

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE TIO HUGO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Glória de Lima Chaise

**Santa Maria, RS, Brasil.
2011**

A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

por

Glória de Lima Chaise

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

Orientadora: Professora Flávia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil.
2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Tio Hugo
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

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

**A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

elaborada por
Glória de Lima Chaise

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Professora Flávia Luciane Scherer
(Presidente/Orientador)

Prof. MSC Guerino Antônio Tonin

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

Santa Maria, 09 de novembro de 2011.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a realização desta tarefa. Imbuídos de fé, deixaram marcas de apoio, carinho e amizade.

Aos professores do curso de formação, agradeço pelos conhecimentos, orientações e encorajamento.

Aos colegas de trabalho, agradeço pela disponibilidade e aceitação em participarem do trabalho de pesquisa.

Aos amigos, manifesto gratidão pela presença da força e do incentivo.

À família, agradeço o incansável estímulo e as demonstrações de afeto e compreensão.

Agradeço a todos que de várias maneiras colaboraram na execução deste trabalho.

“[...] As pessoas estão sempre motivadas para trabalharem em função de uma inacreditavelmente gama de fatores”.

Ford Swarthy

RESUMO

Monografia de Especialista
Cursos de Especialização em Gestão Pública
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria

A Motivação dos Recursos Humanos na Administração Pública

Autora: Glória de Lima Chaise
Orientadora: Professora Flávia Luciane Sherer
Data e Local da Apresentação:

O presente trabalho trata de refletir sobre o tema da motivação e pesquisar a opinião dos servidores, funcionários e professores, que exercem cargos nas Secretarias da Fazenda e da Educação, na Administração do Município de Soledade, quanto aos fatores motivacionais que impulsionam alto nível de satisfação no desempenho das suas atribuições. A pesquisa foi realizada com base no modelo dos dois fatores de Herzberg (1959), mediante a aplicação de questionário estruturado, constando de questões fechadas e uma de resposta livre. Os dados coletados foram analisados, discutidos e responderam aos questionamentos propostos pela pesquisa. Os resultados concluíram que não são os mesmos fatores que geram elevada satisfação em ambas as categorias funcionais. A investigação demonstrou que os fatores de conteúdo do trabalho, reconhecimento e crescimento, alcançaram alto nível de satisfação aos respondentes da categoria funcionários e fatores de contexto, estabilidade e benefícios sociais, no mesmo nível, foram apontados pelos participantes da categoria servidor-professor. O estudo, pela significação em termos de contribuição aos gestores da Administração, não assume caráter definitivo e sugere a necessidade de continuidade do processo em novos momentos de investigação.

Palavras Chave: Necessidades, Comportamento, Motivação, Satisfação.

ABSTRACT

Universidade Federal de Santa Maria
Centre for Social and Human Sciences Uncle Hugo Polo-RS
Specialization Course in Public Management Mode EAD

The Motivation of Human Resources in Public Administration
Author: Gloria Lima Chaise
Advisor:
Date and Place of Presentation:

It is this work to reflect on the theme of motivation and study the opinion of the servers, staff and faculty, who hold positions in the Departments of Finance and Education in the City Administration, as the motivational factors that drive high level of satisfaction performance of its duties. The survey was based on the model of Herzberg's (1959), two factors by implementing a structured questionnaire consisting of closed questions and a free response. The collected data were analyzed, discussed and responded to questions proposed by the research. The results concluded that not the same factors that generate high satisfaction for both functional categories. Research has shown that the factors of work content, recognition and growth, achieved a high level of satisfaction for respondents in category employees and context factors, stability and social benefits, the same level, were identified by participants from server-class teacher. The study, by the significance in contributing to the managers of the Administration assumes no definitive character and suggests the need for continuity of research in new times.

Keywords: Needs. Behavior, Motivation. Satisfaction.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Formação das Organizações.....	13
QUADRO 2 - Alguns Elementos de Satisfação.....	16
QUADRO 3 - Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow.....	17
QUADRO 4 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
QUADRO 5 - Características e Fatores de Motivação.....	19

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Níveis de Satisfação.....	22
TABELA 2 - Total da População Alvo.....	23
TABELA 3 - Fatores de Motivação Seleccionados.....	24
TABELA 4 - Tempo de Serviço da População Alvo.....	25
TABELA 5 - Fatores de Manutenção, segundo Herzberg.....	26
TABELA 6 - Fatores Motivacionais, segundo Herzberg.....	26
TABELA 7 - Motivação. Questão Livre. Funcionários.....	27
TABELA 8 - Motivação. Questão Livre. Professores.....	27
TABELA 9 - Motivação. Níveis de Satisfação.....	28

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Termo de Aceitação Institucional.....	36
Anexo B - Carta de Informação aos Participantes.....	37
Anexo C - Questionário.....	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
1.1 A NATUREZA HUMANA.....	15
1.2 MOTIVAÇÃO E ATITUDES DE SATISFAÇÃO.....	15
1.2.1 Teorias de Motivação.....	17
2 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	22
2.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	22
2.2 POPULAÇÃO ALVO.....	23
2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	24
3 RESULTADOS.....	25
4 DISCUSSÃO.....	29
CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
ANEXOS.....	35
ANEXO A - Termo de Aceitação Institucional.....	36
ANEXO B - Carta de Informação ao Participante.....	37
ANEXO C – Questionário.....	38

INTRODUÇÃO

A administração, seja pública ou privada, tem-se mostrado, nos dias atuais, como uma das áreas humanas do conhecimento mais dotadas de desafios e de uma infinidade de tarefas, das quais a tornam cada vez mais complexa e diversificada. É a amplitude da área que delimita o tema do presente trabalho, definindo-se pelo estudo da motivação e dos fatores que promovem a satisfação das pessoas no desempenho das atribuições do cargo no serviço público.

Os recursos humanos têm papel relevante no exercício das suas atividades, além de representarem, na visão de muitos autores, elo de comunicação entre os serviços públicos e os interesses da população, que se traduzem em formas de comportamento de caráter interno e externo. O comportamento, pois, dos recursos humanos na atividade laboral, como em qualquer lugar, é uma consequência de fatores motivacionais.

É nesse sentido que se encaminha o objetivo do trabalho de pesquisa, pretendendo-se refletir sobre o estudo da motivação e pesquisar a opinião dos servidores que executam suas atividades nas Secretarias da Fazenda e da Educação, na Administração Pública do Município de Soledade quanto aos fatores que lhes proporcionam alto nível de satisfação.

A Administração Municipal situa-se na área central da cidade e presta serviços a uma população de 31.000 habitantes, aproximadamente. O Município localiza-se ao norte do Estado do Rio Grande do Sul, sendo considerado polo regional em diversos setores de serviços, educação e saúde. A estrutura organizacional compõe-se de oito (8) Secretarias e quatro Departamentos (4), imbuídos de atender às necessidades da coletividade. A escolha do presente estudo identifica-se com o exercício das atividades na função pública e com a caracterização do curso em formação.

Na realidade em que se aplica este trabalho, os recursos humanos admitidos para exercício de cargos ou funções classificam-se em duas categorias: o *servidor-funcionário*, que executa tarefas nos diversos setores da Administração e o *servidor-professor*, que desempenha atividades no ensino municipal. Nesse sentido, percebe-se diferenciação no conjunto de atribuições, na ascensão da carreira, nos níveis de

promoção, nas condições de trabalho, nas modalidades de formação continuada, na política salarial.

Assim, buscou-se identificar quais fatores motivam os servidores das Secretarias da Fazenda e da Educação, levando a altos níveis de satisfação? Os fatores investigados se referem à perspectiva ambiental ou de conteúdo do trabalho? São os mesmos em ambas as categorias funcionais?

Na indicação de respostas aos questionamentos da pesquisa, a hipótese que embasou a coleta de opiniões junto à população alvo partiu da afirmativa de que os servidores em exercício nas Secretarias da Fazenda e da Educação apresentam alto nível de satisfação motivados por fatores que se referem ao conteúdo do trabalho.

A fundamentação do estudo, em consequência, está embasada em pressupostos teóricos obtidos em compêndios bibliográficos, subdivididos em três tópicos: a natureza das pessoas, a motivação e atitudes de satisfação, bem como algumas teorias sobre motivação.

Em se tratando da natureza das pessoas o que as caracteriza é que possuem muito em comum, mas cada uma é particularmente diferente. Se a administração trabalha com pessoas, é essencial, assim, considerá-las na sua individualidade e, também, no complexo da sua totalidade como seres que pensam, sentem e agem, têm necessidades e aspirações.

A motivação que se origina de fatores internos, ou seja, de processos mentais do indivíduo, ou de fatores externos provenientes do ambiente de trabalho, se traduz em satisfação no desempenho do cargo ou da função. Dessa forma, o estudo de teorias sobre fatores motivacionais, segundo autores pesquisados, revelam incondicional apoio na descoberta dos motivos que impulsionam os sentimentos da pessoa, quer sejam ou não de plena satisfação. Na pesquisa de opinião com os servidores da Administração Pública, do Município de Soledade, foco deste trabalho, a aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg (1959) reconheceu tendências gerais em relação ao nível de satisfação dos respondentes naquele momento, porém não centradas em sentido definitivo.

A fundamentação teve apoio em pesquisa bibliográfica, caracterizando-se o método como um estudo de caso, do qual utiliza dados estatísticos simples. Pela significação da pesquisa, é importante o prosseguimento de novas investigações, a fim de aperfeiçoar os fundamentos relacionados ao assunto em questão.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na sociedade moderna percebe-se como característica marcante a velocidade com que os fenômenos acontecem. Algum tempo atrás, as mudanças ocorriam de forma lenta, no entanto, nos dias atuais, as pessoas passam por ajustamentos, por vezes, drásticos, para acompanharem o ritmo das transformações.

Ao consultar Sir Julian Huxley (1975, p. 135/140), o autor ressalta que a humanidade já passou vários sistemas dominantes, mas foi a partir do século passado que surgiram as grandes organizações, destinadas a atender às necessidades da sociedade e essa é a tarefa da administração de ontem e de hoje em todas às áreas da atividade humana.

Nas administrações, essencialmente, na pública, tanto os elementos que compõem a legislação ou normas como os de execução dependem de seres humanos. Em toda a organização ou administração não se trata mais de administrar pessoas, porém de administrar com pessoas.

As administrações públicas ou não, o que são, o que têm, o que fazem? Chiavenato (2004, p.23) apresenta respostas a essas questões, transcritas no quadro 1.

O que são	O que têm	O que fazem
Têm Pessoas	Comportamento Humano	Satisfazem necessidades Desenvolvem grupos Motivam as pessoas Desenvolvem atitudes
São Organizadas	Estrutura	Nascem, crescem Alteram-se Combinam
Pessoas em Exercício de Atividades	Processo	Produtos ou serviços para o bem da sociedade Tomam decisões Comunicam

Quadro 1 – Formação das Organizações, CHIAVENATO (2004, p.23). Adaptado.

A abordagem do autor tem o significado de destacar que o recurso mais importante de toda e qualquer organização é o ser humano e adianta que “a moeda do futuro não será financeira, mas o capital intelectual que está presente na cabeça das pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p.26). A perspectiva do capital intelectual,

dentre outros elementos, exige, portanto, do administrador estratégias definidas para reter, conquistar e, sobretudo, motivar funcionários para que o retorno tenha êxito e satisfação. Os recursos humanos constituem o que há de mais valioso em qualquer organização. O conceito de valor da pessoa

é de diferente natureza dos outros porque é mais uma filosofia ética do que uma conclusão científica. [...] Todo o trabalho, embora simples, dá direito à pessoa que o realiza a um respeito adequado e reconhecimento de suas aspirações e habilidades (DAVIS e NEWSTROM, 2002.p.11).

Os autores ainda complementam que “a dignidade do ser humano rejeita a ideia de usar o trabalhador como um mero Instrumento econômico” (DAVIS e NEWSTROM, 2002, p.12). A ideia de homem econômico predominou nos pressupostos da Teoria Clássica da Administração, “cujos postulados dominaram, aproximadamente, as quatro décadas deste século” (IHUXLEY, 1975, p.38-63). Essa teoria, que remonta às consequências da Revolução Industrial, tem como pioneiros Taylor e Fayol, assentado por Huxley (1975)

que nesse período surge o início da divisão do trabalho entre os que pensam e os que executam [...], o que significa: planejamento a cargo da gerência, execução a cargo dos operários ou trabalhadores [...]. A eficiência de toda a organização é obtida pelo exercício do cargo ou função (p. 38).

A Teoria Clássica da Administração, a partir de Taylor e Fayol, consagrou inúmeros seguidores e, apesar das críticas, consolidou conceitos que ainda perduram nos dias atuais, tanto na administração privada quanto pública.

Em oposição à Teoria Clássica, a literatura aponta o surgimento nos Estados Unidos, em torno do ano de 1940, da Teoria das Relações Humanas e, em decorrência, uma nova concepção de homem: o homem social. Desde, então, a linguagem administrativa passou a adotar conceitos de liderança, comunicação, dinâmica de grupo e motivação. São temas que se interligam, uma vez que estabelecem relações com pessoas ou grupo de pessoas. Chiavenato (2005, p.183) pressupõe a interligação quando explica influências do líder na modificação do comportamento de pessoas, usando o processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos, bem como estimulando a participação dos liderados. A

preocupação com essas questões constitui acervo de estudos dos administradores da atualidade pela relevância ao pleno funcionamento das organizações.

1.1 A NATUREZA HUMANA

O ponto chave da organização são os recursos humanos que dela fazem parte. Como seria possível definir a natureza das pessoas? Davis e Newstrom (2002, p.9) apontam quatro conceitos básicos em relação à natureza das pessoas, quais sejam: diferenças individuais, a pessoa como um todo, o comportamento motivado e a dignidade humana.

O primeiro, diferenças individuais, “significa que a administração pode conseguir a maior motivação entre os empregados, tratando-os de maneiras diferentes” (p.10). O enfoque, portanto, é mais individual do que propriamente estatístico. O segundo, a pessoa como um todo, indica que a vida de cada um “não é separada da vida do trabalho e as condições emocionais não estão separadas das físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais” (p.10). O terceiro, comportamento motivado, ressalta que a motivação é essencial ao funcionamento da administração. “Não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha, essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam guiadas por pessoas que estejam motivadas” (p.11). O quarto e último conceito refere-se a dignidade humana e, nesse sentido, os autores sustentam que “as pessoas devem ser tratadas de forma diferente dos outros fatores de produção porque elas pertencem a ordem superior do universo” (p.11) e por isso, reconhecidamente, merecem respeito e dignidade. Com efeito, a motivação das pessoas é a força que põe a organização em movimento.

1.2 MOTIVAÇÃO E ATITUDES DE SATISFAÇÃO

Ao definir motivação, depara-se com inúmeros sentidos. Alguns autores a tem como “a fórmula do mais elementar tipo de aprendizagem ou de desempenho” (CARROLL, *apud* DORIN, 1981, p.63). KAST (*apud*, CHIAVENATO, 2004, p.03) a define como sendo “tudo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a certo comportamento que provém do ambiente ou de processos

mentais”. De todo modo, a motivação é própria do indivíduo, manifesta-se de maneiras diferentes e é intransferível.

A motivação vincula-se às atitudes de satisfação no trabalho, porém esta última pode ser favorável ou desfavorável, dependendo de elementos ligados à administração ou da vida particular das pessoas. No quadro 2 focaliza-se alguns elementos relacionados à satisfação pessoal.

Da Organização	Da Vida Pessoal
Cargo Grupo de Trabalho Responsabilidade Objetivos	Família Lazer Política Religião

Quadro 2 – Alguns Elementos de Satisfação. DAVIS e NEWSTROM (2002, p. 55).

Há mútua influência entre os elementos da organização e os elementos da vida pessoal nos sentimentos de satisfação ou insatisfação, o que é uma decorrência da natureza do homem: ser único e total. É válida, então, a afirmativa de que, em inúmeras situações, sentir-se insatisfeito no trabalho se reflete negativamente na vida pessoal e, inversamente, situações de vida pessoal podem se transformar em estímulos positivos no desempenho de cargos ou funções (CHIAVENATO, 2004, p.05).

A atitude de satisfação no desempenho do trabalho apresenta da mesma forma, a característica da dinamicidade, ou seja, “pode deteriora-se mais rapidamente do que o tempo necessário para desenvolver-se” (DAVIS e NEWSTROM, p.124).

Em relação ao nível de satisfação, Kovach (*apud*, DAVIS e NEWSTROM, 2004, p.124) relata que em nível nacional, nos Estados Unidos, a satisfação no trabalho tem se apresentado elevada, segundo pesquisas, aproximando-se dos 80%, mas, também sugere que milhões de trabalhadores, provavelmente, estejam insatisfeitos com algum aspecto específico dos seus cargos.

O propósito de aumentar o potencial para a satisfação de trabalhadores ou funcionários implica à administração estar atenta em diagnosticar a realidade que envolve os grupos de trabalho, cujos resultados serão benéficos aos seus objetivos e ao desempenho das pessoas.

1.2.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias de motivação partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem na própria pessoa, porém provocados por fatores que podem ser internos ou externos. Alguns fatores motivacionais são mais básicos do que outros? É a perspectiva da Teoria da Hierarquia, de Abraham Maslow (DAVIDOFF, 2006, p.32) que estabelece uma íntima relação da motivação com as necessidades humanas, sendo dispostas em ordem hierárquica, conforme mostra o quadro 3.

Ordem	Necessidades	Especificação
1 ^a	Fisiológicas	Fome, sede e ar
2 ^a	Segurança	Proteção, e ausência de perigo
3 ^a	Sociais	Filiação, aceitação
4 ^a	Estima	Aprovação
5 ^a	Auto realização	Uso de potencial individual

Quadro 3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow (DAVIDOFF, 2006, p.32). 2011.

Os escritos de Chiavenato (2004, p. 68) quanto à Teoria de Maslow especifica que

as necessidades humanas fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para a sua preservação pessoal [...] e as de nível mais elevado, sociais, estima e de auto realização, compõem as necessidades secundárias, das quais têm uma motivação predominante.

A ordem hierárquica de Maslow representa uma escala de valores a serem transpostos. Isto quer dizer que no momento em que a pessoa satisfaz uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo a busca dos meios para satisfazê-la. Para o teórico, algum ou nenhum indivíduo se preocupará com reconhecimento pessoal, exemplificando, se as necessidades básicas estiverem insatisfeitas (SERRANO, 2000, p.1). A Teoria de Maslow, aceita por alguns autores, é limitada na opinião de outros, mesmo assim representa uma valiosa contribuição sobre o comportamento das pessoas e no estudo da administração de recursos humanos.

Enquanto Maslow fundamenta a teoria da motivação nas necessidades humanas, Frederick Herzberg (DAVIS e NEWSTROM, 2002, p.53-65) alicerça a teoria de que “dois fatores diferentes influenciam a motivação [...]: os de manutenção

e os motivacionais. Os primeiros se relacionam ao contexto e os segundos, ao conteúdo do trabalho”.

Os fatores de contexto correspondem à perspectiva ambiental, ao qual Herzberg denomina de higiênicos ou de manutenção e aos de conteúdo, referem-se às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, cujos efeitos produzem satisfação em nível mais elevado e duradouro, chamados por essa razão de fatores motivacionais, conforme ilustra o quadro 4.

Fatores de Manutenção ou Higiênicos - Contexto	Fatores Motivacionais - Conteúdo
Política de Organização	Delegação de Responsabilidades
Condições de trabalho	Oportunidades de Promoção
Salário e Remuneração	Trabalho Desafiador
Benefícios Sociais	Maior Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Relações Interpessoais	Crescimento

Quadro 4 – Teoria de Herzberg. (DAVIS e NEWSTROM, 2002.p. 55/60).

Do mesmo modo que o modelo de Maslow, o de Herzberg foi amplamente criticado, entretanto forneceu uma distinção importante entre fatores de manutenção e de motivação. Vários autores estudiosos da motivação, inspirados, alguns, em Marlow ou Herzberg, desenvolveram outras teorias, das quais contribuíram de forma significativa para ampliar os conhecimentos sobre o assunto. As diferentes abordagens, em certos momentos, compartilham de semelhanças e revelam a tentativa de compreender o comportamento humano no desempenho das atividades.

A complexidade do ser humano demonstra que nenhum estudo sobre comportamento, necessidades ou motivação pode assumir caráter definitivo. Há, pois, uma dinâmica interligada, que se renova e se transforma, assim como a própria vida. Na adaptação do quadro 05, focalizam-se as principais características e os fatores de motivação defendidos por McGregor (1960), Vitor H. Vroom (1964), Clayton Alderfer (1969).

Autor	Características	Fator de Motivação
McGregor	Duas formas de encarar o Trabalhador. <i>Teoria X</i> - Visão Tradicional da Natureza do Ser Humano, <i>Teoria Y</i> - Visão Moderna da Natureza do Ser Humano. Vinculam-se aos modelos de Administração.	Autonomia Desafios
Vroon	Pessoas que apresentam necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Motivação; produto de três fatores: <i>Expectância</i> : probabilidades de que a mobilização do esforço terá sucesso <i>Instrumentalidade</i> : Crença de que uma recompensa será recebida assim que haja cumprimento da tarefa <i>Valência</i> : força da preferência no sentido de receber recompensa
Alderfer	Necessidade intrínseca do trabalhador	Crescimento Relacionamento Existência

Quadro 5 – Características e Fatores de Motivação. (CHIAVENATO, 2004, p. 20/68).

Mc Gregor ao defender suas teorias aponta a visão do trabalhador sob dois prismas. O primeiro, Teoria X, é uma visão mecanicista e pragmática de direção e controle, completando que a maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida e até mesmo punida para que assuma os compromissos com o trabalho. O líder nessa visão adota um estilo autocrático. O segundo, Teoria Y, de concepção moderna, os objetivos individuais se integram aos da organização. O ser humano é visto como aquele que não somente aprende a aceitar as responsabilidades do trabalho como passa a procurá-las. O líder nessa teoria é participativo (SANTOS, 2008, p.1).

O modelo de motivação de Vitor H. Vroom é contingencial, fundamentando-se na observação de que o “processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto do trabalho do indivíduo” (QUEIROZ, 96,p .1). Os três aspectos da teoria de Vroom, expectância, instrumentalidade e valência, influenciam a motivação das pessoas no trabalho. “Se um dos elementos está ausente à motivação torna-se fraca, quando todos estão presentes a motivação é alta” (Op. cit. p.1).

A teoria de Alderfer contrapõe a de Maslow em relação à rigidez hierárquica, uma vez que a transferência de um nível de fatores para outro, na sua visão, não ocorre somente após a satisfação do nível anterior. “Uma pessoa pode registrar crescimento, mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou as três categorias de necessidades podem estar operando ao mesmo tempo” (FACCIOLI, 2008, p.1).

As abordagens sobre teorias da motivação apresentadas, dentre a gama criada e pesquisada por vários autores, representam uma tentativa de determinar e satisfazer as forças intrínsecas e extrínsecas do ser humano no exercício do cargo ou da função quer seja na sociedade privada ou no serviço público.

Um dos importantes experimentos sobre motivação teve como representante Elton Mayo, em pesquisa realizada em 1927, com o objetivo inicial de estudar a fadiga, os acidentes, a rotação de pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho quanto à produtividade dos empregados de uma fábrica de Hawthorne, em Chicago. A experiência foi desenvolvida em quatro fases, cujas principais conclusões deram ênfase às relações humanas, à integração e aos aspectos emocionais dos operários. (DANTAS, 2011, p.1).

Considerando a abordagem da motivação na Administração Pública observam-se esforços para reverter a situação de convivência do servidor público com processos e procedimentos um tanto ultrapassados, excesso de burocracia e ausência de sequência nas atividades, tendo em vista as constantes trocas de chefias, ocasionando mudanças no quadro funcional, desmotivando as pessoas no exercício do cargo, ao lado, muitas vezes, de condições inadequadas de trabalho (SILVA, 2011, p.1). Nesse sentido, pesquisa realizada com Agentes da Polícia Federal na região norte do Brasil, teve o objetivo de analisar as características de motivação da população alvo no desempenho do trabalho. O resultado da pesquisa apontou condições desfavoráveis no ambiente organizacional para o desenvolvimento da motivação na atividade laboral. Os dados colhidos fundamentaram-se no referencial de Herzberg, tendo como autores Paulo Elias Bedran Júnior e Jorge Luiz Coimbra de Oliveira, ambos da Universidade Federal de Rondônia, trabalho publicado no ano de 2009.

Uma prática, também, a considerar na Administração Pública, é a composição do quadro funcional em categorias: funcionários e professores. A diversificação dos

critérios, em termos de admissão, ascensão na carreira, política salarial, dentre outros aspectos, origina, muitas vezes, situações de desconforto, as quais influenciam na motivação dos servidores. Essa, além de outras razões, tem despertado a atenção dos administradores para estudos e investigações das necessidades e expectativas das pessoas, visando a programação de políticas que solucionem ou diminuam a ocorrência dessas situações.

Em análise das expectativas de servidores, assim definidos, a Universidade Federal do Estado da Paraíba, em 2007, investigou pelo estudo de caso, quais fatores de motivação seriam mais fortes entre funcionários e professores, atingindo um total de 410 pessoas em exercício na instituição. Os pesquisadores, Saulo Emmanuel Vieira Maciel e Maria Auxiliadora Diniz de Sá, com base na teoria dos Dois Fatores de Herzberg, concluíram que “os fatores motivacionais e higiênicos estão correlacionados com a motivação de funcionários e professores em seus trabalhos, no entanto, há uma preponderância dos fatores higiênicos” (MACIEL e SÁ, 2007, p.1).

Em ambas as pesquisas, é possível perceber que os fatores de contexto exercem influências no estado de motivação, resultados que indicam alternativas para que as Administrações possam definir estratégias de mudança.

A motivação no serviço público, um estudo de caso da Secretaria de Administração, da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul (RS), dissertação de Bruno Cesar Faller (2004), em nível de mestrado profissional, demonstrou através de entrevistas com nove servidores da referida Secretaria, aplicando o modelo de Herzberg, que tanto os fatores motivacionais como os higiênicos são capazes de influenciar na motivação e na satisfação dos servidores em exercício do cargo, assim como podem gerar insatisfação no trabalho (FALLER, 2004, p.1).

A fundamentação sobre modelos teóricos de motivação representam uma valiosa contribuição para que se compreenda melhor a motivação das pessoas. Em geral, caracterizam-se por diferenças e semelhanças, todavia, buscam apoiar as ações empreendidas pelos administradores para que a relação entre satisfação e alcance de objetivos sejam compartilhados.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente trabalho, direcionado ao estudo da motivação, buscou na literatura abordagens sobre comportamento, necessidades humanas, teorias, dentre outros aspectos, dos quais permitiram identificar fatores motivacionais e níveis de satisfação dos servidores públicos atuantes nas Secretarias da Fazenda e da Educação, da gestão pública do Município de Soledade. Nesse sentido, os métodos e as técnicas detalharam:

2.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS

O delineamento constou de fundamentação teórica, com levantamento de opiniões dos servidores, funcionários e professores, em exercício nas Secretarias da Fazenda e da Educação, da Administração Pública do Município de Soledade sobre fatores de motivação. O método de pesquisa tem características de estudo de caso, do qual se utiliza de dados estatísticos simples.

Com o apoio teórico dos autores pesquisados, o termo satisfação no trabalho define-se como sendo um conjunto de sentimentos favoráveis vinculados à execução de tarefas e responsabilidades inerentes ao cargo. Na obtenção de respostas dos servidores quanto ao nível de satisfação, fez-se uso da escala, constante da tabela 1.

Tabela 1 – Níveis de Satisfação. Critérios.

Níveis	Critérios %
Alto Nível de Satisfação	90 a 100
Médio Nível de Satisfação	70 a 80
Pouco Nível de Satisfação	50 a 60
Sem Nível de Satisfação	00 a 40

Em relação aos fatores motivacionais selecionados para a pesquisa estes se fundamentaram na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959), modelo teórico escolhido pelo caráter de percepção do autor em distinguir fatores alheios ao controle da pessoa e aqueles que motivam satisfação na realização do próprio trabalho. Os dois fatores se classificam em: - *de perspectiva ambiental:*

correspondem ao contexto, denominados de higiênicos ou de manutenção; esses fatores se referem à política de organização, condições de trabalho, salário e remuneração, segurança, relações interpessoais; - *de conteúdo do trabalho*: relativos ao exercício do cargo em si e correspondem à delegação de responsabilidades, oportunidades e promoção, trabalho desafiador, maior responsabilidade, reconhecimento, crescimento.

2.2 POPULAÇÃO ALVO

Os servidores públicos estatutários que exercem suas atividades nas Secretarias da Fazenda e da Educação, da Administração Pública do Município de Soledade, constituíram o universo do presente trabalho por representarem as categorias, em termos de *servidor- funcionário* e *servidor- professor*. O total da respectiva população consta na tabela 2, obtido no Departamento de Pessoal, na Secretaria da Administração.

Tabela 2 – Total da População Alvo.

Órgão	Categoria	Total
Secretaria da Fazenda	Servidor-Funcionário	12
Secretaria da Educação	Servidor-Professor	25
Total		37

A opção de pesquisa pela Secretaria da Educação justifica-se por ser a única em admitir recursos humanos para o exercício do magistério e em relação à Secretaria da Fazenda pelo desempenho de cargo no Departamento de Contabilidade. As generalizações dos resultados do estudo foram específicas das pessoas atuantes nas respectivas Secretarias.

2.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados do presente estudo foram colhidos mediante questionário estruturado, constando de três (3) questões de respostas fechadas e uma (1) de resposta livre, cujo preenchimento foi realizado pessoalmente, precedido de carta de informação aos participantes. Os fatores motivacionais constantes do questionário, com base no referencial teórico de Herzberg, constam na tabela 03.

Tabela 3 – Fatores de Motivação Selecionados. Teoria de Herzberg.

Fatores de Manutenção	Fatores Motivacionais
Salário e Remuneração	Oportunidades e Promoção
Estabilidade e Benefícios Sociais	Reconhecimento e Crescimento

Fonte – DAVIS e NEWSTROM (2002 p. 56).

Dentre os vários fatores da escala de Herzberg, os que constam da tabela 3 foram escolhidos por serem questões agendadas em frequentes discussões nos grupos de trabalho. A descoberta do nível de satisfação em que ocorrem traz fundamentos ao poder público para que iniciativas concretas possam ser pensadas na perspectiva de adoção de novas políticas de gestão.

O tratamento dos dados envolveu tabulação e apresentação dos resultados ao longo do trabalho, computados em tabelas, com os respectivos percentuais, seguidas de análise do conteúdo. A discussão e a interpretação dos resultados fundamentaram-se no estudo teórico e em pesquisas amparadas na literatura.

3 RESULTADOS

A amostra coletada deste estudo detêm cargos efetivos na Administração Pública do Município de Soledade e foi constituída de doze (12) funcionários, lotados na Secretaria da Fazenda e de dezessete (17) professores, em exercício na Secretaria da Educação, totalizando vinte e nove (29) pessoas. O número de professores constante da tabela 2 (p. 19) previa um total de vinte e cinco pesquisados, justifica-se, por essa razão, a alteração desse dado, em virtude das férias regulamentares dos participantes. A tabela 4 apresenta o resultado em percentual do tempo de serviço dos servidores questionados.

Tabela 4 – Tempo de Serviço da População Alvo.

Especificação	Secretaria		Total
	Fazenda %	Educação %	
Anos			
Mais de 01ano	17	06	10
01 a 08	50	47	48
09 a 15	08	18	13
16 a 24	17	23	20
Mais de 24	08	06	09
Total	100	100	100

A observação dos dados em termos de tempo de serviço demonstra que os funcionários, bem como os professores, encontram-se, em maioria, na faixa de 01 a 08 anos de serviço (48%), seguido em 20%, de 16 a 24. Nas demais faixas, os anos de serviço apontam percentuais reduzidos.

Os fatores de manutenção ou higiênicos, segundo Herzberg, selecionados para a pesquisa entre os servidores, identificam-se como salário e remuneração, estabilidade e benefícios sociais. A tabela 5 está centrada no resultado desses dados.

Tabela 5 – Fatores de Manutenção ou Higiênicos, segundo Herzberg.

Níveis Critérios	Salário/Remuneração		Estabilidade/Benefícios Sociais	
	Fazenda %	Educação %	Fazenda %	Educação %
Alto (90 a 100%)	00	00	17	59
Médio (70 a 80%)	00	18	42	29
Pouco (50 a 60%)	83	76	33	12
Sem (00 a 40%)	17	06	08	00
Total	100	100	100	100

Ambas as categorias, funcionários e professores, obtiveram o maior percentual no critério pouco nível de satisfação (83 e 76%) em salário e remuneração. Em relação aos fatores estabilidade e benefícios sociais a percentagem mais significativa se apresenta na categoria professor na opção alto nível de satisfação (59%). Entre os funcionários pesquisados esses mesmos fatores pontuaram 17% em relação ao nível mais alto. A tabela 6 concentra os percentuais sobre os fatores motivacionais relativos a oportunidades e promoção, reconhecimento e crescimento.

Tabela 6 – Fatores Motivacionais, segundo Herzberg.

Níveis Critérios	Oportunidades/Promoção		Reconhecimento/Crescimento	
	Fazenda %	Educação %	Fazenda %	Educação %
Alto (90 a 100%)	08	18	50	12
Médio (70 a 80%)	42	47	33	47
Pouco (50 a 60%)	33	35	17	41
Sem (00 a 40%)	17	00	00	00
Total	100	100	100	100

Nos dados apurados sobre fatores motivacionais constata-se que em oportunidades e promoção o maior índice situa-se no nível médio de satisfação, tanto na categoria funcionários como na categoria professores (42 e 47%), também seguido de um percentual não menos importante no critério pouco nível de satisfação (33 e 35%). Os fatores reconhecimento e crescimento concentraram o índice mais elevado em alto nível de satisfação na categoria funcionários (50%).

As respostas da questão em aberto colocada à disposição dos funcionários e professores para manifestação livre de opiniões foram transcritas, na íntegra. A tabela 7 relaciona as que se referem às manifestações da categoria funcionários.

Tabela 7 - Motivação. Questão Livre. Funcionários.

Fatores	%
Valorização do potencial humano efetivo para evitar contratação de pessoal sem experiência	17
Possibilidades de qualificação	17
Número maior de funcionários para evitar sobrecarga de trabalho	08
Valorização do servidor por produtividade	08
Palestras motivacionais	08
Colaboração entre colegas	08
Melhores condições de trabalho	08
Em branco	26
Total	100

Os servidores funcionários assinalaram, em maior número, fatores que apontam para a valorização do potencial humano do pessoal efetivo, evitando contratações de pessoas sem experiência e possibilidades de qualificação (17%). A tabela 8 registra a livre manifestação da categoria professores.

Tabela 8 - Motivação. Questão Livre. Professores.

Fator	%
Ampliação dos benefícios sociais com a inclusão de assistência odontológica, vale alimentação, bem como previdência complementar	29
Integração com as demais Secretarias	06
Valorização e reconhecimento pelo desempenho	12
Financiamento com desconto em folha	06
Em branco	47
Total	100

Na categoria professor, dentre os respondentes, a incidência maior refere-se à ampliação dos benefícios sociais, tais como: assistência odontológica, vale alimentação, previdência complementar (29%). A tabela 9 faz uma síntese dos resultados da pesquisa de opinião com funcionários e professores, no critério alto nível de satisfação.

Tabela 9 - Motivação. Alto Nível de Satisfação.

Servidor	Fatores	Nível de Satisfação
Funcionário	Reconhecimento Crescimento	50%
Professor	Estabilidade Benefícios Sociais	59%

Os resultados apontados caracterizam alto nível de satisfação em torno dos fatores de conteúdo (reconhecimento e crescimento) na opinião dos funcionários. Em relação à categoria dos professores os fatores de contexto (estabilidade e benefícios sociais) obtiveram o maior percentual.

4 DISCUSSÃO

Este trabalho se propôs refletir sobre o estudo da motivação e pesquisar a opinião dos servidores, funcionários e professores, que desempenham cargos nas Secretarias da Fazenda e da Educação, na Administração Pública do Município de Soledade, mediante preenchimento de questionário estruturado com respostas fechadas e resposta livre.

Não foram encontrados estudos semelhantes no Município e na Região em relação aos fatores motivacionais que caracterizam os níveis de satisfação dos recursos humanos que exercem cargos na função pública.

A primeira questão do questionário estruturado determinou o número de servidores das Secretarias da Fazenda e da Educação que participaram da coleta de dados. O total de questionados teve uma representatividade de 78%, em virtude das férias regulamentares de 12% da população alvo.

No estudo em pauta, a maioria das pessoas situa-se entre 01 e 08 anos de serviço público (48%), no entanto, também se constatou número significativo de servidores na faixa de 09 a 24 anos (33%). A investigação do tempo de experiência na atividade laboral é uma variável que se revela importante na determinação dos fatores de motivação, pois quanto maior os anos no desempenho do cargo, maiores as oportunidades de ajustamento às situações de trabalho, variável que associada à idade, tende a proporcionar satisfação no exercício de atividades (DAVIS e NEWSTROM, op. cit. p.125).

Dentre os fatores de manutenção investigados, os resultados apontaram que salário e remuneração não são geradores de satisfação em alto nível, seja para funcionários, seja para professores. No modelo de Herzberg, salário é visto como um fator de higiene “embora possa apresentar no mínimo algum valor motivacional de curto prazo” (DAVIS e NEWSTROM, p.95) e, sendo um dos fatores higiênicos, compõe o contexto do cargo. Na categoria servidor-professor, entretanto, estabilidade e benefícios sociais, fatores de manutenção, apresentaram maior percentual em alto nível de satisfação (59%). O indicador desse resultado tem a probabilidade de estar relacionado à perspectiva social, que apresenta uma realidade centrada no desemprego, nas políticas públicas desfavoráveis em termos de segurança, saúde e educação. Nesse sentido, manter-se estável no trabalho e

garantir os benefícios atrelados ao cargo, representam compensações capazes de manter elevada satisfação no desempenho das atividades. A interpretação, da mesma forma, se apoia na questão livre do instrumento de pesquisa, onde consta o índice maior entre as citações (29%) no fator *ampliação dos benefícios sociais com a inclusão de assistência odontológica, vale alimentação e previdência complementar*. Maslow, na defesa da sua teoria, explica que se as necessidades primárias (sobrevivência básica) não estiverem razoavelmente satisfeitas, não haverá ênfase nas de nível mais elevado (autoestima, reconhecimento, auto realização). Inexistem experiências de comprovação nesse sentido, porém é evidente que todas as pessoas buscam suprir as necessidades de segurança (DAVIS e NEWSTROM, p.51/52).

Em relação aos fatores de conteúdo, foi objeto da pesquisa de opinião oportunidades e promoção, reconhecimento e crescimento. Em ambas as categorias de servidores, os dados indicaram nível médio de satisfação (42 e 47%) no fator oportunidades e promoção, mas, pela análise, considera-se significativo o percentual no critério pouco nível de satisfação (33 e 35%). Assim, pouco e médio nível, atingem 37,5% do total de servidor-funcionário e 41%, de servidor-professor.

Os fatores oportunidades e promoção não ocorrem no nível máximo de satisfação em decorrência das implicações estruturais dos planos de carreira diferenciados entre uma e outra categoria. Na observação detalhada dos respectivos planos constatou-se, dentre outras especificidades, que oportunidades de qualificação, identificadas como formação continuada, são frequentes no quadro de professores, alcançando uma média de 45 horas anuais, enquanto que aos servidores - funcionários essas oportunidades são esporádicas, privilegiam cargos de chefia, sem especificação do número de horas. Por outro lado, a promoção dos professores ocorre por nível de habilitação e classes de progressão, ao passo que os funcionários concorrem somente através de classes de progressão, ambos, porém, no quesito antiguidade, atendem ao mesmo tempo de permanência na classe. Essa perspectiva reconhece um tratamento desigual, tornando possíveis atitudes e comportamentos, por vezes, desencorajadores no desempenho do cargo.

Os resultados obtidos nos fatores reconhecimento e crescimento atribuem aos servidores-funcionários o maior índice em alto nível de satisfação (50%), dados que se confirmam também na questão livre quando 34% dos respondentes citam dentre outros fatores, *valorização do potencial humano efetivo para evitar*

contratação de pessoas sem experiência e possibilidades de qualificação. A ilustração desse resultado pode ser conferida ao sociólogo australiano Elton Mayo, na experiência de Hawthorne, em uma fábrica situada em Chicago. A pesquisa buscou, em essência, estabelecer relações entre desempenho, produtividade, motivação e, entre outras conclusões, destaca-se que as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação, sendo a motivação econômica secundária na determinação da produção do trabalhador (ETZIONE, *apud*, Chiavenato, 1979, p.139). Mayo, igualmente, faz referência a natureza e ao conteúdo do cargo, ressaltando a importância e a influência sobre o moral do indivíduo, consequência que poderá torná-lo produtivo ou desmotivado.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou realizar estudos sobre a motivação de recursos humanos e pesquisar junto aos servidores, funcionários e professores, em exercício nas Secretarias da Fazenda e da Educação, da Administração Pública do Município, quanto aos fatores que motivam alto nível de satisfação no desempenho do cargo.

Os resultados obtidos responderam aos questionamentos do problema de pesquisa, assim como permitiram examinar elementos conclusivos em relação a hipótese investigada. Com base no referencial teórico de Herzberg, constatou-se que na categoria servidor-funcionário, reconhecimento e crescimento foram os fatores apontados como motivadores de alto nível de satisfação, enquanto que na categoria servidor-professor, os fatores identificados, no mesmo nível, referem-se a estabilidade e benefícios sociais. Ao servidor - funcionário, os fatores vinculam-se ao conteúdo do trabalho e ao servidor - professor corresponde à perspectiva ambiental, de manutenção ou de contexto.

A conclusão é de que não são os mesmos fatores que geram elevada satisfação entre uma e outra categoria, assim como não se comprova, na totalidade, a hipótese investigada, cuja afirmação estabeleceu *alto nível de satisfação dos servidores nos fatores motivacionais de conteúdo do trabalho*.

A característica da dinamicidade em torno dos recursos humanos e das mudanças sociais decorrentes sugerem que os resultados da experiência em questão possam ser alterados e um novo conjunto de fatores seja apontado como motivadores de elevada satisfação às pessoas em exercício na função pública. Dessa forma, por essa razão e pelo valor da contribuição da pesquisa aos gestores da Administração, percebe-se a significação da continuidade dos estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Marcos. **As Teorias da Motivação Humana e suas Contribuições para Empresa Humanizada**. Disponível em www.scribd.com/doc/2530073/bueno-m-2002. Acesso em 26/07/2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume 1. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979, 426 p.

_____. **Recursos Humanos – O Capital Humano da Organização**. Edição 8ª, São Paulo, Atlas, 2004, 509 p.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Elsevier, 21ª Reimpressão, Rio de Janeiro, 1999, 457 p.

_____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações**. T. Learning, São Paulo, 2004, 509 p.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em Um Excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier. Ed. Campus, 2005, 20/195 p.

DANTAS, Gabriela Cabral da Silva. **Experiência de Hawthorne**. Artigo. Disponível em <http://meuartigo.brasilecola.com>. Acesso em 14/06/2011.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. Tradução de Lenke Peres. Edição 3ª, São Paulo, Pearson Makron Books, 2006, 678 p.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Tradução de Cecília Whitaken Bergamini e Roberto Coda. Volume 1. São Paulo, Pioneira, 2002, 207 p.

DORIN, Lanny. **Psicologia Geral**. Ed. Iracema LTDA, São Paulo, 1981, 318 p.

FACCIOLI, Cintya. **Teoria de Alderfer**. Publicado em 2008. Disponível em www.cintyafaccioli.com. Acesso em 17/06/2011.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: Um estudo de Caso da Secretaria de Administração de Santa Cruz do Sul**. RS. Dissertação. 2004. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/3930>. Acesso em 18/16/2011.

FÁVERO, Altair Aberto e Outros. **Trabalhos Científicos – Normas e Orientações Práticas**. Edição 4ª, Passo Fundo, 2008, 156 p.

HERZBERG, Frederick. Texto. **Teoria de Frederick Herzberg**. Disponível: www.historiadaadministracao.com.br/index.php?..herzberg. Acesso em 23/07/2010.

HUXLEY, Sir Julian Sorell. **O Destino do Homem**. IN: Revista Homem, nº 5, 1975, p. 135/140.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran e OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**. UNIR. 2009. Disponível em www.excelenciaemgestao.org. Acesso em 17/16/2011.

LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay. **As Empresas e o Ambiente – Diferenciação e Integração Administrativas**. Vozes, Petrópolis, 1973. 80-206 p.

LEÃO, Rosaura Maria Albuquerque e JR, Vitor Francisco Schuch. **Compêndio de Normatização de Trabalhos Científicos**. Santa Maria, 2007, 52 p.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira e SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Estudo de Caso: Fatores de Motivação**. Universidade Federal do Estado da Paraíba. Campus 1. 2007. Disponível em www.ccac.ufpb.br/public/studia-arquivos/arquivos-01/saulo-01. Acesso em 17/06/2011.

QUEIROZ, Simone Hering. **Teoria de Vroom**. Disponível em www.eps.ufsc.br. Acesso em 17/06/2011.

SANTOS, Marcelinhu. **Teoria de Mc Gregor**. Disponível em www.slideshare.net. Acesso em 16/06/2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**. Disponível em www.portaldomarketing.com.br/artigos/maslow. Acesso em 15/06/2011.

SILVA, João Ricardo Cláudio da. **Motivação e Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas**. Publicado em 22/02/2011. Disponível em www.webartigos.com. Acesso em 16/06/2011.

SOLEDADE. **Regime Jurídico dos Servidores Públicos**. Lei nº 2727,2001, 64 p.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma Análise das Teorias de Organização**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971, 01-20 p.

ANEXOS

Anexo A - Termo de Aceitação Institucional

Anexo B – Carta de Informação aos Participantes

Anexo C – Questionário

ANEXO A - Termo de Aceitação Institucional

O estudo da motivação dos recursos humanos na Administração Pública tem sido relevante nos dias atuais, pois da atenção ao tema é possível identificar quais os fatores que geram maior satisfação dos servidores no desempenho das suas atividades.

A partir da afirmativa, o objetivo deste trabalho é pesquisar a opinião dos servidores das Secretarias da Fazenda e da Educação sobre fatores motivacionais que lhes causam satisfação e em que níveis podem ocorrer.

Nesse sentido, eu, Glória de Lima Chaise, estudante do Curso de Especialização em Gestão Pública, da UAB – UFSM gostaria de realizar a pesquisa acima referida e coletar opiniões importantes sobre o assunto.

Glória de Lima Chaise - Pesquisadora

- Secretário (a)

Data: _____

ANEXO B - Carta de Informação ao Participante

Senhor (a) Servidor (a):

Este documento se propõe a informar sobre pesquisa realizada junto aos servidores que exercem suas atividades nas Secretarias da Fazenda e da Educação, da Administração Pública do Município, sobre fatores de motivação que geram satisfação no desempenho do trabalho, para fins de estudo.

O objetivo da pesquisa é identificar os fatores motivacionais e em que níveis ocorrem, na opinião dos servidores, através de respostas em questionário estruturado. Os dados colhidos serão tabulados e analisados, com a divulgação dos resultados aos participantes.

O questionário a ser preenchido, pessoalmente, não conterà a assinatura do servidor e os resultados obtidos serão revelados em termos percentuais.

Data: _____

Glória de Lima Chaise
Pesquisadora

ANEXO C - Questionário

Senhor (a) Servidor (a)

Estamos realizando pesquisa para identificar fatores de motivação que geram satisfação dos servidores que exercem suas atividades nas Secretarias da Fazenda e da Educação. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder às questões deste questionário. Não é necessário assinar. Qualquer uma das respostas assinaladas revela-se de muita importância.

Obrigada pela colaboração.

As questões de 01 e 03 têm somente uma resposta, a de número 04, é de resposta livre.

1 Setor de Atuação: () Fazenda
 () Educação

2 Tempo de Serviço: () - de 1 ano
 () 1 a 8 anos
 () 9 a 15 anos
 () 16 a 24 anos
 () + de 24 anos

3 No trabalho, os recursos humanos desenvolvem suas atividades motivados por fatores que podem promover ou não satisfação. Em sua opinião, quais os níveis de satisfação dos fatores motivacionais, a seguir, destacados?

- Salário e Remuneração () Alto Nível de Satisfação (90 a 100%)
 () Médio Nível de Satisfação (70 a 80%)
 () Pouco Nível de Satisfação (50 a 60%)
 () Sem Nível de Satisfação (00 a 40%)

- Segurança e Benefícios () Alto Nível de Satisfação (90 a 100%)
 Sociais () Médio Nível de Satisfação (70 a 80%)
 () Pouco Nível de Satisfação (50 a 60%)
 () Sem Nível de Satisfação (00 a 40%)

- Oportunidades e Promoção () Alto Nível de Satisfação (90 a 100%)
 () Médio Nível de Satisfação (70 a 80%)
 () Pouco Nível de Satisfação (50 a 60%)
 () Sem Nível de Satisfação (00 a 40%)

- Reconhecimento () Alto Nível de Satisfação (90 a 100%)
 Crescimento () Médio Nível de Satisfação (70 a 80%)
 () Pouco Nível de Satisfação (50 a 60%)
 () Sem Nível de Satisfação (00 a 40%)

4 Dê sua opinião sobre outro(s) fator(es) motivador (es) de satisfação do servidor no exercício das suas atividades em que nível(eis) é possível situá-lo(s).

.....
.....,

