitação, Tesouraria e ICMS, desempenhando os seguintes cargos⁷:

⁷ Dados de 03 de janeiro de 2012, conforme Of. N° 001/2012

Tabela 1 - Cargo dos Funcionários Entrevistados

CARGO	NÚMERO DE FUNCIONARIOS	VINCULO DE TRABALHO		NÍVEL DE CARGO	
		CONCURSADO	CONTRATADO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
Agente Administrativo	7	7	0	7	0
Agente Administrativo Auxiliar	11	6	5	11	0
Assessor Jurídico de Licitação	1	0	1	0	1
Contador	1	1	0	0	1
Fiscal Tributário	1	1	0	1	0
Secretario da Fazenda	1	0	1	1	0
Técnico Contábil	1	1	0	0	1
Tesoureiro	1	1	0	0	1
TOTAL	24	17	7	20	4

Fonte: Secretaria da Administração, Setor de Departamento de Pessoal

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados através das respostas do questionário: muito satisfeito, e nada satisfeito, no qual estes eram os parâmetros de uma escala de 1 a 5, com 5 correspondendo como nota máxima para muito satisfeito e 1 como nota máxima para nada satisfeito; e de concordo total e parcial e discordo total e parcial, e sem condições de opinar.

Foi adotada como instrumento de medida nesta pesquisa, a escala de Likert, que é definida como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. (MALHOTRA, 2001, p.255).

Esses dados foram tabulados com o apoio da planilha eletrônica Excel. De forma a identificar a significância das respostas em relação às abordagens teóricas de Frederick Herzberg, foram feitos cruzamentos entre valores.

De acordo com Gil (2002), no processo de interpretação, o principal aspecto que deve ser considerado é a ligação entre as informações e dados empíricos coletados e a teoria

subjacente aos mesmos. Dessa maneira durante o processo de análise dos dados, optou-se por agregar estes dados em tabelas para se obter uma melhor visualização e comparação com o referencial teórico disponível, que nortearam e facilitaram inclusive o próprio desenvolvimento do estudo de caso.

Este estudo buscou relatar como a motivação no setor público influencia diretamente no desenvolvimento de atividades realizadas por funcionários, ou seja, resultando em uma elevação da auto-estima dos mesmos a cada vez que estes buscarem técnicas para o melhoramento e aperfeiçoamento de suas atividades.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados, os resultados analisados após a aplicação do questionário sobre Motivação e Satisfação dos funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS.

A Secretaria apresentou um total de 24 funcionários alocados em seis Setores, que são: Gabinete do Secretário, Contabilidade, Tributação, Licitação, Tesouraria e ICMS; onde, desses funcionários, 17 são concursados e 7 possuem vínculo através de contrato(CC). Ainda, esta Secretaria possui 4 funcionários que seus cargos possuem Nível Técnico⁸, onde os demais 20 possuem cargos de Nível Administrativo.

A pesquisa foi dividida em três blocos, na primeira parte serão analisados os resultados referentes ao perfil dos entrevistados, como idade, sexo, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho, vínculo do cargo, nível do cargo e cargo que ocupa.

No segundo e terceiros blocos, visou-se identificar o grau de satisfação e de motivação no trabalho dos servidores desta Secretaria, através de questões que buscaram relacionar os aspectos referentes aos fatores higiênicos (segundo bloco), e fatores motivacionais (terceiro bloco), embasados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

4.1 PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO

Tabela 2 – Vínculo de Trabalho

VÍNCULO DE TRABALHO	TOTAL		NÍVEL CARGO			
			ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
CONCURSADO	17	71%	14	70%	3	75%
CONTRATADO	7	29%	6	30%	1	25%
TOTAIS	24	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

⁸ Por Cargo de Nível Técnico, entenda-se aquele cujo conteúdo encerra o exercício de atribuições que demandam formação técnica específica e devidamente regulada.

Pode-se perceber, em relação ao vínculo de trabalho, a predominância de funcionários concursados (71%) sobre os funcionários contratados (29%), onde os funcionários concursados desempenham $\frac{3}{4}$ das funções técnicas e, nas funções administrativas os contratados representam 30% da mão-de-obra alocada.

Tabela 3 – Nível do Cargo

NÍVEL DO CARGO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO			
			CONCURSADO		CONTRATADO	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
ADMINISTRATIVO	20	83%	14	82%	6	86%
TÉCNICO	4	17%	3	18%	1	14%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao nível do cargo 83% dos funcionários da Secretaria da Fazenda exercem função administrativa, contra 17% que executam funções de nível técnico, sendo que os funcionários concursados são grande maioria nos dois níveis. Apenas 14% dos funcionários contratados exercem função de nível técnico, a esmagadora maioria 86%, está alocada no nível administrativo.

Tabela 4 – Gênero

SEXO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
MASCULINO	12	50%	6	35%	6	86%	10	50%	2	50%
FEMININO	12	50%	11	65%	1	14%	10	50%	2	50%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se em relação ao sexo a proporcionalidade na divisão, onde homens e mulheres representam exatos 50% cada dos funcionários desta Secretaria, e esta proporcionalidade se mantém no nível técnico e administrativo.

A única inversão ocorre quanto ao vínculo de trabalho, onde a maioria dos concursados são mulheres 65%, e a grande maioria dos contratados são homens 86%.

Tabela 5 – Faixa Etária

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
18 a 29	5	21%	2	12%	3	43%	5	25%	0	0%
30 a 39	6	25%	4	23,5%	2	28,5%	5	25%	1	25%
40 a 49	7	29%	7	41%	0	0%	6	30%	1	25%
50 ou mais	6	25%	4	23,5%	2	28,5%	4	20%	2	50%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa revela a divisão quase que proporcional entre as quatro faixas etárias, onde a faixa compreendida entre 40 a 49 anos possui 29% dos funcionários enquadrados nela, e a faixa de 18 a 29 anos 21% desses funcionários.

Os concursados apresentam uma população mais envelhecida, com a sua grande maioria (64,5%) englobada na faixa etária de 40 a 49 anos e acima de 50 anos, apresentando respectivamente 41% e 23,5% da população analisada. Já os contratados em sua maioria 43% estão enquadrados na faixa mais baixa de idade 18 a 29 anos.

Em relação ao nível do cargo, o nível administrativo apresentou proporcionalidade de divisão nas quatro faixas, sobressaindo à faixa entre 40 a 49 anos com 30% dos funcionários, e o nível técnico apresentou uma população mais envelhecida, com 50% dos funcionários enquadrados na faixa de 50 anos ou mais.

Tabela 6 – Estado Civil

ESTADO CIVIL	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Solteiro	10	42%	6	35%	4	57%	10	50%	0	0%
Casado/Vivendo com Parceiro	12	50%	10	59%	2	29%	9	45%	3	75%
Separado/Divorciado	2	8%	1	6%	1	14%	1	5%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os funcionários praticamente dividiram-se entre solteiros e casados, com respectivamente 42% e 50% da população alvo englobada nessas categorias. Apenas 8% dos

funcionários são divorciados, e nenhum dos entrevistados é viúvo. Mais uma vez concursados e contratados abocanham uma grande parcela de um segmento para si, onde 59% dos concursados são casados, o que pode ser interpretado por ser uma população mais madura e com uma vida já estável, e 57% dos contratados são solteiros, por se tratar de uma população mais jovem. Quanto ao nível, os administrativos ficaram divididos praticamente entre solteiros e casados, com leve predominância de solteiros 50%, e os técnicos possuem 75% de sua população casada.

Tabela 7 – Tempo de Trabalho

TEMPO DE TRABALHO (ANOS)	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Menos de 1	1	4%	0	0%	1	14%	1	5%	0	0%
1 a 5	8	33%	3	18%	5	72%	8	40%	0	0%
5 a 10	3	13%	2	12%	1	14%	2	10%	1	25%
11 a 20	6	25%	6	35%	0	0%	5	25%	1	25%
Mais de 20	6	25%	6	35%	0	0%	4	20%	2	50%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar o tempo de empresa, a pesquisa constatou que a maioria dos funcionários (33%) está no serviço público há pouco tempo - entre 1 a 5 anos – número influenciado pelos funcionários contratados, pois 72% deles se enquadram nesta faixa de tempo de serviço, já os concursados apresentam 70% enquadrados entre mais de 11 anos. Sendo que os que possuem mais tempo de trabalho (mais de 20 anos) estão concentrados na área de nível técnico (50%).

Tabela 8 – Nível de Escolaridade

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Médio Completo	14	58%	12	70,5%	2	28,5%	12	60%	2	50%
Superior Incompleto (em curso)	3	13%	1	6%	2	28,5%	3	15%	0	0%
Superior Completo	7	29%	4	23,5%	3	43%	5	25%	2	50%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

O que se pode constatar na pesquisa, é que há uma expressiva concentração de funcionários (71%), com ensino médio completo (58%) ou superior incompleto (13%), o que ratifica a característica do serviço público na exigência de escolaridade de acordo com a atividade exercida. A parcela dos funcionários com curso superior completo é de apenas 29%, e esta concentrada junto a concursados (43%) e nível técnico (50%).

Tabela 9 – Cargo

CARGO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Agente Administrativo	7	30%	7	41%	0	0%	7	35%	0	0%
Agente Administrativo Auxiliar	11	46%	6	35%	5	72%	11	55%	0	0%
Assessor Jurídico Licitação	1	4%	0	0%	1	14%	0	0%	1	25%
Contador	1	4%	1	6%	0	0%	0	0%	1	25%
Fiscal Tributário	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
Secretario da Fazenda	1	4%	0	0%	1	14%	1	5%	0	0%
Técnico Contábil	1	4%	1	6%	0	0%	0	0%	1	25%
Tesoureiro	1	4%	1	6%	0	0%	0	0%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como apresentado na tabela, a pesquisa englobou a totalidade da população desta Secretaria (24 funcionários). Estes funcionários estão divididos em 8 cargos, sendo 4 de nível técnico e 4 de nível administrativo. Destes cargos 76% são de Agente Administrativo, divididos em Agente Administrativo (30%) e Agente Administrativo Auxiliar (46%), e estão alocados no nível administrativo (90%), e divididos quase em que iguais proporções entre concursados (76%) e contratados (72%).

Com relação ao perfil dos funcionários da Secretaria da Fazenda, os resultados e informações coletados demonstraram que há predominância de funcionários em cargo efetivo e que estes estão localizados basicamente no nível administrativo. O cargo de nível técnico apresenta também predominância de funcionários concursados.

Há uma igualdade na divisão do sexo no contexto geral da Secretaria, só invertendo quanto ao vínculo, onde entre os concursados predominam as mulheres e entre os contratados os homens e com relação à faixa etária há um perfil mais estável, com família constituída, o

que nos leva a supor que, no caso dos concursados, estejam satisfeitos com a carreira escolhida, pois apresentam bastante tempo de serviço. Já os contratados que se situam numa faixa etária mais baixa, pode ser justificada por ainda serem em sua maioria estudantes, e ainda buscam vãos mais altos na carreira, mesmo que não seja na pública.

A escolaridade é diretamente proporcional à exigência do cargo. A análise das informações comprova que funcionários de nível técnico têm pré-requisito de formação, de acordo com a função exercida. E os contratados apresentaram maior formação, demonstrando que pessoas mais graduadas têm um diferencial a mais na hora de buscar um cargo de comissão.

Os itens pesquisados e após analisados, como faixa etária, nível de escolaridade, gênero, estado civil, formaram um perfil no grupo pesquisado de indivíduo que busca e valoriza os fatores de estabilidade e de segurança que um emprego público oferece de melhor atrativo, principalmente em uma cidade com sua população em torno de 20 mil habitantes.

4.2 ASPECTOS DE SATISFAÇÃO

Esse bloco aborda aspectos que são extrínsecos ao trabalho que, mesmo não considerados motivacionais, têm a capacidade de desmotivar quando seu nível não é considerado satisfatório. Os aspectos higiênicos considerados nesta pesquisa, segundo a Teoria dos dois Fatores de Herzberg, foram divididos em três sub-blocos, os quais foram ambiente físico, aspectos funcionais e aspectos de relacionamento, cada qual contendo seus respectivos aspectos de satisfação.

Para cada aspecto apresentado, foi solicitado que os funcionários entrevistados dessem uma nota, que variava numa escala de 1 a 5, onde 5 indicava “muito satisfeito” e 1 indicava “nada satisfeito”.

4.2.1 Ambiente Físico

Os aspectos higiênicos avaliados neste quesito foram o ambiente em geral, os equipamentos utilizados, o espaço físico, a iluminação, os itens de conforto, a limpeza e higiene e a refrigeração.

Tabela 10 – Satisfação dos Funcionários com o Ambiente em Geral

Nota dada para AMBIENTE EM GERAL	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	4	17%	1	6%	3	43%	3	15%	1	25%
Satisfeito- 4	7	29%	4	23%	3	43%	5	25%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	11	46%	10	59%	1	14%	10	50%	1	25%
Pouco Satisfeito- 2	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,5		3,2		4,3		3,4		4	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao Ambiente em Geral, a satisfação dos funcionários apresentou índices bem consideráveis de satisfação. Com 46% relatando estarem satisfeitos ou muito satisfeitos e outros 46% tendendo para a satisfação. Nesse aspecto, destaque para os contratados que apresentaram 43% de satisfação total.

Tabela 11 - Satisfação dos Funcionários com os Equipamentos Utilizados

Nota dada para EQUIPAMENTOS UTILIZADOS	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	4	17%	2	12%	2	28,5%	4	20%	0	0%
Satisfeito- 4	7	29%	5	29%	2	28,5%	5	25%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	7	29%	5	29%	2	28,5%	5	25%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	4	17%	3	18%	1	14,5%	4	20%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	2	8%	2	12%	0	0%	2	10%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,3		3,1		3,7		3,3		3,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na mesma linha do Ambiente em Geral, a satisfação quanto aos Equipamentos Utilizados, apresentou percentuais muito parecidos, com a diferença dos que se declararam muito satisfeitos; concursados e contratados apresentaram percentuais muito parecidos dentro de uma mesma faixa de proporcionalidade.

Tabela 12 - Satisfação dos Funcionários com Espaço Físico

Nota dada para ESPAÇO FÍSICO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	4	17%	2	12%	2	28,5%	4	20%	0	0%
Satisfeito- 4	9	37%	7	41%	2	28,5%	7	35%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	6	25%	4	23%	2	28,5%	4	20%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	4	17%	3	18%	1	14,5%	4	20%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,5		3,4		3,7		3,5		3,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

A satisfação dos funcionários quanto ao Espaço Físico, também obteve índices que demonstraram tendência alta para a satisfação, mais de 50%. Nesse aspecto os concursados apresentaram índices mais altos de satisfação que os anteriores.

Tabela 13 – Satisfação dos Funcionários com Iluminação

Nota dada para ILUMINAÇÃO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	7	29%	4	23,5%	3	43%	7	35%	0	0%
Satisfeito- 4	11	46%	8	47%	3	43%	7	35%	4	100%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	5	21%	4	23,5%	1	14%	5	25%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4		3,9		4,3		4		4	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta tabela referente à Iluminação, os funcionários apresentaram percentuais de satisfeito ou muito satisfeito em mais de 75%, com destaque mais uma vez para os contratados que apresentaram 43% de satisfação total com este aspecto analisado.

Tabela 14 – Satisfação dos Funcionários com Itens de Conforto

Nota dada para ITENS DE CONFORTO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	2	8%	0	0%	2	28,5%	2	10%	0	0%
Satisfeito- 4	4	17%	2	12%	2	28,5%	3	15%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	8	33%	5	29%	3	43%	7	35%	1	25%
Pouco Satisfeito- 2	7	29%	7	41%	0	0%	5	25%	2	50%
Nada Satisfeito- 1	3	13%	3	18%	0	0%	3	15%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	2,8		2,4		3,9		2,8		2,8	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação aos Itens de Conforto, foi verificado que este aspecto dos referentes ao Ambiente Físico foi motivo de insatisfação pelos funcionários, onde o percentual alcançou 43% de pouca ou nenhuma satisfação. Sendo que nesse aspecto apenas os concursados se declararam insatisfeitos ou pouco satisfeitos (59%).

Tabela 15 – Satisfação dos Funcionários com Limpeza e Higiene

Nota dada para LIMPEZA E HIGIENE	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	6	25%	4	24%	2	28,5%	5	25%	1	25%
Satisfeito- 4	3	13%	1	6%	2	28,5%	2	10%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	7	29%	5	29%	2	28,5%	5	25%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	7	29%	6	35%	1	14,5%	7	35%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,3		3,1		3,7		3,2		3,8	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise do aspecto Limpeza e Higiene, os funcionários podem ser alocados numa faixa intermediária, com tendência para a satisfação, onde os percentuais de concursados e

contratados e funcionários de nível técnico e administrativo, ficaram todos distribuídos quase que uniformemente em todos os itens.

Tabela 16 – Satisfação dos Funcionários com a Refrigeração

Nota dada para REFRIGERAÇÃO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	12	50%	7	41%	5	72%	10	50%	2	50%
Satisfeito- 4	9	38%	8	47%	1	14%	7	35%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	2	8%	1	6%	1	14%	2	10%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4,3		4,2		4,6		4,3		4,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

O aspecto Refrigeração foi o que apresentou os maiores percentuais de satisfação dos funcionários, tanto contratados como concursados dos dois níveis de cargo (administrativo e técnico) apresentaram elevados índices de satisfação total.

Tabela 17 – Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos Ambientais

Resumo dos Aspectos Ambientais	Nota Média TOTAL	VÍNCULO DE TRABALHO		NÍVEL CARGO	
		CONCURSADO	CONTRATADO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
		NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL
Refrigeração	4,3	4,2	4,6	4,3	4,5
Iluminação	4,0	3,9	4,3	4,0	4,0
Ambiente em Geral	3,5	3,2	4,3	3,4	4,0
Espaço Físico	3,5	3,4	3,7	3,5	3,5
Equipamentos Utilizados	3,3	3,1	3,7	3,3	3,5
Limpeza e Higiene	3,3	3,1	3,7	3,2	3,8
Itens de Conforto	2,8	2,4	3,9	2,8	2,8
Totais Servidores	24	17	7	20	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Na concepção de Herzberg (1973), as melhores condições fornecidas para o desenvolvimento do trabalho buscando a satisfação profissional contribuem muito pouco para essa satisfação. Mas, se estas condições de trabalho forem inadequadas, causarão insatisfação.

Os aspectos que proporcionam maior satisfação aos funcionários da Secretaria da Fazenda, quanto ao ambiente físico, são a refrigeração do ambiente de trabalho e logo em seguida a sua iluminação.

O ambiente em geral, espaço físico, os equipamentos utilizados e a limpeza e higiene têm uma avaliação intermediária, tendendo para a satisfação.

Apenas itens de conforto – café, água, assinatura de jornais, etc. – é motivo de insatisfação por parte dos entrevistados, pois muitas vezes não são fornecidos pela Secretaria, tendo os próprios funcionários que adquirirem estes itens.

De acordo com Allan (1992, p.115), “pessoas acham difícil manter o nível de produção quando as condições não são boas”.

Os funcionários contratados atribuíram notas mais elevadas que os concursados em todos os itens avaliados, sendo que, na avaliação deste grupo, todos os itens proporcionam maior satisfação, ou estão tendendo a isto com relação ao ambiente de trabalho.

Por sua vez os funcionários de nível administrativo, mostraram-se mais insatisfeitos que os técnicos em alguns itens, o que causou espanto, pois geralmente funcionários de nível técnico são indivíduos mais exigentes, mais críticos.

Conforme Bergamini (1982, p. 124), “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que se esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”.

Bergue (2010) relata que, segundo a Teoria de Herzberg, os aspectos higiênicos não são motivadores, mas atuam como satisfacientes. No caso pesquisado, a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho pode ser considerado um fator positivo, pois não gera desmotivação, só que em grau mais elevado para os contratados do que para os concursados.

4.2.2 Aspectos Funcionais

Os aspectos higiênicos avaliados neste quesito foram os horários de trabalho, incentivo educacional, os benefícios, a participação dos funcionários em cursos, congressos e seminários, o salário compatível com a função exercida e o treinamento recebido.

Tabela 18 – Satisfação dos Funcionários com relação ao Horário de Trabalho

Nota dada para HORÁRIO DE TRABALHO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	18	75%	11	65%	7	100%	14	70%	4	100%
Satisfeito- 4	4	17%	4	23%	0	0%	4	20%	0	0%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	2	8%	2	12%	0	0%	2	10%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4,7		4,5		5		4,6		5	

Fonte: Elaborado pelo autor

O aspecto Horário de Trabalho é o que mais gera satisfação entre os funcionários entrevistados, onde 65% dos concursados e 100% dos contratados se declararam muito satisfeito com esse aspecto.

Tabela 19 – Satisfação dos Funcionários com relação a Incentivos Educacionais

Nota dada para INCENTIVO EDUCACIONAL	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	10	42%	7	41%	3	43%	8	40%	2	50%
Satisfeito- 4	7	29%	5	29%	2	29%	6	30%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	3	12,5%	2	12%	1	14%	2	10%	1	25%
Pouco Satisfeito- 2	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	3	12,5%	2	12%	1	14%	3	15%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,8		3,8		3,9		3,8		4,3	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao Incentivo Educacional, os percentuais de satisfação também podem ser considerados satisfatórios, ou tendendo para a satisfação. Onde concursados e contratados ficaram em paridade de satisfação total com 41% e 43% respectivamente de percentual.

Tabela 20 – Satisfação dos Funcionários com relação a Benefícios

Nota dada para BENEFÍCIOS	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	3	12,5%	1	6%	2	29%	3	15%	0	0%
Satisfeito- 4	8	33%	4	23,5%	4	57%	6	30%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	9	37,5%	9	53%	0	0%	7	35%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	4	17%	3	17,5%	1	14%	4	20%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,4		3,2		4		3,4		3,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os Benefícios recebidos apresentaram respostas intermediárias dos entrevistados, ficando numa faixa de tendência a satisfação. Mais uma vez contratados apresentaram maior grau de satisfação que os concursados.

Tabela 21 – Satisfação dos Funcionários com Participação em Cursos, Congressos e Seminários

Nota dada para PARTICIPAÇÃO EM CURSOS CONGRESSOS SEMINÁRIOS	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	3	13%	2	12%	1	14,25%	1	5%	2	50%
Satisfeito- 4	6	25%	5	29%	1	14,25%	5	25%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	7	29%	4	24%	3	43%	7	35%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	6	25%	5	29%	1	14,25%	6	30%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	2	8%	1	6%	1	14,25%	1	5%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,1		3,1		3		3		3,8	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os dados dessa tabela, que contemplou o aspecto Participação em Cursos, Congressos e Seminários, foi verificado que as respostas apresentaram satisfação intermediária, tendendo para a insatisfação. Apenas os funcionários de nível técnico apresentaram valores considerados satisfatórios nesse aspecto.

Tabela 22 - Satisfação dos Funcionários com Salários

Nota dada para SALÁRIO COMPATÍVEL COM A FUNÇÃO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	2	8%	1	6%	1	14%	2	10%	0	0%
Satisfeito- 4	3	13%	3	18%	0	0%	2	10%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	9	37,5%	7	41%	2	29%	7	35%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	9	37,5%	5	29%	4	57%	8	40%	1	25%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	2,8		2,9		2,7		2,8		3	

Fonte: Elaborado pelo autor

O aspecto Salário Compatível com a Função foi o que apresentou maior insatisfação por parte do grupo, apresentando índices altos de pouca satisfação.

Tabela 23 – Satisfação dos Funcionários com Treinamento

Nota dada para TREINAMENTO RECEBIDO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	6	25%	4	24%	2	29%	4	20%	2	50%
Satisfeito- 4	5	21%	5	29%	0	0%	4	20%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	6	25%	2	12%	4	57%	5	25%	1	25%
Pouco Satisfeito- 2	6	25%	5	29%	1	14%	6	30%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,4		3,4		3,4		3,2		4,3	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a Treinamento Recebido, o mesmo apresentou índices consideráveis de satisfação por parte da amostra estudada, onde os funcionários de nível técnico foram os que apresentaram os mais elevados percentuais de satisfação total (50%).

Tabela 24 – Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos Funcionais

Resumo dos Aspectos Funcionais	Nota Média TOTAL	VÍNCULO DE TRABALHO		NÍVEL CARGO	
		CONCURSADO	CONTRATADO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
		NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL
Horário de Trabalho	4,7	4,5	5,0	4,6	5,0
Incentivo Educacional	3,8	3,8	3,9	3,8	4,3
Benefícios	3,4	3,2	4,0	3,4	3,5
Treinamento Recebido	3,4	3,4	3,4	3,2	4,3
Participação Cursos, Congr. e Seminários	3,1	3,1	3,0	3,0	3,8
Salário Compatível com a Função	2,8	2,9	2,7	2,8	3,0
Totais Servidores	24	17	7	20	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Os aspectos aqui avaliados dependem exclusivamente das ações da Secretaria e da Prefeitura, e são fatores de satisfação para os funcionários.

Segundo Herzberg (1973, p. 58), “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda organização, como sabemos, colherá as consequências de um pessoal infeliz”.

O horário de trabalho é o aspecto que mais gera satisfação entre os funcionários, atingindo uma média altíssima, independente do vínculo de trabalho ou do nível do cargo. Já as ações de incentivo educacional, benefícios e treinamento recebido, apresentaram avaliação intermediária tendendo para a satisfação. Sendo que, nestes aspectos, os contratados sentem-se mais privilegiados que os concursados, o que pode ser constatado através do maior grau de satisfação com o incentivo educacional e principalmente em relação aos benefícios recebidos.

Do mesmo modo, os funcionários de nível técnico aparecem como mais satisfeitos que os de nível administrativo, principalmente em relação ao treinamento recebido, por se tratar de áreas que requerem especialização específica.

A participação em cursos, congressos e seminários apresentaram satisfação intermediária tendendo para a insatisfação, apenas com os funcionários de nível técnico nesse aspecto tendendo para a satisfação.

No aspecto salário, foi constatado que o mesmo gera uma fonte de insatisfação por parte de todo o grupo, independente do vínculo e do nível do cargo, apresentando uma média geral de 2,8.

Em se tratando de política de salários, Herzberg (1997, p.58) é enfático: - “Isso motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento salarial”. Pois se este fator não motiva, na visão do autor ele satisfaz os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Mais uma vez funcionários contratados apresentam notas mais elevada do que funcionários concursados em quase todos os aspectos avaliados - demonstrando maior grau de satisfação com os aspectos funcionais do trabalho - a exceção do salário, onde os dois demonstraram insatisfação, com os contratados apresentando média mais baixa do que os concursados, 2,7 contra 2,9 respectivamente. Os funcionários de nível técnico também demonstraram maior satisfação do que os de nível administrativo na avaliação dos aspectos funcionais.

Segundo a Teoria de Herzberg (1997a), a principal causa de insatisfação no trabalho são os fatores higiênicos. Onde, segundo Aguiar (2000, p. 301), “Herzberg alerta que a deteriorização de qualquer um destes fatores levará ao desprazer e ao mal estar”.

4.2.3 Aspectos de Relacionamento

Os aspectos higiênicos avaliados neste quesito foram os fluxos de informações (comunicação entre Secretaria e funcionário), a facilidade de acesso à chefia supervisão, o relacionamento com a chefia e supervisão, o relacionamento com colegas e o relacionamento com os subordinados.

Tabela 25 – Satisfação dos Funcionários com relação a Fluxo de Informações

Nota dada para FLUXO DE INFORMAÇÕES	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	3	13%	1	6%	2	29%	2	10%	1	25%
Satisfeito- 4	7	29%	3	18%	4	57%	6	30%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	10	42%	9	53%	1	14%	8	40%	2	50%
Pouco Satisfeito- 2	2	8%	2	11,5%	0	0%	2	10%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	2	8%	2	11,5%	0	0%	2	10%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	3,3		2,9		4,1		3,2		3,8	

Fonte: Elaborado pelo autor

O Fluxo de Informações foi o aspecto de relacionamento que apresentou os menores índices de satisfação por parte dos funcionários, mas mesmo assim pode ser considerado como tendente à satisfação, muito por causa dos contratados que apresentara percentual de satisfação em mais de 80%.

Tabela 26 – Satisfação dos Funcionários com Acesso a Chefia

Nota dada para FACILIDADE DE ACESSO À CHEFIA/SUPERVISÃO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	7	29%	5	29%	2	29%	4	20%	3	75%
Satisfeito- 4	12	50%	7	41%	5	71%	11	55%	1	25%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	2	8%	2	12%	0	0%	2	10%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	3	13%	3	18%	0	0%	3	15%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4		3,8		4,3		3,8		4,8	

Fonte: Elaborado pelo autor

O aspecto Facilidade de Acesso à Chefia/Supervisão apresentou percentuais altos de satisfação pela amostra analisada, com destaque para os funcionários de nível técnico, com 75% deles se declarando muito satisfeito com este aspecto.

Tabela 27 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Chefia

Nota dada para RELACIONAMENTO COM CHEFIA/SUPERVISÃO	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	10	41,5%	7	41%	3	43%	8	40%	2	50%
Satisfeito- 4	11	46%	7	41%	4	57%	9	45%	2	50%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	3	12,5%	3	18%	0	0%	3	15%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4,3		4,2		4,4		4,3		4,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Este aspecto também demonstrou alta satisfação por parte dos funcionários, onde todos (concursados, contratados, nível administrativo e nível técnico) apresentaram mais de 40% de satisfação com o aspecto analisado.

Tabela 28 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Colegas

Nota dada para RELACIONAMENTO COM COLEGAS	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	12	50%	10	59%	2	29%	11	55%	1	25%
Satisfeito- 4	12	50%	7	41%	5	71%	9	45%	3	75%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4,5		4,6		4,3		4,6		4,3	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse aspecto não foi verificado nenhuma insatisfação por parte da amostra analisada, todos se declararam satisfeitos ou muito satisfeitos com relação ao relacionamento com os colegas.

Tabela 29 – Satisfação dos Funcionários com relação a Relacionamento com Subordinados

Nota dada para RELACIONAMENTO COM SUBORDINADOS	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Muito Satisfeito- 5	9	37,5%	7	41%	2	29%	5	25%	4	100%
Satisfeito- 4	3	12,5%	3	18%	0	0%	3	15%	0	0%
Nem Satisfeito / Insatisfeito- 3	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
Pouco Satisfeito- 2	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Nada Satisfeito- 1	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Não se Aplica - 0	11	46%	6	35%	5	71%	11	55%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%
Nota Média	4,6		4,5		5		4,4		5	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro aspecto que também não foi verificado nenhuma insatisfação por parte dos funcionários. A única peculiaridade é que este aspecto não se aplica a quase metade da amostra (46%), pois os mesmos não possuem subordinados.

Tabela 30 - Resumo das Notas Médias ordenadas por Grau de Satisfação com Relação a Aspectos de Relacionamento

Resumo dos Aspectos de Relacionamentos	Nota Média TOTAL	VÍNCULO DE TRABALHO		NÍVEL CARGO	
		CONCURSADO	CONTRATADO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
		NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL	NOTA MED. TOTAL
Relacionamento c/ Subordinados	4,6	4,5	5,0	4,4	5,0
Relacionamento c/ Colegas	4,5	4,6	4,3	4,6	4,3
Relac. c/ Chefia/Supervisão	4,3	4,2	4,4	4,3	4,5
Facilidade Acesso Chefia/Sup.	4,0	3,8	4,3	3,8	4,8
Fluxo de Informações	3,3	2,9	4,1	3,2	3,8
Totais Servidores	24	17	7	20	4

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Gil (2001), Maslow, com sua Teoria das Necessidades, apontava que, satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. Estas necessidades referem-se aos fatores extrínsecos de Herzberg. Pois são fatores higiênicos que precisam pelo menos serem satisfeitos pra não levar as pessoas à desmotivação.

É relatado por Coda (1986) que, segundo relatórios de pesquisa, é indicado que indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal apresentam estarem mais satisfeitos do que os indivíduos com chefes preocupados com as tarefas e níveis de produção.

Os aspectos aqui avaliados apresentaram o maior grau de satisfação, e são os que dependem fundamentalmente da atitude dos funcionários, principalmente no relacionamento com os demais. Esses aspectos apresentaram maior equilíbrio, independente do vínculo de trabalho e do nível do cargo, com destaque para o relacionamento com subordinados e com os colegas. Quanto ao fluxo de informações (comunicação) é onde o grau de satisfação apresentou seu menor índice, pois entre os concursados ele apresenta uma leve tendência à insatisfação, mas entre os contratados seu grau de satisfação é alto, o que eleva a média no geral, levando a níveis de satisfação.

Se interesses corporativos puderem se sobrepor a interesses coletivos, possivelmente serão geradas dificuldades pelas disfunções burocráticas para uma gestão eficiente. (FLEURY, 2001).

Pode-se retirar da análise que o “clima” entre os colegas é bastante saudável e agradável, o que pode ser observado pelo grau de relacionamento entre eles. A facilidade de acesso à chefia apresenta um grau bem mais alto entre os funcionários de nível técnico (4,8) do que os de nível administrativo (3,8).

Sendo um dos defensores do Movimento de Relações Humanas, cujo após a conhecida “Experiência de Hawthorne” impulsionou o começo deste movimento, Elton Mayo, foi um dos pioneiros na identificação da importância no trabalho das relações interpessoais. (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Mesmo apresentando fluxo de informações com a Secretaria com menor grau de satisfação, este item não chega a ser insatisfatório, o que de um modo geral torna esses aspectos de relacionamentos como os que geram mais satisfação entre os funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Arroio Grande.

4.3 ASPECTOS DE MOTIVAÇÃO

Esse bloco aborda aspectos que são intrínsecos ao indivíduo. Segundo Aguiar (2000) fatores motivacionais são aqueles que realmente levam à formação de atitudes positivas no trabalho. Em um primeiro quesito os funcionários entrevistados foram estimulados a escolher os três aspectos de uma lista de dez, que consideravam mais motivadores a um funcionário público para o desempenho do seu trabalho com mais satisfação.

No quesito seguinte, foram disponibilizadas várias afirmações aos funcionários da Secretaria da Fazenda, no qual os aspectos motivacionais foram medidos numa escala de concordância/discordância total ou parcial.

4.3.1 Aspectos que mais motivam os funcionários

Nesse quesito os vinte e quatro funcionários da Secretaria da Fazenda, tiveram que escolher três itens de uma série de dez, de aspectos que mais motivam um funcionário público a desempenhar suas atividades. Essas respostas agrupadas totalizaram setenta e duas, após foram agrupadas em uma tabela seguindo uma ordem de motivação de acordo com a escolha dos funcionários.

Tabela 31 – Aspectos que mais Motivam um Funcionário Público

Aspectos que mais motivam um Funcionário Público	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
Salário	22	92%	15	88%	7	100%	20	100%	2	50,0%
Estabilidade	17	71%	14	82%	3	43%	13	65%	4	100%
Política de Benefícios	12	50%	8	47%	4	57%	12	60%	0	0%
Plano de Carreira	8	33%	7	41%	1	14%	6	30%	2	50,0%
Treinamento/Participação em Cursos	7	29%	4	24%	3	43%	5	25%	2	50,0%
Responsabilidade da Função	5	21%	3	18%	2	29%	3	15%	2	50,0%
Ser Valorizado e Reconhecido pelo Trabalho que faz	1	4%	0	0%	1	14%	1	5%	0	0%
Reconhecimento Profissional	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Status do Cargo Público	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Coleguismo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL RESPOSTAS	72		51		21		60		12	
QUANT. FUNCIONÁRIOS	24		17		7		20		4	

Base: Todos os entrevistados, respostas múltiplas

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo Aguiar (2000), ao criar condições motivadoras, a organização estará fundamentando-se basicamente na capacidade técnico-profissional de seus membros e na sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados.

Os aspectos mais motivadores são, para a maioria dos funcionários, o salário (92%) e a estabilidade (71%), onde 100% dos contratados e 88% dos concursados responderam salário, e quanto ao nível todos (100%) do nível administrativo responderam salário, metade (50%) da amostra dos técnicos respondeu o salário como mais motivador. Essas afirmativas alinham-se

com a teoria de Herzberg (1997a) que aponta a contribuição na satisfação no trabalho por esse conjunto de fatores.

Já pela estabilidade, o que seria natural que os concursados fossem maioria absoluta na escolha deste aspecto em relação aos contratados, foi observado que os concursados responderam com 82% contra 43% dos contratados, e os de nível técnico apontaram na sua totalidade (100%) a estabilidade como fator mais motivador, contra 65% do nível administrativo. Este aspecto é tão significativo, a ponto de ser escolhido por quase metade dos contratados. No entanto, não pode ser constituído efetivamente como um fator de motivação, seria mais um fator higiênico que ao estar satisfeito apenas evita a insatisfação.

A política de benefícios foi outro aspecto que recebeu bastante votação (50%), onde os concursados (47%) e contratados (57%) praticamente se dividiram em igual proporção, já pelo nível dos cargos esse aspecto recebeu votação considerável do nível administrativo 60%, e nenhum dos técnicos (0%) optou por este quesito.

Por estarem mais associados ao conteúdo do trabalho, os fatores motivacionais são capazes de gerar maior nível de satisfação, são os que deixam as pessoas mais felizes no trabalho. (HERZBERG, 1997).

Plano de carreira (33%), treinamento/participação em cursos (29%) e responsabilidade da função (21%), foram escolhidos em faixas de proporção (intermediárias) parecidas pelos funcionários, onde os três aspectos são importantes para os funcionários de nível técnico (50%), sendo o plano de carreira mais importante para os concursados (41%), e o treinamento (43%) e a responsabilidade da função (29%) para os contratados.

Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz representou apenas 4% para os funcionários, sendo que era contratado e de nível administrativo.

Destaque para reconhecimento profissional, status do cargo público e coleguismo, que não receberam nenhuma indicação por parte dos funcionários da Secretaria da Fazenda, por não terem a percepção deste como um valor, uma imagem positiva para mostrar a sociedade.

4.3.2 Concordância/Discordância dos funcionários públicos com relação a aspectos de motivação

Nesta questão foram disponibilizadas doze afirmações a cerca da motivação dos funcionários da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Arroio Grande, na qual os mesmos

tiveram que escolher, numa escala de concordância/discordância, se concordavam ou discordavam total ou parcial com as afirmações propostas.

Tabela 32 – Estabilidade

"A Estabilidade é o principal fator de atração ao serviço Público"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	16	67%	13	76%	3	43%	14	70%	2	50%
b- Concordam em Parte	6	25%	3	18%	3	43%	5	25%	1	25%
c- Discordam Totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
d- Discordam em Parte	2	8%	1	6%	1	14%	1	5%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da tabela 32 nos mostram que para 67% dos funcionários a Estabilidade é o que mais os atrai pela escolha do serviço público. Onde 76% dos concursados concordam totalmente com esta premissa.

Tabela 33 - Considerações a Respeito do Trabalho

"Considero meu Trabalho Motivador e Instigante"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	6	25%	4	23,5%	2	29%	4	20%	2	50%
b- Concordam em Parte	13	54%	8	47%	5	71%	12	60%	1	25%
c- Discordam Totalmente	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
d- Discordam em Parte	4	17%	4	23,5%	0	0%	3	15%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação a esta premissa abordada na tabela 33, 54% da amostra concordam em parte e 25% concordam totalmente, sendo que 50% dos funcionários de nível técnico consideram seu trabalho motivador e instigante.

Tabela 34 - Desenvolvimento Profissional

"Tenho me Desenvolvido Profissionalmente"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	4	17%	3	18%	1	14,5%	2	10%	2	50%
b- Concordam em Parte	9	37,5%	5	29%	4	56,5%	7	35%	2	50%
c- Discordam Totalmente	3	12,5%	2	12%	1	14,5%	3	15%	0	0%
d- Discordam em Parte	8	33%	7	41%	1	14,5%	8	40%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na análise desta tabela percebeu-se que 33% dos funcionários analisados discordam em parte da premissa “tenho me desenvolvido profissionalmente”. Onde a grande maioria deles é de concursados (41%) e nível administrativo (40%). Apenas os funcionários de nível técnico (50%) apresentaram nível considerável de concordância total.

Tabela 35 - Salário Compatível

"Meu Salário é compatível com minhas Responsabilidades"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	3	12,5%	2	12%	1	14%	3	15%	0	0%
b- Concordam em Parte	9	37,5%	7	41%	2	29%	5	25%	4	100%
c- Discordam Totalmente	8	33%	5	29%	3	43%	8	40%	0	0%
d- Discordam em Parte	4	17%	3	18%	1	14%	4	20%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao Salário Compatível com as Responsabilidades, 33% discordam totalmente da afirmativa, e dessa vez os contratados apresentaram maiores percentuais do que os concursados 43% e 29% respectivamente. E 100% dos funcionários de nível técnico concordam em parte com a premissa.

Tabela 36 - Salário como Motivador

"O Salário é o Principal Motivo que me leva a Trabalhar na Secretaria"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	1	4%	0	0%	1	14%	1	5%	0	0%
b- Concordam em Parte	8	33,5%	5	29%	3	43%	7	35%	1	25%
c- Discordam Totalmente	7	29%	6	35,5%	1	14%	6	30%	1	25%
d- Discordam em Parte	8	33,5%	6	35,5%	2	29%	6	30%	2	50%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para menos de 40% dos funcionários o “salário é o principal motivo que leva a trabalhar na secretaria”. Onde 29% discordam totalmente dessa afirmação, sendo que 43% dos contratados afirmaram que em parte esse é um dos principais motivos, metade do corpo técnico (50%) discorda em parte dessa afirmação.

Tabela 37 - Objetivos Pessoais

"O Trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	6	25%	3	17,5%	3	43%	4	20%	2	50%
b- Concordam em Parte	10	42%	8	47%	2	28,5%	8	40%	2	50%
c- Discordam Totalmente	4	16,5%	4	23,5%	0	0%	4	20%	0	0%
d- Discordam em Parte	4	16,5%	2	12%	2	28,5%	4	20%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação se o trabalho que é desempenhado atende aos objetivos pessoais, o nível de concordância total ou parcial atinge 67%, sendo que mais de 60% de concursados e contratados concordam com a afirmativa. O mesmo índice é verificado para o nível administrativo (60%), e 100% do nível técnico (50% em parte e 50% total).

Tabela 38 - Qualificação

"Pretendo me qualificar mais para cumprir minhas funções"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	15	63%	10	59%	5	71%	12	60%	3	75%
b- Concordam em Parte	6	25%	4	23%	2	29%	6	30%	0	0%
c- Discordam Totalmente	2	8%	2	12%	0	0%	2	10%	0	0%
d- Discordam em Parte	1	4%	1	6%	0	0%	0	0%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta tabela apresenta altos índices de concordância total em relação à premissa “pretendo me qualificar mais para cumprir minhas funções”, onde 59% dos concursados, 71% dos contratados, 60% dos de nível administrativo e 75% dos de nível técnico concordam totalmente com essa afirmação.

Tabela 39 - Realização com o Trabalho

"Realizo-me Pessoalmente e Profissionalmente com o Trabalho que executo"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	8	33,5%	4	23,5%	4	57%	7	35%	1	25%
b- Concordam em Parte	13	54,5%	11	64,5%	2	29%	10	50%	3	75%
c- Discordam Totalmente	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
d- Discordam em Parte	2	8%	1	6%	1	14%	2	10%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Os níveis de discordância com a premissa da tabela 39 são considerados pequenos, onde menos de 5% discordam totalmente com a afirmação e menos de 10% discordam em parte. Destaque para os contratados em que 57% concordam totalmente com a premissa abordada.

Tabela 40 - Orgulho Profissional

"Sinto Orgulho do Cargo que ocupo"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	8	34%	5	29%	3	43%	6	30%	2	50%
b- Concordam em Parte	13	54%	9	53%	4	57%	12	60%	1	25%
c- Discordam Totalmente	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
d- Discordam em Parte	1	4%	1	6%	0	0%	0	0%	1	25%
e- Sem Cond. De Opinar	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A premissa “Sinto orgulho do cargo que ocupo”, obteve a concordância total de 34% dos funcionários e 54% deles concordam em parte com essa afirmativa. Menos de 10% apresentaram índices de discordância, sendo que nenhum deles é contratado.

Tabela 41 - Comprometimento com o Trabalho

"Sinto-me Comprometido com o meu Trabalho"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	20	84%	14	82%	6	86%	16	80%	4	100%
b- Concordam em Parte	2	8%	1	6%	1	14%	2	10%	0	0%
c- Discordam Totalmente	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
d- Discordam em Parte	1	4%	1	6%	0	0%	1	5%	0	0%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta premissa é a que apresentou os maiores percentuais de concordância total, onde 84% dos funcionários concordam totalmente que se sentem comprometidos com o seu trabalho.

Tabela 42 – Valorização

"Sou Valorizado tanto quanto os Concursados Contratados"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	6	25%	2	12%	4	57,25%	4	20%	2	50%
b- Concordam em Parte	6	25%	5	29%	1	14,25%	5	25%	1	25%
c- Discordam Totalmente	7	29%	6	35%	1	14,25%	7	35%	0	0%
d- Discordam em Parte	5	21%	4	24%	1	14,25%	4	20%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa afirmativa apresentou divisão proporcional nas quatro faixas analisadas, quase que $\frac{1}{4}$ para cada. Sendo que os contratados disseram sentirem valorizados quanto aos concursados, mas os concursados afirmaram sentirem-se desvalorizados perante os contratados.

Tabela 43 - Planos Profissionais

"Tenho Planos de sair da Secretaria para continuar minha Carreira Profissional"	TOTAL		VÍNCULO DE TRABALHO				NÍVEL CARGO			
			CONCURSADO		CONTRATADO		ADMINISTRATIVO		TÉCNICO	
	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.	Quant.	Perc.
a- Concordam Totalmente	6	25%	3	17,5%	3	43%	5	25%	1	25%
b- Concordam em Parte	7	29%	4	24%	3	43%	6	30%	1	25%
c- Discordam Totalmente	5	21%	5	29%	0	0%	4	20%	1	25%
d- Discordam em Parte	4	17%	3	17,5%	1	14%	4	20%	0	0%
e- Sem Cond. De Opinar	2	8%	2	12%	0	0%	1	5%	1	25%
TOTAIS	24	100%	17	100%	7	100%	20	100%	4	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela acima abordou os Planos Profissionais, onde mais de 80% dos contratados tem planos de sair da Secretaria para continuar a sua carreira profissional, o mesmo não é verificado em relação aos concursados onde 41% declararam ter planos de sair da Secretaria.

Tabela 44 – Resumo da Concordância/Discordância quanto às questões motivacionais

Concordam Totalmente	TOTAL	VINCULO DE TRABALHO		NÍVEL DE CARGO	
		CONCURSADO	CONTRATADO	ADMINISTRATIVO	TÉCNICO
	PERCENTUAL	PERCENTUAL	PERCENTUAL	PERCENTUAL	PERCENTUAL
“Sinto-me Comprometido com o meu trabalho”	84%	82%	86%	80%	100%
“A Estabilidade é o principal fator de atração ao serviço Público”	67%	76%	43%	70%	50%
“Pretendo me qualificar mais para cumprir minhas funções”	63%	59%	71%	60%	75%
“Sinto Orgulho do Cargo que ocupo”	34%	29%	43%	30%	50%
“Realizo-me Pessoalmente e Profissionalmente com o trabalho que executo”	33,5%	23,5%	57%	35%	25%
“Sou Valorizado tanto quanto os Concursados Contratados”	25%	12%	57,25%	20%	50%
“Tenho Planos de sair da Secretaria para continuar minha Carreira”	25%	17,5%	43%	25%	25%
“O Trabalho que desempenho atende aos meus objetivos pessoais”	25%	17,5%	43%	20%	50%
“Considero meu Trabalho Motivador e Instigante”	25%	23,5%	29%	20%	50%
“Tenho me Desenvolvido Profissionalmente”	17%	18%	14,5%	10%	50%
“Meu salário é compatível com minhas Responsabilidades”	12,5%	12%	14%	15%	0%
“O salário é o Principal Motivo que me leva a Trabalhar na Secretaria”	4%	0%	14%	5%	0%
QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	24	17	7	20	4

Base: Todos os entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

A afirmação “sinto-me comprometido com o meu trabalho” foi a que obteve o maior índice de concordância total (84%), na qual concursados e contratados ficaram numa proporção quase que de igualdade, 82% contra 86% respectivamente. Já, quanto ao nível do cargo, os funcionários de nível administrativo concordaram totalmente com a afirmativa em 80% dos casos, e os de nível técnico concordaram 100% na totalidade da afirmativa.

Segundo Lopes (1980), sendo contributivo para a satisfação no trabalho, a ocorrência do fator realização vem de encontro aos postulados teóricos de Maslow e Herzberg, que partindo de diferentes ênfases (Maslow, necessidades e Herzberg, satisfações), chegaram a um mesmo resultado final, apontando como fator mais importante de motivação a realização.

Sendo que o mesmo ponto de vista teve McClelland, que contribui de forma importante para o desenvolvimento da teoria contingencial.

Após, num patamar de paridade, vêm às afirmativas quanto à estabilidade, onde 67% concordaram totalmente com a premissa, e a qualificação onde 63% afirmaram concordar totalmente com a afirmativa. A estabilidade é maior fator de atração para os concursados (76%) do que para os contratados (43%), o mesmo constatando-se no cargo de nível administrativo (70%), do que técnico (50%). Enquanto a pretensão de se qualificar para melhor cumprir as funções foi premissa que tanto concursados quanto contratados, dos dois níveis do cargo, afirmaram concordar totalmente numa mesma faixa de proporção, entre 60% e 75%, com leve pretensão para os contratados (71%) e técnicos (75%). Na visão de Herzberg (1973), o que deixa as pessoas mais felizes no trabalho, são os fatores capazes de gerar maior nível de satisfação.

Numa faixa de concordância total, em torno dos 30%, aparecem as afirmativas “sinto orgulho do cargo que ocupo” (34%) e “realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo” (33,5%), onde se observou que os contratados (43%) orgulham-se mais que os concursados (29%), também o sentimento é mais forte entre os que ocupam cargo de nível técnico. Em um alinhamento com a Teoria de Herzberg (1997a) o fator considerado contribuidor de satisfação no trabalho é o reconhecimento profissional. Os contratados também se sentem mais realizados com seu trabalho que os concursados, o mesmo não ocorrendo com os funcionários dos cargos de nível técnico que se sentem menos realizados dos que os de nível administrativo.

No entender de Weiss (1991), saber como se está se sobressaindo confere a alguém, tanto a pessoa como ao trabalho, uma sensação de atenção e valorização.

Com ¼ da concordância total (25%), aparecem as afirmativas “sou valorizado tanto quanto os concursados/contratados”, “tenho planos de sair da Secretaria para seguir minha carreira profissional”, “o trabalho que desempenho atinge meus objetivos pessoais” e “considero meu trabalho motivador e instigante”. Quanto à valorização, foi constatado que os funcionários contratados sentem-se tão valorizados quanto os concursados, mas a recíproca não é verdadeira na mesma proporção, o que demonstra que a indicação política dá certo aval ao desempenho das funções. Ainda na valorização os de nível técnico (50%) se sentem mais valorizados que os de nível administrativo (20%).

De acordo com os resultados das pesquisas desenvolvidas por Rensis Likert e seus colegas da Universidade de Michigan, sobre a alta taxa de produtividade apresentada por grupos, que mantiveram a idéia de auto-realização, como força fundamental na motivação,

este fator se mostrou crucial. Onde Douglas McGregor, também apresentou este fator em sua concepção, segundo ele, para a satisfação de muitas das necessidades dos empregados, os mesmos dependem das atitudes e do comportamento de seus superiores hierárquicos, pois ele passa a esperar a oportunidade de auto-realização ao confiar que serão satisfeitas suas necessidades (LOPES, 1980).

Outra constatação foi quanto aos planos de sair da Secretaria, os concursados amparados na estabilidade, não possuem muitos planos de sair apenas 17,5% responderam que tem planos de sair, por outro lado 43% dos contratados apontaram planos de sair da Secretaria/Prefeitura. Iguais índices apresentaram a afirmativa em realização do atendimento dos objetivos pessoais por parte do trabalho, só mudando quanto ao nível do cargo, onde os de nível técnico sentem-se atingidos em 50% de sua população, ao contrário dos de nível administrativo (20%). Apenas os funcionários de nível técnico (50%) concordam totalmente, em um bom índice, que seu trabalho é motivador e instigante, os de nível administrativo tanto concursados como contratados apresentaram índices abaixo de 30% para a concordância total dessa afirmativa.

Mais uma vez, apenas os funcionários de nível técnico (50%) atingiram um nível considerado bom de concordância total com a proposição “tenho me desenvolvido profissionalmente”, os de nível administrativo, tanto concursados quanto contratados, apresentaram índices de totalidade de concordância abaixo de 20%.

Segundo os funcionários da Secretaria da Fazenda, as afirmativas que menos apresentaram totalidade de concordância foram “meu salário é compatível com minhas responsabilidades” com 12,5% e “o salário é o principal motivo que me leva a trabalhar na Secretaria” com apenas 4%, nos dois casos os índices foram todos menores que 15%, tanto para concursados e contratados, os funcionários de nível técnico na questão de salário compatível com responsabilidades concordaram em parte na sua totalidade (100%), o que se pode concluir é que se não estão plenamente motivados, pelo menos estão em vias de motivação, e não estão satisfeitos.

Aplicando a conceituação dos fatores motivacionais de Herzberg, os funcionários até o momento podem ser considerados bastante motivados, mas não pode ser desconsiderada a porcentagem de desmotivados parcial ou na sua totalidade nos aspectos como valorização que apresentou exatos 50% de desmotivação com a afirmativa, e no aspecto do salário como motivador e compatível com as responsabilidades, que apresentaram 62% e 50% respectivamente de discordância total ou parcial nessas afirmativas. O que leva a salientar que

os gestores devem buscar meios para aumentar estes índices motivacionais, para que os mesmos não influenciem os funcionários e venham a desmotivar toda a amostra.

Atendendo à necessidade básica e humana de crescimento no trabalho, bem como à necessidade das pessoas de se tornarem mais competentes, os fatores motivadores no trabalho são apontados como sendo causadores de satisfação (HERZBERG, 1973).

No contexto geral da Secretaria, trabalhou-se com um grupo bastante motivado, sendo que os contratados apresentaram um grau mais elevado de motivação em dez das doze premissas analisadas, do que os concursados. Este fato até causou certo espanto, pois antes da aplicação do questionário e análise dos dados, acreditava-se que os funcionários concursados seriam mais motivados que os contratados, muito pelo fator da estabilidade, que mesmo não sendo um motivador é um aspecto sempre muito valorizado, para ingresso e permanência na carreira pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar como os funcionários concursados e contratados da Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande/RS, são motivados.

Essas análises vieram a responder aos seguintes questionamentos:

- Por ser a motivação um fator intrínseco, como esses trabalhadores são motivados? E, a motivação, particularmente em organizações públicas, se manifesta de maneira diferente em função das particularidades de um setor que envolve aspectos legais e políticos?

O resultado acerca de temas sobre satisfação e motivação desenvolvidos em diversas teorias e estudos, é de que há falta de consenso fechado em relação a estes temas.

Trabalhar com esta temática, sobre motivação e satisfação, acaba tornando-se um importante desafio, em decorrência dos obstáculos e da complexidade que esse tema envolve. Pois não pode ser esquecido que, mesmo que a pesquisa apresente rigidez e sérios critérios, a subjetividade tem que ser levada em conta quando do estudo do comportamento humano. Isto já era apontado por Lévy-Leboyer (1994), onde o mesmo alertava que há uns bons trinta anos, a motivação era um privilegiado tema de reflexão e ação para psicólogos do trabalho.

São mostradas as mesmas considerações sobre motivação e satisfação no serviço público, nas pesquisas que têm sido realizadas sobre esse tema, ou seja, a inexistência de políticas públicas sérias que venham enfrentar esse problema da falta de motivação e satisfação no trabalho.

Com as novas tendências de Gestão atuais, a Secretaria da Fazenda apresenta defasagem em sua estrutura administrativa, onde se encontra solidificada por uma base burocrática, apresentando uma visão formalista, com apego a velhas regras e procedimentos. Onde em nenhum código ou lei do Município há menção sobre um plano de carreira que considere ou dê enfoque a satisfação e motivação dos servidores, pois todos terem merecimento para serem promovidos de classe, é o princípio e a única previsão de promoções que existe na Prefeitura Municipal de Arroio Grande, a qual pertence à Secretaria da Fazenda.

Após essas considerações, os resultados obtidos na pesquisa apontam igual divisão por sexo na Secretaria, onde homens e mulheres apresentam a mesma totalidade de funcionários, e quanto à idade, também apresentou uma proporcionalidade em todas as faixas analisadas, demonstrando um grupo bastante diversificado.

Os fatores que mais motivam os funcionários públicos pesquisados são o salário, a estabilidade e a política de benefícios; sendo que os dois grupos (concursados, contratados) possuem seus motivadores semelhantes.

A pesquisa apresentou, através de seus resultados, uma amostra bastante motivada, onde ao se aplicarem os conceitos dos fatores motivacionais de Herzberg, observou-se que os fatores higiênicos, na sua grande maioria, são satisficentes, sendo apenas itens de conforto e salário compatível com a função apresentaram algum grau considerável de insatisfação, mas não chegando, portanto a comprometer o processo.

E, quanto aos fatores que dependem das características específicas de cada individuo os ditos fatores motivacionais, também podem ser considerados satisfeitos, apenas mais uma vez com uma ressalva quanto à premissa “meu salário é compatível com minhas responsabilidades”, que apresentou certo grau de desmotivação.

Sendo assim, mesmo que o resultado analisado seja positivo, isto não quer dizer que os Gestores desta instituição não devam buscar meios para aumentar estes índices motivacionais, ou pelo menos mantê-los em níveis consideráveis, para manter o quadro funcional motivado.

A pesquisa apresentou um aspecto que acabou demonstrando até certo ponto estranheza, pois se esperava que os funcionários concursados apresentassem maior grau de motivação que os contratados, muito em função da sua estabilidade no cargo; mas o que acabou constatando-se foi que os contratados apresentaram maior grau de motivação que os concursados, isto foi constatado em dez das doze premissas analisadas.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações como:

- Na população alvo pesquisado a diferença entre a quantidade de concursados e contratados era muito divergente 71% a 29% respectivamente, o que até certo ponto pode ser considerado como importante no resultado da pesquisa;
- Outro fator limitante foi à ausência ou pouca quantidade de literatura a respeito da motivação na área pública.
- Também convém destacar como limitante na realização da pesquisa, a análise estatística utilizada, que foi a quantitativa, pois a população alvo a qual ela foi aplicada era muito pequena, principalmente considerando o vínculo de trabalho e o nível do cargo, o que pode ter distorcido ou influenciado no resultado da mesma.

Como sugestão para a organização pesquisada, recomenda-se uma pesquisa que abrangesse a totalidade de seu quadro funcional, alcançando todas as Secretarias, pois mesmo oferecendo uma base para uma nova, esta pesquisa foi restrita.

Outra recomendação sugerida seria a implantação de programas de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores, ou políticas de planejamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, buscando atingir conceitos mais modernos de administração.

Outra sugestão seria rever a política salarial, buscando instituir um plano de carreira que viesse a contemplar a eficiência e qualificação dos funcionários motivando-os cada vez mais.

Portanto, ressalta-se a importância de políticas e ações que venham a melhorar ou desenvolver os recursos humanos, o que aumentaria a motivação e satisfação dos funcionários públicos, e que, em decorrência, vão melhorar sua produtividade e eficiência na prestação de seus serviços. E, também, será um meio de se avaliar o nível de relação entre a instituição pública (Prefeitura) e os seus funcionários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. 2. ed. São Paulo: Excellus, 2000.
- ALLAN, Jane. **Como Identificar e Resolver Problemas em sua Equipe**: roteiro e check-lists para cada situação. São Paulo: Nobel, 1992.
- ARCHER, Earnest R. **O Mito da Motivação**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001. Tradução de: The HR scorecard: linking people, strategy, and performance.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo:Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo:Atlas, 1997a. p. 69-93.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2.ed. ver. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. 1 ed. São Paulo: Pioneira,2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1986.
- CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAMACENO, Ronaldo. **O que é Gestão de Pessoas?** Publicado em 02 de março de 2007. Disponível em : http://www.rdconsultoria.com.br/topic.asp?topic_id=75&forum_id=17&cat_Id=2&forum_id=2&forum_title=acredita%e7%e3o&topic_title=gest%e3o+de+pessoas. Acesso em: 17 de março de 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 21 de janeiro de 2012.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS DO RS – FAMURS. Disponível em: <http://www.famurs.com.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

FLEURY, Sônia. Reforma del estado. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 35, n.5, p. 7-48, set./out. 2001.

FONTANA, Nizete. **Motivação no Serviço Público Municipal.** Santa Maria: Ulbra, 2005.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1.ed. São Paulo:Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6.ed. São Paulo:Atlas,2008.

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. 53-62.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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 a. p. 108-129.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações.** São Paulo: Atlas, 1994. Tradução de: La Crise dès Motivations.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1979. Tradução de : New patterns of management.

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

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

- McGREGOR, Douglas R. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MAITLAND, Ian. **Como Motivar as Pessoas**. Tradução: Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Gorgio Cappeli- São Paulo: Nobel, 2000.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- Núcleo de Estudos e Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em: [http:// nutep.adm.ufrgs.br](http://nutep.adm.ufrgs.br)>. Acesso em: 25 de novembro de 2011.
- PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no Trabalho**: Abordagens Teóricas. *Psicol. USP*, [online] dez. 1990, vol.1, no.2, p.127-140. Disponível em; <http://revistausp.sibi.usp.br/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>>. Acesso em: 28 de dezembro de 2011.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE ARROIO GRANDE**. Disponível em: <http://www.arroiogrande.rs.gov.br>>. Acesso em 20 de janeiro de 2012.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo; Atlas, 2005.
- ROSEIRO, Ana Henriques. **Factores Psicossociais de Motivação nos cientistas. Um estudo de caso no instituto Gulbenkian de Ciência**. 2009.89f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais)- Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.
- SHERMAN, Harvey. **A Motivação do Funcionário Público**: a experiência norte-americana. Rio de Janeiro: FGV, 1961.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WEISS, Donald H. **Motivação e Resultados**: como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

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

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO⁹

Questionário para Pesquisa com os funcionários Concursados e Contratados da Secretaria Municipal da Fazenda da Prefeitura de Arroio Grande/RS, com o objetivo de avaliar seu grau de Satisfação com o desempenho das suas funções, assim como sua Motivação para o trabalho.

Esta Pesquisa destina-se a um Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública da UFRGS. Informamos que não será preciso que você se identifique e que este trabalho é confidencial, ou seja, não será divulgado a terceiros.

I- PERFIL DO SERVIDOR

1-Sexo: (1) Masculino (2) Feminino

2-Faixa Etária:(1)18 a 29 anos (2)30 a 39 anos (3)40 a 49 anos (4)50 anos ou mais

3- Estado Civil: (1) Solteiro (2) Casado/Vivendo c/ Parceiro (3) Separado/Divorciado (4) Viúvo

4- Escolaridade: (1) Fundamental incompleto (até 4ª série 1º grau)
(2) Fundamental Completo
(3) Médio Incompleto
(4) Médio Completo
(5) Superior Incompleto
(6) Superior Completo

5- Cargo que Ocupa: (1) Técnico (2) Administrativo

6- Vínculo de Trabalho: (1) Concursado (2) Contratado


7- Tempo de Trabalho: (1) Menos de 1 ano
(2) De 1 a 5 anos
(3) De 6 a 10 anos
(4) De 11 a 20 anos
(5) Mais de 20 anos

⁹ Adaptado de Roseiro (2009, p.74,75).

II- SATISFAÇÃO

Nesse quesito que se refere às Condições de Trabalho, deve-se dar uma nota dentro de uma escala de 1 a 5 para cada item. Quanto maior a nota, maior o seu grau de satisfação com o aspecto citado.

II.A- Ambiente Físico

Nada Satisfeito Muito Satisfeito



1. Ambiente em Geral	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
2. Equipamentos Utilizados	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
3. Espaço Físico	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
4. Iluminação	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
5. Itens de Conforto (café, água, jornais, etc...)	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
6. Limpeza e Higiene	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
7. Refrigeração	1	2	3	4	5	Não Se Aplica

II.B- Aspectos Funcionais

Nada Satisfeito Muito Satisfeito


8. Horário de Trabalho	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
9. Incentivo Educacional I (horário flexível, auxílio transporte, Adicional de Qualificação)	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
10. Benefícios (vale alimentação, vale transporte, plano de saúde)	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
11. Participação em cursos, congressos, seminários	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
12. Salário Compatível com a sua Função	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
13. Treinamento Recebido	1	2	3	4	5	Não Se Aplica

II.C- Relacionamento

Nada Satisfeito Muito Satisfeito


14. Fluxo de Informações (Comunicação entre Secretaria com Funcionário)	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
15. Facilidade de Acesso à Chefia/Supervisão	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
16. Relacionamento com Chefia/Supervisão	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
17. Relacionamento com Colegas	1	2	3	4	5	Não Se Aplica
18. Relacionamento com Subordinados	1	2	3	4	5	Não Se Aplica

III- MOTIVACÃO

III.A- Este quesito apresenta uma série de aspectos, nos quais você terá que escolher **os três que mais Motivam** um Funcionário Público a desempenhar com mais satisfação o seu trabalho.

1. Aspectos de Motivação

- (A) Coleguismo
- (B) Estabilidade
- (C) Plano de Carreira
- (D) Política de Benefícios = Plano de Saúde, Vale Alimentação, Vale Transporte
- (E) Reconhecimento Profissional
- (F) Responsabilidade da Função
- (G) Salário
- (H) Ser Valorizado e Reconhecido pelo Trabalho que faz
- (I) Status do Cargo Público
- (J) Treinamento/ participação em cursos, congressos

III.B- Neste quesito serão disponibilizadas algumas Premissas, e você terá que responder se Concorda ou não com elas, numa escala de **Concordância** ou **Discordância Total** ou **Parcial**.

	CONCORDO		DISCORDO		SEM CONDIÇÕES DE OPINAR
	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	
2. A Estabilidade é o Principal Fator de Atração ao Serviço Público	a	b	c	d	e
3. Considero o meu Trabalho Motivador e Instigante	a	b	c	d	e
4. Tenho me desenvolvido profissionalmente	a	b	c	d	e
5. Meu Salário é Compatível com as Minhas Responsabilidades	a	b	c	d	e
6. O Salário é o Principal Motivo que me leva a Trabalhar na Secretaria	a	b	c	d	e
7. O Trabalho que Desempenho Atende aos meus Objetivos Pessoais	a	b	c	d	e
8. Pretendo me Qualificar mais para Melhor Cumprir minhas Funções	a	b	c	d	e
9. Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo	a	b	c	d	e
10. Sinto Orgulho do Cargo que Ocupo	a	b	c	d	e
11. Sinto-me Comprometido com meu Trabalho	a	b	c	d	e
12. Sou Valorizado tanto quanto os Concursados/ Contratados	a	b	c	d	e
13. Tenho Planos de sair da Secretaria para continuar minha Carreira Profissional	a	b	c	d	e

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO ORIGINAL CONFECCIONADO POR ROSEIRO (2009) QUE EMBASOU O APLICADO NA PESQUISA

Este questionário faz parte de uma tese de mestrado na área das Ciências Empresariais, em curso no ISEG, Universidade Técnica de Lisboa. O objectivo é estudar os factores de motivação que norteiam o trabalho dos cientistas num centro de investigação laboratorial. É para este estudo que pedimos a sua colaboração. Todos os dados serão tratados com confidencialidade e aos respondentes será fornecido feedback sobre os resultados deste estudo.

1- Identificação

1 Sexo M F

2 Curso Universitário _____

3 Categoria

Undergraduate	<input type="checkbox"/>	1	Ext. PhD Student	<input type="checkbox"/>	2	Visiting Scientist	<input type="checkbox"/>	3
Trainees	<input type="checkbox"/>	2	Ext. Master Student	<input type="checkbox"/>	3	Visiting PhD Student	<input type="checkbox"/>	4
Technicians	<input type="checkbox"/>	3	Postdoc	<input type="checkbox"/>	4	Outro	<input type="checkbox"/>	5
PhD Student	<input type="checkbox"/>	4	Group Leader	<input type="checkbox"/>	5			

4 Idade anos

5 Antiguidade no posto anos

2- As afirmações que se seguem dizem respeito a diversas perspectivas, ideais e valores que regem as práticas científicas. Pretende-se que indique em que medida concorda ou discorda com cada uma dessas afirmações, utilizando a seguinte escala. NOTA: Tente não atribuir sempre a mesma classificação às afirmações que lhe são apresentadas.

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente
8. Não sabe
9. Não responde

O enfoque principal do trabalho dos cientistas é a resolução prática de problemas e não a sua capacidade criativa ou originalidade pessoal.	
Os resultados da investigação científica devem ser considerados “conhecimento público”, produtos de colaboração e propriedade da humanidade.	
A busca de soluções para problemas locais é mais importante do que a busca de soluções para problemas universais.	
Não se devem divulgar resultados científicos a não ser que sejam sólidos / robustos.	
O financiamento das investigações científicas deve ser restringido à concretização de objectivos práticos.	
As características pessoais e sociais dos cientistas (raça, género sexual, opções religiosas, classe social, etc.) não devem interferir nos resultados da investigação.	
Um sistema de gestão hierárquica e de autoridade é o sistema mais adequado ao empreendimento científico.	
Os investigadores trabalham pelo simples prazer de alcançar novas descobertas.	
Os conhecimentos gerados pela investigação são propriedade de grandes empresas ou do Estado, e não têm necessariamente de ser tornados públicos.	

3- Neste grupo do questionário, são apresentados diversos factores do contexto laboral. Na primeira coluna, pedimos que indique o grau de importância que atribui a cada um deles, independentemente do seu contexto de trabalho; na segunda coluna, pedimos que classifique esses mesmos factores tendo em conta a realidade existente no IGC. Para responder deve utilizar as seguintes escalas. NOTA: Tente não atribuir sempre a mesma classificação aos factores apresentados.

Grau de Importância Pessoal:

1. Nada importante
2. Pouco importante
3. Irrelevante
4. Importante
5. Muito importante
8. Não sabe
9. Não responde

No contexto do IGC:

1. Não existe de todo ou muito mau
2. Raras vezes existe ou mau
3. Irrelevante
4. Existe ocasionalmente ou suficiente
5. Existe frequentemente/sempre ou bom
8. Não sabe
9. Não responde

	Grau Importância Pessoal		No contexto do IGC
Boas condições físicas de trabalho		1	
Salário / bolsa adequado(a)		2	
Segurança (protecção de danos físicos / perigos e riscos)		3	
Estabilidade financeira da empresa		4	
Benefícios (benefícios médicos, complementos de reforma, creches...)		5	
Antiguidade no posto		6	
Companheirismo e trabalho em equipa		7	
Aceitação no grupo de trabalho		8	
Bom ambiente de trabalho, boas relações com os colegas		9	
Boa relação com as chefias		10	
Reconhecimento das capacidades pessoais / valor profissional		11	
Reconhecimento dos outros relativamente à sua aptidão para desempenhar as funções que lhe foram atribuídas		12	
Oportunidade de participação em decisões importantes		13	
Trabalho interessante e estimulante		14	
Oportunidades de formação		15	
Oportunidades de desenvolvimento		16	
Estatuto Social / Prestígio		17	
Autonomia (possibilidade de agir e pensar com independência)		18	
Oportunidade para realizar trabalhos criativos		19	
Liberdade para tomar decisões		20	
Recompensas iguais (benefícios económicos, promoções e outras vantagens) para desempenhos iguais		21	
a) Receber mais recompensas que os meus colegas quando todos tivemos o mesmo nível de desempenho e esforço.		22	
b) Receber menos recompensas que os meus colegas quando todos tivemos o mesmo nível de desempenho e esforço.		23	

Agradeço a sua colaboração.

Ana Henriques Roseiro
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)