

**UNIVERSIDADE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS ADMINISTRATIVAS E**  
**CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**

**MARIANA MARTINS SABANY**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

Um estudo de caso na Secretaria Municipal Geral de  
Governo do município de Carazinho- RS

**CARAZINHO**

**2018**

**MARIANA MARTINS SABANY**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

Um estudo de caso na Secretaria Municipal Geral de Governo do município de Carazinho- RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. M<sup>a</sup>. Carmem Regina Poli Sayão Lobato.

**CARAZINHO**

**2018**

**MARIANA MARTINS SABANY**

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

Um estudo de caso na Secretaria Municipal Geral de Governo do município de Carazinho- RS

Estágio Supervisionado aprovado em 26 de junho de 2018, como parte dos requisitos à obtenção do título de Bacharel em Administração do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos mestres:

Prof. Ma. Carmem Regina Poli Sayão  
Lobato.

UPF- Orientadora

Prof. Ms. Aline Meurer

UPF

**CARAZINHO**

**2018**

Ao meu marido, Rodrigo Xavier, pelo  
incentivo e paciência sempre.

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir trilhar esta jornada neste plano terrestre, pela capacidade de aprendizado e absorção e por estar cercada de uma família linda e cheia de amor.

Por ter vindo ao mundo pelo ventre de uma mãe maravilhosa, minha mãe Inês, uma mulher cheia de luz e carinho, que me proporcionou uma infância de muito aprendizado e muita autonomia para ser quem sou hoje.

Agradeço também a minha tia, Dinda Nininha, Maria Helena, que me ampara desde a mais tenra infância tanto emocionalmente quanto espiritualmente e que, também, foi a responsável pela minha alfabetização precoce e a quem serei grata eternamente.

A minha sogra, Graça Maria, sempre muito atenciosa e amorosa, que é um exemplo de mãe e pessoa, que faz com amor e excelência simplesmente tudo na vida.

Gracias a minha Professora orientadora, prof. Carmem, que foi de fundamental importância para a construção deste trabalho, sempre acreditando que pode ser feito mais.

Obrigada à Prefeitura Municipal de Carazinho que abriu as portas, mais uma vez, para outro estágio, sendo que no ano de 2012/2013 já havia realizado também estágio no mesmo departamento, com um enfoque diferente, voltado ao Serviço Social. Sou grata às pessoas com as quais convivi e aprendi diariamente, em especial a landra Fucks, que foi minha supervisora durante o estágio de Serviço Social e, agora minha colega, uma amiga que amo e levo comigo para toda a vida.

Agradecimentos especiais ao meu marido, Rodrigo Xavier, o amor da minha vida, presente em todos os dias desta longa caminhada, sempre dividindo comigo as suas forças, pessoa com quem tenho a graça de conviver e aprender todo dia a ser um alguém melhor; te amo para todo o sempre e além.

**“Uma organização que visa ao lucro é, não apenas falsa, mas também irrelevante. O lucro não é a causa da empresa, mas sua validação”.**

PETER DRUCKER

## RESUMO

SABANY, Mariana Martins. **Motivação no serviço público:** Um estudo de caso na Secretaria Municipal Geral de Governo do município de Carazinho- RS.Carazinho, 2018. 42 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – FEAC, UPF, 2018.

Este trabalho teve como finalidade conhecer os fatores que contribuem para que os servidores da Secretaria Geral de Governo da Prefeitura Municipal de Carazinho sintam-se motivados em relação ao desempenho das suas funções, com o objetivo de mostrar que a motivação propicia uma maior qualidade nos serviços prestados pelos servidores. Como método de pesquisa foi construído um estudo de caso com abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados foi construído um questionário, que foi entregue aos servidores em cargos comissionados e concursados lotados na Secretaria Geral de Governo, que atendem diretamente ao público. Os resultados apontaram como principais fatores geradores de motivação o reconhecimento, o orgulho de trabalhar na Prefeitura, a realização profissional e a possibilidade de realização pessoal. Como resultados considerados negativos estão a remuneração e o não recolhimento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. No contexto observado, foram propostas sugestões de melhorias, como forma de recomendação para a situação apresentada.

Palavras-chaves: Motivação. Serviço Público. Secretaria Geral de Governo. Prefeitura Municipal de Carazinho.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	20
FIGURA 2 MASLOW E HERZBERG.....	22
FIGURA 3 TEORIA DA EXPECTATIVA.....	25



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	14
2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO .....	16
2.3 MOTIVAÇÃO HUMANA.....	17
<b>2.3.1 Motivação no Trabalho</b> .....	18
2.3.1.1 Teoria Abraham Maslow .....	19
2.3.1.2 Teoria De Douglas McGregor .....	20
2.3.1.3 Teoria de Frederick Herzberg .....	21
2.3.1.4 Teoria de David McClelland.....	23
2.3.1.5 Teoria de Clayton Alderfer .....	23
2.3.1.6 Teoria de Edwin Locke .....	24
2.3.1.7 Teoria de Skinner .....	24
2.3.1.8 Teoria de Stacy Adams.....	24
2.3.1.9 Teoria da Expectativa de Vroom.....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	27
3.2 POPULAÇÃO .....	28
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3.5 VARIÁVEIS.....	29
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	31
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
<b>4.2.1 Perfil do público pesquisado</b> .....	32
<b>4.2.2 Avaliação das questões qualitativas</b> .....	33
4.3 SUGESTÕES .....	38

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>41</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações governamentais são um campo de políticas de gestão pública norteado por princípios constitucionais, que têm por objetivo atender às demandas da população. Geralmente, é caracterizado pela forma burocrática e excessivamente formal e, paradoxalmente, carentes de padronização para conduzir suas atividades. São estruturas complexas, que dependem de vários saberes e capital humano apto ao desenvolvimento das funções com excelência.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedece, segundo o artigo 37 da Constituição Federal, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

É muito importante para o desempenho de qualquer organização pública que seus servidores estejam motivados ao executarem suas tarefas, principalmente no atendimento à comunidade. O grande desafio na esfera pública é fazer com que os servidores mantenham o entusiasmo durante os anos em que estiverem à frente do serviço público. Porém, esta questão deve ser tratada de maneira específica, em que pese o fato de que o ingresso geralmente se dá através de concurso público, onde o foco tem base em cargos e não em competências, e as promoções e possibilidades de ascensão são diferentes das empresas privadas. Logo, conforme Pantoja (2010, p.15) “os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator”. Entretanto, a motivação tornou-se um fator preponderante para a eficiência.

A compreensão acerca da questão motivacional é um instrumento de gestão, que auxilia os gestores a trabalharem este contexto dentro da organização. O reconhecimento e a atenção dados aos funcionários influencia diretamente no comportamento dos mesmos, nos resultados obtidos e na forma como a sociedade percebe a organização, gerando aprovação ou não, por parte dos cidadãos do município.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Embora haja grande interesse em entender o que motiva o servidor público, não existem muitas pesquisas referentes a isto no Brasil. Para entender como se comporta o funcionalismo público é preciso levar em consideração a diferença entre o setor privado e o público, sendo que deste é a não obtenção de lucros, o que não permite monetizar gratificações e bônus aos funcionários. Isto poderia tornar-se uma condicionante de motivação, uma vez que a motivação ou a ausência dela, nos servidores municipais, reflete diretamente no atendimento às demandas da população e o cidadão é a razão de ser deste tipo de organização.

Portanto, o trabalho se justifica quanto a sua importância para a instituição pesquisada na intenção de buscar demonstrar aos gestores maneiras de avaliar a relação de satisfação dos servidores em relação aos seus cargos e atribuições, para que seja possível compreender seus comportamentos e, se preciso, proporcionar melhorias através de treinamento e desenvolvimento, visando ao bem-estar dos servidores, mas, principalmente, qualificar os serviços e o atendimento prestados aos cidadãos.

Assim, a questão que se impõe para este trabalho é a seguinte: **quais os fatores que contribuem para que os servidores da Secretaria Municipal Geral de Governo da Prefeitura de Carazinho sintam-se motivados em relação ao desempenho das suas funções?**

## 1.2 OBJETIVOS

No intuito de responder à questão central da pesquisa, a seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar quais os fatores que contribuem para que os servidores da Secretaria Geral de Governo da Prefeitura de Carazinho sintam-se motivados para o desempenho de suas funções.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

a) Avaliar as condições do ambiente físico de trabalho nas dependências da Prefeitura Municipal de Carazinho, na Secretaria Municipal Geral de Governo.

b) Identificar políticas de treinamento e desenvolvimento disponibilizadas pela Prefeitura Municipal de Carazinho.

c) Analisar o relacionamento individual dos servidores públicos com os colegas e superiores, através de questionário aplicado aos servidores.

d) Desenvolver um conjunto de propostas voltadas a melhorar os fatores que são passíveis de mudança e influenciam diretamente na motivação dos servidores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão apresentadas as teorias sobre motivação no trabalho, pois o objetivo deste trabalho é conhecer os fatores que motivam os servidores públicos municipais da Secretaria Geral do Governo da Prefeitura Municipal de Carazinho-RS.

Tendo em vista as particularidades e peculiaridades sobre o serviço público, serão elencadas também teorias relacionadas às estruturas da administração pública, tema desenvolvido para criar uma ideia de como funcionam os órgãos públicos de atuação dos servidores.

### 2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A administração pública - que tem princípios e objetivos diferentes da administração de empresas privadas – historicamente evoluiu através de três modelos de gestão: Administração Pública Patrimonialista, Administração Pública Burocrática e Administração Pública Gerencial. Essas três formas são sucessão uma da outra, respectivamente, e percebe-se que nunca deixaram de existir completamente (BRASIL,1995).

A Administração Pública Patrimonialista é um modelo onde o estado funciona como uma extensão do poder do soberano e seus servidores possuem status de nobreza real. Os cargos são muito bem remunerados e não exigem muito esforço; em consequência, há um grande interesse por detrás das contratações e casos de nepotismo e corrupção são inerentes a esse tipo de administração (BRASIL,1995).

Quanto a Administração Pública Burocrática (PEREIRA; SPINK, 1998, p. 241) sabe-se que foi inspirada nos princípios da administração do exército prussiano e foi implantada no Brasil em 1936, por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, afim de combater a corrupção e o nepotismo. A Administração Pública Burocrática clássica

tem como princípios norteadores a profissionalização, a ideia de plano de carreira, a hierarquia funcional, o formalismo e a impessoalidade e nela usa-se de mecanismos de controle rígido dos processos, para evitar a corrupção e o nepotismo.

Max Weber (2000) coloca de forma muito enfática a superioridade da autoridade do poder racional-legal sobre o patrimonialismo. Para o autor, a burocracia é a forma de organização eficiente por excelência e não era uma palavra carregada de sentidos ofensivos como é atualmente, uma vez que o real objetivo é criar e implantar aspectos de eficiência e racionalização.

Conforme ocorreram as mudanças no mundo ao longo dos anos, os problemas da Administração Pública puramente Burocrática foram aparecendo, como entraves, gargalos e demora na execução dos processos e não combinavam com a expansão tecnológica e com a globalização da economia. Conseqüentemente, o modelo burocrático deixou de acompanhar as mudanças - principalmente econômicas - que ocorreram também no Estado (BRASIL, 1995).

Para atender a essas necessidades que emergiram na segunda metade do século XX, surge a Administração Gerencial, que tem em sua essência o objetivo de reduzir custos e ampliar a qualidade dos serviços, e compreende que o cidadão deve ser o maior beneficiário.

A reforma do aparelhamento do Estado ocorre por uma deficiência da maneira burocrática em gerir demandas cada vez maiores e mais complexas (FELURY, 2001). A Administração Pública Gerencial é um avanço, porém, não nega todos os princípios da Administração Burocrática na qual está apoiada, embora flexibilizando algumas ideias. A grande diferença está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos e passa a concentrar-se nos resultados (BRASIL, 1995)

No ano de 1998, no Brasil, é aprovada uma emenda constitucional que implantou mudanças na administração pública brasileira, como a imposição de novos critérios e limites na remuneração do servidor, a revisão da regra de estabilidade do servidor, o controle dos gastos públicos, a profissionalização da gestão pública, o desenvolvimento da gestão e incluiu, também, a eficiência como um dos princípios constitucionais a serem observados pela administração pública.

Esta nova gestão pública vem inovando e mudando gradualmente para atender às demandas não só da população em geral, como também dos servidores já concursados e atuantes na esfera pública e uma das grandes questões a ser considerada é a maneira de fazer a gestão destas pessoas, como coordenar estes servidores.

## 2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A gestão de pessoas implica em administrar todos os recursos humanos existentes em uma organização. Em uma empresa privada pode-se utilizar de processos seletivos e entrevistas que orientarão a escolha de um funcionário adequado à função que precisará ser exercida pelo mesmo. Já no setor público é preciso identificar uma quantidade de servidores que será necessária à contratação, formular um edital, implantar a prova do concurso e alocá-los de acordo com a sua aprovação.

Outro acontecimento em organizações públicas é a contratação de Cargos Comissionados, também conhecidos como cargos de confiança, normalmente nomeados por partidos e coligações. Justifica-se a contratação destes como parte importante para que a presença do gestor, no caso o prefeito, esteja amplamente distribuída, sendo atribuída a estes funcionários a função de apresentar relatórios sobre o funcionamento de todos os setores e se estes estão de acordo com as diretrizes implantadas pela gestão.

No primeiro caso, os concursos, não há uma forma específica a não ser a prova de mapear suas habilidades para o desempenho da função. Saldanha (2006) diz que as funções do RH no setor público vão da obtenção de pessoal até a composição de uma carreira.

A existência de um plano de carreira pode criar um mapa para demonstrar os caminhos a serem seguidos pelos servidores dentro da organização. No modelo sistêmico de recursos humanos, segundo Saldanha (2006), há uma maior preocupação em acompanhar toda a vida profissional do funcionário na organização,



afim de identificar possíveis dificuldades e proporcionar treinamentos que supram algumas carências eventuais.

O grande porém é que alguns cargos não possibilitam uma evolução, pois não tem plano de carreira, o que pode acarretar em um descontentamento por parte do funcionário, podendo comprometer o desempenho das funções do mesmo e gerar desmotivação na sua rotina profissional.

## 2.3 MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação tem sido intensamente discutida pela psicologia há pelo menos um século. Descrita conforme Spector (2010) como um estado interior, tem a ver com a direção, a intensidade e a persistência de um comportamento ao longo do tempo. O estudo da motivação procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana, mas nem sempre se tem conhecimento sobre o que causa motivação ou desmotivação. A direção diz respeito à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de possíveis escolhas. A intensidade se refere ao esforço dispendido na realização de determinada tarefa. Por fim a persistência tem a ver com o contínuo engajamento em um comportamento ao longo do tempo (SPECTOR, 2010, p. 284).

Para entender a motivação é preciso buscar compreender suas causas. É sabido que a motivação se relaciona intimamente com o desenvolvimento mental dos seres humanos. Freud foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação subconsciente e concluiu que, boa parte do comportamento humano é ditado por motivos que não são conscientes (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 17).

A motivação é uma força que estimula o indivíduo a agir. Antigamente pensava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas, sendo uma reação. Hoje sabe-se que a motivação é oriunda de uma necessidade, assim, cada pessoa possui motivações particulares originadas pelas mais diferentes necessidades, explica Gil (2011, p. 202).

Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais. Sabe-se que as pessoas são motivadas por um conjunto complexo que engloba necessidades,

metas e objetivos e que são organizados de forma única em cada indivíduo, formando sua própria identidade motivacional (BERGAMINI, 2010, p.11). De maneira geral, classifica-se a motivação de duas formas: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se a um processo subjetivo, onde as fontes internas das pessoas é que as levam ao desenvolvimento de determinadas ações e não os mecanismos de controle impostos pelo meio externo. Já a motivação extrínseca leva em conta fatores externos e muitas vezes é chamada de envolvimento; no ambiente organizacional costuma-se relacionar o envolvimento às recompensas e benefícios, podendo estes serem ou não monetários, e tem por objetivo aumentar o comprometimento das pessoas com as organizações. A mesma autora ressalta que, quando se assume a responsabilidade de motivar as pessoas, está-se confundindo motivação com condicionamento e sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecem, as pessoas precisarão de novos estímulos para que voltem a movimentar-se.

“A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem as necessidades” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 25). Seguindo esse raciocínio torna-se nítido o fato de que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte motivacional é inerente ao ser humano. Porém, conhecendo as necessidades das pessoas e oferecendo fatores de satisfação para tais necessidades é possível mantê-las motivadas. Davel e Vergara explicam:

Todo e qualquer estudo mais detalhado deixa flagrante a grande confusão que se tem estabelecido entre o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional, que é de ordem intrínseca, e aquele que se conhece como puro condicionamento, no qual as pessoas, simplesmente, se movimentam dentro das organizações. Essa movimentação é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas. Na realidade tem parecido muito mais fácil conseguir que as coisas sejam feitas no trabalho pelo movimento e pela manipulação, do que por meio da ação conjunta das pessoas realmente motivadas (DAVEL; VERGARA, 2014, p. 47).

### **2.3.1 Motivação no Trabalho**

O trabalho é uma atividade central na vida dos seres humanos, sendo considerada a principal via de inserção do sujeito no espaço social e, também, como atividade articulada com a construção da subjetividade. Tendo isto em consideração,

é importante conhecer os fatores que geram a motivação do servidor ao desempenhar o próprio trabalho pois, é através desta atividade que se constrói um espaço relacional que insere as pessoas dentro de uma representação social, onde cada sujeito ocupa seu papel de agente dentro da sociedade.

Para que o sujeito se sinta pertencente a classe à qual representa é necessário que o mesmo se identifique com o seu trabalho e seja reconhecido pelo mesmo, podendo gerar motivação frente à realização dos seus afazeres.

A motivação no ambiente de trabalho é um tema que tem suas primeiras pesquisas datadas do início do século XX, onde a experiência de Hawthorne, da General Electric Company, entre o final dos anos 20 e o início dos anos 30, é tida como a primeira intervenção dos cientistas do comportamento, e provou que a “atenção” dada ao trabalhador influenciava diretamente na sua produtividade, conforme Marras (2011, p. 25-26).

A partir deste estudo, na década de 1950, algumas teorias relacionadas à motivação no trabalho foram formuladas, as quais até hoje servem como base para estudos sobre motivação e serão apresentadas a seguir.

### *2.3.1.1 Teoria Abraham Maslow*

A teoria da Hierarquia das Necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow, psicólogo americano que compreendeu que as necessidades humanas possuem diferentes níveis de força e, para melhor compreensão deste fenômeno, estabeleceu uma hierarquia de necessidades para que os funcionários obtivessem melhores resultados (GIL, 2001, p. 205).

No entendimento de Robbins (2005, p. 133) esta é a teoria mais difundida e conhecida sobre motivação. Nessa teoria são elencadas as necessidades na forma de uma pirâmide hierárquica, sendo apresentada da seguinte maneira:

Figura 1 Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2005).

Os indivíduos, conforme a teoria de Maslow, possuem necessidades distintas de acordo com variáveis intrínsecas ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de forma plena (MARRAS, 2011, p. 26).

Conforme Bergamini (1983) estudos realizados posteriormente a divulgação desta teoria mostraram que não há evidências claras de que as necessidades devam ser classificadas em cinco categorias ou devam respeitar uma ordem hierárquica rígida.

### *2.3.1.2 Teoria De Douglas McGregor*

Após a teoria de Maslow, Douglas McGregor apresenta a sua teoria, que mostra duas formas distintas de “ser” o trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador, denominada teoria X e Y.

Essa teoria demonstra que a maneira como os gestores pensam influencia diretamente o comportamento dos seus subordinados. A teoria X propõe que a

maioria das pessoas não gosta de trabalhar e que a equipe apenas trabalha pela disciplina e recompensa; a teoria Y, a qual considera que os funcionários se dedicam para obter os melhores resultados, pois consideram o trabalho como algo que traz satisfação (GIL, 2001, p. 206).

Conforme análise de Robbins (2005), essa a teoria X pressupõe que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, enquanto na teoria Y as necessidades de nível mais alto são as dominantes. McGregor acreditava, segundo Robbins que a teoria Y era mais válida do que a teoria X, porém não há comprovação de que as referidas premissas são válidas.

### *2.3.1.3 Teoria de Frederick Herzberg*

Apresenta-se a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, que mostra que existem dois fatores que podem explicar o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

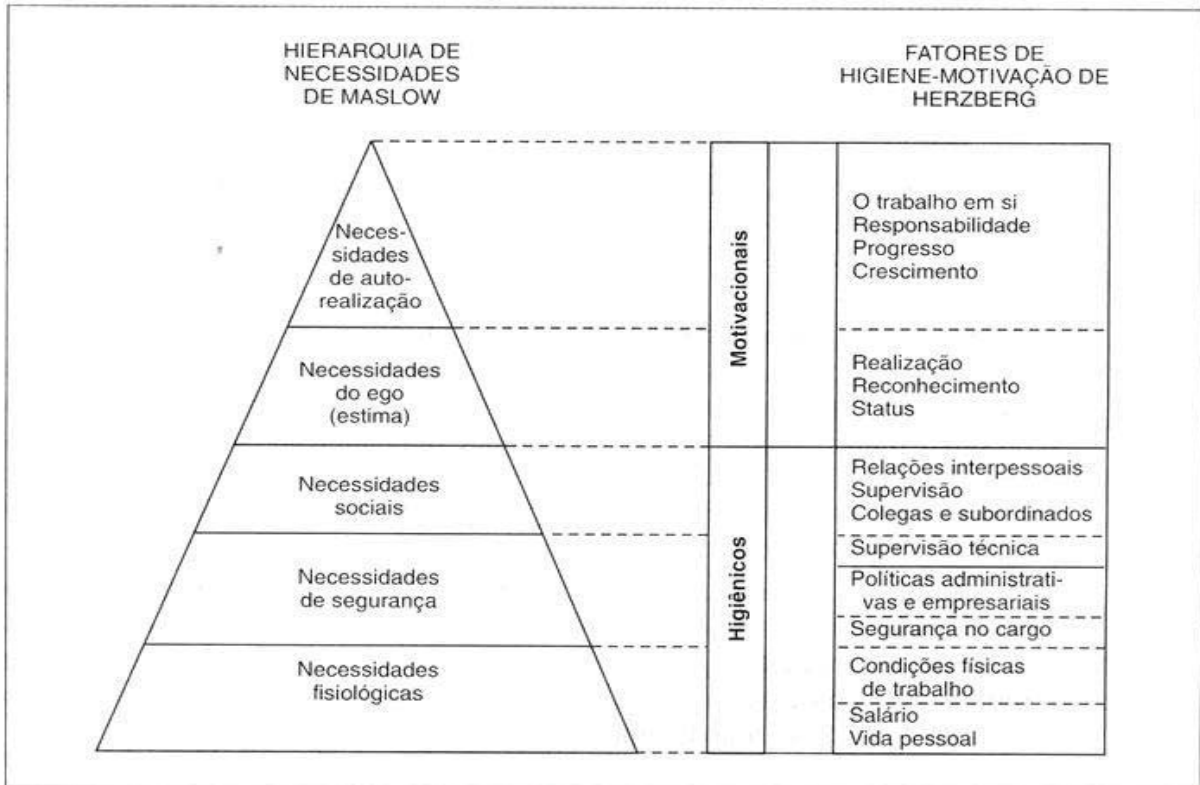
Os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas, podendo estar relacionados a salários, benefícios sociais, condições físicas do ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e/ou modelo de gestão. Herzberg concluiu que estes fatores, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas, ao mesmo tempo, não as deixam satisfeitas. Se ausentes geram insatisfação (VERGARA, 2006, P.44)

Os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados aos sentimentos de reconhecimento, auto realização, e estão relacionados somente com o indivíduo. Quando presentes causam satisfação, quando ausentes deixam de causar satisfação, mas não causam insatisfação (VERGARA, 2006, p. 45).

Esta teoria afirma que as necessidades básicas, que correspondem à sobrevivência e segurança na pirâmide de Maslow, “funcionavam como frustradores ou fatores higiênicos, no local de trabalho”. Por sua vez, as necessidades de nível superior, como auto realização e estima eram considerados os verdadeiros fatores motivacionais (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 231).

“Apesar das imperfeições em sua teoria, Herzberg tem mantido sua influência” (SPECTOR, 2010, p. 289), sendo utilizado amplamente na fundamentação de pesquisas.

Figura 2 - Maslow e Herzberg



Fonte: Chiavenato (2006).

A teoria de Herzberg e a teoria de Maslow se conectam e chegam ao mesmo resultado final como fator mais importante para a motivação, o reconhecimento e a possibilidade de crescimento, até chegar na auto realização (LOPES, 1980). É como se Herzberg revelasse a teoria de Maslow no ambiente de trabalho.

Pode-se observar na figura acima que as três primeiras necessidades apontadas por Maslow são elencadas na teoria de Herzberg como fatores higiênicos, ou seja, incapazes de gerar motivação. Já as necessidades do topo da pirâmide são comparadas aos fatores motivacionais, relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico (SPECTOR, 2010, p. 289).

#### *2.3.1.4 Teoria de David McClelland*

Posteriormente, David McClelland observa necessidades diferentes, que intitulou como necessidades secundárias: realização, poder e afiliação. Segundo o autor, as pessoas não nascem com estas necessidades, estas são adquiridas através do convívio social (VERGARA, 2006, p. 45).

Conforme Robbins (2005) as pessoas que buscam realizar as atividades com excelência buscam desafios e superação, e são as que possuem as necessidades de realização; quando conseguem que estas características prevaleçam, sentem-se altamente motivadas.

As pessoas que buscam estar sempre no comando, influenciando e controlando as demais pessoas e estão mais preocupadas com o prestígio do que com o real desempenho, são as que possuem necessidade de poder e nele encontram motivação.

Há também as pessoas que possuem a necessidade de afiliação ou associação com os demais, preferindo a cooperação e a compreensão mútua (ROBBINS, 2005, p. 138-139).

#### *2.3.1.5 Teoria de Clayton Alderfer*

A teoria do modelo E-R-G de Clayton Alderfer diz que, se uma necessidade de um determinado nível não for satisfeita, o indivíduo poderá regressar para outras necessidades que se encontram em níveis mais baixos e, portanto, são mais fáceis de satisfazer. Isso leva a crença de que essa teoria é uma modificação da teoria de Maslow, e que reduz de cinco para três necessidades centrais.

De acordo Silva (2008) essa teoria compreende um fator de frustração regressão, o que quer dizer que, quando uma necessidade de nível mais alto não puder ser satisfeita, outra necessidade de nível mais baixo já satisfeita poderá tornar-se ativa, impulsionando mais de uma necessidade ao mesmo tempo.

### *2.3.1.6 Teoria de Edwin Locke*

Esta teoria estabeleceu que metas mostram aos indivíduos o que é necessário ser feito e o esforço necessário a ser empregado para o sucesso de determinada tarefa, sendo que a intenção de trabalhar na direção de uma meta constitui uma grande fonte de motivação.

Estes estudos chegaram à conclusão de que metas específicas melhoram o desempenho e que metas difíceis obtêm resultados mais elevados do que metas fáceis. Porém, esta dificuldade precisa ser aceita pelos envolvidos; entretanto, as metas consideradas impossíveis não mantêm essa relação, sendo rapidamente abandonadas (MENEGON, 2012, p. 34 -35).

### *2.3.1.7 Teoria de Skinner*

Segundo Menegon (2012), a teoria do reforço, como é conhecida, argumenta que o reforço condiciona o comportamento e que este comportamento não é causado pelos eventos internos e a subjetividade do indivíduo e, sim, pelo ambiente.

Segundo a teoria do reforço, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através da recompensa do comportamento desejado, sempre se ignorando o comportamento indesejado. Como pode-se observar, a teoria do reforço ignora as individualidades e particularidades que geram o comportamento.

### *2.3.1.8 Teoria de Stacy Adams*

A teoria da equidade também é chamada de teoria do equilíbrio, uma vez que se baseia na crença de que esforços iguais devem ser recompensados de forma igualitária. Essa teoria prevê que a compreensão dos indivíduos sobre as recompensas que poderão receber, pode gerar melhores resultados, sendo que a observação de colegas que utilizaram maior esforço e obtiveram melhores



recompensas poderia ser um fator motivacional para os demais indivíduos na realização de suas tarefas (MENEGON, 2012, p. 35-36).

### 2.3.1.9 Teoria da Expectativa de Vroom

Segundo Robbins (2005) a teoria da expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, é atualmente a teoria mais abrangente sobre da motivação. Essa teoria sugere que a motivação está interligada com a compreensão do indivíduo em relação às metas e a ligação entre esforço e desempenho e, conseqüentemente, entre desempenho e recompensa e, finalmente, entre a recompensa e a satisfação individual, sendo um processo, como pode ser observado na figura abaixo:

Figura 3 - Teoria da expectativa de Vroom



Fonte: Robbins (2005).

De acordo com Robbins (2009, p. 60), a teoria da expectativa afirma que “a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

Diante de todas as teorias expostas, pode-se afirmar que a motivação humana independe de fatores externos e é desenvolvida de maneira particular em cada indivíduo. O que ocorre externamente é a satisfação e o reconhecimento que decorrem no processo de desenvolvimento das atividades do trabalho, podendo motivar os seres humanos ao melhor desempenho do mesmo.

O problema da motivação para o trabalho encontra-se no contexto da interação entre os interesses da organização com os interesses do empregado, levando em consideração algumas das peculiaridades do contexto pesquisado.

Os recursos humanos são um dos pilares que sustentam o trabalho nas instituições públicas, sendo atrelados também aos demais pilares, que são os recursos materiais e recursos financeiros. Dentro do “ pilar “ recursos humanos, existem duas colunas essenciais, as capacidades profissionais e a motivação. Segundo Arcenio e Quelhas:

A capacidade profissional porque é o fator básico para o desempenho das atividades e a otimização dos resultados operacionais; e a motivação porque deve-se a esta o uso da capacidade profissional de forma plena, quando a motivação está em níveis ótimos, ou de forma restrita, quando os funcionários estão desmotivados (2013, p. 3).

É clara a diferença entre o setor público e o privado, sendo que o primeiro é fortemente identificado pela estabilidade dos servidores, estabilidade esta adquirida após cumprimento de estágio probatório e o setor privado não possibilita essa garantia aos seus empregados, o que significa que os mesmos podem vir a perder seus empregos a qualquer momento.

Em decorrência de todas estas particularidades sobre o serviço público, é preciso compreender que um ambiente motivador e funcional para a iniciativa privada pode não ter as mesmas respostas no setor público, sendo importante estudar a motivação nesse setor, que atende as demandas de uma sociedade.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo descreve-se o desenvolvimento dos métodos, bem como os roteiros seguidos na coleta, considerando as peculiaridades da organização pesquisada e a forma como serão tratados esses dados para só, então, desenvolver a melhor maneira de analisá-los podendo, assim, sugerir melhorias à entidade pesquisada.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para que os servidores da Prefeitura Municipal de Carazinho sintam-se motivados em relação ao desempenho das suas funções. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa classificou-se como qualitativa. Estudos qualitativos podem descrever a complexidade de um problema e a interação com as variáveis escolhidas, bem como entender e classificar os processos e experiências vividas pelo grupo pesquisado, possibilitando um entendimento mais profundo sobre das particularidades dos comportamentos estudados.

Foi também classificado como descritivo, uma vez que esses estudos, conforme salientam Diehl e Tatim (2004), têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, sendo que uma das características mais significativas é a forma padronizada de coletar os dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi classificada como um estudo de caso, uma vez que o objetivo foi conhecer e compreender os fatores envolvidos no processo de motivação dos servidores públicos municipais. Esse tipo de estudo

pode ser compreendido como um estudo de poucos objetos, porém executado de forma exaustiva e profunda de maneira a obter um resultado detalhado. Em uma pesquisa o estudo de caso é definido como “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61).

### 3.2 POPULAÇÃO

A população da presente pesquisa foi formada pelos servidores públicos municipais lotados na Secretaria Geral de Governo da Prefeitura Municipal de Carazinho e departamentos àquela atrelada, num número total de 32 servidores, conforme consta no portal da transparência, disponível no site da prefeitura (PREFEITURA, 2017). Esses servidores desenvolvem suas funções em diversos setores que integram a estrutura interna da Secretaria e que estão instalados no prédio da prefeitura.

A amostragem caracterizou-se como não-probabilística, sendo feita de forma intencional e foi composta pelos 12 servidores que tem contato direto com os cidadãos, realizando atendimento a estes diariamente. Esta escolha ocorreu em virtude da percepção da pesquisadora de que, desde o ano de 2012, houve um aumento no número de queixas que ocorrem por parte dos cidadãos, relacionadas ao mau atendimento recebido por parte dos funcionários. Foram entregues os 12 questionários, sendo 6 no Departamento de Habitação, 4 no Departamento Jurídico, 1 no Gabinete do Prefeito e 1 para Secretaria Geral de Governo.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para realizar a identificação dos fatores que contribuem para que os servidores da Prefeitura Municipal de Carazinho sintam-se motivados em relação ao desempenho das suas funções, a pesquisa foi dividida em etapas: a primeira deu-se através de levantamento bibliográfico da literatura disponível; na segunda, foi

elaborado um questionário, composto de 22 questões padronizadas, utilizando-se das principais categorias identificadas nas literaturas. Por fim, o instrumento foi aplicado a toda a amostra selecionada, sendo entregue pela pesquisadora e recolhido pela mesma após uma semana, em envelope fechado, possibilitando o anonimato dos respondentes.

A técnica aplicada à coleta de dados no desenvolvimento desta pesquisa a fim da obtenção das informações desejadas foi o questionário com perguntas fechadas. O questionário foi totalmente elaborado pela pesquisadora com auxílio da orientadora, sendo o mesmo formado por questões relacionadas com o problema central da pesquisa. Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 48) o questionário é a forma mais utilizada para a coleta de dados, pois consegue mensurar “com melhor exatidão o que se deseja”.

Após a entrega e transcrição dos questionários foi realizada a análise de todas as respostas.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1977), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter os indicadores que permitam conhecer as variáveis inferidas nessas mensagens, utilizando-se de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1977).

Diante disso, salienta-se que a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas da análise da comunicação, que tem por objetivo enriquecer a interpretação dos dados coletados, com a finalidade de proporcionar uma maior profundidade sobre o fato pesquisado com clareza suficiente para quem o lê.

### 3.5 VARIÁVEIS

Variável é a característica de interesse que é medida na amostra. Constituiu-se a variável desse estudo os fatores motivacionais, uma vez que a motivação

influencia diretamente no desempenho de todas as pessoas. Conforme Robbins (2009) a Teoria da Expectativa, de Vroom afirma que a relação entre desempenho e recompensa existe porque um indivíduo sente-se motivado a esforçar-se quando acredita que seu desempenho será bem avaliado e que essa avaliação resultará em recompensas que atenderão as suas metas pessoais.

Segundo Muchinsky (2004), essa teoria proporciona uma base sólida para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um dos componentes possibilita analisar o processo motivacional.

Para a composição do questionário foram utilizadas variáveis relacionadas ao esforço, à expectativa, ao desempenho e recompensa, às condições ambientais, relacionamento interpessoal e características específicas do setor público.

Estabeleceu-se como categorias para agrupar as questões do questionário aplicado, conforme a teoria da expectativa de Vroom (SPECTOR, 2010, p. 292), as seguintes:

- 1) Esforço: compreende a percepção do indivíduo de que o empenho de um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho (questão 12);
- 2) Expectativa: é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço pessoal no trabalho seja seguido por um certo desempenho na execução da tarefa (questões 3, 5, 11, 14 e 15);
- 3) Desempenho e recompensa: é a relação entre o desempenho e o resultado que o indivíduo espera obter após o esforço e a execução da tarefa (questões 1, 2, 4, 6 e 13);
- 4) Condições ambientais: são as condições que a empresa oferece ao seu trabalhador no ambiente de trabalho, tais como iluminação, equipamentos, espaço físico, localização, etc. (questões 7 e 8);
- 5) Relacionamento interpessoal: é a maneira como duas ou mais pessoas se relacionam (questões 18 e 19 e devidamente ambientada e contextualizada no ambiente de trabalho);

6) Características específicas do setor público: neste caso foram exploradas as questões sobre a estabilidade que o serviço público oferece questões 9 e 10, os avanços que são os triênios e quinquênios conquistados pelos servidores concursados da prefeitura pesquisada (questão 16) e também, o fato de servidores concursados não contarem com fundo de garantia por tempo de serviço (questão 17).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo desenvolveu-se a análise e o tratamento dos dados coletados ao longo da pesquisa, buscando relacioná-los à teoria utilizada no referencial teórico. Abrange, também, as possíveis sugestões para melhoria dos aspectos estudados para a organização.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

O município de Carazinho, localizado na região norte do estado do Rio Grande do Sul, atualmente tem a população total de 59.317 pessoas, segundo o censo demográfico do IBGE 2010 (PREFEITURA, 2018).

A atual gestão administrativa a frente do poder executivo municipal é composta pelo Prefeito e Vice-prefeito e 10 secretarias: Administração; Agricultura; Assistência Social; Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia, Mobilidade Urbana e Meio Ambiente; Educação e Cultura; Fazenda e Arrecadação; Geral do Governo; Obras e Serviços Urbanos; Planejamento, Urbanismo e Obras Públicas; Saúde e Vigilância Sanitária.

A folha de pagamento mensal da prefeitura é composta por 1.467 servidores, entre servidores de carreira concursados e também cargos comissionados, os CCS,

conforme consta no portal da transparência no site da Prefeitura Municipal de Carazinho (PREFEITURA, 2018).

Para contemplar a pesquisa foi escolhida a Secretaria Municipal Geral do Governo que é composta por 5 pastas sendo o Departamento Municipal de Habitação, o Departamento Jurídico, o Procon, a Defensoria Pública e o Gabinete do Prefeito. Desta secretaria foram selecionados 12 servidores, tanto concursados quanto em cargos comissionados, para responderem a pesquisa, sendo o critério utilizado para a escolha destes um fator comum a todos: o atendimento direto do público.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos são desenvolvidos e apresentados conforme a metodologia da pesquisa, bem como as formas de análise correspondentes, o tratamento e correspondência destas com as teorias utilizadas como embasamento referencial para o estudo.

### 4.2.1 Perfil do público pesquisado

Quanto ao gênero foram pesquisadas 8 pessoas do gênero feminino e 4 do gênero masculino. Pode-se observar a predominância do gênero feminino.

No que diz respeito a faixa etária, entre 26 e 35 anos são 5 participantes e entre 36 e 55 anos são 7 participantes. Verifica-se que a maioria dos respondentes se encontra com idades entre 36 e 55 anos.

Sobre a escolaridade verificou-se que 2 possuem o Ensino Médio completo, 3 possuem Ensino Superior em curso ou incompleto, 3 possuem Ensino Superior completo e 4 possuem Pós-Graduação, o que demonstra que, mais da metade, 7 dos pesquisados, possuem Ensino Superior completo e Pós-Graduação.



#### 4.2.2 Avaliação das questões quantitativas

As questões abaixo fazem parte do instrumento de pesquisa entregue aos participantes. Para mensurar os resultados uma escala foi desenvolvida, conforme abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

O número colocado dentro do quadro, ao lado de cada questão, corresponde ao número de respondentes que escolheram a legenda supracitada.

<b>Questionário sobre a motivação no serviço público:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.Você julga que está apto ao desempenho das funções que lhe foram designadas?			1	1	10
2.Você recebeu treinamento para o desempenho das funções as quais executa?	4	3	1	2	2
3.Você se sente realizado profissionalmente?		1	3	5	3
4.Seu superior imediato está apto para desempenhar as funções do cargo que ocupa?		2	3	3	5
5.Você se sente reconhecido pelo trabalho que desenvolve?	2	2		6	2
6.A remuneração está de acordo com a função por você executada?	3	5		3	1
7.O ambiente de trabalho está de acordo com o que as funções exigem?	1	3	1	4	3
8.Os equipamentos disponibilizados e os móveis estão de acordo com o que as funções exigem?	2	1	2	4	3
9. Você acha importante a estabilidade no serviço público?	2	1	1	2	6
10. Se não houvesse estabilidade o serviço público lhe seria interessante?	3	2	2	2	2
11. Você se sente orgulhoso em trabalhar nesta organização?		3		3	6
12. O esforço que você tem empenhado para a sua função é suficiente para a excelência do seu trabalho?				6	6
13. Você sente que seu desempenho individual fica comprometido pelo desempenho da sua equipe?	2	1	1	3	5
14. A organização onde você trabalha lhe possibilita atingir suas metas pessoais?		3	1	6	2
15. O seu superior imediato oferece feedback relacionado ao seu	1	1	3	1	6

comportamento?					
16. Se você recebe avanços (triênios e quinquênios) considera isso um fator importante para o seu comprometimento com a organização?		1	6		5
17. Você pensa que deveria receber Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS)?				2	10

Fonte: Dados primários (2018).

Pode-se observar pela questão número 1, que 10 respondentes concordam que estão aptos ao desempenho das suas funções. Porém, conforme a questão 2 apenas 2 pessoas concordam totalmente e 2 parcialmente que receberam treinamento para executar as funções que são de sua incumbência, o que possivelmente se deve ao fato de que dos 12 entrevistados, 10 tem escolaridade acima do Ensino Médio e, conseqüentemente, demonstram ter conhecimento suficiente para a execução das tarefas que são designadas aos cargos que ocupam.

Quando questionados se se sentem realizados profissionalmente, questão número 3, cinco pessoas concordam parcialmente, sendo este o valor de maior incidência, seguido por concordo totalmente que contempla três respondentes, que somados são, do total de participantes, exatamente o mesmo número de pessoas que disseram sentir-se reconhecidas na questão 5, onde seis pessoas concordam parcialmente e duas concordam totalmente. Levando-se em consideração oito respondentes de um total de doze pessoas que afirmaram sentir-se realizadas e reconhecidas pelo trabalho desenvolvido, pode-se dizer que a realização e o reconhecimento estão atrelados ao desempenho, seguindo a ideia de que esta realização leva as pessoas a gostarem mais de seus trabalhos e, conseqüentemente, se empenharem mais apresentando um desempenho melhor, gerando reconhecimento, conforme Spector (2010).

A questão número 4 é bastante pontual e teve como resposta entre concordo totalmente e concordo parcialmente 8 pessoas, onde se pode afirmar que a maioria dos respondentes acredita que o superior imediato se encontra apto para desempenhar o cargo que ocupa.

No que diz respeito à remuneração, questão 6, oito pessoas discordam totalmente ou parcialmente de que esteja de acordo. Portanto pode-se concluir que a maioria não está satisfeita com a remuneração atual. Isso revela que, conforme

Muchinsky (2004) afirma ao explicar sobre a teoria da expectativa de Vroom, os participantes não percebem a relação entre seu desempenho e a recompensa monetária recebida, independente de acreditarem, na grande maioria, que se sentem reconhecidos pelo trabalho que desenvolvem.

Trazendo as teorias de Maslow e Herzberg para maior compreensão, supõe-se que a maioria dos respondentes ainda busca suprir suas necessidades fisiológicas e de higiene. Isso confirma o que Bergamini e Coda (1997, p.25) dizem sobre a motivação: “[...] esta nasce [...] das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem as necessidades”.

Questionados sobre o ambiente de trabalho e os equipamentos disponibilizados estarem de acordo com o que as funções exigem, questão 7 e 8 os respondentes concordam que estão de acordo. Conforme Herzberg (SPECTOR, 2010, p. 289) esses aspectos são fatores de higiene e não geram a motivação, não importando o quanto eles sejam favoráveis, apenas evitam a insatisfação.

Sobre a importância da estabilidade no Serviço Público, questão 9, oito dos entrevistados concordam que a estabilidade é importante e na questão 10 quando questionados se o Serviço Público lhe seria interessante caso não houvesse estabilidade, cinco dos respondentes discordaram, ou seja, não seria interessante sem essa característica. Como se pode observar a estabilidade é um fator importante para dois terços do número de respondentes. Porém como se caracteriza como uma política organizacional independente do esforço empenhado, e não deverá alterar o comportamento daqueles e nem a sua motivação.

Na questão 11 sobre sentirem-se orgulhosos de trabalhar na organização, seis respondentes concordam totalmente e três respondentes concordam parcialmente que sim, sentem-se orgulhosos. Mais à frente, na questão 14, seis respondentes concordam parcialmente e dois concordam totalmente que a organização lhe possibilita atingir metas pessoais. A teoria da expectativa, diz que as pessoas “serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejem” (SPECTOR, 2010), conforme as respostas, o fato de sentirem-se orgulhosos e a possibilidade de atingirem suas metas pessoais motiva-os a adotarem comportamentos específicos buscando um melhor desempenho, o que talvez seja negado pelo fator estabilidade.

A questão de número 12 trouxe-lhes uma reflexão sobre seu esforço individual e todos os respondentes afirmaram que concordam que seu o esforço total ou parcialmente empenhado é suficiente para a excelência de seu trabalho. Entretanto percebe-se na questão 13, que oito dos participantes sentem que seu desempenho individual fica comprometido pelo desempenho dos demais membros de sua equipe. A força ou esforço representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento relevante para o seu desempenho (SPECTOR, 2010). Pode-se observar que, embora realizem o esforço necessário, os respondentes sentem que seu desempenho é comprometido pelos demais que não adotam o mesmo tipo de comportamento. Levando em consideração a horizontalidade das relações entre os pesquisados, pode-se concluir que, embora haja um bom relacionamento interpessoal, as percepções sobre o desempenho do grupo deixam a desejar. Uma explicação provável é o fenômeno chamado negligência social, que ocorre quando “as pessoas não se esforçam tanto em grupo quanto se estivessem trabalhando sozinhas” (SPECTOR, 2010, p. 469). O efeito desse fenômeno pode ser diminuído quando as pessoas acreditam que seu desempenho é medido individualmente e não seja feita nenhuma relação com o desempenho do grupo.

Quando questionados sobre o seu superior imediato oferecer-lhes feedback em relação ao seu comportamento, na questão de número 15, sete dos participantes disseram concordar totalmente ou parcialmente. Sendo o feedback uma das principais ferramentas para pontuar o comportamento individual, avalia-se positivamente esse número obtido nas respostas pois, como visto no parágrafo anterior, as pessoas tendem a melhorar a produtividade quando creem estar sendo avaliadas individualmente e o feedback é uma forma de realizar essa avaliação.

Sobre os avanços oferecidos aos concursados desta organização serem um fator importante para o comprometimento dos mesmos com a organização, questão 16, seis dos respondentes mantiveram-se neutros em suas respostas, um discorda parcialmente e cinco dos respondentes disseram que concordam totalmente. Os avanços fazem parte da política da organização e estabelece que os funcionários concursados, após realizarem estágio probatório, receberão aumentos em seus salários conforme o passar do tempo. Observa-se em decorrência das respostas afirmativas que esse aumento nos valores recebidos influencia o comprometimento

e, conseqüentemente, a motivação destes funcionários, uma vez que não há possibilidade de aumento de salário apenas pelo bom desempenho de suas funções.

A questão 17 trata sobre outra particularidade do Serviço Público, questionados sobre o recebimento Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. O FGTS consiste em um direito aplicado aos empregados, os estatutários – que é o regime de contratação mais amplo da prefeitura – não gozam de tal direito, vez que adquirem estabilidade decorridos três anos de exercício. Todos os respondentes concordaram que deveriam receber este direito trabalhista, portanto pode-se concluir que os servidores não sabem que o regime jurídico único da Prefeitura Municipal de Carazinho tem como regra o fato de não recolher o FGTS em virtude de garantir a estabilidade.

As questões 18 e 19 eram sobre relacionamento interpessoal. A 18 questionava sobre a relação com os colegas, sendo que cinco pessoas classificaram como Bom e sete pessoas classificaram como Ótimo. A questão 19 era sobre a relação com o superior imediato, onde três classificaram como Neutro, quatro como Bom e cinco como Ótimo. Pode-se concluir que em relação aos colegas, a maioria das repostas é positiva, pressupondo um bom nível de relacionamento interpessoal. Já no que diz respeito à relação com o superior imediato alguns respondentes, mesmo com a garantia de anonimato, preferiram abster-se de opinião e a maioria dos respondentes considera a relação positiva. Sabendo que todos os superiores são cargos de confiança e os respondentes se dividem entre concursados e cargos de confiança, pode-se dizer que os superiores foram boas escolhas por parte da administração atual a julgar pelas repostas.

As repostas expressam como os servidores se sentem em relação ao trabalho e a motivação existente para a realização do mesmo, motivação esta que foi avaliada com base no questionário. Grande parte dos respondentes afirma sentir-se reconhecido e realizado profissionalmente, alega ter orgulho de fazer parte desta organização e que a mesma os possibilita atingir suas metas pessoais. Por mais que os entrevistados julguem estar aptos a desenvolverem suas funções, apenas quatro concordam que receberam treinamento para o desempenho das atividades as quais executam, onde se pode identificar uma falha, porque por mais que o julgamento

dos respondentes seja positivo, os mesmos não receberam treinamento adequado. Grande parte também se encontra insatisfeita com a remuneração, sendo este o principal fator gerador de descontentamento que a pesquisa apontou.

Uma pessoa pode sentir-se motivada a trabalhar, mas isto não resultar necessariamente em um desempenho melhor. “Ter uma certa preferência não é o mesmo que fazer uma verdadeira escolha” (SPECTOR, 2010, p. 295).

#### 4.3 SUGESTÕES

Levando-se em consideração as respostas obtidas através do questionário aplicado e mediante análise utilizando-se de literatura adequada, serão sugeridas algumas mudanças que poderão alterar positivamente fatores considerados geradores de motivação nos servidores da Secretaria Geral de Governo da Prefeitura Municipal de Carazinho:

- Contratar uma empresa de treinamento e desenvolvimento especializada em rotinas no setor público, para que desenvolvam programas adequados às necessidades dos respondentes.
- Mapear os cargos e remunerações existentes para identificar quais são os padrões salariais que estão em desacordo com as funções e então avaliar a possibilidade de alteração destes padrões, a fixação de metas e uma política de gratificação por metas atingidas.
- Oferecer aos gestores treinamentos de preparação para que os mesmos ofereçam feedback utilizando a melhor forma de comunicação e de maneira assertiva para a compreensão por parte das suas equipes.
- Explanar aos servidores sobre o ordenamento do regime jurídico único da prefeitura que rege as leis trabalhistas e as cláusulas contratuais existentes, pois os mesmos não conhecem estas normas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de identificar os fatores geradores de motivação nos servidores lotados na Secretaria Geral de Governo da Prefeitura Municipal de Carazinho RS, no intuito de oferecer aos gestores e à sociedade de maneira geral, uma forma de demonstrar que a motivação dos servidores públicos, no desempenho das suas funções, propicia uma maior qualidade na prestação de serviços ofertados à comunidade.

O primeiro objetivo específico adotado foi avaliar as condições do ambiente físico de trabalho nas dependências da Prefeitura Municipal de Carazinho, na Secretaria Municipal Geral de Governo, onde pode-se concluir que o ambiente físico está em condições e os equipamentos e podem ser considerados apropriados para a excelência do trabalho do servidor.

O segundo objetivo específico foi identificar políticas de treinamento e desenvolvimento disponibilizadas pela Prefeitura Municipal de Carazinho. O objetivo foi atingido, isto é, pode-se observar que não há políticas eficazes, pois não atendem a todos os servidores.

O terceiro objetivo foi realizar uma análise sobre o relacionamento individual dos servidores públicos com os colegas e superiores, revelando que os servidores mantêm um bom relacionamento entre eles e também com seus gestores.

E, por fim, o quarto objetivo específico, compor um conjunto de propostas voltadas a melhorar os fatores que são passíveis de mudança e influenciam diretamente na motivação dos servidores, foi realizado, esperando-se que possam ser colocadas em prática.

Tendo sido alcançados o objetivo geral e os objetivos específicos, recomenda-se a implantação das melhorias sugeridas a fim de proporcionar um nível maior de motivação nos servidores.

Muitos fatores motivam as pessoas para o trabalho, podendo ser fatores tangíveis e intangíveis e, com certeza, a necessidade de ganhar dinheiro para a sobrevivência digna é um desses fatores, mesmo não sendo relevante para a motivação. Entretanto, conforme a percepção do grupo pesquisado, o fator gerador de insatisfação é a remuneração inadequada

As teorias da motivação explicam porque as pessoas se empenham no trabalho e quais as variáveis estão por trás de determinados comportamentos que não envolvem, diretamente, o desempenho. Para este trabalho foram utilizadas as variáveis esforço, expectativa, desempenho e recompensa, condições ambientais, relacionamento interpessoal e características específicas do setor público.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas com o número total de servidores da Prefeitura, buscando identificar se os resultados obtidos na presente pesquisa podem ser generalizados para o grupo maior.

Com esta pesquisa pode-se aprender que não é simples o processo por trás da motivação perante o trabalho, ainda mais levando-se em consideração que cada ser humano tem suas peculiaridades e responde de maneira diversa aos estímulos, ambientes e condições nas quais está inserido. Porém, os objetivos foram devidamente alcançados e ampliaram a percepção da pesquisadora sobre o tema e o contexto pesquisado.



## REFERÊNCIAS

ARCENIO, Alcindo Pinheiro Gomes; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 9, n. 5, set. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42647>>. Acesso em: 08 maio 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese (Doutorado em Psicologia) – PPG em Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

\_\_\_\_\_. In: \_\_\_\_\_. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL, **Ministério da Administração e Reforma do Estado**. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Brasília: MARE, 1995.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Coord.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

EMENDA CONSTITUCIONAL: - 19, DE 10 DE ABRIL DE 1998.

FLEURY, Sonia. Reforma do estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7 – 48, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo Atlas, 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENEGON, Leticia F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 2003.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CARAZINHO. Disponível em:  
<<https://www.carazinho.rs.gov.br/>> Acesso em: maio 2018.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

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

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília: UNB, 2000.