

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE FAXINAL DO SOTURNO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO
À LUZ DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Erica Jose Chaves da Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO À LUZ DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

por

Erica Jose Chaves da Silva

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

Orientador: Profa. Dra. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Faxinal do Soturno
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO
À LUZ DOS DOIS FATORES DE HERZBERG**

elaborada por
Erica Jose Chaves da Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Comissão Examinadora

Profª. Drª. Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga (UFSM)
(Presidente/orientadora)

Profª. Drª. Flávia Luciane Scherer (UFSM)

Profº. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr. (UFSM)

Santa Maria, 11 de julho de 2011.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, que me deu força, sabedoria, paciência e perseverança.

Agradeço a minha família que esteve sempre a meu lado, me incentivando, aceitando minhas ausências e me apoiando nos momentos difíceis.

Agradeço aos meus amigos, meus colegas de trabalho e à direção do Instituto Estadual de Educação João Neves da Fontoura que acreditaram no meu trabalho e deram a sua colaboração para a realização do mesmo.

Agradeço às minhas colegas de Curso, Carmen Cerentini e Cíntia de Franceschi, fiéis parceiras de jornada.

Finalmente agradeço aos Coordenadores, Orientadores, Professores, Tutores e a todos os profissionais da UFSM/UAB/EAD que colaboraram para a realização do Curso.

“A moral comum é imposta ao homem para sua conduta externa; a moral administrativa é imposta ao agente público para sua conduta interna, segundo as exigências da instituição a que serve, e a finalidade de sua ação: o bem comum.”

Hauriou

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO À LUZ DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

AUTORA: ERICA JOSE CHAVES DA SILVA

ORIENTADORA: LUCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 11 de julho de 2011.

Este trabalho apresenta um estudo sobre os fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos servidores de uma instituição pública. Por meio deste trabalho procurou-se realizar um diagnóstico da atual relação dos servidores com o seu ambiente de trabalho (fatores externos) e com o conteúdo de seu trabalho (fatores internos). Eles responderam a um questionário estruturado, no qual deram a sua opinião. Através da análise desse questionário, constatou-se que a administração da organização pública em estudo está cumprindo com os requisitos que mantêm o servidor satisfeito e motivado, mas de outro lado, verificou-se que os servidores estão insatisfeitos com o que o Estado oferece como salários e incentivos sociais e, mesmo assim, possuem um alto grau de motivação com relação ao trabalho que desenvolvem. São motivados pelo conteúdo e atribuições do cargo, pelo trabalho desafiador e pela responsabilidade do cargo que ocupam. O trabalho está dividido em partes distintas como: introdução; referencial teórico; método; resultados e considerações finais.

Palavras-chave: administração pública; gestão de pessoas; motivação.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Specialization Course in Public Management
EAD Mode
University Federal of Santa Maria

SATISFACTION AND MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR IN THE LIGHT OF TWO FACTORS HERZBERG

author: Erica Jose Chaves da Silva

SUPERVISOR: Lucia Rejane da ROSA GAMA Madruga

Date and Location of Defense: Santa Maria, July 11, 2011.

This paper presents a study on the factors that contribute to satisfaction and motivation of public servants at a public institution. Through this study we tried to make a diagnosis of the current list of servers with their working environment (external factors) and the content of their work (internal factors). They answered a structured questionnaire in which they gave their opinion. Through analysis of this questionnaire, it was found that the administration of public organization under study is complying with the requirements that keep the server happy and motivated, but on the other hand, it was found that the servers are dissatisfied with what the state provides as wages and social incentives and, yet possess a high degree of motivation in relation to their work. They are motivated by the content and duties of the position by challenging work and responsibility of the position they occupy. The work is divided into distinct parts as: introduction, theoretical framework, method, results and final remarks.

Key words: public administration; personnel management; motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Os Dois Fatores de Herzberg	30
FIGURA 2 – Os Dois Fatores (satisfação/insatisfação)	31
FIGURA 3 – Práticas Administrativas e Fatores Motivadores	32
FIGURA 4 – Escala do grau de satisfação/motivação	36

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Idade dos Servidores da Instituição.....	37
TABELA 2 – Gênero dos Servidores da Instituição	37
TABELA 3 – Função dos Servidores da Instituição.....	38
TABELA 4 – Número de Servidores nos diferentes setores	38
TABELA 5 – Tempo de serviço dos Servidores	39
TABELA 6 – Grau de satisfação no ambiente de trabalho	39
TABELA 7 – Grau de motivação para o trabalho	41

LISTA DE ANEXOS

ANEXO – Questionário	51
----------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Conceito de Estado e de Governo	13
2.2 Conceito de Empresa Pública e de Administração Pública	14
2.3 Conceito de Serviço Público e de Servidor Público	15
2.4 Gestão de Pessoas	16
2.5 Gestão de Pessoas na Administração Pública	19
2.6 Comportamento Humano no Trabalho	20
2.7 Motivação	23
2.7.1 Dinâmica Motivacional	26
2.7.2 A Teoria das Necessidades Humanas	27
2.7.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	28
2.8 Motivação no Setor Público	33
3 MÉTODO	35
3.1 Delineamento	35
3.2 População e Amostra	35
3.3 Coleta de Dados	35
4 RESULTADOS	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O ambiente do serviço público apresenta certas particularidades que diferem do setor privado. É revestido de complexidade que inclui características de natureza cultural, política, econômica, social e legal. A motivação humana no setor público é abordada com diferentes perspectivas, pois a maioria dos servidores é motivada pela estabilidade no cargo e pela garantia de sua remuneração. A maioria considera o emprego público como um *status*, mesmo com baixa remuneração (BERGUE, 2010).

Este trabalho tem o objetivo de diagnosticar o grau de satisfação e motivação dos servidores dentro de um órgão público. Baseado na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1973), fatores higiênicos e motivacionais, apresenta um diagnóstico de como está a relação dos servidores do Instituto Estadual de Educação João Neves da Fontoura, com seu ambiente de trabalho (fatores higiênicos) e com o conteúdo de seu cargo (fatores motivacionais).

Os objetivos da pesquisa foram:

1. Identificar como os servidores percebem os fatores higiênicos;
2. Identificar como os servidores percebem os fatores motivacionais;
3. Analisar a percepção quanto aos índices de satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação.

A Gestão de Pessoas no setor público é um tema que vem recebendo grande destaque nos últimos tempos. O serviço público de qualidade é uma importante demanda da sociedade, e para que isso ocorra é preciso que o servidor público esteja motivado para o trabalho. Diante disso, o ponto de partida deste estudo é verificar como se dá e como está a motivação para o trabalho em uma Instituição Pública, assim como identificar o grau de satisfação e motivação dos servidores públicos, já que o setor público se diferencia do setor privado, principalmente em relação à manutenção no cargo.

Este trabalho procura contribuir com o estudo sobre a satisfação e motivação do servidor público e apresentar alternativas para promover a melhoria do serviço público oferecido, a partir dos resultados evidenciados.

A justificativa para a realização desta pesquisa está relacionada com a necessidade de identificar o grau de satisfação e motivação dos servidores da

instituição, em face da sua importância para a comunidade onde está inserida. Trata-se de uma escola pública, a maior da região, que atende desde o maternal (crianças a partir de três anos) até o Ensino Médio e Curso Normal. A escola possui 110 servidores concursados divididos em professores, equipe diretiva, setor pedagógico, setor de infraestrutura, manutenção e administração escolar.

A estrutura deste trabalho apresenta quatro capítulos, além desta introdução que tem a finalidade de delimitar o tema, apresentar os objetivos e justificativas; O referencial teórico, baseado em pesquisa bibliográfica sobre administração pública, servidores públicos, gestão de pessoas, gestão de pessoas no serviço público, comportamento humano no trabalho, motivação, teoria das necessidades humanas e motivação no setor público; O método, que traz o tipo de pesquisa, o método de análise utilizado para realizar o trabalho; Os resultados que trazem a apresentação dos dados obtidos em forma de tabelas e a discussão dos resultados alcançados; e, por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando a importância do que foi diagnosticado com a pesquisa para a instituição e para o serviço público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que serviu de base para a realização da pesquisa, principalmente no que trata do setor público e motivação humana no trabalho. Trazendo conceitos relevantes sobre o tema.

2.1 Conceito de Estado e de Governo

O Estado é definido como um conjunto de instituições, regras de procedimento e postos de comando que estruturam a vida social (política, econômica e cultural) de um país, composto pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e estruturado em níveis administrativos: União, Estado e Municípios, com o monopólio de uso legítimo da força em um território (LINHARES, 2006 *apud* LINO, 2008).

Governo pode ser como “Núcleo decisório, do Estado, pelo qual se manifesta o poder soberano do Estado e que responde pela gestão da “coisa pública” ou “Conjunto de atores políticos que ocupam os postos de comando do Poder Executivo em cada um dos níveis administrativos, Federal, Estadual e Municipal” (LINO, 2008, p.25).

Na administração pública contemporânea o Estado é uma estrutura política e organizacional formada por: um governo, um quadro administrativo, um aparato de segurança e um ordenamento jurídico impositivo que extravasa suas próprias instituições e se exerce sobre uma sociedade como um todo. (LINHARES, 2008).

O Estado deve ter funções delimitadas, seja no campo de seus poderes (liberalismo político), seja no campo de suas funções (liberalismo econômico). A idéia do cidadão como sendo possuidor de direitos invioláveis, como a vida ou a propriedade, é argumento de origem tipicamente liberal, assim também o é a defesa de que o Estado deve ter as suas funções limitadas para garantir o funcionamento do mercado, pois este envolveria os problemas de gerações de bem-estar coletivo por meio da mão invisível (BOBBIO, 1994).

2.2 Conceito de Empresa Pública e de Administração Pública

De acordo com Lino (2008) a Empresa Pública é uma organização de personalidade jurídica, de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo do Estado ou de suas entidades de administração indireta, criada por leis, para desempenhar atividades de natureza empresarial, que o governo seja levado a exercer, por motivos de conveniência ou contingência administrativas, podendo tal entidade reverter-se em qualquer das formas administrativas em direito.

A administração pública contemporânea é um conjunto de organizações e de servidores, mantidas com recursos públicos, cujas atividades são realizadas em conformidade com a lei, responsáveis pela tomada de decisão e implementação das políticas e normas necessárias ao bem estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública (LINHARES, 2006 *apud* LINO, 2008)

A evolução das necessidades do setor público leva a uma nova perspectiva, no sentido de considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo e, como tal, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor (LINO, 2008, p.29).

Para Sartor, (2003) a administração pública é uma atividade voltada para o interesse público.

Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado para a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 1999).

O que move a nova administração pública é a conscientização para que os servidores tenham um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as mudanças que ocorrem e as novas necessidades que vão surgindo. A grande missão compreende a reforma do setor público, possibilitando a revisão dos serviços de atendimento ao público com a finalidade de aumentar a eficiência e humanização. Isso implica em grandes transformações nos atuais modelos organizacionais (FREDERICKSON, 2007).

2.3 Conceito de Serviço Público e de Servidor Público

O serviço público é definido como um conjunto de atividades ou bens que são colocados à disposição da população, com o objetivo de proporcionar, promover e satisfazer, no maior grau possível, o bem estar social. Esse bem comum ou bem estar da comunidade sempre será a base para qualquer ação do Estado (STEINBACH, 2007).

Conforme define Steinbach (2007, p.12) serviço público é um conjunto de “todos os serviços prestados pelo Estado ou delegados por concessões ou permissão, com o objetivo de facilitar a existência do indivíduo na sociedade”.

A administração pública deve oferecer um serviço de qualidade, cada vez mais exigido, em face da nova conjuntura política, econômica e social. A sociedade está cada vez mais exigente e as necessidades da população estão sempre crescendo (STEINBACH, 2007).

A administração pública difere da administração privada, pois a ela compete realizar somente o que está previsto em lei. Tanto a administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência estabelecidos na Constituição Federal de 1988 no seu artigo 37 (MEIRELLES, 1999).

Segundo Pontes (2007) os servidores públicos são as pessoas físicas, que mantêm relação de trabalho com a administração pública, direta, indireta, autarquia e fundacional. Os servidores públicos constituem uma espécie de agentes públicos, que podem ser:

- a) Estatutários (servidores públicos) – são os que possuem cargo público.
- b) Empregados públicos (celetistas) – são os que possuem emprego público.
- c) Servidores temporários – são os que possuem função pública.

Os agentes públicos são pessoas físicas incumbidas de uma função estatal, de maneira transitória ou definitiva, com ou sem remuneração. Abrange todas as pessoas que, de uma maneira ou de outra, prestam um serviço público. Estão abrangidos por esse conceito desde os titulares dos poderes do Estado até pessoas que se vinculam contratualmente com o poder público, como é o caso dos concessionários (PONTES, 2007).

Os cargos são as mais simples e indivisíveis unidades de competência a serem expresso por um agente público, previsto em número certo, com determinação própria e remunerados por pessoas jurídicas de direito público, sendo criados por lei (PONTES, 2007).

Os empregos são núcleos de encargos de trabalho a serem preenchidos por agentes contratados para desempenhá-los sob uma relação trabalhista (celetista). Sujeitam-se a uma disciplina jurídica que, embora sofra algumas influências, basicamente é aquela aplicada aos contratos trabalhistas em geral (PONTES, 2007).

A função é “atribuição ou conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional, ou compete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais ou temporários “(PONTES, 2007, p.56).

A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 37, Inciso II, declara que a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

O servidor público concursado fica submetido ao regime jurídico estatutário, ao qual se ajusta o interesse público. Uma das principais vantagens de um cargo público é a estabilidade no emprego.

O servidor público estável só perderá o cargo:

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. (PONTES, 2007).

2.4 Gestão de Pessoas

Para melhor compreender a relação dos servidores em seu ambiente de trabalho serão abordados alguns temas relacionados à área de gestão de pessoas. Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas

organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizada e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008).

A gestão de pessoas pode ser definida como a função organizacional que se relaciona às atividades de atração, aplicação, desenvolvimento, manutenção, monitoração e avaliação de pessoas, necessárias ao desenvolvimento das atividades de uma organização, e a manutenção de sua capacidade competitiva (TEIXEIRA, 2008).

Conforme Chiavenato (2008, p.15) os processos básicos em gestão de pessoas podem ser definidos como:

- a) Processo de Agregar Pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Processos de Aplicar Pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- c) Processo de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;
- d) Processo de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão de conhecimentos e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
- e) Processo de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades de pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais; e
- f) Processo de Monitorar Pessoas: São processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Para além de sua definição, a gestão de pessoas necessita ser compreendida como um conjunto de atividades que são permeáveis ao modo prevalecente de pensar e agir da organização e que sofre os efeitos dessa permeabilidade. Variáveis relativas ao ambiente organizacional interno e externo devem ser consideradas na

definição das políticas de gestão de pessoas, de qualquer organização, tanto pública quanto privada. Aspectos como a cultura, o clima organizacional existente, o tipo de estrutura organizacional adotado, as características da empresa, as tecnologias predominantes e as estratégias adotadas para a conquista de mercado devem ser estudados com rigor pela gestão de pessoas (TEIXEIRA, 2008).

As pessoas são atualmente, consideradas como fator fundamental de sucesso das organizações. Constituem, por suas capacidades, e pelo que conseguem realizar a partir da utilização do seu conhecimento, o principal diferencial competitivo das organizações. São, muitas vezes, nomeados como ativo da organização e classificadas como o mais importante de todos os ativos disponíveis, dado o valor que representam para a organização (TEIXEIRA, 2008).

No entanto, o valor das pessoas para a organização está diretamente relacionado à maneira como elas são tratadas, à atenção que lhes é dispensada e à importância que lhes é atribuída. Assim, quanto mais a organização dá importância às pessoas que nela atuam, tanto mais terá aumentada a sua capacidade produtiva e mais poderá oferecer ao mercado as respostas que este espera (TEIXEIRA, 2008).

A gestão de pessoas tem inúmeras responsabilidades no que concerne aos resultados de sucesso ou à eficácia de uma organização. Diversos são os objetivos que ela deve procurar atingir para contribuir positivamente com os resultados globais do empreendimento (TEIXEIRA, 2008, p.17).

Segundo Chiavenato (2008), a gestão de pessoas contribui com a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão (ênfase na eficácia);
- Proporcionar competitividade à organização (emprego adequado da força de trabalho disponível);
- Proporcionar à organização funcionários bem treinados e bem motivados (instrução e recompensas adequadas);
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho (atualização e adequação do trabalho às capacidades individuais);
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho (adequação do ambiente às necessidades dos indivíduos);

- Administrar a mudança (adequação de soluções); e
- Manter políticas éticas e comportamento social responsável (aplicação dos princípios éticos e de responsabilidade social).

Todos esses objetivos podem ser buscados na administração pública, na qual o Estado deve reconhecer o servidor como parte fundamental da “máquina administrativa”, sem a qual seria impossível concretizar o seu plano de governo, principalmente no atendimento ao cliente-cidadão e na implementação de políticas públicas.

2.5 Gestão de Pessoas na Administração Pública

Apesar de alguns avanços, é ainda muito pouco desenvolvida a área de gestão de pessoas no setor público. É ainda conhecida como setor de pessoal ou setor de recursos humanos e suas atividades se restringem à folha de pagamentos, aposentadoria, licença e concursos. Os servidores não são vistos como parte importante na estratégia organizacional. Essa forma de tratar o servidor faz com que ele seja negligente, não apresente um serviço com qualidade, pois se sente desmotivado pela baixa qualidade de vida no trabalho (SALLES, 2010).

Para Salles (2010) os servidores públicos são peças importantes na geração dos serviços oferecidos à comunidade, pois são eles que transformam os recursos (muitas vezes escassos) em bens e serviços.

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização da ação organizacional futura (CHIAVENATTO, 1999, p. 199).

A gestão de pessoas no setor público implica investir no servidor com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual, é o caminho para o sucesso das organizações que devem, também, ter o comprometimento do governo para o cumprimento das metas almejadas e as expectativas do cidadão concretizadas.

De acordo com Salles (2010, p. 03) alguns anseios do servidor público são:

- A valorização e desenvolvimento funcional do servidor;
- A articulação dos cargos, atividades e carreiras com os diversos ambientes institucionais;
- A facilitação de programas de capacitação tendo em vista o contínuo aperfeiçoamento profissional dos servidores;
- A ênfase no auto-desenvolvimento e auto-gestão da carreira;
- A modalidade horizontal e vertical dentro dos grupos ocupacionais de atividades determinadas;
- A responsabilidade do servidor sobre sua própria evolução profissional;
- A qualificação para o crescimento;
- A revalorização do padrão salarial; e
- A avaliação periódica de desempenho e potencial dos servidores realizados em conformidade com metas previstas e modelos atuais de competências técnicas funcionais.

A reforma administrativa nas três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal) seria uma alternativa para que o serviço público promova a valorização das pessoas. É preciso rever a legislação, por vezes, conflitante e sem eficácia, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais racional. Uma Legislação mais flexível irá possibilitar a formulação de planos sustentáveis que atendam as reivindicações dos servidores (SALLES, 2010).

2.6 Comportamento Humano no Trabalho

O comportamento das pessoas no ambiente de trabalho é consequência, não apenas de fatores econômicos, mas também de fatores psicológicos, pois os trabalhadores são dotados de sentimentos, emoções, desejos e temores. (ANDUJAR, 2008).

Elton Mayo (1880-1949), sociólogo australiano, realizou uma pesquisa em Hawthorne com os soldados da 1ª Guerra Mundial. As descobertas-chaves dessa pesquisa foram as seguintes: (CHIAVENATTO, 2004 *apud* ANDUJAR, 2008, p.12).

- Lidar com os problemas humanos é complicado e desafiador;
- Quanto maior a integração social do grupo de trabalho, tanto maior a disposição para produzir;
- Problemas pessoais podem influenciar fortemente a produtividade no emprego;
- As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem;
- Comunicação eficaz com os empregados é fator indispensável para o sucesso administrativo; e
- O comportamento das pessoas é influenciado pelas atitudes e normas formais existentes nos grupos dos quais participam.

Conforme Wanderley (1998) *apud* Andujar (2008) o comportamento de uma pessoa se dá em função de dois fatores: a realidade externa e a sua realidade interna. Por realidade externa entende-se o ambiente onde a pessoa se encontra, isto quer dizer que nossos comportamentos não são independentes do ambiente onde nos encontramos, ao contrário, são bastante influenciados por ele. O ambiente nos fornece uma série de estímulos e gatilhos. Por realidade interna entende-se tudo o que não podemos perceber pelos sentidos e só sabemos quando se transforma em comportamento. É a parte invisível, mas que influencia diretamente o comportamento.

Os fatores subjetivos que fazem parte do mundo interno de cada ser, dizem respeito à percepção, expectativas, sentimentos, experiências, pressupostos que cada um tem sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto, modelos mentais, e necessidades que, em conjunto, determinam a forma de todas as pessoas perceberem, sentirem e agirem nos contextos em que estão inseridas (LEMOS, 2002 *apud* ANDUJAR, 2008)

Cada organização possui sua cultura que pode ser definida como um conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que a particularizam com relação às demais (BERGUE, 2010).

No caso das organizações públicas, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo (constitucional e legal) (BERGUE, 2010).

De acordo com Bergue (2010, p. 24) alguns traços culturais de comportamentos inerentes às organizações do setor público podem ser generalizados, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação. Alguns desses traços são:

- Ênfase nas relações pessoais e de grupo;
- A reduzida suscetibilidade do ambiente à turbulências;
- A constância no ritmo e dinâmica de trabalho;
- O reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade);
- A valorização seletiva dos padrões normais;
- O corporativismo; e
- A condescendência.

Os padrões comportamentais impõem às organizações públicas traços

culturais que exigem do gestor, notadamente daquele não oriundo dos quadros da administração pública, forte sensibilidade a importantes componentes culturais que devem ser considerados por ocasião da proposição de mudanças. Logo, desconsiderar a malha cultural de uma organização por ocasião de concepção de propostas de transformação e melhoria pode ser fator determinante do insucesso interno (BERGUE, 2010).

Os elementos da cultura podem, em diferentes níveis de intensidade, ser transformados segundo os desígnios da organização. Contudo, as transformações dos elementos culturais pressupõem ações orientadas para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais. Por exemplo, os esforços de institucionalização da denominada “cultura” do planejamento, na mesma intensidade com que as ações de gestão devem buscar neutralizar componentes culturais que retardam ou limitam o processo de desenvolvimento organizacional, por exemplo, a crença de que os agentes públicos são refratários à busca pelo desenvolvimento pessoal e profissional (BERGUE, 2010).

Outro fator que caracteriza o comportamento humano, em organizações públicas, é a resistência à mudança, que precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. As pessoas, em geral, são capazes de, diante de uma mudança iminente ou potencial, fazer uma avaliação do que vão ter de perdas pessoais em relação ao espaço e patrimônio pessoal que já foi conquistado, além de uma expectativa de perdas futuras frente ao que uma trajetória projetada reserva em termos de ganhos previstos de qualquer ordem (BERGUE, 2010).

A resistência à mudança está relacionada, eminentemente, no resultado de uma contabilização de perdas e ganhos potenciais que possam decorrer de uma inovação introduzida por um processo de mudança (BERGUE, 2010, p.51)

A personalidade refere-se à marca da pessoa, àquilo que a identifica. Inclui aspectos intelectuais, afetivos, impulsivos, volitivos, fisiológicos e morfológicos; é uma forma de responder aos estímulos e às circunstâncias da vida com um selo peculiar que dá como resultado o comportamento (SOTO, 2002).

É importante destacar que as necessidades humanas seguem padrões culturais. Cada pessoa tem sua própria estrutura de referência e traz consigo os

seus padrões de comportamento e seu sistema de valores e crenças. Estes padrões e sistemas mentais são componentes importantes num processo de transformação pessoal e organizacional (BUENO, 2008).

2.7 Motivação

A motivação pode ser definida como uma energia, uma tensão, uma força ou um impulso que é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo, de modo que não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, no qual se sinta motivada (BUENO, 2008).

A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e da origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulos externos, do ambiente, e pode também ser gerado nos processos mentais do indivíduo (BERGAMINI, 1997).

Os primeiros estudos sobre motivação encontram respaldo no ambiente organizacional em função do interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana (ANDUJAR, 2008).

Andujar (2008) aponta grandes pesquisadores que contribuíram para o conhecimento da motivação humana, como:

Frederick Taylor (1856 – 1915): e a Escola de Administração Científica, que sustentava que os trabalhadores eram essencialmente preguiçosos e que a administração deveria fazê-los executar suas tarefas de maneira mais eficiente possível, sendo a única forma de motivação as recompensas financeiras.

Elton Mayo (1880 – 1949): verificou que os contatos sociais que os empregados tinham no trabalho também eram importantes, e que a monotonia e a repetição das tarefas consistiam em fatores de diminuição da motivação.

Abraham Maslow (1908 – 1970): desenvolveu uma teoria da motivação, fundamentada numa hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano.

McGregor (1906 – 1964): procurou demonstrar que o trabalho não é um mal necessário e pode ser tão agradável quanto um jogo, bastando para isso que o desafio e a satisfação sejam estimulados.

Frederick Herzberg (1923 – 2000): procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho.

David McClelland (1917 – 1998): verificou que as necessidades de realização estavam associadas ao grau de motivação das pessoas para executar tarefas.

Victor H. Vroom (1932): desenvolveu estudos sobre a motivação baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

J. Richard Hackman e R. Oldham: na década de 1970 sinalizaram a necessidade de se considerar fatores de medição no trabalho que impactam na relação motivação e desempenho no trabalho: o significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza, o sistema de recompensas e punições vigente nas organizações, o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho e a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

Henry Murray (1893 – 1988): de acordo com Murray, a motivação tem dois componentes essenciais: o impulso, que se refere ao processo interno que incita uma pessoa à ação, e o motivo, que gera o comportamento e termina quando atingido o objetivo que a pessoa tinha em vista. O objetivo visado é a recompensa que sacia o incitamento interno do indivíduo. A motivação, portanto, relaciona-se intimamente com a personalidade do indivíduo e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Constitui-se no impulso interno que levará o indivíduo a canalizar esforços para satisfazer um desejo, uma necessidade, uma meta estabelecida.

A motivação, um dos temas mais estudado e debatido na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação = motivação) (CASTRO, 2002).

Segundo Castro (2002), existem pessoas que afirmam ser necessário aprender a motivar os outros, enquanto, por outro lado, acredita-se não ser jamais possível motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras diferentes de pensar ilustram a crença de que podem existir duas maneiras diferentes de justificar ações humanas. O primeiro caso (motivação externa) supõe-se que a força que dá energia ao comportamento motivado esteja fora da pessoa, originando-se dos estímulos externos. No segundo (motivação interna) acredita-se que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que acontecem ou deixam de acontecer de acordo com a energia interior, capaz de levar cada um à ação.

A motivação interna, principal aspecto da motivação do ser humano, caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza. É o mecanismo intrínseco que move o indivíduo à ação, mantendo-o disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento (BERGAMINI, 1997).

A motivação externa provém de elementos ambientais exógenos que geram estímulos e interesse para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos ou razões que valorizam o ser humano como ativo diferencial para a competitividade (BERGAMINI, 1997).

Conforme Castro (2002), o processo de motivação não é simples e exige um programa formal com etapas e objetivos a serem alcançados, contemplando:

- O diagnóstico da situação motivacional atual dos colaboradores da organização;
- Um processo de desenvolvimento de mecanismos que elevem a motivação das pessoas; e
- A criação de indicadores que possam mensurar fenômenos ligados a motivação e que sejam capazes de medir a tangibilidade e a subjetividade do assunto em questão.

Cada teórico possui sua própria abordagem, dá mais ênfase a determinados fatores que outros, com intuito de explicar os motivos pelos quais as pessoas agem. Os estudos sobre motivação humana não se esgotam, há tempos a motivação vem sendo um dos tópicos de grande importância no estudo do comportamento humano (ANDUJAR, 2008).

2.7.1 Dinâmica Motivacional

Todo o indivíduo possui um estado de carência interna que necessita suprir, e que só é possível por meio da busca do fator de satisfação. Encontrado o fator de satisfação e satisfeita a necessidade, esta deixa de atuar como agente motivador do comportamento e o ser humano busca outra necessidade a ser suprida que passa então, a ocupar o primeiro lugar (ANDUJAR, 2008).

Andujar (2008) cita como exemplo a forma como se processa a necessidade de alimento: a fome rompe o equilíbrio do organismo e desenvolve um estado de insatisfação, o qual move o organismo à procura de alimento (à procura de satisfação). O encontro da satisfação reduz as tensões e estabelece o equilíbrio, ocorrendo a extinção da necessidade. O organismo alimentado não sente mais necessidade de comer.

Esquema do processo motivacional, de acordo com (ANDUJAR, 2008).

- 1ª – Carência interna;
- 2ª – Fator de satisfação;
- 3ª – Satisfeita a necessidade;
- 4ª – Busca outra necessidade.

De acordo com Bergamini (1997), embora o indivíduo seja portador de um mesmo estado de carência ou necessidade interna que o predispõe a uma conduta de busca rumo a um objetivo ou esquema produtor específico, caso este objetivo não seja encontrado ou oferecido, não se dará o “ato motivacional” e, conseqüentemente, não será atingida a satisfação que nasce da junção desses dois elementos. Nesse caso, a necessidade continua a existir. Se estiverem presentes um ou vários fatores produtores ou objetivos, mas não existir a necessidade latente no indivíduo, tais fatores não têm significado algum. Tanto um quanto o outro precisam estar presentes para que se dê o ato motivacional. Isso implica que não se cria necessidade pelo oferecimento do objetivo e este só pode ser compreendido realmente em face do significado que lhe é atribuído pelas carências internas do indivíduo.

Difini (2002, p.16) aponta a diferença entre satisfação e motivação que, muitas vezes, dão a impressão de que são a mesma coisa:

O termo satisfação é entendido como um contentamento experimentado quando um desejo é satisfeito, envolvendo resultados já atingidos. A motivação, ao contrário, está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, ela corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta.

2.7.2 A Teoria das Necessidades Humanas

Abraham Maslow (1943), psicólogo americano, pioneiro no desenvolvimento da Teoria das Necessidades, em seus estudos, chegou à conclusão que o ser humano traz dentro de si cinco categorias hierarquizadas de necessidades, veja a seguir (ANDUJAR, 2008, p. 40).

- a) Necessidades fisiológicas: dizem respeito a questões como alimentação, moradia, vestuário, sexo, repouso, dentre outras;
- b) Necessidades de segurança: estão relacionadas à proteção contra perigo ou privação;
- c) Necessidades sociais: referem-se aos relacionamentos afetivos e inclusão em grupos;
- d) Necessidades de estima: incluem a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros; e
- e) Necessidades de auto-realização: implica nos desejos de autodesenvolvimento e autoreconhecimento.

Com relação ao trabalho, por exemplo, a necessidade de segurança é satisfeita com empregos estáveis, seguros de vida, aposentadoria; a necessidade de auto-estima é satisfeita por meio de avaliação do trabalho pelos outros; a necessidade de auto-realização é satisfeita com atividades que permitam desenvolver potencialidades. Contudo, uma pessoa que está há dois dias sem comer, necessitando de dinheiro, exigirá do trabalho apenas a remuneração líquida, por meio do qual conseguirá satisfazer sua necessidade básica, fisiológica, de alimentação (ANDUJAR, 2008).

Maslow (1943) buscou compreender o homem pela percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, numa interrelação dinâmica, desde as mais básicas até as mais complexas (ANDUJAR, 2008).

De acordo com Robbins (2005), na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se dominante. Do ponto de vista da motivação, esta teoria sugere que, embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a

motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto realização são chamadas de necessidades de nível mais alto. A diferenciação entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de nível mais baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais, e permanência no emprego) (ROBBINS, 2005).

2.7.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1973), psicólogo, consultor e professor universitário americano, desenvolveu a teoria da motivação-higiene, através de numerosas entrevistas com 200 engenheiros e contadores de indústrias em Pittsbrugh, onde procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho, avaliando acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando a determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que só fizeram sentir-se infelizes na situação de trabalho (BERGUE,2010).

Herzberg (1973), pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, e passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização. A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a insatisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivação no trabalho. Partindo dessas premissas, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, com amplas repercussões para a administração, no esforço de uma eficiente utilização de recursos humanos (BUENO, 2008).

O homem segundo Herzberg (1973), tem duas categorias básicas de necessidade independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras no seu comportamento, a saber, (BUENO, 2008):

1. Quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com o seu ambiente de trabalho. É através deles que as organizações têm tradicionalmente tentando motivar seus empregados. Dentro deste fator se incluem:
 - Condições de trabalho e conforto;
 - Políticas da organização e administração;
 - Relações com o supervisor;
 - Competência técnica do supervisor;
 - Salários;
 - Segurança no cargo e,
 - Relações com colegas.
2. Quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito, tendo melhorias aparentes do desempenho. Os meios mais práticos de proporcionar ou incentivar a satisfação incluem:
 - Delegação de responsabilidade;
 - Liberdade de exercer discricção;
 - Promoção e oportunidades;
 - Uso pleno das habilidades pessoais;
 - Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
 - Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
 - Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Herzberg (1973) considera que tanto o ambiente externo (contexto ambiental) como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem têm sido enfatizado pela grande maioria das políticas de RH das organizações. Em resumo, sobressaem mais as condições que o rodeiam e aquilo que ele recebe externamente, em troca do seu trabalho, do que o trabalho propriamente dito. Herzberg define sua teoria de dois fatores (ANDUJAR, 2008).

A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem à função básica de impedir a insatisfação com o trabalho (ANDUJAR, 2008).

A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por incluir fatores que parecem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores (ANDUJAR, 2008, p. 43).

- **Fatores higiênicos:** referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E, quando precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.
- **Fatores motivadores:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem, em efeito duradouro, a satisfação e o aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha.

A figura 1 mostra exemplo dos fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Figura 1 – Os Dois Fatores de Herzberg
Fonte: Andujar (2008, p. 44).

A análise de Herzberg (1973) focaliza principalmente a natureza dos cargos, que inicialmente são definidas com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, isso leva a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade, para a criatividade no conteúdo e nas tarefas do

cargo. Assim as tarefas passam a provocar um efeito de desmotivação. Os fatores de higiene podem evitar que o trabalhador se queixe, mas não o farão trabalhar mais ou de maneira mais eficiente. São efeitos temporários (ANDUJAR, 2008).

Em essência, a Teoria dos Dois Fatores sobre a satisfação no cargo afirma que (ANDUJAR, 2008):

- A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados fatores “motivadores”;
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas, e do contexto geral do cargo: são chamados fatores higiênicos.

Herzberg (1973) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não satisfação.” (ANDUJAR, 2008).

A figura 2 ilustra esta questão.

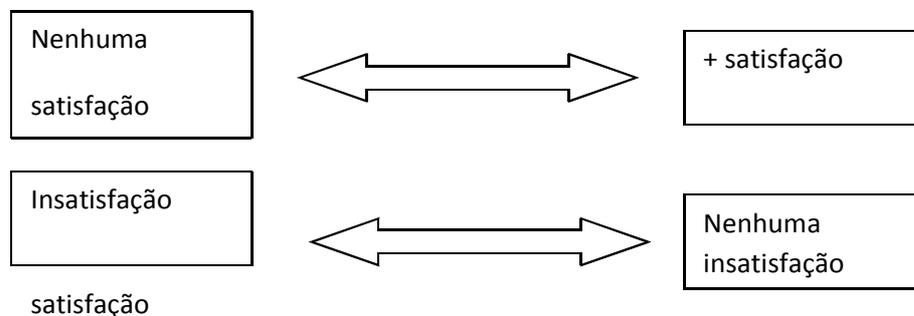


Figura 2 – Os Dois Fatores (satisfação/insatisfação)
Fonte: Andujar (2008, p. 45).

Bergue (2010) salienta que com base nesse modelo de análise, o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

Herzberg (1973), em face das conclusões que o conduziram à formulação da teoria dos dois fatores, sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação ao cargo que ocupam, quais sejam (BERGUE, 2010):

- A rotação de cargos;

- A ampliação de tarefas; e
- O enriquecimento de cargos.

A rotação de cargos implica na possibilidade de o gestor diversificar os postos de atuação profissional a fim de permitir ao indivíduo a exploração de diferentes potenciais de trabalho. Essa alternativa no âmbito da administração pública é restrita sob o ponto de vista formal, posto que, no contexto de uma estrutura dotada de cargos demasiadamente especializados, essa ação caracterizaria desvio de função (BERGUE, 2010).

A ampliação de tarefas, por sua vez, é constituída de um esforço de redesenho de cargos públicos com o fim de torná-los mais amplos, ou seja, dotados de uma composição de atividades e de competências capazes de atender aos eventuais níveis de qualificação e necessidades de seus ocupantes, em termos de responsabilidade, desafio e realização profissional (BERGUE, 2010).

Na figura 3, a seguir é possível observar algumas práticas administrativas apontadas por Herzberg para enriquecimento do cargo.

Práticas administrativas	Fator motivador
Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas.	Responsabilidade e realização pessoal
Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado a prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo.	Responsabilidade, realização e reconhecimento.
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e aprendizagem

Figura 3 – Práticas Administrativas e Fatores Motivadores
Fonte: Andujar (2008, p.47).

Para maior motivação propõem um enriquecimento da tarefa, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. Percebe-se, assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalho através de fatores motivadores (ANDUJAR, 2008).

A abordagem enfatiza aqueles fatores que normalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, na tentativa de elevar o desempenho e a satisfação pessoal (ANDUJAR, 2008).

Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas (ANDUJAR, 2008).

2.8 Motivação no Setor Público

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais, as limitações culturais (crenças, valores), os objetivos de cada um e os métodos de diagnósticos e intervenção. Aliados a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientações mecanicistas, humanista, comportamental, etc., permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana (BERGUE, 2010).

Esses modelos teóricos são esforços de articulação conceitual e empírica coerente, produzidos com a finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público. Em que pesem as limitações explicativas que revestem qualquer construção teórica, é preciso reconhecer que cada uma delas fornece uma relativa aproximação para um melhor atendimento do fenômeno da motivação (BERGUE, 2010).

Conforme Bergue (2010) a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam este setor.

Apesar disso, é possível que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou a ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “*status*” (do cargo ou do serviço público). Quando essas mesmas pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da “remuneração” (BERGUE, 2010).

De forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação (BERGUE, 2010).

Cabe ao gestor público, para motivar os servidores, compreender os efeitos gerados pela organização nos mesmos, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e individuais (BERGUE, 2010).

A capacidade de compreensão e diagnóstico da realidade organizacional por parte do gestor público é condição prévia essencial para a concepção, implementação e avaliação de qualquer programa de gestão ou política pública, independente da área de competência (BERGUE, 2010).

A motivação no setor público só vai gerar resultados positivos, se, e somente se, aplicada de forma que consiga movimentar com os servidores positivamente. Essa atenção se deve pelo fato de que a motivação é um processo que exige cuidados em sua aplicação, pois os indivíduos são diferentes entre si, e cada um tem um jeito próprio de ser motivado, por isso o gestor tem que conhecer os servidores para adequar a situação desejada a cada um.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método da pesquisa com o seu delineamento e procedimentos.

3.1 Delineamento

Este trabalho segue uma abordagem quantitativa. Quanto ao objetivo pode ser caracterizado como descritiva (MATTAR, 1999 *apud* ZANELLA, 2009).

Os dados são classificados como primários, levantados por meio de pesquisa de campo (MATTAR, 1999 *apud* ZANELLA, 2009).

Para a solução do problema e a verificação das hipóteses sugeridas, foram delineadas e operacionalizadas as seguintes variáveis: qual o grau de satisfação do servidor com o seu ambiente de trabalho e qual o grau de motivação do servidor com as atribuições de seu cargo.

3.2 População e Amostra

A Instituição pesquisada foi o Instituto Estadual de Educação João Neves da Fontoura situado na cidade de Cachoeira do Sul. Maior educandário da região, com 82 anos de existência, atende em média 1.500 alunos, divididos entre Educação Infantil (a partir de 3 anos de idade) até o Ensino Médio e Curso Normal em Nível Médio. A Escola tem em seu quadro 110 servidores concursados entre professores e funcionários.

Dos 110 servidores da instituição, 75 responderam ao questionário, equivalendo a uma amostra acidental de 68%.

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado (ANEXO 1), dividido em três partes: a primeira procurou saber qual a opinião do servidor em relação aos fatores higiênicos, verificando como está o grau de satisfação com seu

ambiente de trabalho; a segunda procurou saber sobre os fatores motivacionais, ou seja, o grau de motivação com as atribuições de seu cargo; e a terceira foi uma pergunta aberta sobre os pontos positivos e negativos no ambiente de trabalho.

O questionário foi elaborado de acordo com a Escala Likert, de cinco pontos, onde os servidores indicaram o seu grau de satisfação e motivação de acordo com o fator identificado.

As respostas ao questionário seguiram a seguinte escala para indicar o grau de satisfação e motivação, conforme figura 4:

Satisfação	Motivação
1 = Totalmente insatisfeito	1 = Grau de motivação muito baixo
2 = Insatisfeito	2 = Grau de motivação baixo
3 = Indiferente	3 = Indiferente
4 = Satisfeito	4 = Grau de motivação alto
5 = Totalmente satisfeito	5 = Grau de motivação muito alto

Figura 4 – Escala do grau de satisfação/motivação

O questionário foi aplicado durante os meses de outubro a dezembro de 2010, quando foi explicado a todos os objetivos da pesquisa.

Os dados foram tabulados por meio de planilha eletrônica, organizados em tabelas e analisados por meio de freqüências, fazendo uso de estatística descritiva.

4 RESULTADOS

Ao analisar as características da amostra da população estudada, ou seja, os 75 (68%) servidores da instituição que responderam ao questionário verificou-se que existem várias particularidades importantes que foram levadas em consideração no momento da análise dos resultados obtidos.

A tabela 1 mostra a faixa etária dos servidores da instituição.

Tabela 1 – Idade dos Servidores da Instituição

Faixa Etária	Número de Servidores	
20 anos até 29	08	10,6%
30 anos até 39	12	16,2%
40 anos até 49	29	38,6%
50 anos até 59	16	21,3%
60 anos ou mais	10	13,3%
Total	75	100 (%)

De acordo com os dados coletados, verificou-se que a idade dos servidores que atuam na instituição vai da faixa etária dos vinte anos até a faixa etária dos sessenta anos. Sendo que a idade média dos servidores está na faixa etária dos quarenta anos. Pode ser identificado, também, um índice um pouco elevado (21,3%) de servidores na faixa etária dos cinquenta anos. Já na faixa etária dos sessenta anos existem dez servidores atuando na instituição. Essa variação de idade mostra que nas organizações públicas convivem diferentes gerações, cada uma contribuindo de forma particular com a cultura organizacional.

A tabela 2 mostra o gênero dos servidores que atuam na instituição.

Tabela 2 – Gênero dos Servidores da Instituição

Gênero	Número de servidores	
Masculino	08	10,6%
Feminino	67	89,4%
Total	75	100%

De acordo com os dados da tabela 2 é possível verificar o alto índice de servidores do sexo feminino (89,4%). Esse número confirma uma das maiores tradições do magistério, que, em sua grande maioria é constituída de mulheres. Isso reflete uma cultura de muitos anos, observada nas instituições de ensino.

A tabela 3 mostra o número de professores e de funcionários que atuam na instituição, de acordo com a amostra coletada.

Tabela 3 – Função dos Servidores da Instituição

Função	Número de servidores	
Professores	55	73,4%
Funcionários	20	26,6%
Total	75	100%

De acordo com a tabela 3 é possível verificar que os professores são maioria (73,4%) dentro da instituição. Esses dados mostram um grande número de docentes no estabelecimento de ensino em relação ao número de funcionário. Embora esse número de professores se faça necessário devido aos vários níveis de ensino que a escola atende, é preciso, também, que tenha um número maior de funcionário para atuar nos diversos setores da organização. Quanto maior é a comunidade escolar, mais demanda servidor e serviço público.

A tabela 4 mostra o número de servidores que atuam nas diversas áreas e setores da instituição.

Tabela 4 – Número de Servidores nos diferentes Setores

Setor	Número de servidores	
Sala de aula	45	60%
Administrativo	13	17,4%
Pedagógico	05	6,6%
Infraestrutura/manutenção	12	16%
Total	75	100%

A tabela 4 mostra que a maioria dos servidores atua em sala de aula. Isso é o que se espera de um estabelecimento de ensino. O que se verifica é o reduzido

número de servidores que atuam em outras áreas prioritárias da organização, que são os setores administrativos, pedagógico e manutenção. Esse reduzido número de servidores nessas áreas prejudica o oferecimento de um serviço público de qualidade.

A tabela 5 mostra o tempo de atuação dos servidores dentro da Instituição.

Tabela 5 – Tempo de serviço dos Servidores

Tempo	Número de servidores	
1 ano à 10 anos	41	54,7%
10 anos a 15 anos	11	14,6%
Mais de 15 anos	23	30,7%
Total	75	100%

Os dados da tabela 5 mostram que a maioria dos servidores trabalha há menos de dez anos na instituição, isso mostra que sempre existe troca de servidores entre as organizações públicas e também novas nomeações. Pode ser observado, também, que existe um número considerável de servidores (30,7%) que atuam há mais de quinze anos dentro da instituição.

Passando agora para a parte de que trata da verificação do grau de satisfação e motivação dos servidores. Na tabela 6 é mostrado o resultado da primeira parte do questionário a qual traz a opinião dos servidores com relação à satisfação em seu ambiente de trabalho.

Tabela 6 – Grau de Satisfação no Ambiente de Trabalho

Nº	Fator de Satisfação	Graus				
		1	2	3	4	5
1	Condições gerais do ambiente de trabalho	2,6%	24%	9%	45%	18%
2	As atuais condições salariais	26%	46%	6%	20%	00
3	A relação com a administração escolar	1,3%	5%	2,6%	44%	48%
4	A relação entre os colegas de trabalho	0	1,3%	1,3%	44%	53%
5	Os benefícios e incentivos sociais	6,6%	44%	18%	24%	6,6%
6	Satisfação geral com o trabalho	0	5,3%	2,6%	74%	17%

1= Totalmente insatisfeito 2= Insatisfeito 3= Indiferente 4= Satisfeito 5= Totalmente satisfeito

Nesta primeira parte foi observado que, com relação ao primeiro fator, condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruído, etc.) 45% dos servidores estão satisfeitos e 18% estão totalmente satisfeitos. O resultado evidencia que este fator está evitando a insatisfação do grupo, pois o índice de total insatisfação é muito baixo.

Atualmente a estrutura da instituição está bastante adequada para o trabalho, apesar de ser muito antiga e ainda precisar de várias reformas. Isso se deve à autonomia financeira, por meio da qual os repasses de verbas do Estado podem ser aplicados para melhoria da escola.

Analisando o terceiro fator, relação com a administração escolar, constatou-se que 44% estão satisfeitos e 48% estão totalmente satisfeitos com a forma com que a Instituição vem sendo administrada e a relação que mantém com os servidores em geral. O resultado contribui para a motivação do grupo. É um ponto positivo, já que se trata de uma organização pública, onde, por vezes, é difícil ter um grupo de trabalho coeso e unido, em benefício do bem comum. Geralmente a chefia não é aceita e sempre existem barreiras para uma boa relação.

Outro fator que mantém a satisfação dos servidores é a boa relação entre os colegas de trabalho: 44% estão satisfeitos e 53% estão totalmente satisfeitos com a relação que mantêm com o grupo de trabalho. Onde tem união, tem também cooperação e isso favorece à Instituição e qualifica o serviço público oferecido

Para tratar da parte que é atendida diretamente pelo Estado e depende do plano de governo em vigor, foram englobados dois fatores, as atuais condições salariais, que geram 46% de insatisfação e 26% de total insatisfação, e os benefícios e incentivos sociais que apresentaram 44% de insatisfação e 6,6% de total insatisfação. Os servidores, apesar de gostarem de trabalhar na Instituição e aceitarem a administração direta, não estão satisfeitos com o que o Governo oferece.

Como resultado final desta primeira parte do questionário constatou-se que, apesar dos servidores estarem insatisfeitos com as condições salariais e incentivos sociais oferecidos pelo Governo, 74% estão satisfeitos com as condições de seu ambiente de trabalho na Instituição. As condições do ambiente de trabalho favorecem a realização de um serviço público com mais qualidade.

A segunda parte do questionário tratou do grau de motivação que o servidor tem para o trabalho de acordo com os fatores apresentados na tabela 7.

Tabela 7 – Grau de Motivação para o Trabalho

Nº	Fator Motivacional	Graus				
		1	2	3	4	5
1	O conteúdo e atribuições do cargo ou função	0	10%	21%	45%	22%
2	Reconhecimento pelo desempenho das funções e atividades	0	25%	24%	41%	9%
3	Trabalho desafiador	0	24%	9%	49%	17%
4	Responsabilidade no cargo	0	17%	10%	29%	42%
5	Possibilidade de crescimento e desenvolvimento na organização	12%	38%	20%	20%	9%
6	Grau de motivação global com o trabalho	1,3%	10%	8%	65%	19%

1= Muito baixo 2= Baixo 3= indiferente 4= Alto 5= Muito alto

Conforme Bueno (2008), ninguém motiva uma pessoa, pois a motivação é uma força interna de cada um. Para um servidor estar motivado, ele tem que estar satisfeito com o conteúdo de seu cargo e com a natureza de suas tarefas.

Ao analisar a segunda parte do questionário constatou-se que 45% dos servidores consideram que o conteúdo e as atribuições de seu cargo ou função geram um alto grau de motivação e 22% geram um grau muito alto de motivação, isso mostra que eles gostam do que estão fazendo. É importante considerar que se trata do magistério público estadual, o mesmo que está insatisfeito com suas condições salariais.

Já quanto ao reconhecimento pelo desempenho das funções e atividades 25% consideram baixo e 41% consideram alto. Isso mostra que a possibilidade de reconhecimento por desempenho não é geral e alguns não se sentem motivados por isso.

Merece destaque o trabalho desafiador, pois 49% consideram um alto grau de motivação por ter um trabalho que seja um desafio. Educar é um grande desafio, muitos professores são motivados por isso, e por procurar fazer com que o aluno aprenda e possa construir o futuro daquele aprendiz. Ensinar é um grande desafio e também uma grande responsabilidade: 29% consideram alto grau e 42%

consideram muito alto o grau de motivação de ter responsabilidade com aquilo que faz, principalmente no serviço público no qual tudo deve ser feito de acordo com a lei.

Por se tratar de serviço público, a possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização é pouca e isso gera um baixo grau de motivação para (38%) dos servidores e 12% dos servidores consideram que tem um grau muito baixo de motivação para este mesmo fator. Os servidores sabem que o plano de carreira do qual fazem parte não permite mudança de nível, além do que já foi alcançado, esta é a razão principal pela falta de motivação.

Nesta segunda etapa constatou-se que o grau de motivação global com o trabalho é alto, considerado por 65%. Apesar de não serem valorizados como devem, os servidores da educação ainda sentem satisfação em exercer sua atividade. Todo este estudo possibilitou, ainda que em uma pequena escala, tomar conhecimento de como está a opinião do servidor em relação ao seu ambiente de trabalho e a sua relação e motivação com o conteúdo de seu cargo ou função.

A terceira e última parte trata de uma questão aberta sobre os pontos positivos e negativos que os servidores encontram em seu ambiente de trabalho. Usada para possibilitar a cooperação deles com o trabalho, possibilitando conhecer os seus anseios e sugestões para a melhoria das relações e atribuições dentro da organização. Nesta etapa foram relacionados os seguintes pontos positivos e negativos:

Pontos positivos:

- Equipe comprometida com o serviço público;
- Companheirismo, coleguismo e união do grupo;
- Serviço gratificante (poder ajudar na formação do indivíduo);
- Oportunidade de servir a comunidade escolar carente com merenda escolar de qualidade;
- Ambiente tranqüilo e acolhedor;
- Grupo de trabalho qualificado;
- Boa relação com a administração escolar e supervisão;
- Utilização de recursos tecnológicos;
- Convivência com a comunidade escolar;
- Crescimento pessoal;
- Reconhecimento pelo desempenho das atividades; e

- Liberdade para usar a criatividade no desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Pontos Negativos:

- Individualismo de certos servidores;
- Falta de formação continuada específica para cada função;
- Falta de reforma na estrutura do prédio;
- Falta de atenção do governo nas reivindicações dos servidores;
- Desperdício de recursos materiais, com mau uso dos mesmos;
- Salários desvalorizados;
- Falta de valorização dos servidores da educação;
- Atraso nas promoções dos servidores;
- Falta de um projeto que diminua a evasão escolar;
- Falta de possibilidade de crescimento e desenvolvimento na organização;
- Mau uso do canal de comunicação entre as organizações;
- Falta de cobrança com relação ao cumprimento de normas e regras;
- Falta de reforma administrativa;
- Recursos materiais e humanos escassos; e
- Falta de adaptação da estrutura física nos setores (ergonomia).

De acordo com a questão aberta do questionário: “Relacione os pontos positivos e negativos do seu Ambiente de Trabalho”, é importante destacar alguns trechos das respostas dos servidores:

[...] No geral o ambiente de trabalho é acolhedor, o clima entre os colegas é harmonioso, existe certo grau de comprometimentos entre a direção e demais servidores [...]

[...] Já são utilizados recursos tecnológicos em quase todas as atividades escolares, mas ainda existe resistência de alguns colegas [...]

[...] Existe reconhecimento, por parte da direção, na realização de certas atividades realizadas pelos servidores [...]

[...] Existe a carência de formação continuada para todos os servidores, que os possibilite a buscar novos conhecimentos [...]

[...] A escassez de recursos humanos, faz com que o atendimento à comunidade escolar não corresponda ao que eles realmente querem [...]

[...] A desvalorização salarial prejudica a dedicação do servidor [...]

[...] A estrutura física existente na escola prejudica a saúde de quem tem que subir e descer escadas, limpar o chão, trabalhar muito tempo em frente do computador [...]

Analisando as respostas desta última etapa, pode-se concluir que os pontos positivos estão, na maioria dos casos, relacionados com o que depende da

administração escolar e das relações com os colegas de trabalho. A postura da administração escolar é aceita pela maioria dos servidores e esta harmonia faz com que o grupo realize um trabalho com qualidade, dentro do possível.

Já os pontos negativos estão relacionados com o que depende do Governo, principalmente com as questões salariais e incentivos sociais. Escassez de recursos humanos e materiais e falta de manutenção na estrutura física do prédio da instituição são outros pontos apontados como negativos.

Ao relacionar os pontos positivos e negativos de seu ambiente de trabalho, os servidores puderam contribuir com sugestões e reclamações possibilitando à instituição ver qual o melhor caminho a seguir. Algumas reivindicações são antigas por se tratar de um educandário com mais de oitenta anos de criação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho possibilitou diagnosticar a situação dos servidores da Instituição em relação aos fatores que norteiam o seu ambiente de trabalho (fatores externos) e os fatores que estão relacionados com a atribuição de seu cargo ou função (fatores internos).

Entender o comportamento organizacional em um órgão público é de grande importância para um gestor público e mais importante, ainda, é saber o que mantém a satisfação do servidor no ambiente onde trabalha e como está o seu grau de motivação com relação às suas atribuições. O resultado encontrado nesta pesquisa pode ser transferido para outras instituições proporcionando oportunidade para reflexões a respeito do trabalho docente nesta realidade.

O servidor público muitas vezes é julgado pela sociedade. É preciso entender a sua realidade de trabalho identificando o que realmente acontece dentro de uma organização pública e perceber a importância do serviço que é oferecido para o cidadão. É o servidor público que transforma os recursos, muitas vezes escassos, em bens e serviços. É por meio de seu trabalho que o cliente-cidadão é atendido, e, muitas vezes, este trabalho não é reconhecido como mereceria.

Esse trabalho se baseou nos “Dois Fatores de Herzberg” pela importância que este tema tem para a administração pública contemporânea. É muito importante para o trabalhador se sentir bem em seu ambiente de trabalho. Estar em um ambiente com condições físicas adequadas, receber uma remuneração justa e ter uma boa relação com a administração e colegas, quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação dos servidores, mesmo que não seja mantida para sempre. Porém, quando esses fatores são precários, ocasionam a insatisfação. Esses são fatores higiênicos, são extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas.

Já os fatores motivacionais são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. Esses fatores produzem um efeito duradouro de satisfação e aumentam a produtividade a altos níveis e eficiência. Envolvem sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalhador.

Com relação aos fatores higiênicos, foi constatado que uma grande parte dos servidores está satisfeita com as condições físicas do ambiente de trabalho, apesar de algumas reclamações; também estão satisfeitos com a relação que mantêm com a administração escolar e com os colegas de trabalho. O que gera insatisfação com relação a os fatores higiênicos são as atuais condições salariais e os incentivos sociais oferecidos pelo Estado. No geral (74%) estão satisfeitos com o trabalho.

Com relação aos fatores motivacionais, os servidores consideram que possuem um alto grau de motivação com as atribuições de seu cargo ou função, quando são reconhecidos pelo desempenho de suas atividades, quando possuem um trabalho desafiador e quando têm responsabilidade no cargo. Um dos fatores que menos motiva é a possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização, pois se trata de um órgão público e existe pouca valorização do servidor, já que os cargos superiores muitas vezes são políticos. Considerando o grau de motivação global do grupo de servidores da instituição, (65%) consideram que possuem um alto grau de motivação.

Os servidores apontaram como pontos positivos: o bom relacionamento do grupo, a relação com a administração e o tipo de trabalho que desenvolvem, ou seja, atuar em uma instituição de ensino e ajudar na formação do cidadão. Como pontos negativos foram apontados: a estrutura do prédio (prédio antigo e falta manutenção) falta de formação continuada para cada cargo, desperdícios de recursos, desvalorização salarial e falta de um plano que valorize o servidor de educação.

Este trabalho trouxe como resultado a opinião e a relação dos servidores da Instituição em estudo, com os fatores higiênicos e motivacionais. Sabe-se que este assunto é muito pouco abordado em relação à administração pública. Apesar de ser um tema importante e estar se inserindo na discussão da reforma administrativa do Estado, ainda existe muito pouca literatura sobre gestão de pessoas e motivação no setor público.

Esta pesquisa serviu para contribuir com o início de um caminho que é muito longo, pois os debates sobre administração pública não se esgotam nunca. Sempre vão existir pontos positivos e negativos, mas o gestor público deve ter sempre a vontade de tornar o serviço público eficiente, eficaz e efetivo.

O resultado encontrado mostra que, apesar das dificuldades encontradas nos órgãos públicos, os servidores se mantêm fiéis à função que desempenham.

Procuram fazer com que o trabalho que realizam atenda às necessidades da comunidade, principalmente daquela que depende do serviço público.

O que falta para satisfazer os servidores é um plano de carreira adequado e salários justos. O servidor, da Instituição em estudo, está satisfeito com o seu ambiente de trabalho, mas insatisfeito com a remuneração do mesmo. Apesar de todas as dificuldades apontadas, o servidor possui um alto grau de motivação para desempenhar suas atividades, principalmente porque considera seu trabalho importante, desafiador e com muita responsabilidade. O que falta é reconhecimento do seu importante papel na administração pública.

O principal papel dos servidores nas organizações públicas é exercer a sua função e cumprir com o que já vem estabelecido pela hierarquia das instituições. Eles ainda estão atrelados a procedimentos burocráticos e obedecem à leis ultrapassadas. Falta desenvolvimento dos servidores para que sejam mais atuantes e mais proativos. É preciso que eles sejam reconhecidos como executores principais das políticas públicas. Eles são os mediadores entre os serviços oferecidos pelo Estado e as exigentes necessidades da sociedade. É preciso uma reforma política e administrativa para que o papel do servidor público receba o destaque que merece.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Marcos Vinicius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos Santos. **Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal: o caso do núcleo de documentação da Universidade federal Fluminense.** Disponível em: < <http://www.ndc.uff.br> >. Acesso em: 09/01/2011.

ANDUJAR, Andrea Martins; FÁTIMA, Regina Teixeira. **Comportamento Humano no Trabalho.** Florianópolis: CEFET-SC, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional.** Florianópolis: UFSC (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional.** Florianópolis: USC (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** 2ª ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Teoria das formas de Governo.** Brasília: Ed. UNB, 1994.

BRASIL. **Constituição da Federativa do Brasil - 1988.** 16ª ed. Brasília: Centro de documentação e Informação, 2001, 407p. ISBN 8573651458.

BUENO, M. **As teorias de Motivação Humana e suas contribuições para a empresa humanizada - 2008.** Disponível em: < <http://www.Cesuc.br/revista/Ed-1> >. Acesso em 10/11/10.

CÂNDIDO, Antonio Pereira. **Ética no serviço Público.** Florianópolis: CEFET – SC/UAB, 2007.

CASTRO, Alfredo Pires de C. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: Estratégias e tendências.** São Paulo: Gente, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.

FREDERICKSON, George. Inovação – Gerenciar a inovação é possível. Coluna Management Insights, 2007. **Rede de Inovadores do Governo**. Disponível em: < <http://inovacao.enap.gov.br> >. Acesso em 13/11/2010.

GARIBA JUNIOR, Maurício. **Gestão do Conhecimento**. Florianópolis: CEFÉ – SC, 2008.

HERSBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

LEMOS M. de F. F. de. **Os Aspectos comportamentais da negociação nas relações de trabalho**. 2002. Monografia (Especialização em Gestão de Equipe, com foco em Dinâmica de Grupo) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Católica de Pernambuco: Libertas Clínicas Escola, Recife- PE, 2002.

LINHARES, Sonalba. **Administração Pública Contemporânea**. Disponível em: < [http://www.enap.gov.br /downloads/slide 1-](http://www.enap.gov.br/downloads/slide%201-) >. Acesso em 22/11/2010.

LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos Paradigmas na Gestão Pública**. Florianópolis: CEFET – SC, 2008.

MATTAR, Fouse Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Universidade Federal de Santa Maria. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **MDT**. 6ª ed. Ver. e ampl. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Licitação e Contrato Administrativo**. 12^a ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

PONTES, Juarez. **Legislação Aplicada**. Florianópolis: CEFET – SC, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALLES, Carlos Alberto de Campos. **Gestão de pessoas versus Administração Pública**. São Paulo, 2008 Disponível em: < <http://www.administradores.com.br> >. Acesso em 12/12/2010.

SANTIAGO, Jeferson Pereira; ROSA, Teonas Oliveira da. **A Motivação na Função Pública** (Diretoria Municipal de Trânsito no ano de 2004), 2005. 13f. Artigo Científico (aperfeiçoamento Pós-Médio em gestão Municipal) – Universidade Luterana do Brasil, Ulbra, Santa Maria, 2005.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Reforma Administrativa do Aparelho Estatal Brasileiro: retrospectivas históricas e contribuições para a administração pública**. Florianópolis. Feijó & Sartor, 2003, 168 p.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira, 2002.

STEINBACH, Adenir. Auditoria Pública. Florianópolis: CEFET-SC, 2007.

TEIXEIRA, Fátima Regina; ANDUJAR, Andréa Martins. **Gestão de Pessoas**. Florianópolis: CEFET – SC, 2008.

WANDERLEY, J. **Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**. São Paulo: Editora Gente, 1998.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudos e de Pesquisas em Administração**. Florianópolis: UFSC (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

Servidores do Instituto Estadual de Educação João Neves da Fontoura

Idade:

Sexo:

Área de atuação:

Função:

Tempo de serviço na Instituição:

Responda o questionário, escolhendo uma alternativa, de acordo com sua opinião sobre o ambiente organizacional e em relação ao seu cargo ou função.

Indique o grau de satisfação com as seguintes questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho, de acordo com a seguinte escala:

Totalmente insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1	2	3	4	5

Nº	Fator de satisfação	1	2	3	4	5
1	Condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos, etc.)					
2	As atuais condições salariais					
3	A relação com a administração escolar					
4	A relação entre os colegas de trabalho					
5	Os benefícios e incentivos sociais					
6	Satisfação geral com o trabalho					

Indique o grau de influência de cada um dos seguintes fatores na sua motivação para o trabalho

Muito baixo	Baixo	Indiferente	Alto	Muito alto
1	2	3	4	5

Nº.	Fator motivacional	1	2	3	4	5
1	O conteúdo e atribuições de seu cargo ou função					
2	Reconhecimento pelo desempenho das funções e atividades					
3	Trabalho desafiador					
4	Responsabilidade no cargo					
5	Possibilidade de crescimento e de desenvolvimento na organização					
6	Grau de motivação global com o trabalho					

Data: / /

Relaciona os pontos positivos e negativos do seu Ambiente de Trabalho: