



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA PREFEITURA DA REGIÃO DO GRANDE ABC-SP

Elisangela de Oliveira Tofoli
elisangela.tofoli@uol.com.br
USCS

Dércia Antunes de Souza
derciaantunes@uol.com.br
FATEC

Fernanda Deolinda Fajan
fernandafajan@hotmail.com
SENAI

Resumo: O objetivo desse trabalho foi de verificar os fatores motivacionais dentro de uma prefeitura municipal do Grande ABC-SP, sob a ótica dos servidores públicos. Trata-se de uma pesquisa descritiva – exploratória realizada mediante pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado aplicado a 84 servidores públicos. Os resultados indicam que 25% dos servidores públicos demonstraram insatisfação com os itens adequação de material e equipamento de trabalho, salário, subsídio para alimentação, valorização profissional e reconhecimento. Há evidências de um relacionamento interpessoal saudável, pois, 90% das pessoas julgaram ótimo o relacionamento com colegas e superiores e 57% declararam satisfação no trabalho. Conclui-se, portanto, que uma boa política de valorização profissional e um plano de benefícios e remuneração, podem gerar um ambiente de trabalho mais interessante no âmbito da gestão pública.

Palavras Chave: Servidor Público - Gestão Pública - Prefeitura - Gestão de Pessoas - Motivação



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

A motivação humana é um tema recorrente no mundo corporativo. Uma empresa pode ter acesso a tecnologia avançada, a capital financeiro barato e abundante, contudo, sem pessoas, ela não consegue agregar valor aos seus produtos e, em última análise, não consegue maximizar seus lucros. Na administração pública não é diferente. A prestação de um serviço público pode ter sido cuidadosamente elaborada, ter dotação orçamentária suficiente e disponível para sua execução, o que por si só não alcança a efetividade. É preciso, novamente, que pessoas estejam presentes executando as tarefas pertinentes e tempestivamente.

Neste contexto, Dal Prá e Carvalho (2009) traduzem bem essa ideia ao afirmarem que não bastam investimentos financeiros e tecnológicos, o sucesso empresarial está atrelado às pessoas. Elas, as pessoas, são o diferencial em qualquer organização e conferem aos bens e serviços organizacionais valor agregado, sendo este de difícil imitação. Assim, estimular comportamentos motivados em cada indivíduo torna-se crucial para aquelas organizações que desejam eficiência e eficácia em suas operações.

O tema motivação no trabalho possui dois pressupostos importantes. A primeira diz respeito aos diálogos internos que farão com que cada indivíduo estabeleça determinados direcionamentos diante de certas situações. O resultado é apresentado sob a forma de comportamentos energizados (ou motivados). A segunda estuda os estímulos que são criados no ambiente a fim de se conquistar dos indivíduos os tais comportamentos energizados e, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003, p. 5), os aspectos do ambiente de trabalho são relevantes para valorizar e estimular as pessoas e se relacionam com o conteúdo do trabalho e as características do ambiente onde se realizam as tarefas.

Avaliando esses pressupostos e buscando contribuir com o conhecimento acerca da motivação no setor público, este trabalho tem como objetivo geral verificar os fatores motivacionais dentro de uma das prefeituras municipais do Grande ABC-SP, sob a ótica dos servidores públicos. Quanto aos objetivos específicos, estes estão classificados como: Identificar na literatura as teorias motivacionais; Descrever o perfil dos servidores públicos da prefeitura; e, Identificar quais são os fatores motivacionais no ambiente de trabalho segundo a percepção dos servidores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A motivação humana é definida como um impulso à ação e possui caráter individual, consistindo também em um processo relacionado com as necessidades geradas no indivíduo quando em suas interações pessoais. (CHIAVENATO, 2009; CASADO, 2002; BERGAMINI, 1997; FRANÇA, 2006). A ocorrência da motivação está atrelada aos processos de percepção, às atitudes, à personalidade e à aprendizagem. Ela interage e atua com esses processos. Há que se abordar que diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais são fatores importantes que influenciam e ajudam a explicar a motivação. A influência varia de acordo com cada pessoa e um mesmo indivíduo se motiva de formas distintas segundo o momento e os níveis de estímulos que recebe e percebe (CHIAVENATO, 2009; BERGAMINI, 1997).

Uma conceituação relevante acerca do termo motivação relaciona-se ao conhecimento da natureza humana e suas necessidades. Segundo Bergamini (1997), as necessidades humanas, as chamadas forças impulsionadoras, geram a motivação e orientam os comportamentos do indivíduo. Chiavenato (2009) descreve as necessidades como carências



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



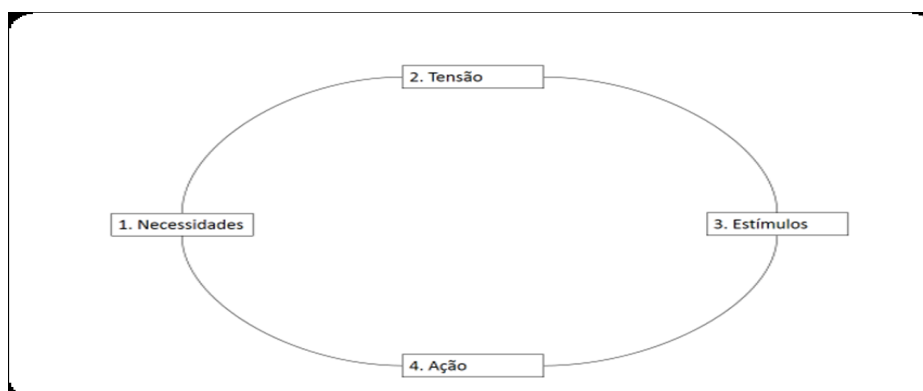
ou deficiências sentidas por indivíduos e podem ser fisiológicas (como a necessidade de alimentos), psicológicas (necessidade de autoestima, por exemplo) e sociológicas (desencadeadoras de necessidades de interação social). Locke e Latham (1990) afirmam que devido a seu caráter interno, não é possível medir a motivação, mas apenas os seus reflexos, através do comportamento do sujeito. Dessa forma, é possível afirmar que o nível de motivação varia entre as pessoas e em uma mesma pessoa através do tempo, pois as necessidades humanas estão sempre mudando (BERGAMINI, 1997; CHIAVENATO, 2009).

2.2 CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional refere-se às alterações de estágios no comportamento humano quando o indivíduo se encontra diante de uma situação que lhe instiga a agir. França (2006, p. 23) explica que a motivação humana nasce a partir de necessidades que, uma vez experimentadas, geram tensão no indivíduo que se comporta de maneira a direcionar seus esforços para a sua satisfação. França também explica que as necessidades são processos internos, individuais e subjetivos que impulsionam o comportamento humano.

No ciclo motivacional é importante abordar o papel dos estímulos. Eles são extrínsecos ao ser humano e, juntamente com as necessidades humanas, geram um estado de tensão, proporcionando um esforço exteriorizado na forma de comportamentos. Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. E no ambiente empresarial, havendo congruência entre os objetivos organizacionais e os dos colaboradores, estes últimos originados de suas necessidades individuais, o nível de esforço, no sentido de dedicação, será elevado (FRANÇA, 2006; CHIAVENATO, 2009). Para os autores, o ciclo motivacional é uma sequência de eventos que vão desde carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio, podendo ser desencadeado outro processo motivacional. A satisfação elimina a carência da necessidade. Por outro lado, quando a satisfação não é alcançada ocorre a frustração, conflito ou estresse.

Figura 1 – Ciclo da Motivação



Fonte: França (2006, p. 23)

As formas de reagir à frustração, ao conflito ou ao estresse se dão por meio de comportamentos defensivos caracterizados por fuga, agressão, racionalização e regressão. A fuga pode ser física, quando ocorrem faltas, ou não física, quando o indivíduo apresenta comportamento descompromissado com a organização, com os colegas ou com o trabalho em si. A agressão pode ser verbal ou física, na qual difere-se ataques pessoais de injúria ou danos a instalações. Na racionalização o comportamento é o de tentar explicar o fracasso na



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



satisfação da necessidade à atuação de outrem. Regredir significa que a pessoa frustrada retoma comportamentos infantis como reação (CHIAVENATO, 2009).

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho está atualmente sendo rediscutido enquanto valor fundamental, enquanto obrigação e enquanto fonte de satisfação pessoal. As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar investimentos ao desenvolvimento humano, de modo que essa ação agregue valor às pessoas e às empresas (DUTRA, 2011). O assunto motivação é bastante vasto e nas organizações se entrelaça a fatos complexos, como as demandas do mercado consumidor e do mercado profissional (CHIAVENATO, 2009; DUTRA, 2011). A lógica do mercado atual se alterou. Antes, ao empresário, para ser próspero, bastava saber produzir (aquilo que lhe agradava) e vender aos clientes com lucros ascendentes. Hoje, o cliente ocupa papel central na vida empresarial.

O empresário não pode negligenciar a capacidade de compra, nem mesmo os desejos de seus consumidores. A chave para o sucesso está naquilo que o cliente deseja, não naquilo que se quer fazer. E para fazer o que o cliente deseja, é preciso ter talento. E o talento vem das pessoas. E, neste cenário, o administrador também deve estar atento às novas demandas profissionais, ou seja, colaboradores que buscam ambientes inteligentes e desafiadores e que buscam se desenvolver pessoal e profissionalmente. (DUTRA, 2011; MICHAELSON, 2002).

No ambiente público a situação caminha para a mesma formatação lógica. O administrador público capacitado profissionalmente deve abdicar de trabalhar prioritariamente visando interesses partidários e deve ouvir o cidadão (cliente), enfrentando uma gestão pública que visa precipuamente ao interesse público. Neste contexto, o estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável, devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional, sendo refletida, inclusive, na estratégia empresarial (SILVA et al., 2011; TAMAYO, 2003).

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.4.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Para Maslow, as necessidades humanas (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização) estavam hierarquizadas respeitando uma ordem de importância e de influência, na qual cada etapa dessa hierarquia precisava ser satisfeita para que a próxima fosse acionada (MASLOW apud SILVA, 2001). Uma vez satisfeita, a necessidade deixava de ser motivadora do comportamento.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: França (2006, p. 25)



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Gil (1994) conceitua e desdobra cada um dos estágios da pirâmide de Maslow, a começar pela conceituação das necessidades fisiológicas como sendo aquelas voltadas para a manutenção da vida e entre elas estão as de alimentação, vestimenta e abrigo. As necessidades de segurança referem-se a estar livres de perigo e de privações. As necessidades sociais indicam relacionamento com outras pessoas e participação em grupos. Estima, o próximo estágio das necessidades, pode ser entendida tanto no sentido de amor próprio quanto no de reconhecimento conferido por outros. O último estágio das necessidades confere às pessoas a necessidade de realização do máximo de potencial individual.

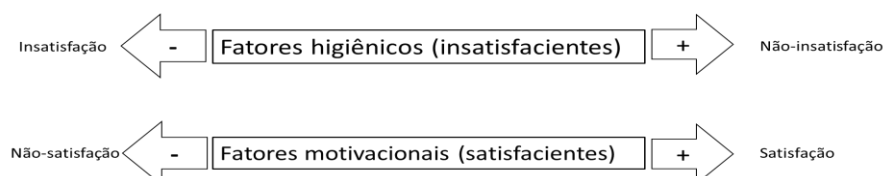
Chiavenato (2009) resume as necessidades apontadas por Maslow dividindo-as em duas classes e explicita a maneira pela qual se dá a sua satisfação. A primeira divisão chamou de necessidades de baixo nível ou primárias e nela estão compreendidas as necessidades fisiológicas e de segurança. A satisfação das necessidades contidas nesta divisão ocorre externamente (remuneração, permanência no emprego, condições de trabalho). Na divisão seguinte, chamada de necessidades de alto nível ou secundárias, estão compreendidas as necessidades sociais, de estima e de autorealização, cuja satisfação ocorre internamente (dentro do indivíduo). Ainda, segundo o autor, as necessidades mais baixas requerem um processo motivacional mais rápido enquanto as mais elevadas, ao contrário, requerem um processo mais longo.

2.4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

De acordo com Robbins (2003), Herzberg formulou a chamada Teoria dos dois fatores a partir de uma extensão da teoria das necessidades de Maslow para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho (satisfação ou insatisfação no trabalho). Sua teoria é também conhecida como a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais. Herzberg concluiu que as pessoas geralmente associavam diferentes tipos de condições para os bons (positivos) ou maus (negativos) sentimentos, ou seja, que existem dois fatores diferentes influenciando a motivação. Fatores ligados às insatisfações, os fatores de higiene ou manutenção, são necessários para manter um nível razoável de não insatisfação entre os empregados. Os outros fatores, os de motivação, funcionam para o aumento da motivação no trabalho (FRANÇA, 2006, p. 26).

Os fatores higiênicos são considerados insatisficientes, ou seja, a presença gera não insatisfação e a ausência a insatisfação. Já os fatores motivacionais, ou satisficientes, quando presentes não geram satisfação e quando ausentes a não satisfação. Herzberg relacionou ainda, em seu artigo *One More Time: How Do You Motivate Employees?* que baixos salários, espaço de trabalho sem conforto, regras estúpidas são fatores causadores de infelicidade no trabalho. Por outro turno, as pessoas relataram que desafios, tarefas interessantes e acréscimos de responsabilidade motivam e instigam o crescimento e a realização (HERZBERG, 1968). Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação no trabalho são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes (CHIAVENATO, 2009, p 596).

Figura 3 – Os fatores insatisficientes e os satisficientes e suas implicações



Fonte: Chiavenato (2009, p. 308)

2.4.3 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

A teoria do estabelecimento de metas foi proposta por Locke na década de 60. De acordo com o autor, as metas específicas para os funcionários aumentam o desempenho. “Ele sugeria que as metas difíceis, quando aceitas pelos funcionários, resultavam em um desempenho ainda mais alto do que as metas fáceis” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 59). Locke pontua que o estabelecimento de objetivos é uma ferramenta efetiva na construção de comportamentos, pois determina para o funcionário o quanto de esforço deverá ser empreendido na tarefa e o que precisa ser feito para a realização dela. E de acordo com Durbin (2003, p. 119):

[...]metas específicas levam a um melhor desempenho do que as metas generalizadas; o desempenho geralmente aumenta na proporção direta da dificuldade da meta; para que as metas melhorem o desempenho, é necessário que o empregado as aceite; as metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar desempenho; as metas deveriam estar vinculadas a *feedback* e recompensas; o estabelecimento de metas de grupo é tão importante quanto o estabelecimento de metas individuais; uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho.

O colaborador que participa da fase de estabelecimento de objetivos sente-se proprietário deles, e assim os tratam. A retroação da tarefa, que ocorre por meio de indicadores de mensuração, ou a retroação autogerida, que ocorre quando o próprio indivíduo percebe seu desempenho, gera encorajamento nas pessoas no sentido de buscar progredir em seus desempenhos. A autogerida é mais eficaz. Outro ponto relevante nesta teoria é a capacitação e a autoeficácia. A capacitação é importante para que a pessoa tenha condições laborais para melhorar seu desempenho. A autoeficácia é a crença de um indivíduo a respeito de seu desempenho em uma tarefa, e, quando elevada, conduz o comportamento a ultrapassar desafios. Já a baixa autoeficácia tende a induzir o abandono do desafio (CHIAVENATO, 2009).

2.4.4 TEORIA DA EQUIDADE

O modelo da teoria da equidade foi desenvolvido pelo psicólogo behaviorista John Stacy Adams em 1963. Esta teoria baseia-se no fenômeno da comparação social no trabalho, focando a percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu esforço, sua experiência, sua educação, sua competência e os respectivos benefícios com o esforço, experiência, educação, competência e benefício dos outros em situações idênticas (ROBBINS, 2003). O conceito de equidade é frequentemente interpretado como uma associação positiva entre o esforço de um empregado no trabalho e o pagamento que eles recebem, ou seja, tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra.

A teoria da equidade de Adams explica como as pessoas usam as comparações internas e externas para determinar certos comportamentos. Desta forma, aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



recompensa (Adams *apud* Bergamini, 1997). De acordo com Bergamini (1997), na teoria da equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas semelhantes a ela. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade.

Nesse sentido, a teoria da equidade fornece orientações úteis para compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho e aborda de forma clara que deve haver uma igualdade de tratamento para com os trabalhadores dentro da organização, ou seja, a recompensa tem que ser efetivamente merecida de maneira imparcial para que cada trabalhador sinta-se satisfeito e motivado mantendo o bom empenho.

Entretanto, de acordo com Robbins (2003) e Chiavenato (2009), quando o indivíduo processa suas comparações e avalia que há injustiça em relação àquilo que ele recebe e aquilo que seu par recebe, ocorre a iniquidade. A iniquidade é também resultado do sentimento de desigualdade. Segundo Silva (2001, p. 245) quando um empregado percebe uma iniquidade, escolhe umas das seguintes alternativas de comportamento:

- mudar suas contribuições (reduzindo seus esforços no trabalho);
- mudar as recompensas recebidas (mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando da recompensa recebida);
- modificar os pontos de comparação (procurando meios de fazer a situação parecer melhor);
- modificar a situação (transferindo-se para outra situação ou saindo da organização).

2.5 HISTÓRICO DA REGIÃO DO GRANDE ABC PAULISTA

Na região metropolitana de São Paulo está inserida a região do Grande ABC, historicamente caracterizada como berço da indústria automobilística do país. Regiões metropolitanas é um tipo de estabelecimento de cooperação entre municípios, autorizado pela Constituição Federal de 1988, cuja finalidade, como definiu Suplicy (2011), é integrar e organizar ações de interesse comum aos municípios.

A região do Grande ABC concentra uma população de 2,6 milhões de habitantes distribuída em território de 827 km² em que cerca de metade desse território é composta por área de reserva de manancial. Atualmente concilia a presença de importantes complexos industriais com uma crescente participação das atividades do setor de serviços e de uma vasta rede de comércio varejista. Concilia, ainda, devido as características de seu território, elevado grau de urbanização com espaços e reservas naturais destinados à preservação ambiental. A região é composta por sete municípios, a saber: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra.

Os municípios são entes federados dotados de autonomia político-administrativa, significando que estes podem eleger seus próprios governos e criar suas leis exercendo o poder legislativo dentro de seu âmbito territorial. A esfera municipal comporta mais de perto as necessidades da população por bens e serviços públicos. É no âmbito dos municípios que, de fato, ocorre a vida dos cidadãos. Tendo isso em vista, é mister que a oferta de bens e serviços públicos, para ser adequada, deva ser praticada por pessoal técnico e motivado. Tendo essa premissa em vista, este estudo foi aplicado em uma das sete prefeituras da região mencionada, buscando verificar a percepção dos servidores desta prefeitura acerca dos fatores motivacionais disponíveis no ambiente de trabalho, investigando a satisfação com os benefícios ofertados.

A pesquisa foi aplicada em 2013, momento de início de novos mandatos executivos em todas as administrações públicas brasileiras, quer seja por candidatos reeleitos, quer seja



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



por candidatos eleitos para primeiro mandato. A prefeitura cujos servidores municipais participaram da pesquisa de campo enfrenta desafios de gestão como tantas outras, inclusive aqueles relacionados à qualidade dos serviços prestados à população, que, em última instância, são pensados e prestados por pessoas, os servidores públicos, que também enfrentam seus próprios desafios ao buscarem conciliar suas necessidades pessoais e profissionais com as necessidades da gestão e da população apoiando-se naquilo que lhes são oferecidos enquanto condições de trabalho.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem caráter descritivo-exploratório já que tem como objetivo verificar os fatores motivacionais percebidos pelos servidores públicos municipais de uma das prefeituras da região do Grande ABC-SP. Possui uma abordagem quantitativa, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela precisão e controle dos dados estatísticos de forma sistemática, utilizando técnicas estatísticas na coleta e manipulação das informações adquiridas, garantindo assim uma maior precisão dos resultados. Caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática.

Considera-se também como pesquisa exploratória, pois, Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.188), “as pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado, pois possibilita aos respondentes fazer escolhas e ponderações diante das alternativas propostas (VERGARA, 2007).

Embora tenham sido distribuídos 100 (cem) questionários, 84 (oitenta e quatro) foram respondidos. A pesquisa foi aplicada entre os dias 8 e 9 de maio de 2013. Dessa forma, a amostra da pesquisa é constituída por 84 (oitenta e quatro) servidores públicos mediante pesquisa de campo. Segundo Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa de campo é a procura de resposta para uma hipótese que se queira comprovar, ou a descoberta de novos fenômenos, objetivando conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa realizada em uma prefeitura da região do Grande ABC cujo objetivo consistia em analisar os fatores motivacionais no trabalho sob a ótica dos servidores públicos. O perfil dos respondentes está especificado no quadro 1.

Gênero (%)	Estado Civil (%)	Escolaridade (%)	Idade (%)	Tempo Serviço (%)
Feminino – 73%	Solteiro – 43%	E. médio completo - 29%	18 a 25 anos – 15%	Menos de 1 ano – 11%
Masculino – 27%	Casado – 44%	E. médio incompleto - 5%	26 a 35 anos – 25%	De 1 a 5 anos – 16%



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



	Outros - 13%	Superior completo – 37%	36 a 45 anos – 17%	De 5 a 10 anos – 22%
		Superior Incompleto – 13%	Mais de 45 anos – 43%	Mais de 10 anos – 27%
		Pós Graduação – 15%		Sem resposta – 24%
		Mestrado – 1%		

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

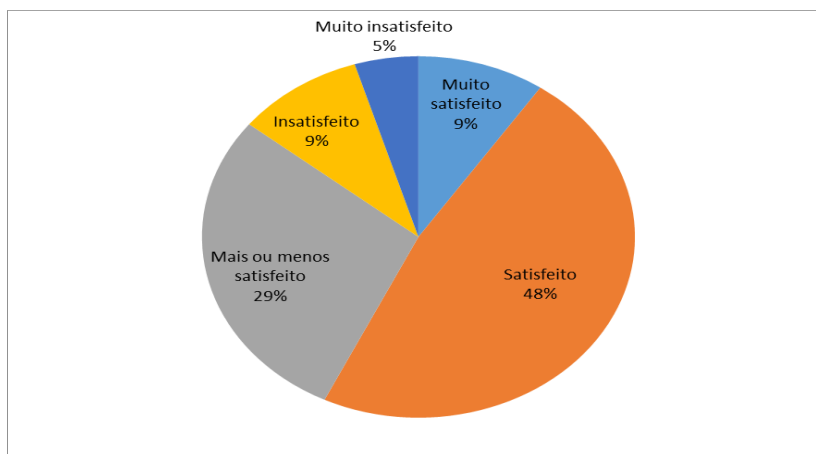
Os resultados da pesquisa indicam que do total de 84 respondentes, 61 são mulheres e 23 são homens. Em relação à idade, a maior parte dos respondentes está acima de 45 anos, sendo 29 mulheres e sete homens. Na faixa de 18 a 25 anos, encontram-se poucos respondentes, sendo apenas seis homens e sete mulheres. Quanto ao estado civil das mulheres, verifica-se um equilíbrio, pois apresenta 25 mulheres casadas e 26 solteiras. Em relação ao estado civil dos homens, verifica-se que 12 são casados e dez são solteiros. Quase metade dos respondentes trabalha há mais de cinco anos na prefeitura, representando um total de 49%, somando 41 servidores públicos. Os respondentes em sua maioria atuam em atividades com predominância operacional. Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que a maior parte dos respondentes tem superior completo, sendo 20 mulheres e 11 homens totalizando 37% e em seguida, observa-se respondentes com ensino médio completo, representado por 21 mulheres e 3 homens totalizando 29%. Em relação à satisfação no trabalho, os resultados, que podem ser conferidos no gráfico 1, indicaram que 57% da amostra pesquisada afirmam estar muito satisfeitos e satisfeitos, perfazendo um total de 48 pessoas. Entretanto, 23% indicaram algum grau de

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os resultados da pesquisa indicam que do total de 84 respondentes, 61 são mulheres e 23 são homens. Em relação à idade, a maior parte dos respondentes está acima de 45 anos, sendo 29 mulheres e sete homens. Na faixa de 18 a 25 anos, encontram-se poucos respondentes, sendo apenas seis homens e sete mulheres. Quanto ao estado civil das mulheres, verifica-se um equilíbrio, pois apresenta 25 mulheres casadas e 26 solteiras. Em relação ao estado civil dos homens, verifica-se que 12 são casados e dez são solteiros. Quase metade dos respondentes trabalha há mais de cinco anos na prefeitura, representando um total de 49%, somando 41 servidores públicos. Os respondentes em sua maioria atuam em atividades com predominância operacional. Quanto ao nível de escolaridade, verifica-se que a maior parte dos respondentes tem superior completo, sendo 20 mulheres e 11 homens totalizando 37% e em seguida, observa-se respondentes com ensino médio completo, representado por 21 mulheres e 3 homens totalizando 29%. Em relação à satisfação no trabalho, os resultados, que podem ser conferidos no gráfico 1, indicaram que 57% da amostra pesquisada afirmam estar muito satisfeitos e satisfeitos, perfazendo um total de 48 pessoas. Entretanto, 23% indicaram algum grau de insatisfação com o trabalho.



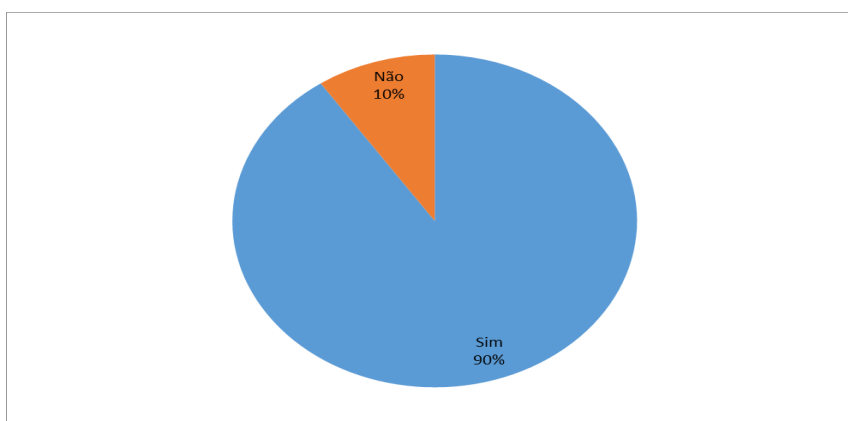
Gráfico 1 – Grau de satisfação no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Ao serem indagadas sobre se o estabelecimento de metas constitui-se, para elas, um fator motivacional, 90% das pessoas responderam afirmativamente e apenas 10% responderam negativamente, representando 76 e oito pessoas, respectivamente. Os resultados estão representados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Estabelecimento de metas é fator motivacional?



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A questão se desdobrou aprofundando a compreensão das razões pelas quais as pessoas se sentem motivadas diante da possibilidade de estabelecer suas próprias metas. Desse modo, dos 76 respondentes, 35 responderam julgar ser uma oportunidade de adequar metas ao seu desempenho. Outros 35 julgaram ser uma oportunidade de criar metas desafiadoras e sete respondentes se abstiveram da escolha. Os resultados podem ser conferidos no gráfico 3.

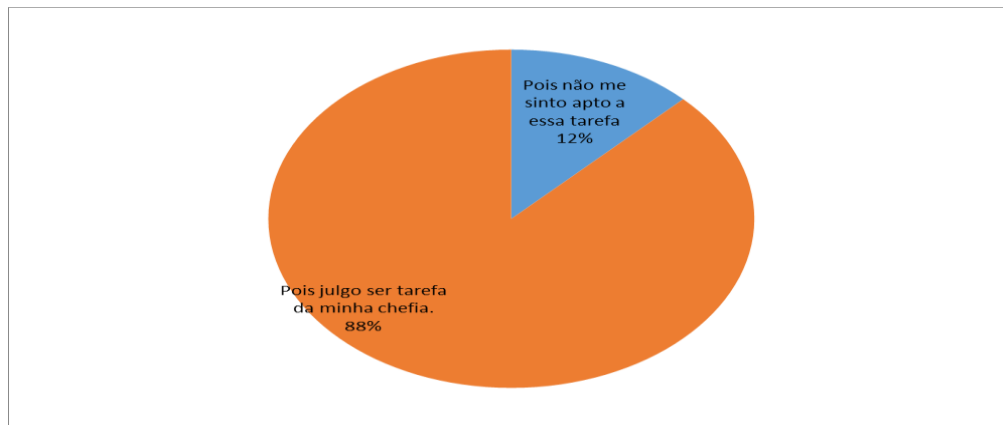
Gráfico 3 – Por que o estabelecimento de metas é fator motivacional?



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os respondentes que não percebem o estabelecimento de metas como um fator motivacional, ou seja, aqueles 10% restantes representando oito pessoas, majoritariamente justificaram suas respostas escolhendo a alternativa “por acreditar que estabelecer metas é tarefa da chefia”. A escolha dessa alternativa representou 88% dos casos, perfazendo um total de sete pessoas. Os resultados podem ser conferidos no gráfico 4.

Gráfico 4 – Por que o estabelecimento de metas não é fator motivacional?



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O resultado encontrado neste item confirma a teoria de estabelecimento de metas de Locke quando ele pontua que o estabelecimento de metas/objetivos é uma ferramenta efetiva na construção de comportamentos, pois determina para o funcionário o quanto de esforço deverá ser empreendido na tarefa e o que precisa ser feito para a realização (ROBBINS; DECENZO, 2004). Dessa maneira, conhecer essa tendência e utilizá-la adequadamente torna-se favorável para o alcance de objetivos comuns. A equidade entre esforços e recompensas foi o item mais polêmico da pesquisa. Muito comentou-se a respeito da ausência de alternativa que se aproximasse da realidade de cada indivíduo. Dessa forma, a alternativa “Outros” recebeu a maioria das respostas, o que acabou representando 30% da amostra – o maior percentual de respondentes da questão.



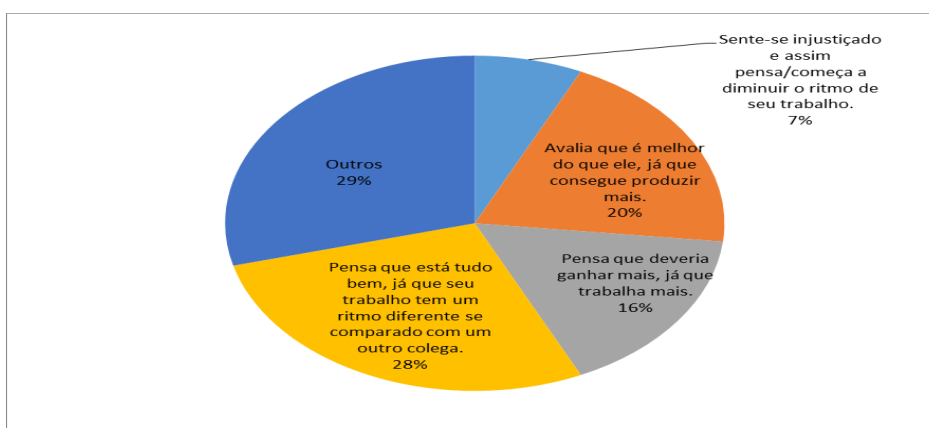
28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2013
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Essa questão, baseada na teoria de equidade de John Stacy Adams, buscava evidenciar a equidade/iniquidade percebida quando da comparação de esforço empreendido pelo servidor e por seus pares. Na indagação, criava-se um cenário de iniquidade no qual um colega de trabalho passava a produzir menos e pedia-se que os respondentes assinalassem a alternativa que mais se aproximava de uma possível reação frente ao caso. Assim, 25 pessoas assinalaram “outros”; 24 responderam que “está tudo bem”, já que os trabalhos têm ritmos diferentes; 16 avaliaram ser melhores pelo fato de produzir mais; 13 avaliaram que deveriam ganhar mais por trabalhar mais e 6 afirmaram sentirem-se injustiçados e assim pensam/começam a diminuir o ritmo de seu trabalho também. Os resultados podem ser conferidos no gráfico 5.

Gráfico 5 – Comparabilidade entre os próprios esforços e dos pares



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Segundo a teoria, quaisquer das reações podem ocorrer, sendo que na amostra estudada, dentre aqueles que encontram alternativas de respostas adequadas para sua realidade, a percepção da injustiça fez com que eles alterassem o ponto de comparabilidade buscando fazer com que a situação não parecesse ruim, resultado representado pela alternativa “pensa que está tudo, já que os trabalhos têm ritmos diferentes”. Na outra polaridade, 7% apresentaram respostas que indicam que mudariam suas contribuições, reduzindo seus esforços no trabalho.

As condições de trabalho são de suma importância para a produtividade e desempenho das pessoas. Conhecendo-se essa premissa, buscou-se levantar quais itens no ambiente de trabalho da prefeitura geram satisfação e motivação. Dessa maneira, foram relacionados itens do ambiente de trabalho e solicitou-se aos respondentes que os avaliassem em uma escala variável entre ótimo e péssimo. A análise aponta que boa parte da avaliação se localiza na escala “bom”. Os principais resultados estão descritos abaixo.

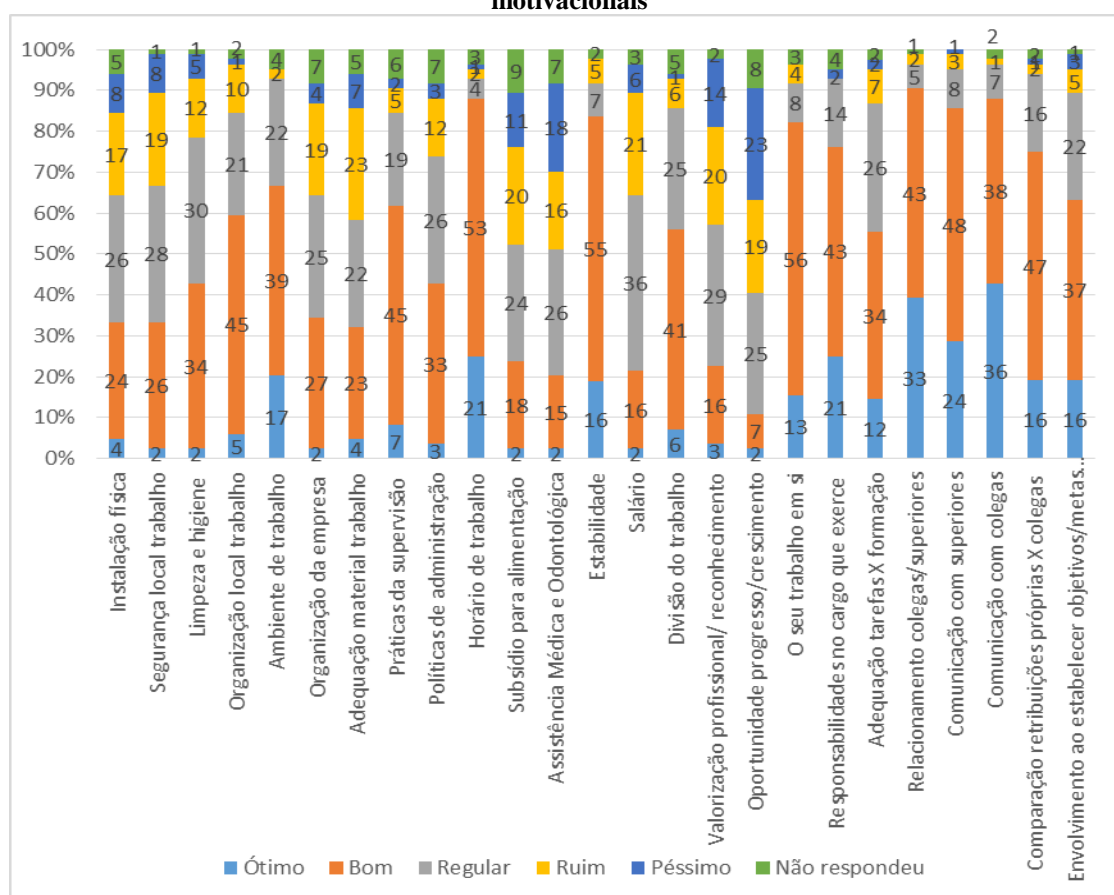
O relacionamento com colegas e superiores concentrou 90% das avaliações entre as escalas ótima e boa, somando 76 das respostas. A distribuição se deu em 33 para ótimo e 43 para bom. Aqui, verifica-se a importância da satisfação das necessidades sociais para a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Comunicação com os colegas e horário de trabalho apresentaram os mesmos valores percentuais, quais sejam 88% das avaliações ótimas e boas. Em valores nominais, esses itens somaram 74 respostas cada um. Seguindo a sequência de itens com as melhores avaliações estão os itens comunicação com superiores,



estabilidade e o trabalho em si. O primeiro considerado ótimo por 24 respondentes e bom por 48, somou 72 respostas e 86% da amostra.

A estabilidade recebeu 16 avaliações ótimas e 55 boas, somando 71 respostas e representando 85% dos respondentes. O item, trabalho em si, contou com 13 avaliações ótimas e 56 boas, dessa forma, somou 69 respostas e representou 82%. O item adequação de material/equipamento de trabalho recebeu o mesmo número de respostas tanto para as avaliações boas quanto para as ruins. Cada uma recebeu 23 respostas, representando 27% cada. Entre os itens com maior índice de respostas na escala ruim, depois de adequação de material/equipamento de trabalho, foram salário, subsídio para alimentação e valorização profissional/ reconhecimento. O item salário recebeu 21 respostas ruins e os dois seguintes 20 respostas cada um. Percentualmente representaram 25% e 23%, respectivamente.

Gráfico 6 – Avaliação dos fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

5 CONCLUSÃO

As pessoas passam a maior parte de seu tempo no trabalho, portanto, o local de trabalho tem extrema relevância no provimento das satisfações humanas. Desta forma, um dos grandes desafios atuais das organizações está em manter seus funcionários motivados, já que a percepção dos fatores motivacionais, ou seja, dos estímulos extrínsecos, varia de acordo as necessidades intrínsecas de cada indivíduo, que Maslow hierarquizou na pirâmide das necessidades humanas e Herzberg separou em fatores motivacionais e higiênicos.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A depender das expectativas criadas com base no cargo ocupado, no ambiente de trabalho, nas políticas internas de recursos humanos e nos relacionamentos interpessoais, adicionando a essas expectativas a fase de vida do indivíduo, ele reage exteriorizando determinado comportamento.

A pesquisa acadêmica desenvolvida em razão deste estudo aponta a importância dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho. Isso se evidencia, pois, apesar de, entre 23% e 27% das pessoas da amostra declarar serem ruins os itens subsídio para alimentação, valorização profissional/reconhecimento, salário e adequação de material/equipamento de trabalho, 90% das pessoas julgaram ótimo ou bom o relacionamento com colegas e superiores e 57% declaram estar muito satisfeitas e satisfeitas no trabalho.

Uma das formas de externalização dos relacionamentos interpessoais é através de grupos informais. Assim, há que se cuidar para haver uma manutenção saudável desses grupos promovendo mudança e aprendizagem organizacionais e, tanto quanto possível, utilizá-los para favorecer o alcance de objetivos comuns.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo, Atlas, 4ª ed. 1997.
- CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.
- DAL PRÁ, K. L. F. CARVALHO, D. S. F. **Motivação Humana, Um dos Fatores do Comportamento Organizacional**. 2009. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/artigos/escolha.php?escolha=24>. Acessado em 16/02/2013.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERZBERG, F. **One More Time: How Do You Motivate Employees?**. Disponível em: <<http://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees/ar/pr>>. *Harvard Business Review*. Acessado em 14/03/2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – **IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=352940#>> Acessado em 16/02/2013.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MICHAELSON, G. A. Tradução de Heitor Pitombo. **Sun Tzu: a arte da guerra para gerentes**. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 1996.
- REIS, R. C. **Articulação política regional: a experiência do Grande ABC (1990 – 2005)**. Tese de Doutorado: Programa de Ciências Sociais. PUC/SP, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 9ª ed., 2003.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, p.58-62. 2004.
- SILVA, C. M. C. PEIXOTO, R. R. BATISTA, J. M. R. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, 2011.
- SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.



SUPLICY, M. A metrópole do século XXI: cooperação, desenvolvimento e inclusão social. **Seminário Brasil Metropolitano**. Brasília: 2001.

TAMAYO, A. PASCOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Outubro/Dezembro de 2003. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, Out./Dez, p. 33-54, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.