

# **A motivação dos servidores públicos municipais: um estudo de caso da Secretaria de Administração de Sant'Ana do Livramento - RS**

Discente: Leonardo Inda da Rocha  
Orientador: Luiz Edgar Araújo Lima

## **RESUMO**

O presente estudo teve por objetivo identificar os fatores que influenciam na motivação no trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Administração– SMA - de Sant'Ana do Livramento. Serão apresentados no corpo do trabalho a situação problema, a justificativa e os métodos que foram utilizados dentro do ambiente organizacional da Secretaria Municipal de Administração, com o objetivo de identificar os possíveis fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores desse órgão. Serão abordadas as teorias motivacionais para uma melhor compreensão do que realmente é a motivação e sua contribuição para a análise da pesquisa. A pesquisa caracterizou-se exploratória e descritiva. O Método da pesquisa foi qualitativa, sendo utilizada a análise de conteúdo das falas dos entrevistados para a interpretação e análise dessas falas. Com este estudo foi possível identificar os fatores que mais influenciam na motivação dos servidores, tais como a estabilidade, remuneração, o relacionamento interpessoal e também foi possível verificar os que mais causam insatisfação entre eles, como por exemplo, a estrutura física insalubre e inadequada para realização das tarefas diárias.

**Palavras-chave:** Motivação, desmotivação, necessidades, servidores e clima organizacional.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to identify the factors that influence on motivation in the work of Municipal Administration servers - SMA - Sant'Ana Livramento. Will be presented in the body of work the problem situation, the rationale and the methods that were used within the organizational environment of Municipal Administration, aiming at identifying the possible factors influencing the motivation or the demotivation of the servers of this organ. Motivational theories will be addressed to a better understanding of what really is the motivation and their contribution to the analysis of the survey. The survey was exploratory and descriptive. The method of research was qualitative content analysis being used lines of respondents for the interpretation and analysis of these lines. With this study it was possible to identify the factors that most influence the motivation of the servers, such as stability, remuneration, the interpersonal relationship and was also possible to verify the that cause most dissatisfaction among them, as for example, the unhealthy and inappropriate physical structure to carry out the daily tasks.

**Keywords:** Motivation, demotivation, requirements, servers and organizational climate.

# 1 INTRODUÇÃO

O estudo do tema motivação constitui um campo de pesquisa muito vasto e complexo, pois o comportamento se dá de diferentes formas nos indivíduos, sendo assim um tema difícil e exaustivo de estudar, também pouco estudado pelos teóricos da administração pública atual brasileira como relata o professor Maciel e Sá (2007), o que torna ainda mais penosa a procura de estudos relacionados ao comportamento dos servidores nas organizações públicas.

Uma organização seja ela pública ou privada é composta por um sistema que além de envolver recursos financeiros, materiais, tecnológicos, envolve também as pessoas, antes tratadas apenas como recursos, hoje em dia elas são consideradas os ativos mais importantes das organizações.

Também a Gestão com Pessoas vem assumindo um papel estratégico de extrema importância dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, pois além de cuidar da remuneração, da avaliação, do treinamento, dentre outros processos gerenciais, essa gestão encarrega-se também de motivar seus funcionários com o intuito de comprometê-los junto à organização, prestando dessa forma, um serviço de qualidade.

Os servidores públicos atuam diariamente com pessoas e a motivação no trabalho pode ser considerada um importante instrumento de visibilidade do quanto às pessoas são motivadas e demonstram o capital intelectual e humano de que dispõe a Gestão Pública.

Segundo Ferro (2008) ao observar o cotidiano organizacional de órgãos públicos, percebe-se que alguns servidores são atenciosos, rápidos, eficientes. Outros, porém, parecem irritados, mal humorados, dispersos, chegando até o nível da indelicadeza ao atender os usuários, em suma estão insatisfeitos e desmotivados com seu trabalho. O mesmo autor afirma que seja por consequência da apatia e da alienação que o serviço público pode gerar com o tempo de serviço, ou seja, pela falta de estímulos de tarefas desafiadoras, deste modo a falta desses fatores poderá ocasionar uma má qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

A administração pública depois da reforma gerencial do Estado, segundo Pereira (2010), começou a preocupar-se com a busca da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados a população em geral.

Na busca pelo diferencial do serviço público prestado à comunidade - usuários, há alguns fatores que motivam as pessoas e as levam a comprometerem-se com a organização, infere-se que cabe aos gestores públicos identificarem esses fatores, pois fica claro que a motivação está diretamente ligada à qualidade dos serviços. Se os gestores públicos descobrirem quais são esses fatores ficará claro quais são as possíveis necessidades advindas dos servidores, o que possibilitará ofertar aos servidores ferramentas ou instrumentos que satisfaçam estas necessidades para assim, as pessoas sentirem-se valorizadas levando-as à prestação de um serviço significativo independente do cargo que ocupem.

Da importância sobre a motivação e o que ela pode gerar para o servidor e para a qualidade do serviço público levanta-se a questão problema da pesquisa: **Quais os fatores que geram a motivação e a desmotivação dos servidores da Secretaria Municipal de Administração de Sant'Ana do Livramento?** Para responder essa questão a pesquisa tem por objetivo geral: **“Identificar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração tendo como escopo subsidiar a Gestão na tomada de decisão quanto à melhoria do clima organizacional e satisfação dos servidores.”** E seus objetivos específicos são: identificar os fatores que mais contribuem para a motivação e desmotivação dos servidores da SMA incidindo diretamente na satisfação; sugerir medidas que auxiliem os gestores da organização a motivar os

servidores, fruto das manifestações destes; subsidiar estes gestores na tomada de decisão quanto à melhoria do clima organizacional e satisfação dos servidores.

A justificativa deste trabalho fundamenta-se, que para ter qualidade nos serviços prestados, os servidores devem estar motivados na realização de suas tarefas. Um dos fatores mais relevantes para o desenvolvimento deste estudo é o fato de que os gestores das organizações públicas devem ter um maior conhecimento a respeito dos fatores motivacionais que geram a satisfação ou a insatisfação dos servidores no ambiente de trabalho.

Assim essa pesquisa poderá levantar os fatores que mais contribuem para a motivação e desmotivação dos servidores, podendo subsidiar possíveis decisões a respeito da gestão de pessoas e possíveis programas de incentivos motivacionais, dirigidos aos servidores dentro da Organização Pública estudada para que estes tenham um melhor rendimento, produtividade ou desempenho de suas funções, estando comprometidos com o trabalho e consequentemente contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tratará das teorias apresentadas por diversos autores as quais versam sobre a motivação das pessoas e a implicância deste fator no ambiente de trabalho, algumas dessas teorias possuindo características semelhantes entre elas.

### **2.1 Motivação e teorias motivacionais**

Estudar a motivação parece ser importante para entender o comportamento humano, a partir do momento em que as pessoas possuem um motivo para agirem de determinada forma.

Em Chiavenato (2009) vê-se que o motivo é tudo aquilo que dá origem a um comportamento específico, seria para este autor também um impulso que pode ser provocado por fatores ambientais ou intrínsecos as pessoas.

Conhecer os motivos – e a motivação - que levam os indivíduos a adotarem certos comportamentos no contexto da nova Administração Pública parece fazer-se necessário, sendo que para Morin e Aubé (2009) o estudo da motivação busca analisar o que desencadeia e orienta o comportamento.

Vecchio (2008) e Chiavenato (2009) defendem que a motivação é um fenômeno extremamente difícil e complexo para conceituar.

No entanto, Robbins (2005) compreende a motivação como o resultado de um processo de intensidade, direção e persistência de esforços que são direcionados para atingir um determinado objetivo. Para este autor a intensidade é o quanto de esforço é empregado para o alcance do objetivo, sendo que a persistência pode ser entendida como o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço e a direção, por sua vez, é o tipo de esforço que vai ao encontro dos objetivos da organização.

A partir de Morin e Aubé (2009) tem-se que esse processo de intensidade, direção e persistência para alcançar determinado objetivo ou meta é gerado pela conduta das pessoas.

Por outro lado, ao ler-se Chiavenato (2009) pode-se compreender que existem três formas pelas quais o comportamento é gerado: o comportamento será causal quando for gerado a partir de estímulos internos ou externos, a partir de uma casualidade; será motivado quando existir uma finalidade, sendo orientado ou dirigido para algum objetivo; e poderá ser orientado para os objetivos quando existem por debaixo do comportamento, impulsos, desejos, necessidades e tendências.

Para entender o processo de motivação no ser humano diversos autores acabaram por pesquisar o tema.

Os estudos de Maslow terminaram por formar o que se conhece como a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Em Morin e Aubé (2009) vê-se que Maslow identificava que as necessidades podem ser de natureza racional, sendo classificadas como inferiores e essenciais para a sobrevivência, e necessidades de ordem superior – também conhecida como necessidades de crescimento – que por sua vez estão relacionadas ao sentimento de desenvolvimento e realização pessoal de cada um.



**Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow**  
Fonte: Robbins, 2005, p. 133

Vê-se por outro lado em Vecchio (2008, p. 76) que as necessidades de sobrevivência ou fisiológicas são o nível mais baixo e mais importante da hierarquia estipulado por Maslow e incluem as necessidades mais básicas do homem – como alimento e água. Para esse estudioso a sociedade atual oferece instrumentos para atender essas necessidades como as apólices de seguro, delegacias e bombeiros. Ainda em Vecchio (2008, p. 76) pode-se notar que se essas necessidades não forem satisfeitas, toda a ação do indivíduo será condicionada para a satisfação dessa necessidade.

No entanto se as necessidades primárias forem parcialmente satisfeitas, surgirá uma preocupação pelo auto-respeito e pela estima das pessoas, sendo que as necessidades de estima se relacionam com a realização, o prestígio e o reconhecimento (VECHIO, 2008, p.77).

Ao ser satisfeita também essa necessidade passa-se ao último nível da hierarquia de Maslow que é o desejo de autossatisfação. Essa necessidade pode ser saciada de várias formas – com atividades profissionais e esportivas, por exemplo -, mas o indivíduo que a alcançar se sentirá completo.

A partir de Vecchio (2008) também se compreende que Maslow dispunha desses níveis de necessidade em ordem hierárquica, onde uma necessidade de nível inferior precisa ser suprida antes da necessidade superior ser saciada.

Ao continuar-se a observar os estudos do autor acima citado, vê-se que as necessidades surgem comumente pouco a pouco, sendo satisfeitas parcialmente. A maioria das organizações oferece aos seus colaboradores maneiras de suprir as necessidades inferiores, mas por outro lado não conseguem responder de forma bem-sucedida às demandas de necessidades de níveis superiores. Vecchio (2008) também discorre que para Maslow os gerentes devem focar em criar um bom clima organizacional para desenvolvimento dos seus subordinados.

Vê-se também nesse autor que as pesquisas realizadas para validar o modelo de Maslow têm sido difíceis de verificar em ambientes organizacionais.

Outra teoria importante para a compreensão da motivação humana foi criada por McGregor e batizada como Teoria X e Y.

Em Robbins (2005) vê-se que McGregor baseou sua teoria ao observar como os executivos tratavam os funcionários e acabou por propor duas visões para o ser humano: uma pessimista, que denominou teoria X, e uma otimista, que denominou teoria Y.

Ao observar-se Robbins (2005) nota-se que os pessimistas possuem como características: não gostarem de trabalhar e evitarem o trabalho sempre que possível – portanto precisam ser coagidos para que atinjam as metas -, evitam as responsabilidades e buscam orientação sempre que possível, além de mostrar pouca ambição e colocar a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho.

Por outro lado, são características dos otimistas da teoria Y: para os funcionários trabalhar é tão natural quanto descansar e se divertir, as pessoas demonstrarem autocontrole e auto-orientação se estiverem comprometidas com seus objetivos; a pessoa mediana ser capaz de aprender, aceitar ou até buscar responsabilidade e a capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa (Robbins, 2005).

Robbins (2005) também afirma que a teoria X pode ser comparada às necessidades primárias de Maslow, enquanto que a Y pode ser comparada com as necessidades de maior nível na hierarquia, sendo essas dominantes sob o comportamento do indivíduo.

Frederick Herzberg é um psicólogo que se interessou pelos fatores motivacionais no ambiente de trabalho, e acabou por chegar ao entendimento de que os fatores que causam insatisfação são diferentes dos que geram satisfação. Após isto, Herzberg identificou que o contrário da satisfação é a não-satisfação e o contrário da insatisfação é a não-insatisfação, definindo que fatores de higiene e de motivação influenciam no comportamento e atitudes das pessoas no trabalho.

Os fatores higiênicos se ligam às necessidades inferiores da hierarquia de Maslow e se esses fatores forem ofertados isso irá resultar na não-insatisfação do funcionário.

Por sua vez, os fatores motivacionais têm por função estimular o interesse do funcionário pelo trabalho e, portanto, estão relacionados ao próprio trabalho. Esses fatores despertam no funcionário a necessidade de crescer, aperfeiçoar-se e atualizar-se.

Entende-se que os fatores motivacionais condicionam mais o gosto pelo trabalho. Este entendimento é defendido por Morin e Aubé (2008) ao afirmarem que para o trabalhador seria mais fácil gostar do trabalho por causa das oportunidades de crescimento do que por causa da boa qualidade do ar condicionado.

Em Herzberg (1968 *apud* CHIAVENTO, 2009, p. 31) vê-se que as necessidades podem ser satisfeitas pelo enriquecimento das tarefas. Para esse psicólogo e autor, deve-se aumentar a autonomia dos funcionários, dar feedback sobre as tarefas executadas e encorajar as atividades dos trabalhadores.

Alderfer foi criador de outra teoria a respeito da motivação. A teoria ERG teve como referência a pirâmide de Maslow, contudo Alderfer contemplou apenas três níveis em seus estudos: a existência, o relacionamento e o crescimento.

A existência refere-se aos requisitos materiais básicos, como as necessidades fisiológicas pensadas por Maslow. O relacionamento, por sua vez, está ligado ao desejo de manter relações interpessoais e o crescimento liga-se a um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal e necessidade de realização. Alderfer, no entanto, discorda de Maslow e não dispõem de forma hierárquica as necessidades de satisfação. Para ele podem existir necessidades concomitantes.

Nas investigações de Robbins (2005) encontra-se também a teoria de McClelland e sua equipe, conhecida como Teoria das Três Necessidades. Esse grupo de estudiosos compreendeu que as necessidades adquiridas – as baseadas em experiências vividas - eram mais importantes, sendo divididas em três classes de acordo com a intensidade do indivíduo.

Tem-se primeiramente a necessidade de realização. O indivíduo busca atingir um grau de excelência técnica e profissional, buscando também alcançar a sua realização pessoal. Para saciar essa necessidade as pessoas evitam atividades de menor grau de dificuldade e não são motivadas pelo dinheiro.

Também existe a necessidade de poder. Aqui, o indivíduo tem o desejo de controlar os outros, de ter autoridade e tomar decisões.

Existe também a necessidade de afiliação. Em Robbins (2010) vê-se que essa é a menos falada pelos pesquisadores. Essa necessidade trata-se de estabelecer relacionamento com os colegas e fazer parte de um grupo. As pessoas neste caso tendem a evitar conflitos e são motivadas a trabalharem com os colegas.

Por outro lado, em Chiavenato (2009) encontra-se que o estudioso Victor Vroom desenvolveu a teoria de expectativa a partir das teorias relevantes, no entanto ele considerou as discrepâncias entre elas. Para Vroom as pessoas irão apresentar um determinado comportamento se acharem que receberão uma boa avaliação, reconhecimento pelo trabalho ou até e recompensas.

A partir de Vroom, conforme entende Chiavenato (2009), o nível de produtividade depende dos objetivos, da relação que o indivíduo percebe entre produtividade e o alcance dos objetivos individuais e da capacidade que o indivíduo tem de influenciar sua própria produtividade.

Por outro lado vê-se em Bergue (2010) que a motivação envolve a relação complexa entre quatro variáveis e três relações. Para este autor, existe relação entre desempenho individual e esforço, entre desempenho e recompensa e entre recompensa e objetivos pessoais.

A teoria da equidade sobre a motivação no trabalho foi formulada pelo psicólogo John Stacy Adams nos anos 60. Essa teoria tem sua essência na comparação que as pessoas fazem entre recompensas recebidas e esforços em diferentes níveis de intensidade segundo a percepção do indivíduo e as pessoas que trabalham em uma situação semelhante (ADAMS, 1965, *apud* BERGUE, 2010, p.426).

Ao ler-se Robbins (2005) entende-se que as pessoas tendem a se comparar com amigos, colegas, vizinhos e antigos empregos, mas que isso irá depender da referência deste indivíduo e de que forma esta variável influi no comportamento.

Existem fatores que influenciam na percepção de equidade das pessoas. Diante do sentimento de injustiça, por exemplo, Robbins (2005) depreende que podem ocorrer seis tipos de comportamentos: modificação dos resultados, modificação das contribuições, distorção da autoimagem, distorção da imagem dos outros, procura por outro ponto de referência e abandono de terreno.

Vê-se também com base em Robbins (2005) que o funcionário comprometido com um objetivo difícil irá empregar mais esforço para atingi-lo. A partir desse autor sabe-se que nos anos 60, o americano Edwin Locke formulou a teoria da fixação dos objetivos, mostrando que a intenção de lutar por um objetivo era a maior fonte de motivação no trabalho.

Ainda com base em Robbins (2005) pode-se compreender que as pessoas tendem a trabalharem melhor quando existe o feedback do seu progresso. Esse feedback ajuda o empregado a entender o que se está fazendo e o que deve ser feito para que o objetivo seja alcançado, sendo que pode-se ter o feedback auto gerenciado que é quando o próprio indivíduo monitora o seu progresso.

Também influenciam no desempenho o comprometimento com o objetivo, a auto-eficácia, as características das tarefas e a cultura nacional.

No entanto, Chiavenato (2009) compreende que as quatro principais ferramentas para motivar as pessoas a partir da visão de Locke são: o estabelecimento de objetivos, o redesenho de cargos para proporcionar maiores desafios e responsabilidades, o dinheiro e a participação nas tomadas de decisões e no estabelecimento de objetivos.

A teoria do reforço é uma abordagem comportamental criada por Skinner, um psicólogo, que propõe o entendimento de que o reforço – ou recompensa – condiciona o comportamento, sendo que o ambiente é a causa de um determinado comportamento.

No entanto, Komaki, Coombs e Schepman (1996 *apud* ROBBINS, 2005, p. 211) dispõem que essa não considera os fatores intrínsecos do indivíduo, dando importância ao que acontece quando a pessoa realiza a ação.

Em Chiavenato (2010) vê-se que há quatro estratégias para modificar o comportamento organizacional. Este autor defende que existe o reforço positivo, onde se busca encorajar o funcionário e recomendar o pagamento de um prêmio; o reforço negativo, onde deixa-se de reclamar e de exigir; a punição, momento em que se adverte o funcionário; e a extinção, em que nem se encoraja e nem se recompensa o funcionário.

Ao lerem-se as pesquisas de Maslow, McGregor e Herzberg vê-se que esses autores consideraram importante o trabalho para a origem da motivação, sendo que atualmente as pesquisas sobre o planejamento do trabalho têm reforçado o entendimento desses autores.

Em Robbins (2005) tem-se um modelo de características do trabalho que abarcam cinco dimensões. Para este autor, tem-se a variabilidade de habilidades, que requer do trabalho diversas habilidades a serem empregadas em vários tipos de tarefas.

Também em Robbins (2005) vê-se que outras duas dimensões desse modelo são a identidade da tarefa, onde se busca conhecer todos os detalhes do processo das atividades, e a significância da tarefa, que é quando um trabalho impacta sobre outra pessoa.

A autonomia é a característica que pressupõe ao funcionário planejar e determinar as ferramentas a serem utilizadas em suas tarefas e o feedback, a última característica do modelo do autor, existe quando a informação sobre o trabalho é clara e concisa (ROBBINS, 2005).

Após compreender os conceitos por trás da motivação e dos fatores motivacionais, passa-se a abordar o clima organizacional.

## **2.2 Clima Organizacional**

O ambiente em que as pessoas trabalham parece influenciar o nível de motivação dos indivíduos e por causa disto também parece modificar comportamentos.

Em Chiavenato (2009) vê-se que o ambiente interno existente entre os membros de uma organização está ligado o grau de motivação, sendo que este ambiente é também entendido pelo autor como sendo o clima organizacional.

Para o autor, as pessoas que vivenciam um clima organizacional bom ou agradável buscam satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais, mas se os indivíduos vivenciam um clima desagradável existirá a frustração das necessidades levando ao desajuste do ajustamento.

Esse ajustamento é alcançado quando o indivíduo tenta satisfazer suas necessidades obtendo saúde mental sadia ou maior satisfação. No entanto, quando a pessoa não consegue fazê-lo, surge o desajustamento, isto é, uma barreira ou tensão emocional.

A motivação elevada leva a um bom clima organizacional causando satisfação, interesse, animação e colaboração aos membros e funcionários, mas quando o clima organizacional é ruim surge o desinteresse, a insatisfação e a apatia.

Dubrin (1974 *apud* CHIAVENATO, 2009, p. 145) entende que existem fatores que podem condicionar o surgimento de um bom ou péssimo clima organizacional. Para este autor, as variáveis e fatores são:

- a) As condições de entradas que, por sua vez, podem ser econômicas, políticas, natureza do negócio, entre outras.
- b) O nível de motivação, produtividade, satisfação no cargo, entre outras.
- c) As variáveis dependentes finais

Em Litwin e Stringer (1968 *apud* CHIAVENTO, 2009, p. 144) vê-se que as variáveis que mais se destacam são: o conflito e a cooperação, a cordialidade e o apoio, os riscos e o envolvimento, as recompensas e as punições, os padrões e as responsabilidades e a estrutura e as normas da organização.

Agora compreendendo o clima organizacional e os conceitos que permitem fundamentar o estudo que foi realizado, passa-se abordar a estabilidade e a remuneração como formas de motivar os servidores.

### **2.3 Estabilidade e Remuneração**

A remuneração e a estabilidade podem ser formas de motivar as pessoas. Sabe-se que o recurso financeiro faz-se necessário para qualquer pessoa e talvez a estabilidade possa garantir nos servidores a sensação de segurança frente aos desafios da vida.

Os indivíduos parecem adentrar ao serviço público tendo em vista à remuneração, sendo que a partir de Bergue (2010) entende-se que a remuneração é a contraprestação por um trabalho executado.

Por sua vez, Chiavenato (2010) esclarece que o salário é um tipo de retribuição, recompensa ou pagamento em dinheiro por causa das funções exercidas e dos serviços prestados por um período de tempo, dada pelo empregador ao empregado.

Em Milkovich e Boudreau (2000) encontra-se que o salário possui diferentes funções. Para os autores algumas dessas funções são tratar os empregados com justiça, atender as exigências legais e melhorar a produtividade.

Existem também os benefícios. Eles são complementos ao salário e no campo empresarial terminaram sendo conhecidos como salário indireto. São exemplos de benefícios que podem ser concedidos aos servidores: vale refeição, creches, adicionais noturnos, adicionais de periculosidade, adicionais de insalubridade, entre outros.

Ao aplicarem-se as teorias de Maslow e Herzberg vê-se que o salário está ligado à satisfação das necessidades básicas das pessoas.

Por outro lado, entende-se que a estabilidade pode ser um fator motivacional para os funcionários. Diversos autores compreendem a estabilidade como um fator condicionante de segurança no trabalho e na vida pessoal, enquanto que alguns autores entendem que a segurança é sentir-se seguro em relação a um emprego estável.

O dicionário Aurélio propõe o significado de estabilidade – quando relacionada ao poder – como permanência, segurança e duração.

No entanto, Bergue (2010) dispõe que estabilidade é o direito de não ser despedido, tanto na esfera pública quanto na privada. Para esse autor, o dispêndio só ocorrerá quando houver motivo justificado em lei.

Na Administração Pública o servidor adquire sua estabilidade após três anos de estágio probatório, sendo que ele só perderá esse direito quando um de seus atos que fira os



princípios dispostos pela Constituição. Ao ler-se a Carta Magna, em seu artigo 41, 1º §, entende-se que são casos passíveis de perda da estabilidade:

- I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;
- II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;
- III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Após abordar a estabilidade e a remuneração como formas de motivar os servidores, passa-se a metodologia que foi empregada para a realização do estudo.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificações da pesquisa:**

No presente artigo optou-se por uma pesquisa classificada como exploratória em um primeiro momento, com base em Gil (2008), esta tem o objetivo de proporcionar uma visão geral de determinado fato, esse tipo de pesquisa é desenvolvido quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses e no segundo momento utilizou-se uma pesquisa classificada como descritiva, baseada no mesmo autor, tem como objetivo maior descrever e identificar as características de uma determinada população e estabelecer relações entre variáveis, sem que exista a interferência do pesquisador, tentando manipular tais variáveis.

O Método da Pesquisa Qualitativa foi o utilizado, para Yin (2010) a pesquisa qualitativa é significativa em situações que façam os entrevistados pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, com maior oportunidade para a manifestação da subjetividade do pesquisador.

O presente artigo caracterizou-se também por assumir um tipo de pesquisa chamada de estudo de caso, segundo Yin (2010) entende-se que é utilizado para verificar fenômenos sociais complexos e que ainda pode-se empregar esse método em diversas situações, nas quais o pesquisador buscará um maior conhecimento sobre determinada realidade - como a realidade de grupos sociais, políticos e organizacionais.

#### **3.2 Instrumento de Pesquisa:**

Foram realizadas, entrevistas com dez servidores lotados na Secretaria Municipal de Administração de Sant'Ana do Livramento. Ao ler-se GIL (2008, pg. 109) “a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais” com o objetivo de coletar dados, orientar e diagnosticar situações referentes à realidade do tema em estudo. Ainda, segundo o autor, uma das maiores vantagens das entrevistas no campo da pesquisa social é que:

- a) A entrevista permite a obtenção de dados relativos aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) A entrevista é uma técnica muito eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) Possibilita a obtenção de maior número de respostas;
- d) Oferece flexibilidade quando se trata de esclarecer os significados das perguntas;

Assim com uma maior flexibilidade a entrevista caracteriza-se como um guia para a obtenção das respostas e dos questionamentos referentes à motivação e desmotivação dos servidores.

As entrevistas foram do tipo estruturadas, a entrevista estruturada para Gil (2008, pg. 113) “[...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados [...]”, uma das principais vantagens deste tipo de entrevista é que não exige uma exaustiva preparação do pesquisador e também são aplicadas de forma rápida.

### 3.3 Análises dos Conteúdos:

Para analisar os dados coletados, optou-se por utilizar a técnica conhecida como análise de conteúdo. Ao estudar-se Bardin (1977) compreende-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, nas quais o pesquisador utiliza-se de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens e para a melhor compreensão de seus significados. Ainda segundo esta autora, a análise de conteúdo pode ser utilizada em diversas áreas, tais como a área do comportamento humano, das relações sociais, da ciência políticas entre outras áreas.

Como método a análise de conteúdo pode ser dividido em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, que pode ser por meio de inferência e por interpretação dos dados.

A pré-análise foi a primeira etapa da análise de conteúdo, que teve por objetivo principal escolher os dados que seriam analisados, a segunda etapa foi a formulação das possíveis hipóteses para a elaboração das categorias para a interpretação final que é a terceira etapa.

Neste artigo foram seguidas todas as etapas do processo da análise de conteúdo. No primeiro momento, após as entrevistas com os servidores SMS, foi feito a preparação do material. Dentro desta etapa do processo, o objetivo foi analisar e identificar as diferentes amostras de dados e informações levantadas referentes aos fatores que motivam e desmotivam os servidores.

Em um segundo momento, realizou-se a unitarização ou a mescla dos conteúdos das falas com o objetivo de definir uma unidade de análise para facilitar a categorização destas informações ou falas.

Depois de ter identificado a amostra, revisado os documentos e feito a mescla dos dados, realizou-se uma terceira etapa, a categorização destes dados. Nesta etapa considerou-se a semelhança e ou grau de significado das falas para a análise de conteúdo.

**QUADRO 1 : Categorias**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Trabalho em Si	Gostar do trabalho e estar satisfeito com suas funções.
Reconhecimento	Sentimento de ser reconhecido pelo trabalho que exerce dentro da organização.
Condições Físicas de trabalho	Infra-estrutura adequada para a realização das atividades diárias, ergonomia, espaço de trabalho.
Ambiente de Trabalho e Relacionamento Interpessoal	Gostar do ambiente de trabalho, relacionamento com os colegas e supervisores.
Estabilidade e Remuneração	Segurança financeira e segurança de não ser demitido.

Crescimento e desenvolvimento (capacitação) profissional.	Oportunidades de crescimento no cargo, capacidade de desenvolver-se profissionalmente,
Motivação e desmotivação no trabalho	Sentir-se motivado a trabalhar, fatores que motivam e desmotivam o servidor.
Sugestões para aumentar motivação no trabalho	Sugestões para melhorar o ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

No quarto momento deste processo, o objetivo foi descrever ou comunicar o levantamento das informações ou dados, que nesta etapa já estavam identificados e categorizados de acordo com seus respectivos valores.

Como esse estudo tem uma abordagem qualitativa, esses dados foram descritos de acordo com suas categorias em forma de texto, com uma síntese das falas dos participantes, sendo que, o critério utilizado para a análise das falas, foi que essas expressassem o mesmo significado.

E por fim foi feita a mais importante etapa de todo o processo da análise de conteúdo que é o processo de interpretação das falas dos servidores, onde o pesquisador buscou aliar a teoria sobre a compreensão de todas as informações colhidas e analisadas ao longo de todo esse processo de análise de conteúdo.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na Secretaria Municipal de Administração do Município de San't Ana do Livramento, Rio grande do Sul com o objetivo de identificar os fatores que geram a motivação e desmotivação dos servidores lotados nesta organização. Os servidores serão representados por números para que sua identidade permaneça em sigilo.

QUADRO 2: Identificação dos entrevistados

Servidor	Departamento
1	Departamento de Pessoal
2	Departamento de Pessoal
3	Departamento de Pessoal
4	Departamento de Pessoal
5	Centro de Referência da Mulher
6	Patrimônio
7	Patrimônio
8	Folha de Pagamento
9	Folha de Pagamento
10	Folha de Pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor

##### 4.1 Trabalho em si

Em relação ao significado do trabalho e ao conteúdo do cargo, houve um consenso sobre o questionamento de gostarem do cargo que ocupam, com basicamente as mesmas respostas, como se vê pelas respostas dos servidores 1, 3 e 6: Os outros servidores

responderam de forma sucinta ao questionamento, dizendo que gostam do cargo que ocupam, não dando explicações ou motivos por gostarem do cargo.

*Servidor 1 - Eu gosto, sempre tem uns fatores que podem melhorar, mas no geral é bom trabalha aqui.*

*Servidor 3 - Eu gosto muito das atribuições do cargo, trabalhar com leis, gosto de trabalhar com ... essa parte de informações de pessoal, eu gosto de trabalhar no meu setor.*

*Servidor 6 - Sim gosto bastante, tem muita responsabilidade, mas eu já to acostumado.*

Já em relação ao questionamento dos servidores estarem satisfeitos com suas funções, ou seja, se gostam das atribuições dos seus cargos, nove servidores responderam de forma sucinta que estão satisfeitos com as atribuições dos seus cargos, já o servidor 1 relata que:

*Servidor 1 - [...] sempre tem alguma coisinha pra melhorar, isso é normal em qualquer cargo, mas sim to satisfeita.*

Em relação ao trabalho pode-se concluir que os servidores estão satisfeitos com suas funções e com a expectativa de melhorar ao longo do tempo. Segundo Morin e Aubé (2009), as atribuições ou conteúdo do cargo podem ser considerados como um fator motivador, pois a natureza do cargo traz ao servidor novas oportunidades de aprendizado, assim mostrando que o conteúdo do cargo é sim capaz de aumentar ou diminuir a motivação dos servidores.

## **4.2 Reconhecimento**

Existe um consenso entre a maioria dos servidores entrevistados em que há reconhecimento pelo trabalho que é exercido dentro da Secretaria, em relação ao reconhecimento dado pelos colegas, como vê-se pelas falas dos servidores 3 e 5 :

*Servidor 3 - [...] sempre que podem os outros colegas dizem pra nós que o nosso trabalho é importante, significativo [...].*

*Servidor 5 - [...] principalmente pelos colegas, a gente tá sempre dizendo um pro outro como o trabalho de um influencia no resultado do outro [...].*

Já em relação ao reconhecimento dado pela chefia, alguns servidores concordam que os chefes não reconhecem o trabalho e a importância da colaboração deles para o andamento da organização, como se vê na fala dos servidores 3, 4, 5 e 7 os quais dizem que não recebem reconhecimento algum por parte da chefia.

*Servidor 3 - [...] nunca recebemos um tapinha nas costas, um agradecimento pelo nosso trabalho. [...] Eu nunca vi aqui dentro isso, nunca recebemos de nossos chefes um elogio se quer [...].*

*Servidor 4 - [...] nunca demonstraram nada, dando algum reconhecimento pra nós.*

*Servidor 5 - [...] pelos chefes, acredito que eles não saibam dar muito valor ao trabalho dos servidores aqui dentro [...].*

*Servidor 7 [...] não, nunca vieram me elogiar ou agradece pelo que eu faço aqui dentro.*

Porém para o servidor 8 há sim o reconhecimento por parte da chefia como se vê na fala desse servidor.

*Servidor 8 - [...] os chefes estão sempre reconhecendo a importância do meu trabalho e dos meus colegas.*

Para Chiavenato (2009) o reconhecimento ou estima tratados por Herzberg, Maslow e McClelland, que é dado pelos colegas e chefes em relação às atividades exercidas dentro da organização pode ser considerado um fator motivador e satisfaz o funcionário, pois esse fator está relacionado com a necessidade de estima tratada por Maslow como o um fator de quarto nível na pirâmide das necessidades humanas. Também a teoria da expectativa de Vroom traz o reconhecimento como uma parte das expectativas do ser humano.

### **4.3 Estabilidade e Remuneração**

Parece existir entre os entrevistados um consenso a respeito da remuneração como fator de motivação como se vê nas falas dos servidores 3 e 4:

*Servidor 3 - [...] eu vim trabalhar na prefeitura [...] uma das motivações foi a remuneração [...].*

*Servidor 4 - Sim, sem dúvida a remuneração, pra quem tem família pra sustentar, é fundamental. Aquele dinheiro no final do mês sempre ajuda [...].*

Faz-se necessário também destacar que para o servidor 3 o horário de trabalho foi um fator de motivação. Para este entrevistado graças a esse turno é possível exercer outra profissão.

No entanto, alguns servidores não consideram a remuneração como fator motivacional, para os entrevistados 5, 6, 7 a estabilidade parece ser mais importante conforme citado abaixo:

*Servidor 5 - [...] principalmente a estabilidade por causa da segurança financeira, agente sabe que o dinheiro vai ta na conta no final do mês.*

*Servidor 6 -[...] a estabilidade, porque é uma coisa garantida pra tua vida inteira.*

*Servidor 7 -[...] estabilidade com certeza, porque tu sabe que tu vai te o teu cargo até o fim da tua carreira.*

A necessidade de segurança, tratada por Maslow, que é a necessidade do indivíduo se proteger contra ameaças ou perigos pode ser verificada nas falas dos servidores acima, o fator estabilidade e remuneração pode ser considerado um fator motivador para os servidores ou funcionários, pois com a estabilidade tem-se como um fator preponderante em relação ao proteger- se de ameaças, que é o fato de ser demitido a qualquer hora. A remuneração também faz parte desses fatores, pois com a remuneração tem-se a tranquilidade de proporcionar a sua família uma estabilidade financeira.

### **4.4 Estrutura física**

Existe um consenso entre os servidores de que as instalações físicas não são adequadas para eles realizarem suas tarefas diárias. Ao analisar as entrevistas vê-se que a maioria dos entrevistados compreendem que as instalações são insalubres. Isso se justifica na fala do entrevistado 5:

*Servidor 5 - Não, com certeza, porque a estrutura física do local é muito precária. Pra ti vê aqui onde nós estamos, nós estamos no porão da prefeitura, aqui tem mofo, umidade, isso aqui é um lugar insalubre pra trabalhar, então te digo que com certeza que aqui as condições estruturarias não são adequadas não só pra mim trabalhar, mas sim pra todos os servidores que trabalham aqui.*

A partir dos entrevistados foi possível identificar, que existem paredes descascadas, o espaço físico é pequeno e mal distribuído sendo que as instalações estão em péssimas condições de conservação chegando a existência de umidade e mofo como pode se observar nas falas dos servidores 3 e 4:

*Servidor 3 - [...] isso aqui ta tudo apodrecendo [...]*

*Servidor 4 - [...] as instalações estão em péssimas condições de conservação, isso aí acaba prejudicando a nossa saúde [...], pois tem muito mofo, tem infiltrações, tem umidade [...].*

Porém vale a pena destacar que para Herzberg, a infra-estrutura não é um fator motivacional, mas sim um fator higiênico que vai causar uma não-insatisfação, contudo não vai causar a motivação do funcionário e nem aumentar sua produtividade.

#### **4.5 Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal**

A partir da análise das falas dos servidores entrevistados, vê se que há um entendimento a respeito de que existe um ambiente de trabalho muito bom e favorável para cultivar amizades, como se vê nas falas dos servidores 5, 6 e 7:

*Servidor 5 - Do ambiente, gosto muito, porque aqui eu tenho muitos amigos [...].*

*Servidor 6 - [...] gosto bastante, o clima organizacional aqui é muito bom. [...] um ambiente onde todos se dêem bem é um ambiente gostoso de trabalhar.*

*Servidor 7 - [...] é um relacionamento saudável, todos se dão bem [...] as amizades que nós temos aqui, nós temos pra vida inteira e se nós temos um relacionamento com a maioria bom faz nós nos sentir bem pra vim trabalha [...].*

Em relação ao relacionamento interpessoal, existe o consenso de que há um bom ou um ótimo relacionamento entre os servidores, pois esse relacionamento é baseado de acordo com os entrevistados em algumas premissas, tais como: respeito, confiança e amizade, como se vê nas falas dos servidores 1, 3 e 5.

*Servidor 1 - o relacionamento entre os colegas aqui dentro do setor graças a deus é bem bom [...], tenho bastante confiança nos meus colegas [...].*

*Servidor 3 - [...] o relacionamento entre os colegas é muito favorável [...], aqui nos se respeita muito [...].*

*Servidor 5 - relacionamento entre os colegas é ótimo, não tenho o que diz contra, porque aqui eu tenho muitos amigos, tenho muita confiança no trabalho deles [...].*

Para os servidores 1, 8 e 9 o bom relacionamento existente entre eles se justifica por eles trabalharem todos os dias juntos e assim caso não tenha um ambiente que favoreça um bom relacionamento, seria impossível trabalharem juntos, como se vê nas falas dos servidores 1 e 9.

*Servidor 1 – [...] nós viemos trabalhar todos os dias com as mesmas pessoas, se não nos dermos bem, vai ficar um clima chato [...].*

*Servidor 9 – [...] nós convivemos todos os dias da semana e do mês, nos passamos uma boa parte do nosso dia aqui dentro e se dar bem com os colegas faz com que a gente tenha um motivo a mais pra vir trabalhar.*

Já os servidores 6 e 10 julgam que o relacionamento entre os servidores também pode ser considerado bom, porém para eles como em todos os lugares as pessoas tem suas diferenças, contudo a convivência é muito boa, como se vê nas falas dos servidores em suas respectivas falas.

*Servidor 6 – [...] é um relacionamento muito saudável, todos aqui se dão bem, nós temos nossas diferenças, mas no final todos convivemos bem.*

*Servidor 10 - [...] Digamos como seres humanos normais, nem todos os dias, são flores, mas também tem dias que parece o paraíso [...].*

#### **4.5.1 Relacionamento com Supervisores**

Já em relação ao relacionamento entre os entrevistados e seus superiores verificou-se que a maioria dos servidores possui um bom relacionamento com seus supervisores (chefes), não encontrando nenhuma dificuldade de comunicação com eles como se vê pelas falas dos servidores 3,8 e 9:

*Servidor 3 – [...] nós temos facilidade de comunicação [...] quando nós precisamos eles nos atendem sem nenhuma complicação [...].*

*Servidor 8 – [...] o relacionamento com os chefes é muito bom, eu posso falar com ele agora que quiser.*

*Servidor 9 - [...] é um relacionamento bom, nunca tive problemas assim de comunicação com eles, sempre quando eu pedi pra falar com eles sempre me atenderam bem.*

O servidor 10 concorda com seus colegas a respeito do bom relacionamento e da facilidade de comunicação com seus chefes, porém ele acrescenta que:

*Servidor 10 - [...] É bom o relacionamento, [...] mas ele é meio birrento, às vezes ele tá errado e teima em seguir errado, ele é cabeça dura [...].*

Pode-se considerar o relacionamento interpessoal dos servidores um ponto forte da organização, para o Psicólogo Frederik Herzberg o bom relacionamento entre todos os servidores qualifica-se como um fator extrínseco ou de higiene, evitando a insatisfação dos servidores, então se pode dizer que os servidores estão não-insatisfeitos em relação ao relacionamento interpessoal.

#### **4.6 Oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal**

Ao analisar as falas dos servidores diante ao questionamento sobre oportunidades crescimento na carreira, verificou-se que foram unânimes as respostas dos servidores em relação ao crescimento vertical, que para eles não há oportunidades de crescimento, pois como já previsto, a Administração Pública não permite que os servidores ascendam verticalmente a outros cargos como na iniciativa privada, somente via concurso para subir de nível na carreira, esses motivos se justificam nas falas dos servidores 6 e 8:

*Servidor 6 – [...] tu fica naquilo pra que tu presto concurso e deu [...].*

*Servidor 8 – [...] nós não temos aqui como crescer por causa de um problema institucional, um problema até constitucional, melhorar cargo só através de concurso [...].*

Já em relação ao crescimento horizontal ou promoção por classe, verifica-se que os servidores têm oportunidades de crescimento na forma de anuênios e gratificações por estudo por causa do plano de carreira, porém os servidores reclamam muito em relação ao plano de carreira atual, eles justificam essa insatisfação por ele ser muito antigo, engessado e limitado, como se vê nas falas dos servidores 3 e 6:

*Servidor 3 - plano de carreira ele é muito limitado, tu faz concurso para um cargo tu vai permanece naquele cargo até o fim da tua carreira [...].*

*Servidor 6 – [...] nós temos um plano de carreira, mas só temos anuênios, 5% a mais sobre o salário base de tantos em tantos anos, não alguma coisa que tu vai leva pra aposentadoria, porque quando o servidor aqui é aposentado o salário baixa drasticamente [...].*

Além do plano de carreira ser engessado e antigo, para o servidor 8 também tem um grande problema, que é a meritocracia, o qual pode ser visto na fala desse servidor:

*Servidor 8 - [...] tem um problema nessa parte do plano de carreira, porque é geral pra todo mundo quase não tem meritocracia, tanto um funcionário relapso como um funcionário dedicado vai subi na carreira [...]*

No entanto, mesmo com todos esses entraves para o crescimento do servidor, atualmente está em trâmite um projeto de um novo plano de carreira que deixe de ser tão limitado e passe a dar ao servidor mais oportunidades de crescimento na carreira e capacitação profissional.

Já em relação ao desenvolvimento profissional verificou-se que a maioria dos servidores entrevistados concordam que não são ofertados cursos de capacitação e treinamento pessoal, como se vê nas falas dos servidores 4, 6, 7 e 8.

*Servidor 4 - Nós não somos incentivados a crescer [...], em mais de 30 anos de prefeitura eu nunca fiz um curso pra minha área [...].*

*Servidor 6 - [...] raramente, posso te dizer que fica um bom tempo sem darem cursos de capacitação pra nos servidores [...], fica uns 4 a 5 anos sem oferecerem cursos [...].*

*Servidor 7 - Não, aqui quase nunca, te digo muito poucas vezes nesses meus 28 anos de casa ofereceram cursos pro pessoal melhora o trabalho que eles fazem [...].*

*Servidor 8 - Olha até hoje que eu to aqui eu não fiz nenhum. Mas eu escuto fala que há muito tempo já fizeram, mas nunca mais ofertaram.*



Ainda para os servidores 4 e 6 os cursos de capacitação além de quase não serem ofertados, o único meio de eles aprenderem é na terapia de choque como diz o servidor 4 ou pagando cursos de atualização e treinamento do próprio bolso.

De acordo com o servidor 10 esse tipo de oportunidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento é um assunto meio que periódico em relação à política, e fica claro na fala dele que:

*Servidor 10 – [...] é um assunto meio que cíclico [...], houve um tempo e ainda até hoje quando sai os nomes pra quem tem a oportunidade de fazer cursos aparecia e aparece nome de fulano, cicrano, beltrano que é “politicamente conveniente” [...].*

Ainda de acordo com o servidor 10, o município não oferece mais cursos de capacitação por não ter uma legislação específica que normatize essa política de capacitação, pois é um investimento sem retorno e não há legislação que garanta a permanência do servidor no município por um determinado período de tempo. Essa afirmação se justifica na resposta do:

*Servidor 10 – [...] houve um período na prefeitura, que as pessoas eram qualificadas pelo município e ao momento de aprender, tudo aquilo que aprendiam, por meio do município, ai saiam pra iniciativa privada e aí o município ficava de bobo [...].*

Já em relação ao questionamento de como os servidores se sentiriam se ofertassem mais cursos de capacitação, houve um consenso de que eles se sentiriam mais motivados a trabalhar, pois o treinamento recebido vai se tornar uma ferramenta de otimização do trabalho, pois qualifica o servidor e o serviço prestado.

Pode-se verificar que os servidores não têm muitas oportunidades de crescimento, desenvolvimento e capacitação profissional ao longo de sua carreira, para Herzberg estes são fatores que motivam as pessoas a gostarem do trabalho, pode-se dizer então que os servidores estão não-satisfeitos.

#### **4.7 Motivação e desmotivação no trabalho**

A partir das entrevistas, verificou-se que a maior parte dos servidores considera-se motivada para trabalhar. Para os entrevistados são fatores motivacionais: a estabilidade, o horário de trabalho que permite mais tempo livre para outras atividades, o relacionamento interpessoal com os colegas e a chefia, as responsabilidades com o setor em que trabalham e com as respectivas famílias que precisam ser mantidas, o salário, o sentimento de contribuição com a Administração Pública e o gostar de trabalhar.

*Servidor 2 –[...] o bom relacionamento entre os colegas, que na verdade são amigos, pois estamos juntos a um bom tempo*

*Servidor 6 – [...] a maioria é concursado, todo mundo fica, então toda uma parte da vida nós tamos junto, é uma segunda família, tu convive com eles, então é uma motivação [...].*

Verificou-se que para os servidores entrevistados a infra-estrutura é um fator de desmotivação e em algumas falas é tida como um fator de insatisfação. Também são fatores que desmotivam o servidor, a insalubridade a qual os servidores estão expostos a trabalhar, a rotina e a falta de capacitação. Um dos entrevistados ainda alerta que:

*Servidor 10 – [...] a estrutura física, preocupa sim, porque nós trabalhos com mofo, umidade, mau cheiro, digamos condições meio que insalubres, isso me inquieta e me deixa um pouco insatisfeito e preocupado com as próximas gerações de servidores que aqui vão trabalhar.*

A motivação no trabalho foi estudada por vários teóricos do comportamento humano. Pode-se concluir que os servidores estão motivados a trabalhar, sendo assim um fator benéfico para a organização, pois o motivo abordado por Chiavenato é tudo aquilo que dá origem a um determinado comportamento, é para este autor um impulso que pode ser provocado por fatores extrínsecos ou internos, como se vê nos resultados apresentados, que existem alguns fatores que motivam e desmotivam os servidores, fatores esses que podem interferir ou não na produtividade no trabalho.

#### **4.8 Sugestões para aumentar motivação no trabalho**

Com base no entendimento dos entrevistados levantaram-se algumas ações que a Secretaria Municipal de Administração poderia fazer para melhorar a motivação dos servidores. Verificou-se que são providências passíveis de serem adotadas pela secretaria: ofertar cursos de qualificação periodicamente visando qualificar o servidor, melhorar o ambiente de trabalho, corrigir falhas da gestão administrativa, melhorar o controle patrimonial e diminuir o grau de formalidade no relacionamento entre a chefia e os servidores, buscando humanizar essa relação.

*Servidor 10 – [...] a Secretaria de Comunicação Social, poderia mandar um cartãozinho, parabenizando e tal, não tem valor econômico, mas tem valor estimativo, isso não é feito, [...] tu vai te senti um pouquinho melhor como se tu fosse simplesmente um número, uma matrícula [...] a humanização da administração em relação ao funcionalismo [...].*

A partir da análise das entrevistas, verificou-se que foi possível identificar quais são os principais fatores que geram a motivação, limitações e necessidades que a SMA pode sanar.

Agora que se apresentou e discutiram-se os dados coletados sobre a motivação dos servidores da SMA, passa-se a seguir às considerações finais.

### **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo que se apresentou foi um estudo realizado na Secretaria Municipal de Administração de Sant' Ana do Livramento sobre a motivação dos seus servidores. O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores, também propor possíveis sugestões que auxiliem aos gestores da organização a motivar seus servidores.

A partir dos resultados encontrados através da análise pode-se dizer que o nível de motivação dos servidores é elevado, devido a alguns fatores, tais como a estabilidade e remuneração, que para Maslow pode ser classificado como uma necessidade de segurança que é de nível mais baixo dentro da pirâmide de necessidades que pode ser classificada também como uma necessidade de sobrevivência, onde o indivíduo terá um ambiente seguro e livre de ameaças financeiras e sem a possibilidade de ser demitido sem justa causa.

Em relação ao fator remuneração além do salário base que os servidores recebem, o fator benefícios dados pela SMA foi considerado como um fator que motiva os servidores,

pois de acordo com os entrevistados eles têm planos de saúde muito bons e também possuem vale alimentação vale transporte e creche para seus filhos, sendo assim um fator que motiva alguns servidores.

O relacionamento interpessoal tanto com os colegas quanto com os supervisores é um fator que motiva os servidores da SMA, essa relação é classificada por Herzberg como um fator higiênico. Por tanto, os servidores se sentem realizados ou sem nenhuma insatisfação em relação ao relacionamento interpessoal, isto de acordo com Herzberg. Também o relacionamento pode ser considerado como uma necessidade de sobrevivência no qual o indivíduo busca se sentir parte de um grupo social ou no trabalho.

O grau de significado do trabalho e das funções exercidas diariamente também foi considerado como um fator motivador. Para a teoria dos dois fatores Herzberg o conteúdo do cargo é um fator motivador, pois se o funcionário ou servidor gostar de trabalhar e estiver satisfeito com suas funções esses serão fatores motivadores para o trabalhador.

O reconhecimento por parte dos colegas também foi considerado um fator de motivação para esses servidores, pois como relatam Maslow e Herzberg os fatores de estima ou reconhecimento são fatores motivacionais, pois faz com que o servidor se sinta mais satisfeito em relação ao que os outros pensam dele e do trabalho exercido por eles. Porém o reconhecimento por parte da chefia não foi considerado como um fator motivador, mas sim como um fator que gera a desmotivação, pois os chefes não dão a devida importância sobre a colaboração dos servidores para a organização.

Já em relação aos fatores que mais geram a desmotivação dos servidores da SMA, conclui-se que os fatores mais preponderantes para a insatisfação desses foi às condições físicas do ambiente de trabalho a qual eles relataram como sendo insalubres, pois há umidade e muito mofo. E também outro fator que gera a desmotivação dos servidores é a falta de cursos de capacitação profissional no qual os servidores dizem não ter esse tipo de oportunidades há anos, gerando assim uma insatisfação entre eles. O treinamento pode ser considerado um fator motivacional, pois além do servidor adquirir novos conhecimentos e habilidades que resultaram na melhoria de seus serviços e no desempenho organizacional este servidor irá sentir-se comprometido com o trabalho e com a organização.

Essa pesquisa possuiu algumas limitações na coleta de dados, pois o objetivo primário da coleta dos dados era entrevistar quinze servidores, porém com o período de férias dentro da esfera Municipal foi possível entrevistar somente dez servidores. Esta pesquisa também se restringiu ao ambiente da SMA, deixando de fora a situação de outras organizações públicas pertencentes ao município. Portanto faz-se necessário um estudo mais abrangente sobre a motivação dos servidores na totalidade da esfera municipal.

Pode-se dizer que a SMA não tem muita preocupação com os aspectos inerentes à motivação dos servidores, mesmo esses aspectos podendo interferir no desempenho destes servidores e na qualidade do atendimento e dos serviços prestados à comunidade.

Recomenda-se que os gestores da SMA elaborem políticas voltadas à motivação e satisfação dos servidores, com o objetivo de detectar o que causa a motivação e desmotivação no ambiente de trabalho e assim ter uma ferramenta de análise para que os gestores tenham a oportunidade de melhorar a infra-estrutura do ambiente organizacional pois só assim os servidores se sentirão em um lugar seguro e satisfatório.

Sugere-se também algumas atitudes que a SMA poderia tomar para melhorar sua política de recursos humanos, tais como, diminuir o grau de formalidade entre a chefia e os servidores, buscando a humanização dessa relação, fazendo com que o líder saiba das necessidades de cada servidor para que assim possa criar uma política de motivação adequada à necessidade coletiva.

Os gestores poderiam criar também programas de reconhecimento dos servidores como brindes, folgas, bônus, diárias para a participação em eventos, cursos de treinamento e capacitação e assim qualificando o servidor e otimizando o trabalho destes, os servidores se sentiram mais motivados e satisfeitos para ir trabalhar.

Esse estudo atingiu seu objetivo maior que foi identificar os fatores que geram a motivação e a desmotivação dos servidores da SMA, porém esse ele não acaba aqui, pois como dito em capítulos anteriores as organizações estão em constantes mudanças, assim possibilitando em próximos trabalhos acadêmicos contribuir ainda mais para a gestão de pessoas dentro das organizações públicas municipais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BERGUE, Sandro Trecastró: **Gestão de pessoas em organizações públicas**: 3. Ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, 17ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, coordenação das publicações, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto: **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. 7. Ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERRO, Marcus Vinicius Guilherme: **um estudo sobre a motivação dos servidores da justiça federal em fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**, (Curso de Especialização em Administração Judiciária). Fortaleza, 2008. disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ATANIEL%20DE%20MACEDO%20VIEIRA.pdf>>. Acessado em: 03. Julho.2013

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

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação No Trabalho: Uma Aplicação do Modelo dos Dois Fatores de Herzberg**. Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007, disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)> acessado em: 02 de julho. 2013.

MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**: 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MORIN, Estelle M. e AUBÉ Caroline: **Psicologia e Gestão**: São Paulo Atlas, 2009.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública**: Foco nas instituições e ações governamentais: 3. Ed. São Paulo Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**: 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. et.al **Comportamento Organizacional**: Teoria e Prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**: 7. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**: 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## ANEXO A

Para fins de subsidiar o Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA, solicito sua contribuição voluntária em responder o questionário que segue. O referido tem como tema “ A motivação servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração de Sant’Ana do Livramento.” E com o objetivo geral “Identificar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração, tendo como escopo subsidiar a Gestão na tomada de decisão quanto à melhoria do clima organizacional e satisfação dos servidores.” As informações coletadas serão utilizadas para verificar a situação motivacional dos servidores da SMA do Município de Sant’Ana do Livramento e serão tratadas com extremo sigilo.

### 1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- a) Qual a sua idade?
- b) Qual é a sua escolaridade?
- c) Qual o cargo que você ocupa atualmente na organização?
- d) Qual o setor de sua atuação?
- e) Quanto tempo você trabalha na organização?

### 2. ENTREVISTA

- a) Você gosta do cargo que ocupa?
- b) Está satisfeito com suas funções?
- c) Você se sente motivado para trabalhar?
- d) Você se sente reconhecido pelo trabalho que exerce?
- e) Para Você a estabilidade e a remuneração são fatores que o motivam?
- f) Você acha que as condições estruturais do ambiente de trabalho

são satisfatórias para atender as suas necessidades do dia a dia?

- g) Você gosta do ambiente de trabalho?
- h) Como é o relacionamento entre colegas dentro da SMA? E entre você e seu chefe?
- i) Você acha que o relacionamento entre os colegas de trabalho é um fator que o motiva a vir trabalhar?
- j) Você possui oportunidades de crescimento profissional no cargo que ocupa? Você acha que, se recebesse treinamento e cursos de capacitação iria sentir-se mais motivado para trabalhar?
- k) Em sua opinião qual é o fator que mais o motiva para vir trabalhar na SMA? E qual o que mais desmotiva para vir trabalhar na SMA?
- l) O que a SMA poderia dar ou fazer para aumentar a sua motivação?