



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO  
CURSO SUPERIOR EM TECNOLOGIA DA GESTÃO PÚBLICA**

**ALINE VILAR DE SOUSA**

**A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ-PB**

**SUMÉ – PB  
2017**

**ALINE VILAR DE SOUSA**

**A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA  
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, da Unidade Acadêmica de Educação do Campo, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> José Ivaldo Alves Oliveira Silva

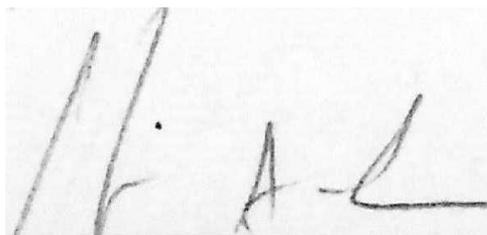
**SUMÉ – PB  
2017**

**ALINE VILAR DE SOUSA**

**A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SUMÉ-PB**

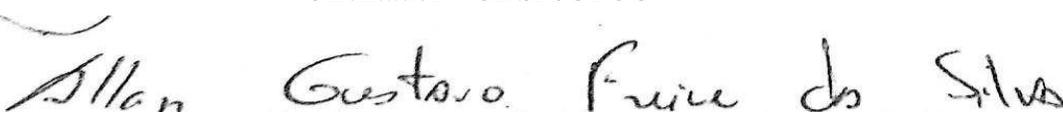
Artigo científico apresentado ao Curso Superior em Gestão Pública, da Unidade Acadêmica de Educação do Campo, do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA**



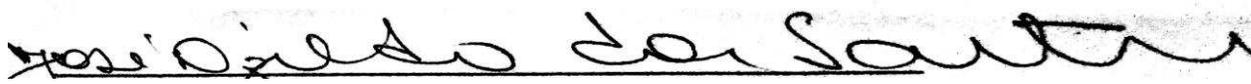
**Nota (9,0)**

**Profº Drº José Irivaldo Alves Oliveira Silva**  
Orientador – CDSA/UFPG



**Nota (9,0)**

**Profº Me. Allan Gustavo Freire da Silva**  
Examinador 01 – CDSA/UFPG



**Nota (9,0)**

**Profº Me. José Ozildo dos Santos**  
Examinador 02 – CDSA/UFPG

**Nota Final (Média)**

**(9,0)**

Aprovação em 11 de Maio de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente a minha mãe dona Cida, na qual me proporcionou o sonho de me graduar na universidade, a todos da família Nogueira, por todo o apoio durante esta longa jornada, em especial o meu noivo Huelto Nogueira, que me incentivou e me ajudou durante todo esse período na universidade.

As minhas tias Inés, Cicera e Fatima por toda a compreensão e esforços que colocaram para que isto pudesse acontecer. Ao meu irmão Alex no qual sempre me apoiou e me guiou nas decisões em minha vida.

Aos amigos Tiago Rosendo, Jefferson Gomes, Alberto Batista, Tuane Soares, Alan Barcelar, Rodolfo Souza, Gutyelson Henrik, Augusto Junior, que sempre estavam dispostos a ajudar quando precisei e, na mesma proporção, agradecer ao professor Irivaldo Oliveira por toda a paciência que teve comigo durante o período de elaboração deste artigo.

## RESUMO

Ao longo da história da administração pública fez surgir um novo modelo de administrar, baseado em uma gestão pública gerencial, para que assim possa alcançar os resultados, e surge um elemento importante: a motivação. Elemento este essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, porém é um desafio manter pessoas motivadas com o mesmo entusiasmo que apresentam ao ingressarem na organização, e no serviço público o desafio torna-se maior. A motivação apesar da sua importância e muito frágil e a única fonte deste elemento e o material humano que sofre influência direta do meio. Este artigo tem como objetivo analisar as principais teorias motivacionais, e suas bases teóricas, toda a trajetória da administração pública, bem como exaltar a motivação como uma estratégia para qualificação da gestão. O presente artigo tem como objetivo analisar os principais fatores que interverem na motivação no setor público municipal de Sumé. O presente estudo teve como base uma pesquisa de caráter exploratório, quanto á natureza de cunho quantitativo. É um estudo de caso pois, foi investigado um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, com múltiplas fontes de evidências. A coleta de dados foi feita através de questionários aplicado aos 15 (quinze) servidores da secretaria de administração. Quanto a análise de dados, foi utilizada estatística descritiva, obtida utilizando gráficos. Podemos concluir que os servidores da secretaria de administração de Sumé, não estão devidamente satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho, que precisam de melhorias no esquema organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação. Administração Pública. Teorias de Motivação. Qualidade na Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

Throughout the history of public administration, a new way of managing arose, based on a managerial public management, so that results can be reached, and an important element arises: motivation. This element is essential for the success of any human activity, however, it is a challenge to keep people motivated with the same enthusiasm they present by joining the organization and in the public service, the challenge becomes bigger. Motivation, in spite of its importance, is very fragile, and the only source of this element is the human material, which is directly influenced by the environment. This article aims to analyze the main motivational theories, and their theoretical bases, the whole path of public administration, as well as how to exalt motivation as a strategy for management qualification. The present article aims to analyze the main factors that interfere in the motivation in the municipal public sector of Sumé. The present study had as its basis an exploratory research, as for its quantitative nature. It is a case study, because a contemporary phenomenon was investigated, starting from its real context, with multiple sources of evidence. The data collection was made through questionnaires applied to the 15 (fifteen) servers of the secretary of administration. As for the data, analysis, descriptive statistics were used, obtained using graphs. We can conclude that the servers of the secretary of administration from Sumé are not duly satisfied and motivated in their workplace, needing improvements in the organizational scheme.

**KEYWORDS:** Motivation. Public Administration. Motivation Theories. Quality in Public Management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>8</b>
2.1 Administração pública e suas gênesis	8
2.1.1 A Reforma Administrativa	8
2.1.2 A Administração Burocrática e Gerencial	9
<b>3 SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL</b>	<b>11</b>
3.1 Conceitos	11
3.2 Deveres e proibições do servidor municipal	14
3.3 Dos Deveres	14
3.4 Das Proibições	15
<b>4 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA</b>	<b>16</b>
<b>5 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO</b>	<b>18</b>
<b>6 AFINAL, O QUE É MOTIVAÇÃO?</b>	<b>19</b>
<b>6.2 TEORIAS PIONEIRAS SOBRE MOTIVAÇÃO</b>	<b>20</b>
6.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	21
6.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES	22
6.2.3 TEORIA X E TEORIA Y	22
<b>6.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO</b>	<b>24</b>
6.3.1 TEORIA DA EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO – ERC	24
6.3.2 TEORIA DE NECESSIDADES ADQUIRIDAS	25
6.3.3 TEORIA DE DETERMINAÇÃO DE METAS	26
6.3.4 TEORIA DO REFORÇO	27
6.3.5 TEORIA DA EQUIDADE	28
6.3.6 TEORIA DA EXPECTATIVA	28
<b>7 METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
<b>8 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>31</b>
8.1 FATORES MOTIVACIONAIS	32
8.2 FATORES HIGIÊNICOS	37
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICES</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O mito do funcionário público na nossa cultura é figurado como quem produz pouco e ganha muito bem, é um símbolo que trata de um dos males da atual Administração Pública, como generalizada, é estereotipada graças a uma gama de maus profissionais. Isto de fato traz certo descrédito, sobretudo quando ignoramos o fato dos sucessos dessa força de trabalho para promover o serviço público num país heterogêneo e de dimensões continentais.

O servidor público, como qualquer outra atividade trabalhista, tem tarefas, horários e prazos, embora que muitos não pensem assim, a motivação trabalhista é fundamental para que possa proporcionar um trabalho de excelência, alcançando o aperfeiçoamento contínuo e a manutenção da sua opção profissional em detrimento de outras oportunidades que vierem a surgir.

No setor público é de fundamental importância que o servidor entenda qual o grau de relevância do trabalho desenvolvido dentro da sua repartição, seja ele individual ou em grupo. Uma das causas pode ser a percepção do servidor acerca da sobrecarga de atividades, que podem acarretar na finalização da maioria delas, esse fator pode inferir na sensação de pertencimento à organização e logo não realizará de maneira eficaz e eficiente as atividades propostas. Um servidor bem motivado tende a prestar mais atenção, cometer menos erros e atender melhor o público.

Quando falamos em comportamento humano, pode-se vir à tona um elemento relevante que é a motivação no trabalho, constituindo um dos grandes desafios dentro das organizações. São várias as vertentes sobre motivação, mas todas apresentam a mesma como extremamente relevante, como salienta Spector (2011) ao evidenciar alguns fatores que podem vir a motivar pessoas. São eles: a necessidade de ganhar dinheiro, certamente será um deles, mas existem outros que podem ser tangíveis como benefícios, ou intangíveis como senso de realização, por exemplo.

A presença ou ausência de motivação são uma constatação do cotidiano do trabalhador, não sendo raro encontrar trabalhadores em seus postos de trabalho, apresentando desmotivação. Este tipo de comportamento no ambiente de trabalho ocasiona problemas tanto no desempenho do trabalhador quanto na política organizacional. Spector (2011), acrescenta que na maioria das teorias já abordadas o foco tem se mantido na questão do desempenho no trabalho por ela ser uma variável principal dentro da psicologia organizacional, contudo tem levado diversos teóricos

e gestores à procura de receitas, fórmulas e técnicas para resolver esse problema, que por muitas vezes acabam se transformando em certo modismo.

De acordo com Gil (2011), funcionários trabalhando motivados para desempenhar as tarefas e desafios diários, tanto em grupo como individualmente, estão propensos a alcançar os melhores resultados. Assim, a motivação poderia ser considerada a principal fonte de combustível para a produtividade dentro da organização. O gestor público, para alcançar o nível de liderança considerado de sucesso, precisa conhecer de perto as necessidades, ambições e interesses de cada servidor, tornando-se de suma importância seu papel.

Mediar conflitos e sanar insatisfações por parte dos empregados se mostra instigante, uma vez que, apesar das particularidades humanas, é necessário identificar e criar mecanismos para que os servidores venham a motivar-se, sobretudo quando consideramos o fato de que essa tarefa se torna difícil para gestores, constituindo-se num verdadeiro desafio para esses em qualquer esfera. (KANANE ET AL., 2010)

Nesta dinâmica, o presente trabalho tem como pergunta norteadora, entenda qual o grau de relevância da motivação dos servidores da secretaria de administração de Sumé-Pb?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais fatores organizacionais que interferem no grau de motivação dentro do setor público municipal. Já os objetivos específicos são: pesquisar sobre as principais teorias motivacionais existentes; identificar os fatores que interferem no nível de motivação e satisfação dos servidores e, por fim, analisar quais desses fatores gerais ocorrem no funcionalismo público municipal.

O presente trabalho está estruturado da seguinte maneira: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e discussões, considerações finais e referências.

## **2 CONTEXTO HISTÓRICO**

Nesta seção abordaremos uma síntese história sobre reforma do Estado e a organização na atual administração pública.

### **2.1 Administração pública e suas gênesis**

#### **2.1.1 A Reforma Administrativa**

Por volta dos anos 1990, a reforma do Estado tornou-se tema central em todo o mundo, especialmente, com o processo de globalização que reduziu drasticamente a autonomia

administrativa dos Estados de implementar e formular políticas. Isso ocorreu devido à crise estatal em todo o mundo no início dos anos 70, mas que só ganhou ênfase por volta dos anos 1980. Na década seguinte o Brasil enfrentava uma grave crise financeira com um episódio de hipernacionalismo, com isso se torna imprescindível um ajuste fiscal com diversas privatizações; a abertura comercial, que vinha sendo ensaiada nos anos anteriores e atacada de frente. (MARE, 1997).

No início do ano de 1995 o presidente eleito Fernando Henrique Cardoso toma posse e a Reforma Administrativa do Estado toma forma, tornando-se tema central em diversos discursos. Ficou claro que após concretizar o ajuste fiscal, seria necessária a formulação de um serviço público moderno, eficiente e profissional, que consistisse em atender às necessidades da sociedade.

A proposta inicialmente era diminuir a intervenção do Estado, na qual, em alguns aspectos, ela é absolutamente necessária, uma vez que, quando falamos nas ações do Estado, ela torna tudo burocrático.

A contribuição para a melhoria da reforma administrativa está voltada para a Governança entendida como a capacidade do governo através da adoção dos princípios da administração gerencial:

Orientação da ação do Estado para o cidadão usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contra atualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; 9 adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 32).

Contudo, é perceptível que a reforma administrativa se diferencia de todas as propostas de ‘Insulamento Burocrático’ pois, aproxima-se mais do conceito de ‘autonomia inserida’ de Peter Evans. (1995, apud BERETTA, 2007).

### **2.1.2 A Administração Burocrática e Gerencial**

Baseada nos princípios da administração do exército prussiano, a administração burocrática foi implantada nos principais países europeus no final do século passado e no Brasil,

na década de 1930 com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. Esta burocracia é baseada no princípio do mérito profissional.

Para o Mare (1997), o qual menciona que foram valorizados instrumentos importantes necessários à época, como a instituição do concurso público e com a implantação de treinamentos e cursos, ainda se mostrava necessária a prática de recursos humanos que correspondessem às necessidades do Estado. Embora a Administração Pública burocrática tenha sido adotada, a antiga administração patrimonialista que caracterizou as monarquias absolutistas, nas quais o patrimônio público e o privado se confundiam, desde o empreguismo e o nepotismo até a corrupção, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que deixasse claro a distinção entre o público e o privado, mas que também se diferencia o político do administrador público.

Segundo o Mare (1997), parte do pressuposto que a administração pública se torna gerencial quando se chega a um nível cultural e político em que a cultura patrimonialista esteja condenada é a democracia tornar-se um regime político consolidado.

Já para (BERETTA, 2007), os impactos pretendidos com a administração pública gerencial são grandes uma vez que no grau de accountability (ferramenta utilizada para prestação de contas à sociedade) das instituições aplicam-se as possibilidades ligações entre governança e governabilidade democrática.

Na concepção da atual reforma administrativa, a governabilidade depende de várias dimensões políticas, dentre elas a qualidade das instituições políticas quanto à intermediação de interesses; a existência de mecanismos de responsabilização (accountability) dos políticos e burocratas perante a sociedade, a qualidade do contrato social básico. Essas dimensões remetem lato sensu à reforma política, essencial à reforma do Estado no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 36).

A administração pública e a reforma gerencial vieram para modificar as formas de controle estatal sobre burocracia nas instituições públicas, dando, ao mesmo tempo, mais transparência às decisões administrativas, à sociedade e não apenas à própria burocracia, passando a contribuir para o aumento da responsabilidade dos administradores públicos. Para tanto, informação é fundamental. E não há contraposição ente o aumento de eficiência e aumento de responsabilidade (BERETTA, 2007).

Contudo, a administração pública gerencial está baseada em uma sociedade democrática e plural, enquanto a administração pública burocrática tem um viés centralizador e autoritário. A reforma administrativa em curso de fato não é suficiente para superar as diversas

responsabilidades existentes neste país. De imediato, não se pretende alterar a composição do gasto público ou a lógica orçamentária, mas pode vir a contribuir pelo menos quanto ao mau uso dos recursos disponíveis.

### 3 SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL

#### 3.1 Conceitos

É importante definir qual a correta nomenclatura a ser utilizada para fazer explicações acerca do ocupante de cargo público e de sua conseqüente relação jurídica com a administração pública.

O código de ética do servidor público aprovado através do decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, no seu *caput* II, seção I expõe que o servidor público é “aquele que, pela lei, contrato ou qualquer outro ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição financeira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal [...]”. E dentro das funções do serviço público, tem-se que:

- V – O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade dever ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que como cidadão, integrante da sociedade, o êxito deste trabalho pode ser considerado seu maior patrimônio.
- VI – A função pública deve ser considerada um exercício profissional, e, desta forma, se integra na vida particular de cada servidor público.
- XIII – O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e recebe colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e engrandecimento da Nação.

O servidor público é uma expressão empregada em sentido amplo para, designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e as entidades da Administração pública indireta, com algum vínculo empregatício, mediante a remuneração paga pelos cofres públicos. (DI PIETRO, 2003). Diante deste conceito (VINCI JUNIOR, 2005, p. 6) esclarece:

- (i) os servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, nos moldes do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações. São também chamados de funcionários públicos; (ii) os empregados públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público (artigo 37, inciso II, da Carta Magna), contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho; (iii) e os servidores temporários, que exercem função pública, despida de vinculação a cargo ou emprego público, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal), prescindindo de concurso público.

Todo servidor estatutário submete-se a um estatuto anexo em lei para cada unidade da federação. Novos servidores quando colocados no cargo, já entram numa situação jurídica previamente apresentada, não podendo modificá-la, mesmo com a concordância da Administração, vez que é estatuto e lei, portanto norma pública.

Os empregados públicos também preenchem suas funções através de concurso público e submetem-se aos demais preceitos constitucionais referentes à investidura, acumulação de cargos, vencimentos e determinadas garantias e obrigações previstas no Capítulo VII da Lei Maior. Entretanto, são contratados pelo regime da legislação trabalhista, com algumas alterações lógicas decorrentes do Direito Administrativo. Sendo assim, os Estados e os Municípios não podem alterar suas garantias trabalhistas, pois somente a União detém a competência para legislar sobre Direito do Trabalho, conforme reza o artigo 22, inciso I, da Constituição Federal (VINCI JÚNIOR, 2005, p.7).

Vinci Júnior (2005), ainda argumenta que o servidor público celetista subordina-se a dois sistemas, integrados e dependentes: 1º – ao sistema da administração pública; 2º – ao sistema funcional trabalhista. O primeiro impõe suas regras da impessoalidade do administrador, da publicidade, da legalidade, da moralidade administrativa, da oportunidade, bem como motivação do ato administrativo; o segundo traça, simplesmente, os contornos dos direitos e deveres mútuos na execução do contrato e dos efeitos da extinção do mesmo.

Administração Pública, quando contrata através da CLT, equipara-se ao empregador do setor privado, uma vez que sujeita aos mesmos direitos e obrigações deste. Já os servidores temporários são contratos para exercer funções temporárias, através de um regime jurídico especial a ser disciplinado em lei em cada unidade da federação. Ressalta-se que é admitida apenas a contratação temporária sendo intolerável a posterior admissão deste servidor para cargo efetivo sem realização de concurso público. (VINCI JÚNIOR, 2005, p. 7)

Faz-se necessário explicar sobre a existência na atual Administração Pública de servidores comissionados, criados em todas as esferas (Federal, Estadual e Municipal). É uma das práticas prejudiciais ao exercício da política, sobretudo quando falamos no sentido ético. Quando falamos no âmbito municipal é enorme o número de cargos comissionados que servem muitas vezes como meio de manobra para fixação de acordos feitos como contrapartida aos apoios políticos partidários.

Nossa carta magna em seu caput 37º, Inciso V, prevê que os cargos em comissão devam ser preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei. Determinação essa que por não se tratar de norma de aplicação imediata dependendo, pois de lei regulamentadora, os governantes se valem dessa interpretação, para continuar a fazer “Barganhas” políticas de toda ordem.

É de conhecimento de todos, que estes cargos servem para a contratação de parentes e afilhados de políticos que, em grande parte, nada têm a ver com o serviço público em questão, isto é, não têm o dever nem a responsabilidade de servir á coletividade, exercendo suas atividades de maneira temporária, portanto sem vínculos permanentes, o que descaracteriza a responsabilidade para com o cliente-cidadão.

Analisando o tema, chega-se à conclusão de que o Serviço público, em seu conceito genérico, não somente faz parte da administração pública, ele efetivamente é o Estado, devendo ser representado por pessoas físicas, que exercerão seu cargo ou função visando ao interesse público ao bem comum. No entendimento de (MELLO, 2002, p. 35):

Então, para que tais atribuições se concretizem e ingressem no mundo natural é necessário o concurso de seres físicos, prepostos à condição de agentes. O querer e o agir destes sujeitos é que são, pelo Direito, diretamente imputados ao Estado (manifestando-se por seus órgãos), de tal sorte que, enquanto atuam nesta qualidade de agentes, seu querer e seu agir são recebidos como o querer e o agir dos órgãos componentes do Estado; logo, do próprio Estado. Em suma, a vontade e a ação do Estado (manifestada por seus órgãos, repita-se) são constituídas na e pela vontade e ação dos agentes; ou seja: Estado e órgãos que o compõem se exprimem através dos agentes, na medida em que ditas pessoas físicas atuam nesta posição de veículos de expressão do Estado.

Obviamente, os servidores públicos celetistas gozam dessa relação de empregabilidade, já que a Administração Pública está, neste caso, exercendo atividade equiparada aos fins privados. Porém, esta exceção não exclui a ideia geral de que o Estado é efetivamente formado pelos servidores, suas vontades e suas ações. E, como o servidor público é o Estado, não pode, simultaneamente, ser “empregado” e “empregador” de si mesmo (VINCI JÚNIOR, 2005).

A relação de hierarquia existente entre os diversos graus de servidores e órgão públicos não é capaz de afastar o conceito “esposado”. Diante dos vários conceitos expostos acerca do papel do servidor público, é perceptível que independente da forma como este é contratado, a interpretação das leis deve ser a mais fiel possível, sob pena de estarmos por legitimar uma discricionariedade tão grande que acabaria por desestruturar o nosso Estado Democrático de Direito, fazendo com que cada um interpretasse a lei segundo seus próprios interesses.

### **3.2 Deveres e proibições do servidor municipal**

O estatuto do servidor público municipal de Sumé, criado pela a Lei complementar N°24 de 2013, consta as determinações dos deveres e obrigações que o servidor deve seguir. Assim é necessário conhecer, de forma resumida, o que constituem estas informações:

### **3.3 Dos Deveres**

- ✓ Assiduidade;
- ✓ Pontualidade;
- ✓ Disciplina;
- ✓ Eficiência;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Relacionamento;
- ✓ Observar as normas legais e regulamentares;
- ✓ Exercer com assiduidade, pontualidade, zelo, discrição, urbanidade e dedicação às atribuições legais e regulamentares inerentes ao cargo;
- ✓ Realizar missão ou estudo relacionados às suas funções em outra localidade do território nacional ou no exterior, com o prazo máximo de dois anos;
- ✓ Cumprir normas de saúde, higiene e segurança do trabalho;
- ✓ Ser leal às instituições a que servir;
- ✓ Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- ✓ Zelar pela economia do material e conservação do patrimônio público;
- ✓ Guardar sigilo sobre assuntos do órgão ou unidade onde tem exercício;
- ✓ Manter conduta compatível com a moralidade administrativa;
- ✓ Ser assíduo e pontual ao serviço;
- ✓ Tratar com urbanidade os demais servidores e o público em geral;
- ✓ Representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder;
- ✓ Manter espírito de cooperação e solidariedade com os companheiros de trabalho;
- ✓ Apresentar-se convenientemente trajado em serviço ou com uniforme que for determinado para cada caso;
- ✓ Sugerir providências tendentes à melhoria dos serviços.

### 3.4 Das Proibições

- ✓ Ausentar-se do serviço durante o expediente, sem prévia autorização escrita do chefe imediato;
- ✓ Recusar fé a documentos públicos;
- ✓ Exercer: atividade estranha às atribuições de seu cargo durante o horário de trabalho, negligenciando o serviço e prejudicando o seu bom desempenho;
- ✓ Quaisquer atividades habituais que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho;
- ✓ Promover manifestação de apreço ou desapreço no ambiente de trabalho ou fazer circular lista de donativos ou adesão de qualquer finalidade;
- ✓ Atender a pessoas no ambiente de trabalho para tratar de assuntos particulares, com prejuízo de suas atividades, inclusive praticando comércio de compra e venda de bens e serviços;
- ✓ Referir-se de modo depreciativo às autoridades públicas ou a atos do Poder Público, em requerimento, representação, parecer, despacho ou outros expedientes, podendo, porém, em trabalho assinado, criticá-los sob o ponto de vista doutrinário ou da organização do trabalho;
- ✓ Recusar-se a atualizar seus dados cadastrais, quando solicitado;
- ✓ Deixar de comparecer ao serviço sem causa justificada perante o chefe imediato;
- ✓ Opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço;
- ✓ A pessoa estranha ao órgão ou unidade, fora dos casos previstos em lei ou regulamento, o desempenho de atribuições que sejam de sua responsabilidade ou de seu subordinado;
- ✓ A outro servidor atribuições estranhas às do cargo que ocupa, exceto em situações emergenciais e transitórias;
- ✓ Coagir ou aliciar subordinados a participar de greve ou a filiar-se a associação profissional ou sindical ou a partido político;
- ✓ Acessar sem motivo justificado as informações protegidas por sigilo fiscal, observado o disposto no §º 3º deste artigo;
- ✓ Aceitar comissão, emprego ou pensão de Estado estrangeiro;
- ✓ Praticar:
- ✓ Usura sob qualquer de suas formas;
- ✓ Ato de incontinência pública e conduta escandalosa no ambiente de trabalho;

- ✓ Atos de sabotagem contra o serviço público.

O estatuto do servidor instituído por lei, equivale a CLT aos trabalhadores regidos por ela. Os direitos, deveres, obrigações e proibições estão presentes em ambos, uma das principais diferenças, por determinação constitucional, está na estabilidade do servidor público, adquirido após dois anos de estágio probatório após a sua posse. O servidor público tem garantido seu emprego, podendo somente ser demitido devido a falta grave, apurada através do processo administrativo disciplinar.

É importante destacar que o servidor público após a sua posse como tal conheça o estatuto com as determinações sobre seu direito e deveres; suas obrigações e proibições, pois estas são sérias e devem ser seguidas e conhecidas por todos os que trabalham na administração pública, para que não cometam arbitrariedades e nem acreditem ser elas de procedimento normal, lembrando sempre que jamais podem ser utilizados com fins políticos.

A Administração Pública não funciona sem o servidor, desde aquele que ocupa os cargos mais altos da pirâmide hierárquica, até cargos mais baixos na escala hierárquica, portanto é preciso prevalecer no seu meio o companheirismo, a amizade, a integração e principalmente respeito do servidor público pela sociedade e ao seu próprio meio. Não há certeza que isto funcione, mas pode-se tentar sempre o mínimo, conhecendo um pouco do ser humano em toda a sua dignidade.

#### **4 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA**

As atividades desenvolvidas pela Administração Pública, que envolvem pessoas, ou seja, por intermédio de seus servidores públicos, o enfoque agora se volta para a gestão de pessoas nestas organizações. Segundo Pereira (2009), os mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública estão presentes no processo orçamentário, no sistema de gestão de pessoal, na transparência e na geração do bem comum.

Quando nos referimos ao serviço público, imaginamos que as pessoas que participam, ingressam, permanecem e que venham a contribuir (ou não) dentro da organização, podem fazer isso independente da sua posição na escala hierárquica, ou das tarefas que executam o material humano, ou seja, falando de Gestão de Pessoas, torna-se imprescindível sua importância quanto ao desempenho da administração pública e os mecanismos utilizados para melhorar o seu desempenho.

Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas constitui como o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado de conflito, hoje são baseados na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização.

Nota-se que a Administração Pública em sua concessão é subordinada a pessoas para o alcance dos seus objetivos, sendo por sua vez estar submetida às atividades que desejam os seus objetivos pessoais, contudo é notório que existe uma interligação entre as relações, com mudanças até mesmo culturais e comportamentais para que se alcance os resultados pretendidos.

Já para Chiavenato (2002), As pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter dinâmico e potencial de desenvolvimento.

Mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho não são somente estruturais, são mudanças tanto culturais, como comportamentais, pois transformam o papel das pessoas que delas participam.

Para Garcia (2014), Lidar com as pessoas, com os funcionários, colaboradores de modo perspicaz é uma possível solução de problemas nas organizações e na almejada eficiência na administração pública, assim como qualifica empresas bem sucedidas no setor privado, em que persiste uma visão de cliente beneficiário. O autor ainda argumenta que o cidadão está cada vez mais atuante e conectado, são tendências contemporâneas da globalização, ele exerce pressão, influência no modo de agir, reagir ou até mesmo omitir da administração. O apoio e suporte dos gestores aos seus subordinados são fundamentais, pois refletem na sua atuação.

Com semelhante percepção, colhe-se o entendimento de Chiavenato, pontuando que o mundo moderno se caracteriza por tendências como globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade.

Todas essas fortes tendências influenciam poderosamente as organizações e seu estilo de administrar com as pessoas. [...] as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de um apoio e suporte por parte dos seus líderes e gerentes. (CHIAVENATO, 2010, p.42).

As instituições privadas não existiriam sem pessoas, a gestão pública não desenvolveria seu papel sem os seus servidores públicos, que por muitas vezes passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro destas organizações, que por sua vez dependem desta para sua estabilidade e realização pessoal, como também a organização depende destes para obter resultados.

Ninguém que ir trabalhar oito horas diárias sem ter o prazer de trabalhar. Às vezes, é preciso dar mais responsabilidade para o trabalhador, ou promover rodízios para que ele sempre esteja inovando. Temos que ser criativos (AGÊNCIA DO SENADO, 2012).

As melhorias organizacionais decorrem do envolvimento pessoal, seja nos processos internos, nos produtos, no comprometimento funcional com criatividade. Por essa razão, denota-se que a motivação (estímulo à vontade de trabalhar) é componente substancial visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum, e conseqüentemente a eficiência na gestão pública. Um setor estratégico passou a ser a interferência do gestor no aporte funcional, sendo este uma das molas propulsoras de uma gestão. A motivação dos servidores é um componente forçoso desta engrenagem. (GARCIA, 2014.)

## **5 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

Em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação e, neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público e, por sua vez, um desafio para o gestor. (CORDEIRO, 2012).

Motivar o servidor público não é uma tarefa fácil, as pessoas possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um mesmo objetivo ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo a motivação uma série de formas comportamentais. (BERGAMINI, 2006). A motivação torna-se elemento importante nesta dinâmica, pois, mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por meio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais na tomada de decisões, nos produtos e principalmente no grau de envolvimento e comprometimento das pessoas.

No clima organizacional, a motivação torna-se elemento fundamental, sobretudo, porque os servidores possam vir a exercer suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com

o máximo grau de desempenho, cuidado, buscando sempre a qualidade e a compreensão do ótimo e da atuação grupal com comprometimento. Garcia (2015) ainda acrescenta que a melhora continuada da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana.

São vários os conceitos sobre motivação. Não é tarefa fácil motivar pessoas em organizações, mas na esfera pública torna-se um desafio ainda maior, sobretudo estudando com afinco na psicologia e buscando nas teorias administrativas existentes suas fundamentações, para se criar as condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

## **6 AFINAL, O QUE É MOTIVAÇÃO?**

Nesta parte abordaremos as mais diversas teorias acerca dos elementos que motivam pessoas em seu ambiente de trabalho, qual grau de relevância as organizações dão a este elemento. Existem vários conceitos sobre o assunto como, por exemplo, Chiavenato (2004), explica que de modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Motivação existe quando é gerado sobre o comportamento humano e diz respeito sobre a subjetividade do indivíduo. Suas ações são dirigidas por suas cognições, pelo que pensa, acredita e prevê e o porquê da sua ação é explicado pela motivação. A motivação ocorre por forças impulsionadoras. “Motivação significa motivo para a ação”. (MACEDO, 2007, p. 152).

Já para Maslow (1996), a motivação é o resultado da interação entre indivíduo e a situação que o envolve. O impulso motivacional é distinto entre as pessoas, cada pessoa pode ter diferentes níveis de motivação e estas podem variar no decurso do tempo.

Portanto, quando se analisa o conceito de motivação, percebemos que o seu nível varia tanto entre pessoas, quanto em uma mesma pessoa em tempos diferentes. A motivação está relacionada com três aspectos: a) A direção do comportamento (objetivo); b) A força e intensidade do comportamento (esforço); e c) A duração e persistência do comportamento (necessidade). Logo, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Para Goleman (1996 p. 93), é fundamental considerar que:

Na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, elas definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinam como nos saímos na vida. E na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos — ou mesmo por um grau ideal de ansiedade —, esses sentimentos nos levam ao êxito. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas.

Para Chiavenato (2012), o comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. Portanto o ciclo motivacional, nada mais é, que um conjunto de eventos que vão desde a carência por uma necessidade até a satisfação e retorno ao estado de equilíbrio. Essa necessidade pode significar uma carência interna da pessoa, como insegurança, solidão, fome, etc. Isso se deve, pois, ao organismo que se caracteriza por um estado de equilíbrio, que é rompido toda vez que aparece uma necessidade. Quando não satisfeito, quando as necessidades não são alcançadas, cria-se uma tensão no indivíduo, estimulando-se seus impulsos. Esses impulsos geram um comportamento de busca por objetivos e metas que atingidos geram a satisfação e as necessidades e reduzirão a tensão no trabalho.

Bergamini (1998), salienta que de um lado encontram-se as teorias de conteúdo que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve e que sustenta seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas. Do outro lado, estão as teorias de processo, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento. Mas, independente dessa classificação, vejamos algumas outras:

## **6.2 TEORIAS PIONEIRAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

A maioria das teorias que aborda a temática motivação, normalmente se preocupa mais com as razões das pessoas em trabalharem motivadas, do que com a habilidade que leva cada indivíduo a realizar suas tarefas melhores que outros. Para Spector (2011), dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas, partindo do pressuposto de que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho.

Alguns autores, como Robbins (2002), Hedry e Petti Grew (2000), Maslow (1996), Bergamini e Coda (1995) e Meignez (1965), apresentam teorias pioneiras sobre motivação no trabalho, formuladas na década de 1950 e atualmente são questionadas sobre sua validade. Compõem, na realidade, o fundamento das teorias contemporâneas. O foco será na teoria da hierarquia das necessidades, teoria dos dois fatores, e a teoria X e Y.

### 6.2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A Teoria da Hierarquia das Necessidades foi idealizada por Abraham Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana, na qual as necessidades são colocadas em forma de pirâmide, que são: **1)** Necessidades fisiológicas em que as necessidades vegetativas estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual. São necessidades e dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação. (CHIAVENATO, 2011). **2)** Necessidade de segurança: refere-se ao indivíduo se proteger de todo perigo, seja ele real ou imaginário, físico ou abstrato. **3)** as necessidades sociais estão ligadas à vida social do indivíduo com outras pessoas por meio do amor, afeição, e à participação desse indivíduo na adaptação social ou não, às amizades; a participação em ciclos de amizades está diretamente ligada a esta necessidade. **4).** As necessidades de estima falam sobre autoavaliação e autoestima do indivíduo. Tendo suas necessidades satisfeitas, o indivíduo estimula e conduz sentimentos de autoconfiança, reconhecimento, reputação, amor próprio, status. Quando frustrado o indivíduo pode produzir sentimentos de fraqueza, desamparo e inferioridade. **5).** As necessidades de autor realização estão relacionadas com o indivíduo acerca de seu potencial. Esse desejo se expressa pelo meio de se tornar tudo o que se pode ser.

As necessidades humanas para esta teoria, como dito anteriormente estão em forma de pirâmide, de modo que quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade nesta pirâmide torna-se predominante no comportamento desta pessoa. Já as necessidades mais altas na pirâmide somente influenciam o comportamento quando as necessidades consideradas básicas já estão relativamente satisfeitas.

Do ponto de vista motivacional, a teoria descreveria que, embora nenhuma necessidade seja algum dia alcançado, uma necessidade substancialmente satisfeita não venha motivar mais. De acordo com Maslow, para motivar pessoas o primeiro passo seria conhecer as prioridades e

quais os níveis de hierarquia que elas estão priorizando, para poder satisfazer necessidade ou carência específica.

De acordo com Chiavenato (2011), as pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para atuação do administrador.

### 6.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

A teoria de Frederick Herzberg fala da motivação no trabalho, sobre os fatores higiênicos e motivacionais, chamada de teoria da higiene motivação. Para Herzberg, existem dois fatores que motivam pessoas no trabalho, são elas: Os fatores higiênicos abrangem as espécies dentro das atividades que elas desempenham. Esses fatores são decididos dentro da organização, estando fora do controle das pessoas, esses fatores estão ligados ao salário, benefícios sociais, tipo de chefia, políticas e diretrizes da organização, clima e relacionamento entre a organização e os funcionários, etc. Chiavenato (2011) expõe que esses fatores de contexto se situam no ambiente externo de trabalho do indivíduo.

Já o segundo ponto desta teoria, aborda os fatores motivacionais que estão ligados diretamente com o cargo e com a natureza das atividades que o indivíduo desempenha, isto é, envolve o sentimento de crescimento profissional, reconhecimento do seu trabalho e autorrealização, dependendo das atividades que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Chiavenato (2011), conclui que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

### 6.2.3 TEORIA X E TEORIA Y

O autor desta teoria, Douglas McGregor, tem duas visões opostas sobre como administrar; de um lado a teoria X que surge de maneira tradicional, mecanicista e pragmática; e a teoria Y que tem um estilo baseado nas ideias modernas a respeito do comportamento humano.

A Teoria X parte do pressuposto da administração tradicional, na qual se baseia em convicções erradas e incorretas sobre o comportamento humano. A saber: a) O indivíduo é impassível e preguiçoso por sua própria natureza, ou evitam de trabalhar ou trabalham o mínimo possível, para que tenham em troca recompensas materiais e salariais. b) a maioria dos indivíduos

não tem ambição, não quer e não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser conduzido, sentindo-se seguro nesta dependência. Os objetivos pessoais deste indivíduo estarão sempre em primeiro lugar em relação aos objetivos gerais da organização. C). Por sua natureza própria, sempre buscam resistir às mudanças, porque procuram segurança e não pretendem assumir riscos que os ponham em perigo. d) Devido a sua dependência, tornam-se incapazes de terem autocontrole e autodisciplina, precisando assim, serem coordenados e dirigidos pela organização.

A Teoria X trata do comportamento humano, que cogita a ideia de uma administração com padrões rígidos, duros e autocráticos, fazendo com que os indivíduos destas organizações trabalhem dentro dos padrões previamente estabelecidos, tendo em vista o alcance dos objetivos da empresa. Neste caso, os indivíduos são visualizados como meros recursos ou meios de produção.

Com um estilo mais moderno de administrar, a Teoria Y baseia-se nas premissas mais democráticas e liberais a respeito da administração: a) baseia-se no fato de que administração deve prover os recursos necessários para a organização da empresa (dinheiro, materiais, pessoas, equipamentos) visando somente alcançar seus objetivos econômicos; b) Administrar significa dirigir pessoas, incentivá-las, controlando suas ações e modificando seu comportamento para atender aos objetivos da organização; c) administração deve sempre intervir, pois as pessoas tornam-se passivas em relação às metas da organização, ou até mesmo resistiriam a elas. Pessoas devem ser recompensadas, persuadidas, punidas, coagidas e controladas. As atividades desenvolvidas por essas pessoas devem ser dirigidas em função das metas da organização; d) pessoas são motivadas por incentivos financeiros (salário). A organização deve utilizar-se desta ferramenta como meio de recompensa para o bom trabalhador, ou até como punição para o empregado que não realize as atividades com afinco.

A Teoria Y traz em sua concepção e preceitos considerações a respeito da natureza humana. Que são eles: a) os indivíduos não têm desprazer próprio em trabalhar. Em certas condições o trabalho pode ser uma fonte de recompensa e satisfação (quando e bem desenvolvido) ou uma provável fonte de punição (quando evitado sempre que for possível); b) as necessidades da organização estão sempre em primeiro lugar, por isso as pessoas não são por natureza inerentes ou resistentes às necessidades da empresa, podem tornar-se assim como uma experiência negativa em outra organização, por exemplo; c) as pessoas são motivadas, têm potencial de desenvolvimento, capacidade de assumirem determinadas responsabilidades e terem

postura adequada no ambiente de trabalho; d) As pessoas têm certas condições para assumirem determinadas atividades, mas também procuram responsabilidade. A falta de ambição, a fuga de responsabilidade e a preocupação exagerada com a segurança é consequência de fatos ocorridos na vida das pessoas que as levaram a ficarem insatisfeitas; e) O alto grau de imaginação e de criatividade na tomada de decisões dentro da organização é distribuído entre pessoas, isto é, as potencialidades das pessoas são apenas parcialmente utilizadas.

Para Chiavenato (2012), em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar é gerar um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

### **6.3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

As teorias de motivação apresentadas até este ponto não se sustentam bem a um exame mais profundo, uma vez que carecem de confirmação científica. Assim, surgiram várias teorias contemporâneas que possuem um aspecto em comum: um grau razoável de documentação de suporte válido. Estas teorias são chamadas de contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação das pessoas (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 1996; e BERGAMINI e CODA, 1995).

#### **6.3.1 TEORIA DA EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO - ERC**

O psicólogo Clayton Alderfer (1969), propôs uma modificação na teoria de Maslow para simplificá-la, respondendo às críticas sobre as falhas em sua teoria após uma verificação empírica.

A teoria ERC reduziu as cinco necessidades propostas por Maslow para três necessidades centrais, que são a existência, relacionamento, crescimento, daí surge o nome da mesma. As necessidades de existência se encaixam no grupo do bem-estar físico: existência, sobrevivência e preservação. Incluem os itens que até então Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança. Já as necessidades de relacionamento se encontram nas

relações interpessoais, que se referem ao desejo de interação social com outras pessoas, ou seja, quanto sociável e ao relacionamento social.

Alinham-se com a necessidade social e com os componentes externos da classificação de estima de Maslow. Necessidade de crescimento, neste grupo estão as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de autorrealização (MASLOW, 1996).

Essa pirâmide de necessidades exposta por Maslow segue uma progressão rígida como uma escada, enquanto a teoria ERC não crê que exista uma pirâmide rígida em que uma necessidade mais baixa deva ser substancialmente paga antes que se possa seguir adiante. A teoria ERC assume que mais de uma necessidade pode ser acionada ao mesmo tempo. As pessoas podem estar orientadas para o crescimento, a existência e o relacionamento a qualquer tempo, e todas essas necessidades podem estar atuando ao mesmo tempo, esta teoria adota o princípio de frustração- regressão pelo qual uma necessidade possa ser ativada quando uma necessidade mais elava não pode ser satisfeita.

Resumindo a teoria ERC que afirma que como Maslow, que necessidade de baixo grau satisfeita leva ao desejo de satisfazer uma necessidade de alto grau. Porém necessidades múltiplas podem estar operando como motivadores e ao mesmo tempo com a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de alto grau, podendo resultar em uma regressão de uma necessidade de nível mais baixo. Assim, pode-se afirmar que a Teoria ERC é mais compatível com o conhecimento de que existem diferenças individuais entre as pessoas. Essas variáveis podem ser a educação, formação familiar e ambiente cultural, podem alterar a importância ou a força impulsionadora que um grupo de necessidades para uma pessoa em particular.

### 6.3.2 TEORIA DE NECESSIDADES ADQUIRIDAS

Desenvolvida por David McClelland (1961), a Teoria de necessidades adquiridas surge como conceito de aprendizagem, abordando também como teoria das necessidades aprendidas e teoria de necessidades de McClelland. Para o autor, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas.

Sua ênfase está em três necessidades: realização, poder e afiliação. Este impulso de exercer e de sair-se bem ao conjunto de padrões de luta pelo sucesso. É o desejo de ser melhor

excelente e eficiente, que resolve problemas ou dominar tarefas mais complexas. São o desejo de controlar as outras pessoas, de ser responsável pelos outros ou de influenciar em seu comportamento. Na necessidade de afiliação o desejo por relação que são interpessoais amigáveis e próximas de toda a interação social, de poder estabelecer e manter amizades com outras pessoas.

Essas três necessidades são compreendidas ao longo da vida de cada um, como resultado de experiências em outras organizações, por exemplo. Quando as necessidades são aprendidas, o comportamento repensado tende a repetir-se com frequência. Como resultado de todo este processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam o seu desempenho nas atividades e o seu comportamento dentro da organização.

### 6.3.3 TEORIA DE DETERMINAÇÃO DE METAS

Edwin Locke no final dos anos 1960 propôs esta teoria, depois de concluir que a intenção de trabalhar em direção a uma determinada meta constitui uma grande fonte de motivação. Simplificando, as metas já estipuladas dizem às pessoas o que deve ser feito e o que precisa ser realizado e quanto de esforço será necessário empregar nessa atividade.

Estudos do autor mostram que metas quando específicas melhoram o desempenho, enquanto as metas que são consideradas difíceis, quando aceitas pelas pessoas, resultam em desempenho mais elevado do que metas fáceis. A pesquisa mostra que os fatores como habilidade e aceitação das metas são mantidas de maneira constantes, pode-se dizer que quanto mais difícil for a meta, maior será o nível de desempenho.

É óbvio que supor que metas mais fáceis e são mais prováveis de serem aceitas. Mas uma vez que uma pessoa aceita uma meta considerada difícil, ele empregará um alto nível de esforço até esta ser realizada, diminuída ou abandonada. Pode-se afirmar então que metas mais difíceis conduzem a um melhor desempenho, porém se as metas são muito difíceis ou impossíveis, sua relação com o desempenho não se mantém.

Outras conclusões baseadas na pesquisa foram as seguintes: a) a oportunidade de participar no estabelecimento das metas aumenta sua aceitação por parte das pessoas envolvidas, tendo em vista que elas tornam-se mais comprometidas com as escolhas das quais participaram; b) o *feedback* motiva as pessoas a um melhor desempenho, pois permite à pessoa saber como está indo nos seus esforços em direção às metas traçadas. Isto é, proporciona informações sobre o

progresso em direção à meta e identifica distorções entre o que se fez e o que se deveria ter feito. O *feedback* autogerado – em que o empregado é capaz de monitorar seu próprio progresso – tem se mostrado um motivador mais eficiente do que o *feedback* gerado externamente pelo chefe ou outra pessoa; c) a capacitação e a autoeficácia fazem com que as metas definam um melhor desempenho para alcançá-las.

O indivíduo deve estar capacitado para cumprir as metas e sentir-se confiante quanto à sua capacitação. Já a autoeficácia refere-se à crença de uma pessoa de que ela seja capaz de desempenhar uma tarefa; quanto maior a autoeficácia, maior será a confiança que a pessoa terá na sua capacidade de ser bem-sucedida. A conclusão geral desta teoria é a de que intenções – na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas – são uma potente força motivadora, embora não haja evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento da satisfação no trabalho. (VIEIRA, et al., 2011).

#### 6.3.4 TEORIA DO REFORÇO

Um contraponto à teoria de determinação de metas, uma vez em que a última tem uma abordagem mais cognitiva e propões que os propósitos de uma pessoa condizem com os seus atos. Nesta teoria, existe uma abordagem behaviorista, que expõe que o reforço condiciona o comportamento. Teóricos de reforço argumentam que o comportamento não é causado pelos eventos cognitivos, ou seja, internos de cada pessoa, mas sim pelo ambiente. A teoria do reforço ignora o estado interior da pessoa e foca apenas nos fatos que acontecem a uma pessoa quando ela faz alguma coisa. Este comportamento é controlado pelas consequências externas que, quando prontamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido

Existem quatro tipos de reforços que são consequências de eventos agradáveis ou desagradáveis, sendo aplicados ou retirados em seguida ao comportamento de uma pessoa. Os quatro tipos de reforços são: a) *reforço positivo*: é a administração de uma consequência agradável e recompensadora seguindo-se a um comportamento desejado; b) *Reforço negativo*: é a remoção de uma consequência desagradável em sequência a um comportamento desejado. c) *Punição*: é a imposição de resultados desagradáveis a uma pessoa. A punição geralmente ocorre em seguida a um comportamento indesejável.

O uso de punição nas organizações é controverso e frequentemente criticado, pois ele não indica o comportamento correto. d) *Extinção*: é a suspensão ou interrupção de uma

recompensa positiva, significando que o comportamento não é mais reforçado e por essa razão tem menos probabilidade de ocorrer no futuro. Na sua forma pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento. Assim sendo, como não se interessa pelo que dá início ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria de motivação. (VIEIRA, et. al., 2011).

#### 6.3.5 TEORIA DA EQUIDADE

Tem seu enfoque geral na percepção das pessoas de como são tratadas se comparadas com outras. Teoria desenvolvida por J. Stacy Adams, propõe que as pessoas se motivem a procura de igualdade social nas recompensas que aguardam o seu desempenho.

De acordo com essa teoria, se as pessoas percebem suas remunerações como iguais às que outros recebem por uma contribuição similar, elas acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo. As pessoas avaliam a equidade por uma proporção do que se ganha numa situação de trabalho (resultados) em relação ao que se coloca nele (insumos). A proporção pode ser comparada à de outra pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de um grupo. Por outro lado, a iniquidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado.

Nessa situação, existe um estado de tensão de equidade e é exatamente este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo para corrigi-la. Os métodos mais comuns para a redução de uma iniquidade percebida são: a) mudar seus insumos. b) mudar seus resultados; c) distorcer percepções de si mesmo; d) distorcer percepções dos outros; e) escolher uma referência diferente; e f) deixar o campo. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação à iniquidade, pois algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não aceitação de condições desiguais. (VIEIRA, et. al., 2011).

#### 6.3.6 TEORIA DA EXPECTATIVA

Proposta por Victor Vroom em 1964, atualmente é uma das explicações de motivações mais vastamente aceita. Teoria essa que surge com o conceito de que a motivação depende das

expectativas das pessoas em relação a sua capacidade de desempenhar e realizar tarefas e receber recompensas desejadas. Baseia-se no relacionamento entre esforço do indivíduo, o seu desempenho e o desejo dos resultados associados com alto desempenho. O entendimento do autor é que as metas propostas por uma pessoa e a relação entre o seu esforço e o desempenho, recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual de cada meta.

A relação entre esforço e desempenho é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho. A relação entre desempenho e recompensa é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. E a relação entre recompensas e objetivos pessoais é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para ele.

Os três aspectos básicos dessa teoria são a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Já a instrumentalidade é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que um certo desempenho o levará a obter recompensas no trabalho. E, finalmente, a valência é o valor atribuído pelo indivíduo às várias recompensas do trabalho.

Para Vroom, a motivação (M), a expectância (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação:  $M = E \times I \times V$ . Essa relação multiplicativa significa que o apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima do valor zero. Vale ressaltar que a teoria da expectativa não tenta definir tipos específicos de necessidades ou de recompensas, mas sim mostrar que elas existem e podem ser diferentes para cada pessoa. Haja vista, poucas pessoas percebem uma alta correlação entre desempenho e recompensas em seus empregos; esta teoria tende a ser idealista.

Diante do exposto, pode-se afirmar que estas teorias trazem suas contribuições específicas para o gestor de pessoas nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Mas, resguardando o escopo deste trabalho, pode-se dizer que o Gestor de Pessoas no setor público pode aplicar estas diferentes teorias a partir do conhecimento mais aprofundado do pessoal ao qual ele gerencia. Sendo ainda necessário conhecer melhor o perfil motivacional de cada grupo de trabalhadores para melhor direcionar suas ações. (VIEIRA, et. al., 2011).

## 7 METODOLOGIA

O presente estudo tem quanto ao objetivo a pesquisa de cunho exploratória, como sugere Gil (2002) nosso tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória. “[...] as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Para a fundamentação deste trabalho, foi utilizada principalmente a pesquisa bibliográfica, que segundo (VERGARA, 2004, p.48), “[...] é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. Inclusive, “[...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas”. (GIL,2002, p.44)

Por ser uma pesquisa científica, podemos afirmar que se tornou um estudo de caso, pois sempre está em consonância com outras fontes que darão base ao assunto abordado, como é o caso da pesquisa bibliográfica e dos questionários com pessoas que tiverem experiência com o problema aqui abordado. Para Goldenberg (1997), O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um *todo seja* um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos.

O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

A natureza desta pesquisa segue sendo de caráter qualitativo, pois, como nos aponta Goldenberg (1997), os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los.

O levantamento de dados ocorreu por meio de aplicação de questionários, para Marconi & Lakatos (1999) questionários são instrumentos de coleta de dados constituídos por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito.

A pesquisa foi realizada no mês de abril de 2017, na Prefeitura municipal de Sumé, sede da secretária de administração, situada na avenida primeiro de abril.

Sobre os sujeitos da pesquisa foram os próprios servidores da secretária de administração do município. A coleta de dados foi feita via questionários aplicados para os 15 (quinze) funcionários presentes, onde 2(dois) estavam de licença e 1 (um) estava doente, totalizando 18 (dezoito) funcionários

O questionário foi dividido de acordo com as teorias abordadas neste estudo; a primeira parte tratava de assuntos relacionadas à motivação dos servidores. Já a segunda parte tratava da teoria sobre higiene dos servidores e, por último, um quadro no qual os servidores davam notas de 0a10 sobre as mais diversas situações no seu ambiente de trabalho.

Segundo Cervo & Bervian (2002), o questionário —[...] “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preencher. O questionário pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados”.

Quanto à análise de dados, foi utilizada estatística descritiva com registro frequencial de dados obtidos utilizando gráficos.

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa, pois, a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da mesma, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores (MARCONI & LAKATOS, 1996).

## **8 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

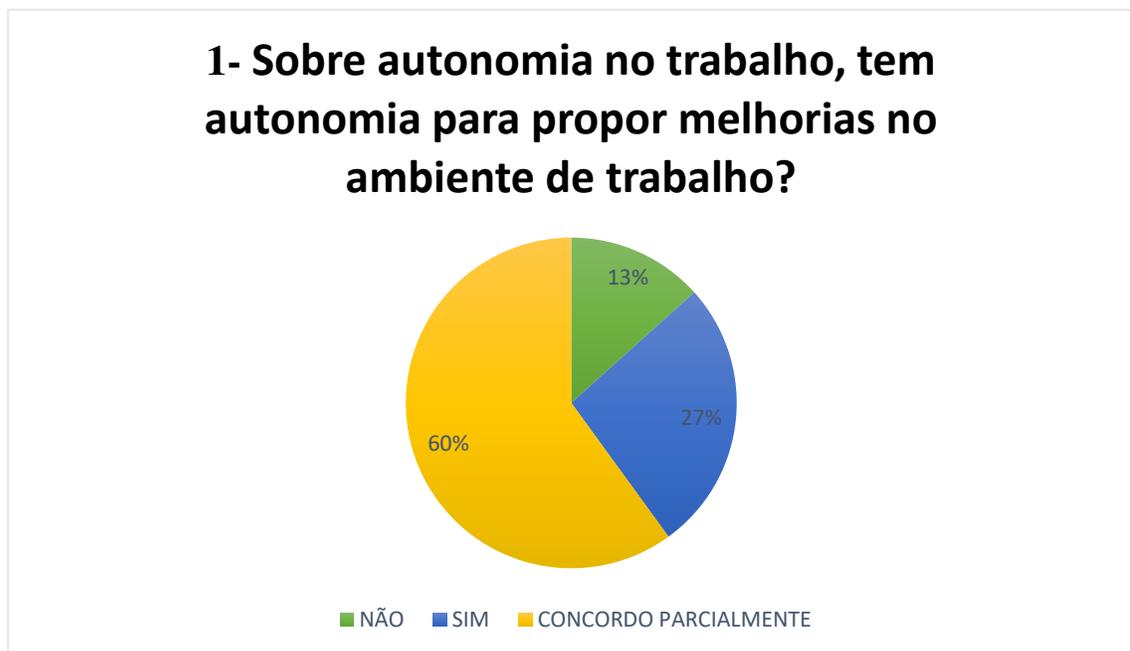
Neste tópico serão exibidos os dados obtidos pelas informações coletadas através do questionário aplicado aos servidores públicos e apresentando em percentual, é de gráficos, com intuito de avaliar o grau de motivação e satisfação dos servidores públicos municipais.

Existem maneiras de identificar a motivação das pessoas para desenvolverem atividades, de maneira rápida e eficiente pois, a motivação torna-se elemento fundamental para a organização. “Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico” (CHIAVENATO 1982, p. 414).

## 8.1 FATORES MOTIVACIONAIS

A parte inicial do questionário procurou do ponto de vista dos servidores identificar os fatores motivacionais, composta por 6 (seis) questões, as quais deveriam ser respondidas com as opções: concordo, concordo parcialmente e discordo. Dos servidores, 2 (13%) responderam que discordam sobre a autonomia no trabalho, 4 (27%) responderam que concordam e 9 (60%) responderam que concordam parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 01** – Fatores Motivacionais.



Fonte: Elaboração própria (2017)

Torna-se visível no gráfico acima que 60% dos servidores acreditam que sua autonomia no trabalho é parcialmente moderada entre o servidor e o gestor. É necessário ter em mente que alguns aspectos que possam vir a facilitar a autonomia dos servidores no desempenho das atividades do seu trabalho.

De acordo com a pesquisa, 4 (27%) discorda do fato da afirmação sobre sua realização no trabalho, 3 (2%) responderam que concordam e 8 (53%) responderam que concordam parcialmente, como mostra o gráfico 2.

**Gráfico 02-** Fatores Motivacionais

**Fonte:** Elaboração própria (2017)

53% dos servidores concordam parcialmente que estão realizados no ambiente de trabalho, questão que Maslow (1996), coloca no topo da sua pirâmide a auto realização no trabalho como ponto principal para motivar pessoas, segundo ele as necessidades de crescimento incluem a realização, para aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir.

No quesito a seguir foi questionado aos servidores sobre sugestões e ideias dentro da organização. 4 (27%) responderam que discordam da afirmação, 2 (13%) responderam que concordam com a afirmação, e 9 (60%) concordam parcialmente com a afirmativa, como mostra o gráfico 3.

**Gráfico 03 – Fatores Motivacionais**

**Fonte:** Elaboração própria (2017)

60% dos servidores concordaram parcialmente que suas sugestões e ideias para mudanças no ambiente de trabalho são ouvidas mais nem sempre cumpridas, Taylor (1990) considera que a participação do homem como fundamental para eficiência da produção e apontava que o mesmo observava o trabalho apenas como meio para satisfazer suas necessidades econômicas.

No item 4, foi questionado aos servidores a respeito do seu reconhecimento no trabalho, neste item só 1 (um) dos 15(quinze) funcionários não respondeu à pergunta. 4 (28%) discordaram da afirmação, 5(36%) concordaram e 5 (36%) concordaram parcialmente, como apresentado no gráfico 4.

**Gráfico 4 – Fatores Motivacionais**

**Fonte:** Elaboração própria

Nesta afirmação, podemos verificar uma certa igualdade de pensamento entre os servidores acerca do reconhecimento no ambiente de trabalho. Para Gil (2001)

Um profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de lhes proporcionar reconhecimento, não apenas pelo dinheiro, que constitui apenas o elemento básico para a satisfação de suas necessidades básicas. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem. (GIL, 2001, pg. 35).

No 5 item do questionário, o questionamento sobre a responsabilidade do servidor com o trabalho executado, os 15 (100%) respondeu que sim, que tem responsabilidade e comprometimento com o que faz como mostra o gráfico 5.

No ultimo item dos fatores motivacionais, o desenvolvimento profissional entra em foco uma vez que, neste campo as mulheres são as que mais almejam o desenvolvimento profissional, segundo o portal de noticias G1, em pesquisas realizadas sobre o tema, 82% das mulheres afirmaram que trocariam de emprego caso em 2 anos não fossem promovidas ou elevadas de cargo. Neste contexto, 7(%) dos 15 servidores discordaram da oportunidade de crescimento, 3 concordaram que existe possibilidade de desenvolvimento e 5 (%) concordaram parcialmente com afirmação, como mostra o gráfico 6.

**Gráfico 6-** Fatores Motivacionais



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

47% dos servidores discordam sobre o desenvolvimento profissional e o crescimento dentro do ambiente público, isto se dá a não valorização dos profissionais que trabalham repartição no âmbito municipal, sobre tudo quando falamos que esta categoria (administradores, técnicos e auxiliares) não tem nenhum plano de carreira ou de progressão de carreira, nenhum tipo de beneficio extra. Para Maslow (1996) para motivar pessoas e necessário que conheçam as necessidades e os anseios de cada uma, quais os níveis de hierarquia que eles estão priorizando para poder satisfazer necessidade ou carência específica.

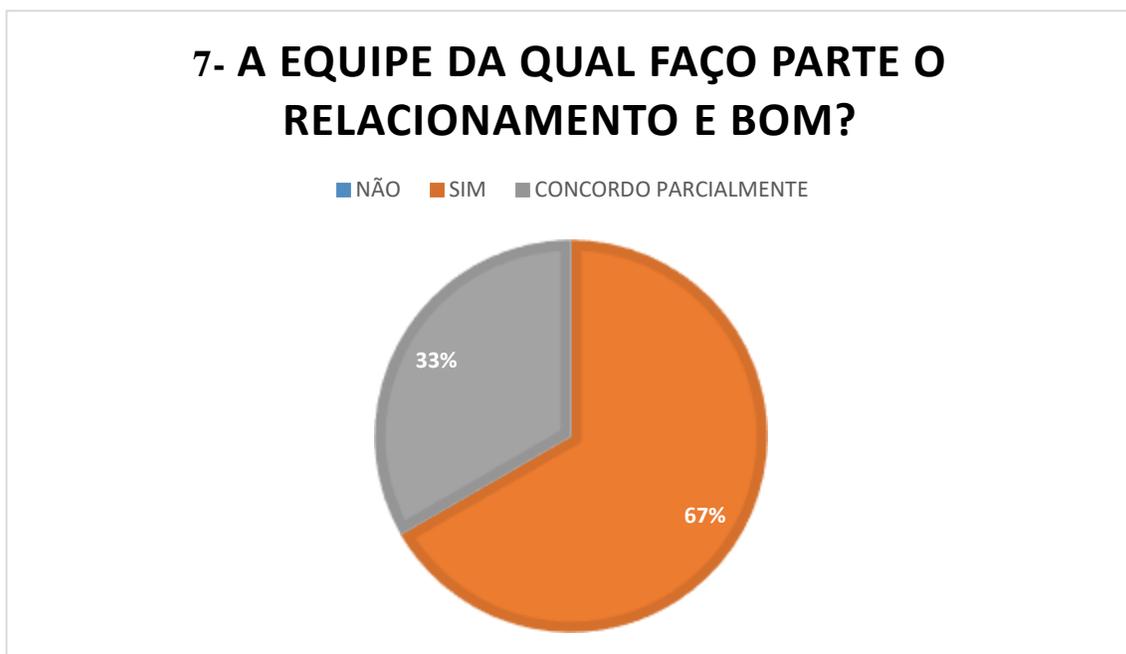
Após analisadas as respostas dadas pelo os servidores, neste quesito é notório que no âmbito municipal existe uma das principais falhas na gestão pública: a não valorização dos profissionais e a falta de incentivo aos mesmos. A maioria dos cargos não oferece nenhum tipo de benefício nem progressão de carreira.

Avaliando as respostas dos servidores com relação aos fatores motivacionais, percebe-se que no setor público, principalmente na esfera municipal, existe uma deficiência em relação ao trabalho com fatores motivacionais com os servidores. As respostas como concordo parcialmente ou discordo, quando abordado o tema sobre aceitação de opinião e sugestões dos funcionários, principalmente no que tange o reconhecimento da sua força de trabalho, como também à falta de oportunidade e de incentivo para o crescimento e desenvolvimento profissional.

## 8.2 FATORES HIGIÊNICOS

Na segunda parte do questionário a intenção foi analisar a situação dos funcionários com relação aos fatores higiênicos no ambiente de trabalho, também composta por 6 (seis) questões e três opções de resposta.

**Gráfico 7 – Fatores Higiênicos**



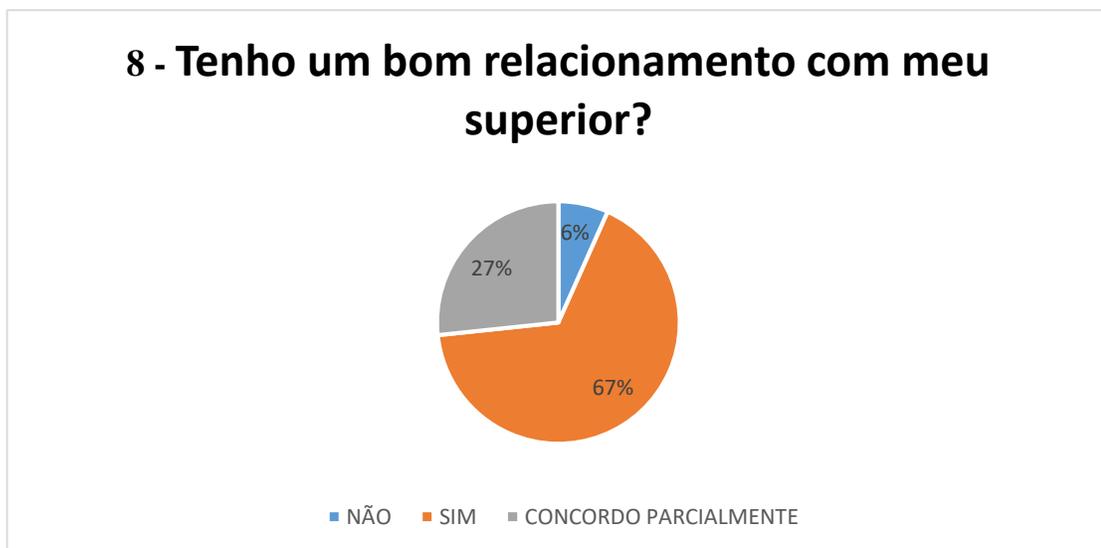
**Fonte:** Elaboração Própria

Como mostra o gráfico, 67% dos servidores concordam que o relacionamento com os colegas de trabalho é bom, no qual 10 (67%) concordaram e 5 cerca de (33%) concordaram

parcialmente, isto demonstra um grande ponto positivo no ambiente de trabalho dos servidores, já que as relações interpessoais são de extrema necessidade para as pessoas, surge como principal fator de motivação. Para Robbins (2005), o bom relacionamento entre os indivíduos no ambiente de trabalho, está relacionado com uma necessidade social, que inclui afeição, amizade, aceitação, e a sensação de pertencimento de um grupo. Já Gil (1994) salienta quanto melhor a relação e o tratamento recebido pelo superior e colega maior será a satisfação dos colaboradores no trabalho

Já no gráfico 8, abordamos o bom relacionamento entre os servidores e o gestor da secretária: 1 (7%) respondeu que discordava, 10 (67%) concordavam e 4 (27%) concordavam parcialmente, como demonstra o gráfico 8.

**Gráfico 8 – Fatores Higiênicos**



Fonte: Elaboração própria (2017)

Podemos analisar observando o gráfico acima que o a maioria dos servidores afirmam que existe um bom relacionamento com a chefia, o se mostra também como um ponto positivo desta análise, já que surge como um dos fatores que motivam pessoas no ambiente de trabalho.

Na assertiva seguinte tratou das decisões organizacionais tomadas pelo o gestor no ambiente de trabalho, para servidores: 1 (7%) discordou, 4 (27%) concordam com as decisões e 10 (67%) concordam parcialmente, como mostra o gráfico 9.

**Gráfico 9 – Fatores Higiênicos**

**Fonte:** Elaboração própria (2017)

67% dos servidores concordam parcialmente com as decisões tomadas pelo gestor da secretária, tendo em vista que o bom relacionamento e ajuda na tomada de decisões por parte dos servidores e um dos motivos que motivam pessoas no serviço, Aquino (1980) afirma que a convivência por certo período com os funcionários já se pode verificar aqueles que são excelentes ou regulares, o superior deve estimular seus colaboradores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais apresentando agentes motivadores tais como autonomia e feedback.

O próximo item aborda um tema muito importante na gestão de pessoas que é a remuneração. Para os servidores da secretária de administração, 7(%) afirmam que não estão satisfeitos com sua remuneração, 3 (%) concordam com sua remuneração, e 5(%) concordam parcialmente com afirmação como alega o gráfico 10.

**Gráfico 10- Fatores Higiênicos**

**Fonte:** Elaboração própria (2007)

47% dos servidores estão insatisfeitos com a sua remuneração, isto é um item importante, pois, Maslow (1996) em sua teoria expõe que as pessoas para serem motivadas por sua remuneração, mostram-se realizadas e seguras, pois bem remuneradas desenvolvem melhor sua função. Mas para alcançar a motivação é necessário que haja benefícios e recompensas no trabalho desenvolvido.

As duas próximas questões do questionário abordam assuntos como status no trabalho e o desejo de permanecer na organização. Na primeira afirmativa sobre o status, 64(%) dos servidores discordam da afirmação, 213(%) concordam e 747(%) concordam parcialmente, como demonstrado no gráfico 11.

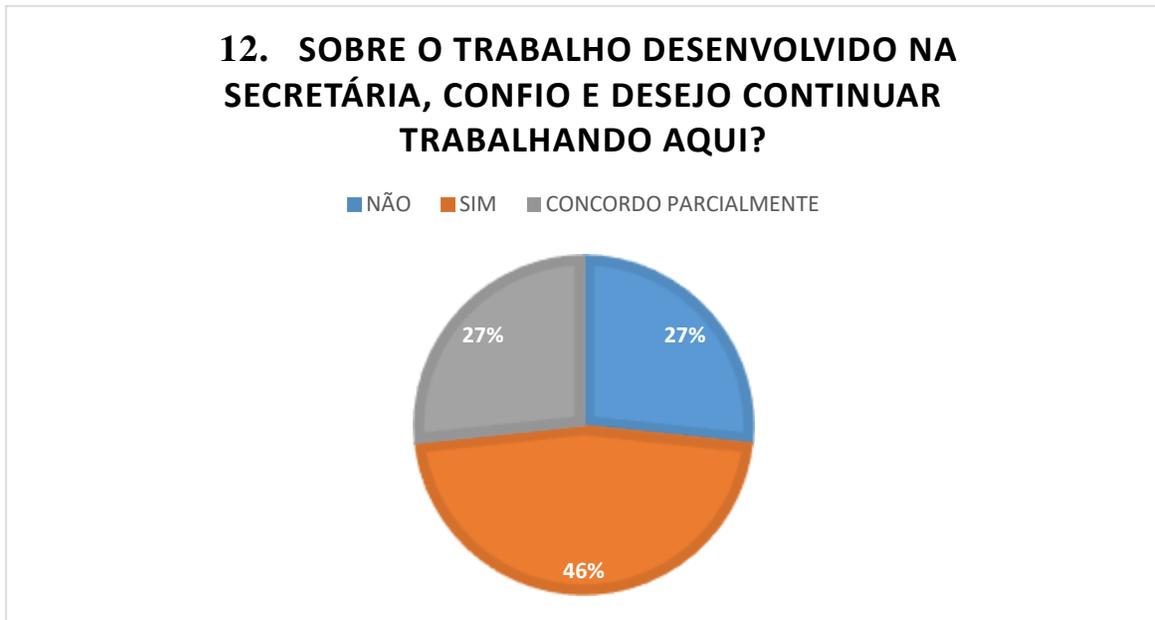
Gráfico 11- Fatores Higiênicos



**Fonte:** Elaboração Própria (2017)

47% dos servidores concordam parcialmente com o fato do status que o seu trabalho proporciona, para Maslow citado por Gil (1994), as necessidades de realização pessoal refere-se à própria realização do máximo de potencial individual e de desenvolvimento contínuo, assenta ainda que os indivíduos só podem aspirar a objetivos elevados depois de saciarem as necessidades de deficiência, isso porque quando não atendidas comprometem o bem-estar do ser humano. Fica claro pelo os dados do gráfico o fato da falta de valorização dos profissionais do serviço público em relação às atividades desempenhadas pelo o mesmo. A última afirmativa instiga o servidor sobre sua permanência no serviço público, se continuaria ou não trabalharia mais na instituição, caso tivesse uma nova oportunidade noutra setor de trabalho: 4 (27%) discordam, 7 (46%) concordam e 4 (27%) concordam parcialmente, como mostra o gráfico 12.

**Gráfico 12-** Fatores Higiênicos



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

Analisando os pontos negativos e positivos, percebemos que os servidores querem permanecer na secretária de administração do município, desempenhando e desenvolvendo suas atividades no órgão. Contudo, observando as respostas obtidas com o questionário fica evidente que os servidores da secretária de administração do município estão satisfeitos no que diz respeito sobre as relações interpessoais com os colegas de trabalho, inclusive com a chefia.

Abordando o tema com relação ao gestor da secretaria na tomada de decisões, já não há uma aprovação tão grande, no entanto, os fatores que mais geram insatisfação entre os servidores são a remuneração e falta de status no âmbito social, proporcionado pelos trabalhos desenvolvidos dentro da organização.

Na ultima parte do questionário foi elaborado um quadro para que os servidores atribuíssem notas de 0 a 10, para cada um desses fatores de acordo com o grau de importância que atribuem para a motivação dos servidores. Para cada item foi dada uma média da importância dos fatores que motivam os servidores. Por ser valorizado no trabalho a média foi de 7,8, para a participação nas decisões a média foi 7,5, para relação com os colegas de trabalho a média foi 9,0, para comprovar eficiência dos servidores a média foi de 7,8, já o quesito remuneração a média foi de 8,5, o fato do servidor gostar do ambiente de trabalho a média foi de 8,0, a estabilidade e a oportunidade de crescimento, o primeiro foi 10, e o segundo foi 5,0, a relação

com os colegas foi 10 também, poder usar a criatividade ficou com média 5 e as instalações físicas foi 6,5

Por meio das médias obtidas pelas notas atribuídas a cada fator, é visível verificar qual a importância que os servidores dão para cada quesito e o quanto acreditam que são capazes de influenciar na motivação dos mesmos. Os fatores considerados por eles como de menor influência foram as instalações físicas e a liberdade para usar sua criatividade. No meio termo, há a participação nas decisões, a relação com os colegas de trabalho, o sentimento de desafio de poder comprovar a eficiência, podendo aliar os salários somados aos benefícios e a oportunidade crescimento.

Os maiores responsáveis por motivar os servidores segundo as médias são a relação entre equipe, gostar do trabalho que desenvolve e principalmente o reconhecimento do trabalho.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordado o tema, e diante de toda análise dos dados, fica claro que existem os mais diversos fatores que influenciam na motivação no trabalho dos servidores da secretaria de administração de Sumé. Investindo-se no capital humano, a gestão da administração pode vir a mostrar comprometimento com a eficiência na gestão de pessoas. As necessidades abordadas neste artigo pelos servidores poderiam ser praticadas dentro da secretaria, sem a necessidade de altos investimentos financeiros, no entanto não são realizados.

Já sobre a autorrealização abordada pelas teorias motivacionais contidas neste artigo, um plano de carreira não existente para a categoria dos funcionários públicos, com exceção dos professores com qualificações adquiridas proporcionando uma progressão. Em termos de remuneração, a maioria dos servidores são admitidos nos cargos públicos e ali permanecem sem nenhuma possibilidade de ascendência.

É necessário que exista um controle efetivo dos serviços públicos prestados por esses trabalhadores. O feedback é as praticas de orientação dadas pelos gestores, a correção de condutas e o reconhecimento do material humano são de extrema importância para a qualidade nos serviços públicos prestados aos cidadãos/clientes, como também para a motivação dos servidores.

Os aspectos motivacionais no setor público precisam ser trabalhados e treinados com orientações e técnicas e avaliações constantes, faz-se necessário também um plano de carreira que ofereça benefícios não apenas para a quantidade de anos trabalhados, como os populares quinquênios, abordados em tantas legislações municipais, mas pela a qualidade no desempenho das funções dos servidores.

As dificuldades sempre existem no ambiente de trabalho, exigindo-se um trabalho realizado com eficiência e valorização do material humano pelos gestores no sentido de melhorar o reconhecimento dos servidores público no âmbito municipal, o que trará resultados positivos, uma vez que os servidores motivados estarão mais empenhados nas atividades e satisfeitos no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALDEFER, C. P. **An empirical test of a new theory of human needs.** Organizational Behavoirand Human Performance, 1969.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília W. **A Difícil Administração das Motivações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, FGV, janeiro/ março 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional.** 2a. ed. - SP: Atlas, 1995.
- BERGANINI, C. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 214
- BRASÍLIA - DF. MARE - Ministério da Administração Federal e reforma do Estado. Caderno 3 da Reforma do Estado. In. Min. Luiz Carlos Bresser Pereira. Brasília,DF, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, L.C. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, jan-abr 1996.
- \_\_\_\_\_. SPINK, P. (orgs) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7ª ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 8ª ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2011.
- COMISSÕES DE ÉTICA. XXIV, Cap. I, II. Seção I – Regras Deontológicas.
- CORDEIRO, Laerte Leite. **O significado de Relações Humanas,** in Yolanda Ferreira Balcao e Laerte Leite Cordeiro (coords.), op. cit., p. 84.Laerte Leite Cordeiro, op. cit., p. 84 e 85.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.
- EVANS, Peter. **Embedded Autonomy.** Princeton: Princeton University Press. 1995

FAIRBROTHER, Peter. **Politics and the State as Employet**: Londres: Mansell. 1994

G1, portal de notícias, disponível em <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2013/03/mulheres-querem-desenvolvimento-profissional-plr-e-promocao.html>> acesso em 20 de maio de 2017.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público: um desafio para uma administração eficiente**. 2014. Disponível em: <<http://www.jus.com.br/artigos/31928>>. Acesso em: 5 mar. 2017.

GIL, Antonio Carlo. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª Ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLEMAN, David. **A Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996

HENDRY, C. e PETTI GREW, A. **Human Resource Management: an agenda for the 1990's**. SAGE: Londres, 2000.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

KANAANE, Roberto; KEPPKE, Rosane Segatin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. **Gestão Pública Estratégica e a Visão do Futuro in Gestão Pública. Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. org. KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS Eva Maria, MACONI Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. Ed. 1985.

LOCKE, E. A. **Personnel attitudes and motivation**. Annual Review of Psychology, 26:457-80, 1975.

MACÊDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHANN, M.E.P.; CUNHA, N.M.M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

McClelland, D. C. (1961). **The achieving society**. Princeton, New Jersey: Van

McGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa.** Tradução de Daniel Peleteiro. Lisboa: Livraria Clássica, 1960.

McGregor, D. **The Human side of enterprise.** New York, McGraw-Hill, 1960.

MEIGNEZ, R. **Pathologie Sociale de l'entreprise.** Paris: Gauthier - Vilars, 1965.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 1995.

\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo.** 12. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo.** 6. ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Malheiros, 1995, p. 43.

\_\_\_\_. **Curso de Direito Administrativo.** São Paulo: Malheiros, 2001.

PEREIRA, Gustavo Alberine. **Serviços Públicos: Do Auge Da Noção Tradicional À Crise.** 2009. Disponível em: <<http://www.unibrasil.com.br/arquivos/direito/20092/gustavo-alberine-pereira.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2017.

**RECURSO DE MANDADO DE SEGURANÇA N. 2201.** Tribunal Pleno do STF, rel.Min. Abner de Vasconcelos. Diário da Justiça da União. 22 de julho de 1954.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

SENADO, \_\_\_\_\_ jornal \_\_\_\_\_ disponível \_\_\_\_\_ em <<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2012/09/13/professor-de-harvard-fala-sobre-melhoria-da-gestao-organizacional>> acesso em mar.2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** (Tradução Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira). 3ª Ed., São Paulo: Saraiva 2011.

SUMÉ, estatuto do servidor público, DE 2013, disponível em <<http://www.comprov.ufcg.edu.br/files/Concursos/sume-2014/LeiComplementar.pdf>> acesso em 23 mar. 2017.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal de Roraima. Resolução do Conselho Universitário nº026 de 31 de dezembro de 2003.** VIEIRA, Carolina Belli et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica, vol. 4, nº1, 2011.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em administração**. v.10, 2004.

VINCI JUNIOR, Wilson José. 8/11/2005. **O servidor público estatutário e a nova ordem de competência da Justiça do Trabalho estabelecida pela E.C. nº 45/04**. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos>>. Acesso em: mar. 2017.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

**APÊNDICE - A**  
**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**  
**CENTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO – CDSA**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO DO CAMPO – UEADUC**  
**CURSO DE GESTÃO PÚBLICA**  
**ALUNO: ALINE VILAR DE SOUSA**  
**ORIENTADOR JOSÉ IRIVALDO ALVES OLIVEIRA SILVA**

**QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES**

**FATORES DE MOTIVAÇÃO**

**1- Sobre autonomia no trabalho, tem autonomia para propor melhorias no ambiente de trabalho?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**2- Sou realizado tanto profissionalmente como pessoalmente com o trabalho que executo?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**3. Sobre minhas ideias de inovação e sugestões, são ouvidas?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**4- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**5. O setor do qual faço parte oferece oportunidades de crescimento, para o desenvolvimento profissionais de seus servidores?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**FATORES DE RELAÇÃO COM HIGIÊNICOS**

**1- A equipe da qual faço parte o relacionamento é bom?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**2- Tenho um bom relacionamento com meu superior?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**3- Existe concordância a respeito das decisões organizacionais do responsável pela pasta?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**4- Sobre minha remuneração, me sinto satisfeito?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**5- Meu trabalho me proporciona status, me sinto bem-visto por trabalhar neste setor?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**6. Sobre o trabalho desenvolvido na secretária, confio e desejo continuar trabalhando aqui?**

Não     Sim     Concordo parcialmente

**EM UMA ESCALA DE 0 A 10 QUAL A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NA SUA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO SEU TRABALHO.**

Ambiente de trabalho (instalações físicas)	
Utilizar a criatividade e meus talentos	
Interação com a equipe de trabalho	
Oportunidade de crescimento	
Estabilidade no emprego	
Gostar do que faz, me sinto feliz no ambiente de trabalho	
Salário e benefícios	
Comprovar a eficiência	
Relação com a equipe de trabalho	
Participação das decisões organizacionais	
Ser valorizado e reconhecido no ambiente de trabalho	