



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO NO CAMPO  
CURSO DE TECNOLOGIA SUPERIOR EM GESTÃO PÚBLICA**

**RAMILSON GLEYDSON NUNES DE SOUZA**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS:**  
**Um estudo de caso no Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo  
em Sumé - PB**

**SUMÉ – PB  
2014**

**RAMILSON GLEYDSON NUNES DE SOUZA**



**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS:**

**Um estudo de caso no Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo**

**em Sumé – PB**

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

Orientador: Prof. Me. Luiz Antônio Coelho da Silva.

**SUMÉ – PB  
2014**



S729a Souza, Ramilson Gleydson Nunes de  
Análise da motivação profissional dos servidores públicos: Um estudo de caso no Projeto serviço de convivência e fortalecimento de vínculos em Sumé - PB. / Ramilson Gleydson Nunes de Souza. - Sumé: [s.n], 2014. 37p.

Orientador: Professor Dr. Luiz Antonio Coelho da Silva.  
Artigo Científico (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Tecnologia Superior em Gestão Pública.

1. Servidores públicos. 2. Gestão Pública. 3. Motivação profissional. 4. Gestão de Pessoas. I. Título

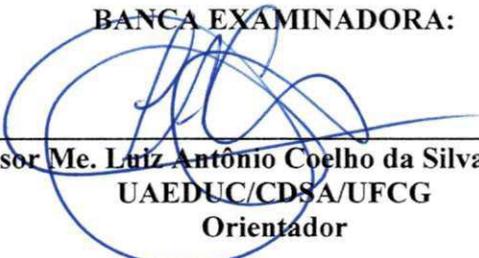
CDU 35(045)

**RAMILSON GLEYDSON NUNES DE SOUZA**

**ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS: Um  
estudo de caso no Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em  
Sumé - PB**

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade de Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Professor Me. Luiz Antônio Coelho da Silva Nota: (9,6)**  
**UAEDUC/CDSA/UFCG**  
**Orientador**

---

**Professora Dra. Vanessa Batista de Sousa Silva Nota: (9,0)**  
**UATEC/CDSA/UFCG**  
**Examinador 1**

---

**Esp. Paulo Raniere Pereira de Sousa: Nota: (8,4)**  
**CDSA/UFCG**  
**Examinador 2**

**Média Final: (9,0)**

**SUMÉ – PB, 31 DE MARÇO DE 2014.**

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral analisar o nível de motivação atual dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé/PB. Tendo como objetivos específicos: Explanar conceitos sobre gestão pública, serviço público e motivação profissional; apresentar alternativas, contendo opções de como motivar os servidores públicos e; identificar os principais fatores de motivação organizacional dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé/PB. Este trabalho classifica-se como um estudo de caso, com metodologia descritiva e exploratória, de natureza quali-quantitativa, e pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação de questionário semi-estruturado. Ressalta-se que a gestão pública contemporânea precisa se profissionalizar em toda sua estrutura, desde o capital humano da organização até a estrutura física dos seus setores e departamentos para se alcançar melhores resultados organizacionais, devendo ainda, enfatizar principalmente o grau de motivação dos seus funcionários, que na prática servem como espelho do sucesso de uma gestão pública, e que se valorizados podem render resultados positivos para a gestão, desencadeando melhorias sociais e de satisfação das demandas da sociedade. Conclui-se assim que o grau de motivação e satisfação profissional dos servidores públicos do projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé/ PB atingem níveis satisfatórios, o que não exclui a possibilidade de melhorias, tais como aperfeiçoamentos, capacitações e cursos, o que refletirá positivamente na busca pela excelência na gestão pública, com qualidade, eficiência e efetividade nos serviços públicos ofertados.

**Palavras – Chaves:** Gestão Pública. Gestão de Pessoas. Motivação Profissional.

## ABSTRACT

The present work has the objective to analyze the current level of motivation of civil servants of the project Coexistence Service and Strengthening Linkages in Sumé - PB. Having specific objectives: Explain concepts of public management, public service and professional motivation; Present alternatives, containing how to motivate public servants and options, identify the main factors of organizational motivation of civil servants Design Living Services and Strengthening Linkages in Sumé/PB. This work is classified as a case study, with descriptive and exploratory methodology of qualitative and quantitative nature, and literature and documents, semi - structured questionnaire application. It is noteworthy that contemporary public management need to professionalize throughout its structure, since the human capital of the organization to the physical structure of their industries and departments to achieve better business results, and shall mainly emphasize the degree of motivation of its employees which effectively serve as a mirror of a successful public management , and are valued can yield positive results for management , triggering social and satisfaction of the demands of society improvements. It follows therefore that the degree of motivation and job satisfaction of public service project servers Coexistence and Strengthening Linkages in Sumé - PB reach satisfactory levels, which does not exclude the possibility of improvements, such as upgrade, training and courses, the which will reflect positively on the search for excellence in public administration, quality, efficiency and effectiveness in public services offered.

**Key - Words:** Public Management. People Management. Professional Motivation.

# 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública contemporânea vem enfrentando diversos desafios sejam nos quesitos tecnológicos ou nas constantes mudanças nas relações trabalhistas, onde acompanhar essas mudanças torna-se uma tarefa árdua, que requer do Estado, Governo e gestores públicos uma maior flexibilidade na tomada de decisões.

No Brasil, a administração pública já transitou em três formas administrativas: a patrimonialista, a qual se confundia ou misturava-se o público com o privado, a burocrática, com forte tendência à meritocracia, regras, procedimentos regularizados e formais, e a gerencial, que emergiu na segunda metade do século XX como alternativa flexível para melhoria e qualificação na prestação dos serviços públicos através da desburocratização, eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos Bresser e Spink (2001).

Com o advento da globalização, a modernização e suas constantes mudanças ambientais, políticas, econômicas e sociais, a administração pública também foi obrigada a modernizar-se, não apenas em sua estrutura e forma organizacional, mas também em sua forma de gerenciamento de seus colaboradores, ou seja, os servidores públicos.

Assim, o processo de qualificação da mão de obra na administração pública vem sendo estimulado a desenvolver pessoas que atendam as demandas da sociedade de forma eficaz e eficiente. Com esse avanço, o setor de gestão de pessoas ganha importante participação na gestão pública, tanto pela forma de gerenciamento de seus servidores, como por questões de governança e qualidade na oferta do seu produto chave, que é a prestação dos serviços públicos aos cidadãos visando seu bem estar social.

Conquistar um *status* de satisfação dos cidadãos com a prestação dos serviços públicos não é uma das tarefas mais fáceis da gestão pública; para isso diversos fatores institucionais contribuem para esse patamar satisfatório, entre eles constam-se: os recursos materiais, físicos e principalmente os recursos inteligíveis, ou seja, os servidores públicos, dos quais através de sua mão de obra é que a população recebe os serviços públicos. Neste sentido, cresce um dos pressupostos desafiadores da administração pública, que é manter motivados seus colaboradores para realizar com presteza, eficiência e eficácia suas funções dentro da organização na qual atuam.

No entanto, diversos autores tomaram como objeto de estudo a motivação no ambiente de trabalho, entre eles Maslow (1954) e Herzberg (1973), entre outros. Estes renomados autores preocupam-se em definir a motivação e suas variáveis como influências no

ambiente organizacional. A motivação profissional também é tema de preocupação da gestão pública, pois bem se sabe que colaboradores motivados exercem com maior qualidade suas funções organizacionais. Na área privada, essa motivação muitas vezes é estimulada através de benefícios e gratificações; já no setor público, a rigidez é maior, pois se lida com dinheiro público, sendo assim os benefícios e gratificações restritos a princípios administrativos, tais como legalidade, impessoalidade entre outros, o que não implica dizer que não existem outras formas de motivação dos colaboradores em uma organização pública.

Neste contexto, este estudo faz uma análise do nível de motivação profissional atual dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé/PB, tratando de conceitos como gestão pública, gestão de pessoas, serviço público e motivação profissional, estimulando maiores estudos nas áreas. Este estudo remete relevância para a sociedade que recebe os serviços públicos ofertados por servidores, presumindo que os funcionários possuem seu nível de motivação e que este interfira positivamente ou negativamente no atendimento aos cidadãos e as suas demandas.

O estudo foi realizado durante o período destinado ao estágio do curso tecnólogo em Gestão Pública, de novembro de 2013 a março de 2014. Sendo assim, os dados foram disponibilizados pelos servidores públicos do supracitado projeto, através de pesquisa documental para que assim fosse possível atingir os objetivos desse estudo.

O objetivo geral do trabalho tem-se que é analisar o nível de motivação profissional atual dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé - PB. Para atingir o objetivo central dessa pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos específicos: explanar conceitos sobre gestão pública, serviço público e motivação profissional; apresentar alternativas, contendo opções de como motivar os servidores públicos e; identificar os principais fatores de motivação organizacional dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé /PB.

Sendo assim, a importância deste trabalho justifica-se pela curiosidade acadêmica do pesquisador em estudar uma área de suma importância para o desenvolvimento de uma gestão pública de qualidade; Além disso, o trabalho evidencia a importância do setor de gestão de pessoas e consequentemente das pessoas na administração pública, contribuindo academicamente para o desenvolvimento de novos estudos sobre motivação profissional no setor público; e contribuindo socialmente através de estudos, novos conceitos e práticas de aperfeiçoamento profissional na administração pública, desencadeando a oferta de serviços públicos de qualidade com atendimento dos anseios dos cidadãos, que clamam por serviços públicos de qualidade com eficiência, eficácia e efetividade.

A metodologia utilizada no estudo tem caráter descritivo e exploratório, de natureza quali-quantitativo, com estudo de caso, onde se utiliza a técnica de coleta de dados, pesquisa bibliográfica e aplicação de um questionário aos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé - PB.

Nesse panorama, surge a problemática de estudo: **Qual o nível atual de motivação dos servidores públicos do projeto Serviço Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé - PB?**

O trabalho está dividido da seguinte forma: Introdução, Referencial teórico, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados, conclusão e referências.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL**

Atualmente a gestão pública passa por processos de evolução conforme paradigmas do mundo moderno. Assim, compreender as mudanças recentes do mundo atual não é umas das tarefas mais fáceis, pois os avanços estão em todas as áreas, sejam nas tecnologias de ponta, tecnologias de informação, ou até mesmo na sociedade, exigindo assim cada vez mais do Estado, Governos e seus gestores modificações intrínsecas na sua forma de governar.

Para Meirelles (2003, p. 63) "administração pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas". Com isso, observa-se que o objetivo da gestão pública contemporânea é de perseguir e promover a qualidade no atendimento das necessidades dos cidadãos.

O gestor público deve preocupar-se em desenvolver ações de interesse social e coletivo, aprimorando assim os serviços prestados à população, gerenciando assim os recursos oriundos de coletas conforme intermédio do funcionamento do sistema tributário.

Conceitualmente Harmon e Mayer (1999, p.34) explicam que a administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.

Diante de todas as mudanças ocorridas ao longo dos tempos, a administração pública contemporânea preocupa-se em seguir princípios administrativos, tais como: eficiência,

eficácia e efetividade, os quais são norteadores e determinantes para uma gestão pública contemporânea de qualidade.

Entretanto, ao ilustrar o desenvolvimento histórico da gestão pública no Brasil, Bresser Pereira e Spink (2001) evidenciam que o eixo inicial da administração pública brasileira foi a patrimonialista, percorrendo pela burocrática e evoluindo para a gerencial, aonde estes autores detalham:

- a) Administração patrimonialista: definia as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos, pois o modelo de gestão baseava-se no controle central do governo, e seus interesses privados ocorridos entre os anos de 1891 e 1930.
- b) Administração burocrática: modelo inspirado em Weber foi adotado para substituir a administração patrimonialista a partir dos anos de 1930, onde o Estado comporta instituições basicamente hierarquizadas com controle focado nos processos, estruturas complexas e regulamentos rígidos; e
- c) Administração gerencial: eclodiu nos anos de 1980, e envolve aspectos políticos, econômicos e administrativos, buscando assim seu desempenho através do gestor público focado na eficiência, flexibilização, controle finalístico, contrato de gestão, qualidade e cidadão-cliente.

Com o decorrer dos anos a administração pública sofreu diversas transformações e influências. Em razão da tradicional ausência de qualidade, eficiência e eficácia com foco nos resultados, a administração pública adaptou-se lentamente às modificações em busca da qualidade exigida.

De acordo com Chiavenato (2003):

Em uma época de complexidade, mudança e incerteza como a que atravessamos nos dias de hoje, a administração se tornou uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Nas organizações – seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares, seja em qualquer outra forma de empreendimento humano, a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa (CHIAVENATO, 2003, p. 26).

Todavia, em relação às mudanças na gestão contemporânea pode-se afirmar que são as respostas refletidas nas tomadas de decisões dos gestores, de maneira que, torna-se

imprescindível um novo enfoque gerencial, que poderá ser realizado por meio da adoção de técnicas gerenciais adequadas à nova realidade da administração pública, tendo como suporte atender as necessidades específicas dos cidadãos.

Têm-se ainda, que a gestão pública contemporânea atua conforme os princípios da legalidade, da moralidade e da eficiência nas ações e prestações de serviços voltados para ao atendimento público.

De acordo com Santos (2009):

Gestão Pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo. Pode-se classificar, de maneira resumida, o agir do administrador público em três níveis distintos: a) atos do governo, que se situam na órbita política; b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos: I – tradução da missão; II – realização de planejamento e controle; III – administração de R.H., materiais, tecnológicos e financeiros; IV – inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e V – tomada de decisão diante de conflitos internos e externos (SANTOS, 2006, p. 3).

Sendo assim, identifica-se a relevância da gestão pública na realização do interesse público, com normas cruciais para execução de uma boa administração. Portanto, neste sentido, observa-se que a busca para manter a eficiência operacional vai além dos recursos físicos e materiais de uma organização, onde a prestação de serviços públicos de qualidade obrigam as organizações a investir em seus recursos inteligíveis, ou seja, as pessoas que prestam os serviços públicos.

De acordo com Garde (2001, *apud* Marques, 2003, p. 221):

A nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o ogo da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos.

Portanto, um elemento essencial para o funcionamento da gestão pública na atualidade é o gerenciamento de pessoas, ou seja, introduzir seus colaboradores dentro do arquétipo moderno das exigências da gestão pública, transformando eficientemente as organizações, a fim de atender com qualidade os anseios dos cidadãos, onde se entende que para isso é necessário inovar e habilitar os servidores públicos.

Neste sentido, Bukowitz e Williams (2002, p.17) afirma que “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento

ou capital intelectual”, assim a geração e aplicação do conhecimento de forma continuada na gestão pública poderá aumentar o desempenho organizacional, ampliando as chances administrativas de ofertar um serviço de qualidade. Portanto, cabe à gestão pública buscar formas alternativas de capacitação e valorização profissional com o intuito de gerar motivação para os servidores públicos, os quais devem estar satisfeitos com o trabalho que exercem diuturnamente, para que assim surjam melhorias de atendimento e qualidade dos serviços prestados a sociedade.

## **2.2 CAPITAL HUMANO, ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SERVIÇO PÚBLICO**

Na administração pública comumente os gestores não valorizam o conhecimento de seus colaboradores, desprezando por vezes sua capacidade, seu conhecimento e suas habilidades, já que o conjunto de todas essas habilidades e técnicas forma o capital humano de cada colaborador.

De forma geral, conceitua-se o capital intelectual, que para Chiavenato (1999a):

Capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe. Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este capital intelectual: algo que não vê que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em número quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã (CHIAVENATO, 1999a, p. 459).

Contudo, a nova gestão pública vem demandando cada dia mais esse capital intelectual de seus colaboradores, num contexto social e globalizado a qual vivenciamos, pois o conhecimento faz a grande diferença dentro das organizações, onde Chiavenato (2006, p 17) define como “um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”, ou seja, um sistema onde a cooperação entre pessoas é essencial para que seus objetivos fins sejam alcançados.

Já para Marques (2009, p. 29) “o capital intelectual diz respeito à posse de conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações com clientes e destrezas profissionais, que dão às organizações uma vantagem competitiva”. Assim, verifica-

se que o capital intelectual cresce à medida que aumentam os conhecimentos adquiridos pela pessoa, valorizando o capital intelectual da empresa como um todo.

Evidentemente as organizações jamais existiriam sem seus colaboradores, ou seja, as pessoas que lhes dão vida, força e movimento. Tanto as organizações como seus colaboradores dependem de si mutuamente, pois uma sem outra não atinge seus objetivos fins.

Segundo Chiavenato (1997):

O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto. De aproximá-los da alta direção. De senti-los e percebê-los. De permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos ou com os hábitos. Sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis, que podem dar muito mais do que simplesmente esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial (CHIAVENATO, 1997, p. 20).

Não obstante, as organizações públicas necessitam acompanhar o ritmo evolucionar de como o gerenciamento de pessoas vem crescendo e demandando exigências que ultrapassam os benefícios monetários e buscam a satisfação e prazer ao executar suas funções numa organização.

Como descreve Coelho (2004):

As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescente no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo (COELHO, 2004, p. 104).

Ainda assim, a complexidade das organizações públicas em atrair e fixar colaboradores qualificados para atender com qualidade as demandas da sociedade é dilema que afeta diretamente na concretização dos objetivos do serviço público. Neste contexto, Meirelles (2004, p. 320) diz que o “serviço público é todo aquele prestado pela administração pública ou por seus delegados, sob normas ou controle estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado”. Observando a definição de serviço público, elucida-se que este é essencial na medida em que deve atender

as demandas da sociedade e promover seu bem estar social, o qual cabe às organizações públicas buscar essa promoção.

Complementando a temática Maximiano (2008) explica:

As organizações transformam recursos para fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários e funcionários (MAXIMIANO, 2008, p.05).

Assim, confere-se que as organizações tem papel intrínseco de transformar seus recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis em serviços de qualidade, principalmente na administração pública, já que é através de sua mão de obra, ou seja, de seus colaboradores que esse serviço irá ser prestado à população, o que evidencia a importância das pessoas nas organizações públicas.

### **2.3 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

As pessoas constituem numa organização os recursos mais importantes, sejam essas organizações públicas ou privadas, pois ambas não funcionam sozinhas. Empresas, instituições e governos são resultados mútuos dos trabalhos de um grupo de pessoas, pois as organizações sozinhas não obtém sucesso, mas com a utilização dos serviços prestados pelas pessoas todos os objetivos e metas podem ser alcançados.

Na atual gestão, a gerencial, as pessoas representam o potencial mais importante às organizações. De acordo com Bolman e Deal (2008), as pessoas e as organizações precisam umas das outras. Organizações precisam de ideias, energia e talento; as pessoas precisam de carreiras, salários e oportunidades.

Para Prado Filho (2007, p. 32) “A mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”. Sendo assim, esta mão de obra deve ser cada vez mais valorizada principalmente quando seu produto final trata-se das atividades com as quais os servidores estão diretamente vinculados.

No setor público é sensível à necessidade de investimentos em atividades que melhorem o bem-estar dos funcionários, a cultura organizacional, a capacitação profissional e motive-os a trabalhar de forma satisfatória, gerando assim produtividade e qualidade na prestação dos serviços aos cidadãos. Observa-se que a qualidade dos serviços prestados está

intrinsecamente ligada à motivação do prestador e a satisfação do cliente/cidadão, pressionando assim as organizações a iniciarem processos intensos de mudanças gerenciais, vislumbrando agregar valores aos seus colaboradores, a fim de garantir uma melhor prestação desses serviços.

Conforme Gil (2010), a gestão de pessoas envolve várias atividades essenciais para organização. Neste sentido, verifica-se que um setor como o de gestão de pessoas não poderá funcionar de forma remota e isolada das demais áreas que envolvem a gestão pública, sendo necessária uma interação entre setores, onde o desenvolvimento e planejamento para capacitação dos servidores públicos sejam garantidos, concedendo-lhes melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

Nessa concepção a gestão de pessoas no setor público tende a facilitar o desenvolvimento das competências individuais dos servidores, ambicionando alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, de acordo com o objetivo maior, que é o interesse público; alinhando assim as competências humanas adaptadas às demandas da gestão pública, e consequentemente dos cidadãos.

## **2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS NA CONTEMPORANEIDADE**

A moderna gestão de pessoas vem transformando-se e buscando consolidar conceitos contemporâneos em seu cotidiano, associando assim, habilidades, técnicas e práticas, onde o propósito é administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações, aproveitando todo esforço e potencial de cada um de seus colaboradores.

Com relação à expressão gestão de pessoas Gil (2010, p. 1), diz que ela é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais na organização. Nesta perspectiva, a gestão de pessoas necessita de planejamento e atenção, pois ela será um guia estratégico, contribuindo para a qualidade dos serviços e sua efetividade.

A gestão de pessoas é tida como uma evolução das áreas denominadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Gil (2010) afirma que assim como a gestão de pessoas, a gestão de talentos, a gestão de Parceiros e a gestão do capital humano são expressões que o aparecem no final do século XX, tendo similaridades com outras que também vêm se popularizando no mundo empresarial.

É importante enfatizar que a gestão de pessoas deve estar intrinsecamente nivelada com a cultura das organizações, pois o desafio de gerir as pessoas ultrapassa o entendimento material e físico, onde o desenvolvimento de lideranças torna-se por vezes capaz de alinhar as expectativas do grupo aos objetivos das organizações.

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20), “a gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: 1. As pessoas como seres humanos; 2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais; 3. As pessoas como parceiras da organização”. Observa-se assim que na administração pública os valores das pessoas são de suma importância, quanto na gestão privada que comumente visam metas e lucros.

Ao constatar a ampla importância das pessoas nas organizações públicas ou privadas, os gestores/líderes têm demonstrado interesse quanto à questão do capital intelectual e suas formas de atuação na busca de resultados. Há a compreensão de que sem as pessoas, torna-se inexecutável ofertar serviços de qualidade.

Nesse contexto, percebe-se que na gestão pública essa vantagem competitiva (valorização do capital humano) não existe em si, ou seja, o que existe é a pressão pela qualidade na prestação dos serviços ao cidadão, onde todo capital intelectual, juntamente com todo aparato físico e organizacional vão gerar um melhor atendimento as necessidades dos usuários dos serviços públicos.

Seguindo esse pensamento Chiavenato (1999) diz que as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de qualquer organização, considerando o tratamento dispendido para estas. Assim, lidar com pessoas torna-se uma tarefa a ser desenvolvida por gestores especializados, com visão administrativa elevada, pois se entende que o setor de gestão de pessoas é holístico, de múltiplas funções e responsabilidades, onde as pessoas devem ser seu foco, e ter seus objetivos individuais e organizacionais motivados, implicando assim no atingimento do objetivo fim da organização, que se pública deve ser o bem estar da sociedade.

Assumir responsabilidades na gestão pública é uma tarefa árdua, principalmente quando esse setor lida diretamente com pessoas, pois se trata de recursos inteligíveis, inconstantes, e sempre em movimento, e para isso o gestor necessita ser flexível e explorar seu espírito de liderança.

Corroborando com a temática, Viveiros (1997) afirma que:

O líder só pode obter resultados com e através das pessoas, se tiver capacidade de selecionar e desenvolvê-las, comunicar-se, motivá-las e tomar decisões que estimulem a sua realização. Com uma liderança adequada, as pessoas podem realizar muito, mesmo se lhes faltarem planos e controles, com

estes propósitos as pessoas tornam-se excepcionais (VIVEIROS, 1997, p.57).

Contudo, liderar não é apenas comandar, pois a nova gestão pública vem demandando cada vez mais habilidades de seus gestores, habilidades que são essenciais para uma gestão efetiva, eficiente e eficaz. Entre essas habilidades três tipos se destacam, conforme Katz (1955, *apud* CHIAVENATO, 2003), sendo elas de natureza técnica, humana e conceitual, que detalhadamente têm-se:

- **Habilidade Técnica:** envolve conhecimento e experiências práticas, baseia-se em uma correta utilização de métodos e equipamentos necessários para a realização de funções específicas;

- **Habilidade Humana:** envolve a capacidade e aptidão de trabalhar com pessoas e alcançar resultados positivos através delas, consiste na capacidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a cooperação, a coordenação e a motivação dentro da equipe; e

- **Habilidade Conceitual:** envolve e requer maior conhecimento, pois implica na figuração da organização de forma holística, consiste em lidar com ideias, conceitos teorias e o intangível.

Portanto, compreende-se que é de suma importância a presença do líder no setor de pessoas, uma vez que esse funciona como um dos pilares básicos na gestão pública contemporânea, onde através desse departamento/setor a prestação do serviço público como produto final começa a ser moldado; não diferente surge à importância de colaboradores motivados a exercer suas atividades na organização a fim de alcançar os objetivos e metas de cada setor, onde um gestor com capacidade de liderar e motivar a equipe pode tornar-se a chave do sucesso organizacional e qualidade na prestação do serviço público.

## **2.5 MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO**

Para falarmos em motivação é necessário que entendamos que o conjunto de ações, percepções e atos gerados em uma organização interferem em sua imagem e clima, o que muitos definem como clima organizacional, que corresponde às percepções que os usuários e colaboradores possuem da organização, referindo-se as propriedades motivacionais, influenciando assim positivamente ou negativamente na qualidade e prestação do trabalho e na organização em si.

Lévy-Leboyer (1974), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos (*apud*, Bergamini, 1997, p. 89).

Entende-se assim que a motivação pode ser compreendida, singularmente, como sendo um incentivo interno que direciona o comportamento de cada indivíduo na busca dos seus objetivos em relação à organização.

Rodrigues (2012), diz que a motivação depende de alguns fatores básicos, dentre os quais se destacam:

Reconhecimento do trabalho pela chefia e pela equipe; Sentir-se parte importante dessa equipe. Se tivesse que destacar o principal fator de motivação, este seria o reconhecimento. Como se diz por aí: melhor do que ser conhecido é ser reconhecido; Receber aumento de salário conforme aumentam os resultados e responsabilidades; Estar envolvido em projetos, com resultados efetivos e ligados à missão da instituição; Ter boas condições físicas e materiais de trabalho; e Participar continuamente de cursos de atualização profissional (RODRIGUES, 2012, p. 22).

Considerando a motivação um ato que tem o intuito de levar a pessoa a fazer algo a partir da exposição de motivos ou causas, podemos afirmar que a organização tem uma responsabilidade enorme no processo de motivação do servidor, já que é necessário que haja motivos/razões para manter a motivação, pois a gestão pública busca e necessita de servidores motivados, que possam cada vez mais prestar serviços de qualidade, com eficiência, eficácia e efetividade, sendo esses fatores motivacionais percebidos pelos membros através da percepção que os mesmo têm da organização, ou seja, da percepção do clima organizacional.

No entanto, as organizações públicas necessitam descobrir novos estímulos para garantir uma permanente motivação de seus servidores. Neste sentido, Abraham Maslow (1954) relata que:

Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados

interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento (*apud* Bergamini 1997, p. 71).

Não obstante, as organizações devem buscar satisfazer as necessidades de seus servidores, o que difere de pessoa para pessoa, tanto na razão das diferenças individuais, quanto nas culturais de cada ser humano, pois numa organização cada servidor exerce (ou pelo menos deveria) seu capital intelectual, ou seja, seus conhecimentos e habilidades, onde através de suas técnicas e modos de exercê-las interfere diretamente na organização e prestação dos serviços.

Contribuindo com a temática, Rodrigues (2012) afirma que:

Valorizar o servidor público que de fato deva ser valorizado e destacar o resultado do seu trabalho para a coletividade, para que ele mesmo e todo o grupo tenham noção da sua importância e também comecem a se valorizar, é passo fundamental para que a sociedade também comece a ver o servidor e o serviço público com outros olhos, não necessariamente mais generosos, porém certamente mais justos (RODRIGUES, 2012, p. 22).

Contudo, a valorização do servidor público poderá estar agregada às estratégias da área de gestão de pessoas que desenha premissas necessárias para aumentar a motivação, a qualificação dos servidores, a experiência no trabalho, as técnicas, informações e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Diversas são as formas de motivação que os gestores podem aderir, desde um simples elogio até mesmo o reconhecimento e valorização do servidor. Para Maslow (1954), o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades. Entre as várias necessidades humanas, o estudioso elenca 05 (cinco) como veremos na Figura 01.

**Figura 01** - Hierarquia das necessidades de Maslow.



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1995).

A hierarquia de necessidades de Maslow sugere que existem 05 (cinco) necessidades básicas do ser humano, as quais estão organizadas em níveis de importância que as dividem em 02 (dois) tipos:

- Primárias: Espontânea e associada à existência física da pessoa, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e
- Secundárias: Naturais do ser humano e decorrentes de seu processo de instrução e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

As necessidades são classificadas em:

- De auto-realização: refere-se à maximização de seu potencial, sua capacidade, ou seja, a necessidade interior de cada indivíduo.
- De auto-estima: refere-se autonomia, *status*, reconhecimento e a maneira como o indivíduo se vê.
- Sociais: refere-se a sua aceitação, afeição, amor, amizade, ou seja, a necessidade de pertencer a grupos sociais.
- De segurança: refere-se à proteção, segurança contra perigos, doenças e ameaças.
- Fisiológicas: refere-se sobrevivência, necessidade de beber, comer, repouso e abrigo.

Conforme Chiavenato (2005, p. 479), a teoria de Maslow (1954) percebe que existem duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível (primárias), como as fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível (secundárias), como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Nesse sentido, apenas quando a necessidade de nível inferior estiver satisfatória é que a necessidade de nível mais elevado começa a motivar o comportamento.

Seguindo a linhagem de pensamento de Maslow, nos anos de 1950, Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores, onde concluiu que o homem tem 02 (dois) grupos de necessidades os da natureza intrínseca (fatores da motivação) e outro da natureza extrínseca (fatores de higiene), que de forma detalhada têm-se:

- Fatores higiênicos – são os de continuidade, que advertem a insatisfação e giram em torno do contexto do cargo, como remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho e benefícios.

- Fatores motivacionais – são aqueles relacionados à relevância do cargo e da função realizados, os quais podem gerar motivação e satisfação. Abrange as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios e os desafios relacionados às oportunidades e a auto-realização.

De acordo com Chiavenato (2004):

Os fatores motivacionais ou satisfacientes estão relacionados com as tarefas e os cargos preenchidos por uma pessoa, sendo que se forem avaliados como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito, motivo pelo qual são chamados satisfacientes e, se não forem assim considerados excelentes, ficam insatisfeitos (CHIAVENATO, 2004, p. 69-70).

No entanto, percebe-se que a organização e o gestor tem grande participação nos fatores como motivação e satisfação se seus colaboradores, onde ambos estão diretamente ligados com a função e a forma como são exercidas as atividades dentro de uma organização.

Reforçando Rodrigues (2012) explana:

O gestor deve sempre manter a lucidez e nunca ter uma atitude autista em relação aos problemas. Não é preciso transformar seu setor num imenso psicodrama, mas buscar a solução juntamente com a equipe também é um forte fator de motivação (RODRIGUES, 2012, p. 24-25).

Portanto, constata-se que há diversas formas de motivar os servidores de uma organização, desde o atendimento das necessidades humanas através das ações motivacionais, até mesmo pelo conjunto de enriquecimento de cargos, podendo ser essas alternativas a base para produzir o aumento na motivação, da produtividade, da satisfação e da qualidade dos serviços.

No entanto, verifica-se que os gestores públicos necessitam implantar políticas voltadas para a gestão de pessoas no setor público, buscando um modelo ideal e adequado para o gerenciamento dos recursos humanos, onde atendam as necessidades dos servidores e também os capacite tanto para a realização das tarefas dentro da organização como para o atendimento às demandas da sociedade, para que se tenha uma gestão pública de qualidade prestando os serviços almejados pela população.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser entendida como um caminho pelo qual se busca desenvolver, evidenciar e promover o conhecimento. Para Silva (2003, p. 25) “metodologia é o estudo do método na busca de determinado conhecimento”. Nesse sentido, a metodologia determina os métodos utilizados para alcançar certa informação, conhecimento ou saber.

Neste contexto, os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho foram de essencial importância, para fundamentar e aplicar as técnicas de pesquisa, onde o objetivo principal foi analisar a gestão de pessoas com relação à motivação profissional atual dos servidores públicos do projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em Sumé/ Paraíba.

Este estudo classifica-se como descritivo e exploratório, de natureza quali-quantitativa, através de um estudo de caso e pesquisa bibliográfica e documental, com aplicação de questionário semi-estruturado.

O caráter descritivo é contemplado nesse estudo, onde por sua vez Trivínos (1987, p. 110) elenca que um estudo descritivo “pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Sendo assim, o estudo também busca caracterizar de forma verídica os fatos analisados.

O estudo também apresenta caráter exploratório ao qual Gil (1999, p.43) complementa que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”, ou seja, o método exploratório irá auxiliar a resolução das dificuldades encontradas para realização da pesquisa.

Já em relação à natureza dos dados o estudo apresenta a forma quali-quantitativa, onde Neves (1996, p.1) conceitua pesquisa qualitativa como [...] um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social [...]. Desta forma, o estudo quali-quantitativo envolve um estudo aprimorado e profundo do objeto a ser estudado.

Consequentemente o estudo buscou explicar e descrever a temática de forma mais completa, onde os meios utilizados na pesquisa a formatam como bibliográfica, onde para Gil (1994, p. 71) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que

poderia pesquisar diretamente”, ou seja, a pesquisa bibliográfica reúne o conjunto de uma ou mais obras com características comuns.

O estudo trata-se de um estudo de caso ao qual Yin (1994, p.13) define “estudo de caso com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e as estratégias de análise dos mesmos”. Assim, verifica-se que um estudo de caso particulariza o objeto de estudo.

Com isso, verifica-se que esta pesquisa possui grande valor social, pois vai contribuir para a melhoria da gestão pública, e com isso os serviços públicos ofertados e demandados pela população.

## **5 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO**

A pesquisa foi realizada no Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo (SCFV), localizado em Sumé - PB em março de 2014.

O município de Sumé está inserido no Cariri paraibano que é formado por 29 municípios, onde uma população com cerca de 170 mil pessoas convivem. O clima é tipicamente semiárido e geograficamente o Cariri está subdividido em Cariri Oriental com os municípios de: Alcantil, Barra de Santana, Barra de São Miguel, Boqueirão, Cabaceiras, Caraúbas, Caturité, Gurjão, Riacho de Santo Antônio, Santo André, São Domingos do Cariri e São João do Cariri; e Cariri Ocidental subdividido pelos municípios de: Amparo, Assunção, Camalaú, Congo, Coxixola, Livramento, Monteiro, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro, Serra Branca, Sumé, Taperoá e Zabelê.

O município de Sumé tem de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, uma população de 16.072 habitantes, com uma área de 838 km<sup>2</sup> e densidade demográfica de 17,4 hab./km<sup>2</sup>. Tendo como municípios limítrofes ao norte São José dos Cordeiros e Itapetim (PE); ao sul Camalaú e Monteiro; a leste Serra Branca e Congo; à oeste Ouro Velho, Prata e Monteiro. Sendo localizada assim na região do Alto Rio Paraíba, inserida no Polígono das Secas, a cidade possui um clima do tipo semiárido quente, com chuvas de verão e vegetação predominante constituída pela caatinga; a agropecuária predomina no quesito economia, acentua-se também na cidade sua cultura, belezas naturais,

patrimônios arquitetônicos e seu histórico que é valorizado através das poesias, grupos de danças típicas do Nordeste, festivais de artes e práticas de esportes coletivos.

Dentre os municípios do Cariri Ocidental Sumé destaca-se pelo seu desenvolvimento, por possuir a Escola Agrotécnica de Sumé, mantida com fundos exclusivos da Prefeitura Municipal de Sumé, como também o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - *Campus Sumé (CDSA)*, pertencente à rede de campi da UFCG, destaca-se também pela grande devoção dos católicos a Nossa Senhora da Conceição, que é a padroeira da cidade.

Teve início em 10 de janeiro de 2008, o Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (**ver apêndice 01**) onde era chamado de Programa Amigo Real, Casa de Apoio “Olhando para Frente”. Durante meados de 2009/2010 o projeto passa a ser nomeado de Projeto de Olho no Futuro, o qual contou até o final do ano de 2010 com a parceria do Grupo Santander – Brasil, como integrante do Programa Amigo de Valor, bem como também com o apoio da Prefeitura Municipal de Sumé/PB, através da Secretaria de Ação Social do município.

Em 2011, o Projeto de Olho no Futuro passou a ser financiado exclusivamente pela Prefeitura Municipal de Sumé - PB, passando a funcionar em conjunto com o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) e o ProJovem Adolescente. Em 2012, contou com o apoio do Banco do Brasil – Programa BB Voluntário; dando continuidade ao projeto a Prefeitura Municipal entra com sua contrapartida oriunda do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MSD) do Governo Federal.

Atualmente foi fixada a mudança na nomenclatura após portaria de Nº 134 de 28 de novembro de 2013, da Presidência da República passando a chamar-se “Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo”, funcionando sob a responsabilidade do Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente – CMDCA, que acompanha e fiscaliza a sua execução. Durante esse período o Projeto sempre teve como meta atender 150 (cento e cinquenta) crianças e adolescentes. Sendo hoje atendidas cerca de mais de 220 (duzentas e vinte) crianças e adolescentes no município de Sumé/PB.

De acordo com a Tipificação Nacional de Serviços Socioassistenciais (Resolução CNAS nº 109/2009) o Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos é o serviço realizado em grupos, organizado a partir de percursos, de modo a garantir aquisições progressivas aos seus usuários, de acordo com o seu ciclo de vida, a fim de complementar o trabalho social com famílias e prevenir a ocorrência de situações de risco social. O SCFV organiza-se de modo a ampliar trocas culturais e de vivências, desenvolver o sentimento de

pertença e de identidade, fortalecer vínculos familiares e incentivar a socialização e a convivência comunitária.

Conforme documentos fornecidos pela Prefeitura Municipal de Sumé/ PB, os quais constam em documento nomeado de Descrição de renovação de parcerias, Sumé / PB (2010), os beneficiários do projeto são crianças e adolescentes, na faixa etária de 07 a 17 anos, que estejam em situação de ameaça e/ou violação de direitos ou ruptura de acesso a estes. Sendo o objetivo primordial do projeto buscar o fortalecimento da rede de proteção social as crianças e adolescentes que se encontram em situação de ameaça ou violação de direitos, em especial aqueles relacionados ao uso do álcool e outras drogas, oferecendo ações que possam contribuir para o reestabelecimento do acesso a direitos sociais, como cultura, esporte, lazer, atividades educativas e atenção psicossocial, colaborando para a restauração de danos pessoais e desenvolvimento das capacidades físicas, cognitivas, afetivas, artísticas e de socialização, bem como auxiliar na prevenção e no combate às causas.

Entre as ações direcionadas às crianças e adolescentes estão: aulas de futebol, *futsal*, *handebol* e voleibol, aulas de teatro, aulas de dança, aulas de capoeira, aulas de percussão musical, aulas de informática, oficinas socioeducativas, aulas de reforço escolar e acompanhamento psicossocial.

Com isso, verifica-se que o projeto desenvolve um trabalho simultaneamente preventivo, educativo, organizativo e fomentador do protagonismo juvenil, no tocante às crianças, adolescentes e suas famílias, adotando-se uma metodologia de intervenção, procurando atuar diretamente sobre as situações de ameaça ou violações de direitos, e assim, de forma geral, contribuem para a melhoria social do município.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem por objetivo detalhar e organizar os dados coletados no transcorrer da pesquisa realizada no Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé - Paraíba, a qual foi realizada no período de 06/03/2014 à 17/03/2014, sendo a temática desta pesquisa voltada a analisar o nível atual de motivação dos servidores públicos do Projeto Serviço de convivência e Fortalecimento de vínculos em Sumé/PB onde, com a aplicação do questionário semi-estruturado (**Apêndice 02**), foi possível analisar o nível de motivação e satisfação dos servidores supracitados.

Portanto, neste estudo a aplicação dos questionários para análise foi realizada com todos os servidores públicos do projeto, os quais totalizam apenas 10 (dez) servidores, onde o número de questionários respondidos e entregues foram também 10 (dez), totalizando assim (100%) da amostra do universo de pesquisa.

Na primeira etapa, serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos servidores públicos. Na segunda etapa, a análise será sobre os indicadores de motivação e satisfação profissional atual dos servidores públicos do Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé - PB, tais como: motivação para exercer a função dentro da organização, satisfação com chefe/líder, motivação na organização, resolução de conflitos na organização, ambiente de trabalho, estrutura física e insumos, salários, valorização e relações interpessoais.

## 6.1 PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS ANALISADOS

Em referência ao perfil dos profissionais entrevistados do Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé – PB, observa-se que 60% é do sexo feminino, 40% do sexo masculino, com 20% apresentando faixa etária de 18 a 25 anos, 60% apresentam faixa etária de 26 a 35 anos e 20% apresentam faixa etária entre 36 a 40 anos. Tem-se que 10% dos servidores possuem apenas ensino fundamental completo, 20% ensino médio incompleto/cursando, 30% superior incompleto/cursando e apenas 20% ensino superior completo, conforme demonstra a tabela 01.

**FIGURA 1 - TABELA 01: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA (2014)**

VARIÁVEL	CATEGORIA	MEMBROS	PERCENTUAL (%)
GÊNERO	Masculino	4	40%
	Feminino	6	60%
FAIXA ETÁRIA	18 a 25	2	20%
	26 a 35	6	60%
	36 a 40	2	20%
	Acima de 40	0	0%

**FIGURA 1 - TABELA 01: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA(2014)  
(Continuação)**

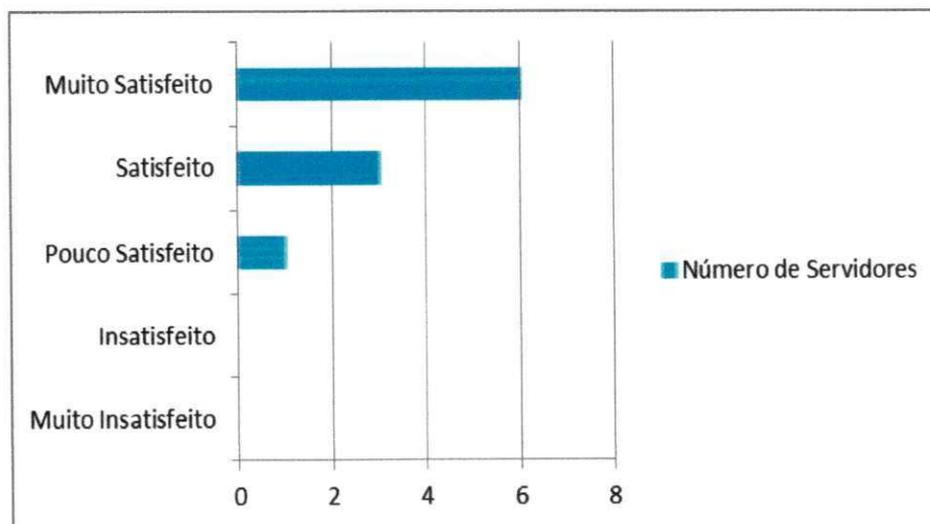
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	1	10%
	Ensino Médio Incompleto/Cursando	2	20%
	Ensino Médio Completo	2	20%
	Ensino Profissionalizante	0	0%
	Ensino Superior Incompleto/Cursando	3	30%
	Ensino Superior Completo	2	20%
	Especialização	0	0%
	Mestrado/Doutorado	0	0%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Quanto à motivação profissional, 100% dos servidores entrevistados afirmaram está motivados para exercer sua função dentro da organização que trabalha de acordo com o quesito 4 (quatro) do questionário. Nesse sentido, Bergamini (1997) explana que a motivação é algo intrínseco as pessoas. Compreende-se assim, que se trata de um fenômeno comportamental único e natural, onde cada um busca seu parâmetro de autoestima e auto realização.

Segundo os dados coletados, numa escala de 1 a 5, representando 5 - Muito satisfeito; 4 - Satisfeito; 3 - Pouco satisfeito; 2 - Insatisfeito e 1 - Muito insatisfeito, 60% dos servidores responderam com nota 5, ou seja, nível máximo se motivação, 30% atribuíram nota 4 que representa estar satisfeito e apenas 10% optou com nota 3 ou seja, pouco satisfeito, conforme demonstra a Figura 02.

**FIGURA 2 – GRÁFICO 1: GRAU DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO SCFV**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Na mesma escala de 1 a 5, sobre o nível de satisfação com a atual gestão de seu chefe/líder, os entrevistados responderam que: 10% não responderam, 10% deu nota média 3 pouco satisfeito e declararam: “Poderia melhorar tentando captar recursos de iniciativa privada e projetos governamentais para melhorar o atendimento às crianças”. 10% atribuiu nota 4 satisfeito, opinando que: “Poderia melhorar sendo mais flexível e descentralizador”, e 70% atribuíram nota máxima no quesito gestão/liderança não acrescentando assim opiniões. Portanto, cabe aos gestores buscar formas alternativas de satisfação profissional para a sua equipe, que geralmente, se sente satisfeita quando a valorização ocorre, se sentindo parte do resultado final com êxito.

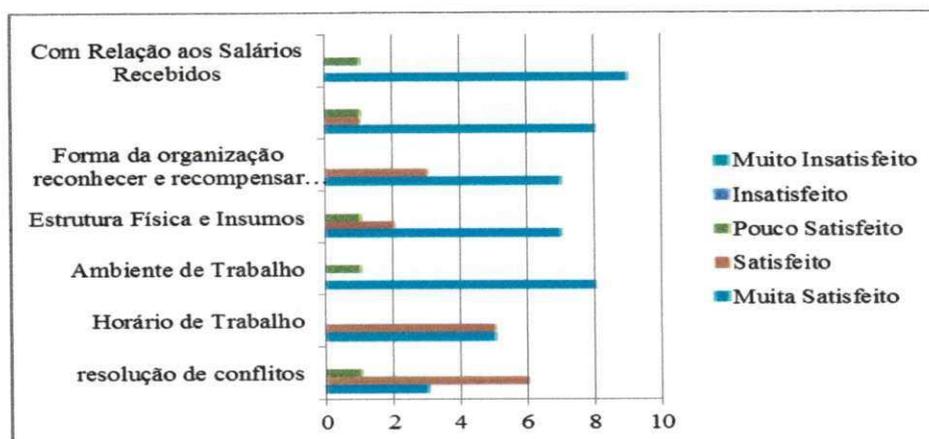
Nesse contexto, Chiavenato (1999), afirma que a liderança é uma forma de influência, onde a influência torna-se um acordo especial, onde se pode modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de forma proposital, sendo assim com provocação o líder/chefe também pode provocar os servidores a serem mais flexíveis e ativos, de forma a contribuir na busca para melhorias da organização.

No sétimo quesito foi abordado como os servidores públicos do projeto gostariam de ser motivados para melhor exercerem sua função dentro da organização; no entanto, apenas 10% responderam que através de “melhoria salarial, mais recursos materiais”, 10% responderam que através de “qualificação profissional” e a grande massa dos entrevistados não opinaram, totalizando 80% de opiniões em branco. Verifica-se, portanto, que existe o

- Posicionamento da instituição em face de modernização: 80% avaliaram com nota 5, 10% nota 4 e 10% nota 3;
- Com relação aos salários recebidos: 90% dos entrevistados deram nota 5, e 10%, 3.

Desse modo, os dados da pesquisa são apresentados na tabela 02, onde têm-se estes dados supracitados:

**FIGURA 3 – GRÁFICO 2: MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação ao último quesito, que tratava sobre possíveis comentários, sugestões ou assuntos não abordados, todos os entrevistados (100%) não opinaram ou responderam a questão. Assim, verifica-se que muitas vezes os funcionários podem ter dúvidas se devem participar de melhorias, sugestões e se realmente seu trabalho precisa ser melhorado.

Portanto, entende-se que a gestão pública contemporânea precisa se profissionalizar em toda a sua estrutura, que vai desde o capital humano da organização até a estrutura física dos setores, para que assim se alcance melhores resultados. Todavia, deve-se enfatizar principalmente o grau de motivação dos seus funcionários, que na prática servem como espelho do sucesso de uma gestão pública, e que se valorizados podem render resultados excelentes para qualquer gestão, desencadeando em melhorias sociais e satisfação das demandas da sociedade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública contemporânea em seu pleno desenvolvimento profissional necessita da atuação de servidores públicos capacitados para que possa assim se sustentar e

medo de opinar ou desconhecimento de como ser motivado profissionalmente no setor público.

A pesquisa também buscou salientar o que mais motiva os servidores do projeto a exercer sua função de forma satisfatória; nesse quesito 10% responderam a alternativa ambiente de trabalho/estrutura física organizacional e ainda opinou em outros citando: “satisfação do usuário”, 10% optou pela alternativa valorização/benefícios e 80% optou pela alternativa elogios/reconhecimento, onde, 20% desses 80% optaram consequentemente pela alternativa ambiente de trabalho/estrutura física organizacional. Esses dados apontam para relação com a teoria de Maslow (1954), que demonstra que somente quando a necessidade de nível inferior que são as básicas estiver suficientemente satisfeita é que a necessidade de nível mais elevado começa a motivar o comportamento, ou seja, a auto realização; como também com Herzberg (1973) que fala que o reconhecimento profissional tem grande valor contributivo na satisfação dos servidores, sendo assim de acordo com a pesquisa a atual gestão reconhece o valor humano do trabalhador, valorizando-o e estimulando suas competências técnicas e humanas.

Percebe-se que apenas 10% dos entrevistados afirmam que sua satisfação e motivação dependem de valorização e benefícios, pois 80% optaram como forma de motivação e satisfação profissional o elogio/reconhecimento e a estrutura física ofertada pela organização, tendo como itens que mais os motivam e estimulam na organização. Nesse sentido, Rodrigues (2012) diz que boas condições físicas e materiais, junto a oportunidades de atualização complementam um quadro favorável de motivação, não obstante, nota-se a importância de um líder/gestor capaz de enxergar o talento de seus colaboradores como também lhes oferece um ambiente de trabalho de qualidade.

No penúltimo quesito, o nono, que trata da motivação e da satisfação dos funcionários públicos da pesquisa verificam-se os seguintes resultados:

- Resolução de conflitos, reclamações e queixas pessoais: 60% deram nota 4, 30% nota 05 e 10% nota 3;
- Horários de trabalho: 50% deram nota máxima e 50% nota 4;
- Ambiente de trabalho: 80% deram nota 05, 10% atribui nota 3 e 10% não atribuiu nota.
- Estrutura física e insumos: 70% avaliaram com nota 5, 20% nota 4 e 10% nota 3;
- Forma da organização reconhecer e recompensar seus esforços: 70% atribuíram nota máxima 5 e 30% nota 4;

alcançar seus objetivos e metas diários. Neste contexto, averigua-se que o setor de gestão de pessoas tem grande relevância dentro das organizações públicas, se destacando por tratar-se de um setor holístico, que lida com recursos vivos e inteligíveis.

Com isso, verifica-se que foi explanado os conceitos de gestão pública, serviço público e motivação profissional, salientando-se que tais conceitos demonstram com clareza o que é uma gestão eficiente e como surge a motivação dos servidores públicos.

Sabe-se que para que um funcionário se sinta motivado é necessário que este seja valorizado, receba bons salários e tenha um bom ambiente de trabalho, harmônico e equilibrado, o que se sugere que cada vez mais seja aplicado no projeto do estudo. Portanto, estes funcionários do estudo se sentem bastante motivados com relação ao horário de trabalho e a resolução de problemas, onde se busca as melhores soluções para as demandas sociais.

Neste paradigma, gerenciar pessoas e atender suas necessidades profissionais torna-se um grande desafio para os gestores, onde as dificuldades em manter seus colaboradores motivados a atuar de forma eficaz e eficiente nas organizações pode tornar-se um obstáculo ao sucesso organizacional.

Motivar funcionários no setor público não é fácil, seja por falta de recursos financeiros ou mesmo por questões legais, onde uma das alternativas torna-se o adequado gerenciamento de pessoas, onde fatores como ambiente de trabalho, liderança, motivação e satisfação são essenciais para que através do setor de pessoas a gestão pública possa incentivar e motivar seus servidores públicos.

Neste sentido, este trabalho buscou analisar o nível de motivação profissional atual dos servidores públicos do projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé – PB, demonstrando assim a grande importância da gestão de pessoas dentro da gestão pública, bem como a importância da motivação profissional dos servidores públicos dentro das organizações; e assim verificou-se através desse estudo que o nível de motivação dos servidores públicos do projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos em Sumé – PB é satisfatório, atingindo assim níveis consideravelmente positivos de motivação e satisfação profissional dos seus servidores públicos.

Comprovou-se também que a atual gestão do município de Sumé – PB tem sensibilidade para reconhecer o valor profissional de seus servidores, motivando-os e satisfazendo suas necessidades profissionais, o que reflete de forma positiva para qualquer gestão, onde através de seus colaboradores sua imagem como instituição e órgão prestador de serviços públicos, ganha mérito e qualidade perante a população.

Não obstante aos resultados, conclui-se que melhorias podem ser implantadas para o alcance de uma gestão pública de excelência. ações como treinamentos, aperfeiçoamentos, palestras, melhorias salariais, plano de carreira, qualificações e capacitações podem ser ofertados como forma de motivação e satisfação profissional, as quais atribuídas a melhorias de estruturas físicas e tecnológicas podem desencadear maior qualidade, eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos ofertados a sociedade. Com isso, verifica-se que novos estudos nesta área devem surgir para desenvolver de fato a gestão de pessoas na administração pública.

## REFERÊNCIAS

Albino, Fabíola Amorim. **Motivação na administração pública: Um estudo de caso na Secretaria de Saúde em Serra Branca-PB/Fabiola Amorim Albino.** Sumé-PB: [s.n], 2013.28f.

ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação.** In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BOLMAN, L.G.; DEAL, T. E. **Reframing Organizations: artistry, choice, and leadership.** 4. ed. The Jossey-Bass Business & Management Series, 2008.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação.** . 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta.** 3.ed. ver.. e atual.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** São Paulo: Campus, 2 ed. 2005.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Repensando a organização empresarial**. São Paulo: Editora Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999a.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos humanos das organizações: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para setor público**. Revista do Servidor Público. Rio de Janeiro, ano 55, nº 1 e 2, jan/jun. 2004.

HERZERBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano. In: HAMPTON, David R.(comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado. **A valorização do capital humano no ambiente empresarial**. Banas da Qualidade, São Paulo, ano XVII, n. 185, p.32-34, out. 2007.

GARDE, Antonio, Juan. **Gerencia e administração financeira**. Madrid: Instituto de Estudos Fiscais, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

Gil, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoria de la organización para la administración pública**. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C./ Fondo de Cultura Económica, 1999.

MARQUES, Maria da Conceição da costa. A problemática da medição do capital intelectual nas organizações do conhecimento. **Revista Brasileira de contabilidade**, ano XXXVIII, nº 178, 179 e 180- Julho à Dezembro de 2009. Editada pelo Conselho Federal de Contabilidade.

- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo: RT, 1985.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29ª ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- OLIVEIRA, Antonia Teresinha de. **Políticas públicas e atividade administrativa**. São Paulo: Fiúza Editores, 2005.
- RODRIGUES, Paulo. **Motivação e formação de equipes na gestão pública**. São Paulo: SG-Amarante editorial, 2012.
- SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva 2009.
- SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.
- Silva, Luiz Antônio Coelho da. **Análise da satisfação profissional dos servidores públicos: um estudo de caso no campus de Sumé/UFCG-Paraíba**[manuscrito]. Monografia do curso de especialização em Economia Solidária e Autogestão da UFCG. Campina Grande, 2012.
- SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: atlas, 2003.
- MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York, Harper & Brothes, 1954.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**. V. 1. N.º. 3. 1996.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIVEIROS, Marco Antonio Heredia. **Revista Paradigmas**. São Paulo, v. 9, n. 6, p. 57-62, out/dez. 1997.
- YIN, Robert. **Case study research: design and methods**. 2 Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.
- Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=251630> > Acesso em: 20/01/2014.
- Disponível em: < <http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/assistencia-social/psb-protecao-especial-basica/scfv-servicos-de-convivencia-e-fortalecimento-de-vinculos/scfv-2013-reordenamento> > Acesso em: 24/02/2014.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO NO CAMPO – UAEDUC  
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

Este instrumento de pesquisa integra parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), em Tecnologia da Gestão Pública pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) *Campus Sumé* - PB. A aplicação dessa pesquisa em conjunto com o trabalho teórico é de essencial importância e exigência para a obtenção do grau de graduando no referido curso. O objetivo central dessa pesquisa é analisar a motivação profissional atual dos servidores públicos se Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em Sumé, na Paraíba. Vale ressaltar que o cunho dessa pesquisa é acadêmico/social e não política/partidária. Agradecemos sua colaboração em responder o questionário com veracidade, precisão e honestidade, salientando que é garantida a confidência (sigilo) relativa aos participantes, sendo sua identificação não exposta ou revelada durante todo o trabalho acadêmico. Ciente da relevância de sua valorosa participação, desde já receba nossa estima e agradecimento.

UFCG-BIBLIOTECA

**QUESTIONÁRIO DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL ATUAL PARA OS  
SERVIDORES DO PROJETO SERVIÇO DE CONVIVÊNCIA E  
FORTALECIMENTO DE VÍNCULO EM SUMÉ - PB**

01. Gênero:

Masculino ( ) Feminino ( )

02. Faixa etária: ( ) de 18 a 25 anos ( ) de 26 a 35 anos ( ) de 36 a 40 anos ( )  
( ) Acima de 40 anos.

3. Nível de escolaridade:

- Ensino fundamental                       Ensino superior incompleto/cursando
- Ensino médio incompleto/cursando       Ensino superior completo
- Ensino médio completo                       Especialização
- Ensino profissionalizante                       Mestrado ou doutorado

4. Você se sente motivado para exercer sua função dentro da organização que trabalha?

- Sim     Não

5. Numa escala de 1 a 5 qual seu nível de motivação dentro da organização que atua? Sabendo-se que 1 significa Muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 Pouco satisfeito, 4 satisfeito e 5 Muito satisfeito . \_\_\_\_\_.

6. Na mesma escala de 1 a 5, qual seu nível de satisfação com a atual gestão de seu chefe/líder? \_\_\_\_\_ Poderia melhorar? Se **SIM** Como?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Como você gostaria de ser motivado para melhor exercer sua função dentro da organização? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. O que mais lhe motiva a exercer sua função na organização de forma satisfatória de acordo com as alternativas?

- Dinheiro/ Gratificações                       Elogios/Reconhecimento
- Valorização/Benefícios       Ambiente de trabalho/ Estrutura física organizacional
- Outros (quais?) \_\_\_\_\_

9. Marque na tabela seu grau de MOTIVAÇÃO e SATISFAÇÃO de acordo com os a escala de 1 a 5, atribua sua nota nas seguintes alternativas e se desejar registre suas sugestões de melhoria ou contribuição.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO COM...	GRAU DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DE 0 A 5	SUGESTÕES
A forma como a organização lida com conflitos, reclamações e queixas pessoais.		
Horários de trabalho		
Ambiente de trabalho		
Estrutura física e insumos necessários		
A forma como a organização reconhece e recompensa seus esforços.		
Posicionamento da Instituição em face da modernização		
Com salários recebidos		
Com a valorização social		
Com as relações interpessoais no ambiente de trabalho		
Com o seu trabalho de forma geral		

10. Se desejar faça comentário, justificativa ou acrescente assunto (s) sobre questões tratadas anteriormente ou sobre temas que não foram abordados neste questionário.

---

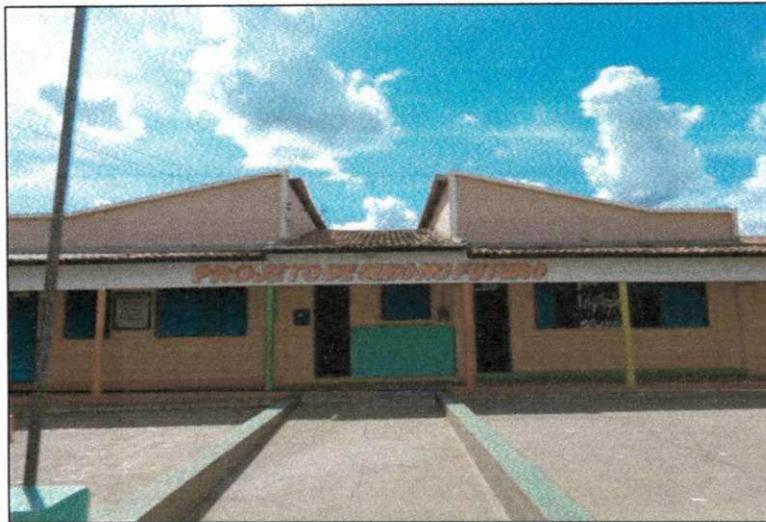


---

**Obrigado!!!**

## APÊNDICE B:

### Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em Sumé - PB



## APÊNDICE B:

### Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em Sumé - PB



## APÊNDICE B:

### Projeto Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo em Sumé - PB



**Fonte:** fotografias tiradas pelo pesquisador (2014).