O NÍVEL DE ESCOLARIDADE E A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DE MASLOW: O CASO DOS SERVIDORES DA PREFEITURA DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO – RS

THE LEVEL OF EDUCATION AND SATISFACTION OF NEEDS MASLOW: THE CASE OF EMPLOYEES OF THE CITY COUNCIL OF THE DELIVERANCE SANT'ANA – RS

Matheus Tentardini Simas[1], Pascoal José Marion Filho[2]

RESUMO

O trabalho investiga a percepção de servidores da Prefeitura de Sant'Ana do Livramento/RS quanto aos fatores motivacionais informativos da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, e a influência dos níveis de escolaridade que os mesmos apresentam (fundamental, médio e superior) sobre tal percepção. São abordadas as principais Teorias sobre o tema motivação humana, e enfatizada a da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A pesquisa é social aplicada, e o método empregado é o Estudo de Caso. A abordagem é qualitativa, descritiva e exploratória. A coleta e análise dos dados estão baseadas na aplicação de questionários e em conceitos teóricos aceitos sobre o tema. A amostra é estratificada e não-probabilística, contando com 96 participantes. Os resultados do estudo confirmam a hipótese de que o nível de escolaridade dos servidores influencia na forma como hierarquizam suas necessidades, e também na sua motivação para o trabalho. As limitações da pesquisa são o alto grau de subjetividade verificado nas construções teóricas já desenvolvidas sobre motivação, e também a subjetividade quanto à percepção dos servidores sobre fatores que motivam ou desmotivam no ambiente do trabalho, o que dificulta a projeção de generalizações muito amplas, e evidencia as limitações explicativas quanto ao tema.

Descritores: Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Sant'Ana do Livramento. Motivação para o trabalho.

ABSTRACT

The work investigates the perception servers Prefecture Anne of Deliverance / RS informative motivational factors regarding the Theory of Hierarchy of Human Needs of Maslow Abraham, and the influence of education levels they present (primary, secondary and higher) on this perception. Addresses the principal theories on the topic human motivation, and emphasized the Maslow's Hierarchy of Needs. The social research is applied, and the method employed is the case study. The approach is qualitative, descriptive and exploratory. The collection and analysis of data are based on questionnaires and accepted theoretical concepts on the subject. The sample is stratified and non- probabilistic, with 96 participants. The results of the study confirm the hypothesis that the level of education of server's influences the way hierarchizes your needs, and also their motivation to work. The limitations of the research are the high degree of subjectivity found in theoretical constructs already developed on motivation, as well as the subjectivity of perception servers on factors that motivate or demotivate the work environment, which makes the projection of very broad generalizations, and shows the explanatory limitations on the subject.

Keywords: Theory of Hierarchy of Human Needs. Anne of Deliverance. Motivation to work.

---

[1] Bacharel em Direito, autor; Aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

[2] Professor Titular, orientador. Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo – USP.

1 INTRODUÇÃO

Abordar o tema motivação humana é tarefa complexa, pois as construções conceituais e doutrinárias são numerosas. Porém, atualmente, muitas dessas teorias são consideradas por alguns autores como complementares umas das outras.

Bergue (2010) afirma que já na década de 30 do século XX notavam-se os sinais de esgotamento do modelo de processo de trabalho e produtividade até então preconizado pela denominada escola clássica do pensamento administrativo, da qual faziam parte autores como Frederick Taylor, Henri Fayol e Max Weber, e onde o indivíduo era visto apenas como "peça" componente da organização. Não é que as pessoas fossem negligenciadas no estudo das organizações por essa escola, mas, de acordo com Maximiano (2009), elas eram colocadas em segundo plano, sendo consideradas apenas como mais um dos recursos de produção. Este modelo, firmemente alicerçado nos princípios da divisão do trabalho, da especialização, da hierarquia rígida, etc., passava, então, a ser insuficiente para explicar a complexidade e a nova dinâmica que se estabelecia nas organizações, exigindo, assim, o desenvolvimento de novas perspectivas de análise.

Bergue (2010) observa que foi a partir dos estudos empreendidos por Elton Mayo nas famosas Experiências de Hawthorne, que surgiu o embasamento teórico de que carecia uma inicial (mas verdadeira) mudança de foco na abordagem das dimensões formal e informal das organizações. Essa nova linha teórica ficou conhecida como escola das relações humanas, e inaugurou uma também nova corrente do pensamento administrativo, no qual os eixos centrais da perspectiva de análise estavam assentados no poder da dimensão informal da organização e das relações sociais que ali se desenvolvem.

Foi então a partir desse marco que questões como relacionamentos, afeto, reconhecimento, interação, etc. passaram a ganhar relevância como elementos componentes e influentes do ambiente organizacional, o que trouxe luz à sua dimensão informal, inicialmente relegada. Posteriormente, baseadas nas contribuições aos estudos organizacionais realizadas pela escola das relações humanas, novas teorias foram se sucedendo e diversificando os enfoques à análise do fenômeno organizacional.

No aspecto informal das organizações, pode-se dizer que a principal perspectiva de análise que surgiu foi a abordagem comportamental da administração, sendo os principais teóricos dessa corrente Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor.

Os pesquisadores comportamentalistas ou behavioristas concentraram suas linhas de pesquisa e suas contribuições sobre aspectos relacionados às áreas da motivação humana, da liderança, e da dinâmica do indivíduo e dos grupos no ambiente organizacional.

Abraham Maslow, em particular, é talvez o autor que tenha proposto e defendido a teoria mais longeva relativamente ao estudo do comportamento e das motivações humanas.

Partindo da concepção de que o ser humano é movido por necessidades, Maslow propôs que estas estariam agregadas em hierarquias de preponderância, ou seja, que o surgimento de uma necessidade estaria geralmente condicionado à satisfação prévia de outra que expresse uma necessidade mais preponderante.

Porém, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow também é alvo de críticas severas por parte de outros estudiosos, entre eles Bergamini (2008) e Robbins (2002), que apontam como principal limitador o fato de estar apoiada em evidências muito restritas de pesquisas empíricas.

De outro lado, autores como Sampaio (2009) defendem que a Teoria de Maslow vem sendo historicamente reduzida e mal interpretada, especialmente em termos de alcance: enquanto Maslow almejava o desenvolvimento de uma teoria que servisse de base para melhor compreender o homem inserido em sociedade, vêm de longa data tentando-se limitar os conceitos de sua Teoria ao aspecto da vida laboral, diminuindo-se, pelo emprego inadequado, todo seu potencial explicativo.

Não suficiente essa ressalva, é certo que a Hierarquia das Necessidades de Maslow contribui para a compreensão de muitos aspectos do comportamento humano também no ambiente do trabalho, e é por este motivo que esta Teoria ocupa papel de destaque em nosso estudo.

No presente trabalho, portanto, pesquisa-se se existem diferenças na forma como servidores com diversos níveis de escolaridade hierarquizam os elementos categorizados por Maslow em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades como motivadores do comportamento humano, restringindo o campo de observação ao seu ambiente de trabalho, ou seja, às diversas Secretarias da Prefeitura Municipal de Sant'Ana do Livramento/RS, cidade da região fronteira oeste do Estado do Rio Grande do Sul. A cidade, que aporta atualmente cerca de 85 mil habitantes, além de possuir diversas peculiaridades culturais em vista de sua situação de "cidade gêmea" à vizinha Rivera, localizada na República Oriental do Uruguai, apresenta também peculiaridades político-administrativas, no mais das vezes decorrentes de suas raízes tradicionais e conservadoras, e da enorme morosidade com que moderniza e atualiza sua legislação relativa aos quadros de pessoal.

O estudo está justificado pela necessidade de aderência, ou seja, da busca de identidade no que se refere a princípios, motivos e objetivos entre aqueles que buscam fazer a mudança (os agentes), e o ambiente que pretendem mudar (meio), no âmbito do serviço público. Diversos exemplos em termos de gestão têm mostrado que a maioria das tentativas de reformas do Estado (ou do aparelho de Estado), em todos os níveis, não obtém êxito especialmente por dois motivos: 1) em virtude da importação indiscriminada e irrefletida de tecnologias, no mais das vezes fruto da fixação brasileira pelo que vem de fora, do outro, ou seja, em virtude daquilo que Caldas (1997 apud BERGUE, 2010), define como "tendência brasileira a um distanciamento de nós mesmos"; e 2) pela desconsideração quando do planejamento e execução dessas reformas dos componentes humano e, principalmente, cultural das organizações locais.

Portanto, com vistas à construção daquilo que Dagnino (2009) denomina de Estado necessário, ou seja, aquele que consegue efetivamente promover a satisfação das atuais necessidades sociais, ao mesmo tempo em que estimula e interpreta o surgimento de novas necessidades relacionadas a um ambiente mais democratizado, politizado e que busca o rumo de estágios civilizatórios superiores, é fundamental que as soluções apontadas pelos novos gestores estejam fortemente identificadas com o contexto local, e que dialoguem intimamente com o ambiente próprio em que se deseja operar a mudança, sob pena de fracasso.

Nesse contexto, fazer e refazer leituras da realidade organizacional, em especial no que diz respeito aos servidores públicos – agentes primeiros do fazer estatal – são exercícios que assumem fundamental importância para definir com sucesso modelos e elementos relevantes para a construção de uma melhor cultura organizacional, com um maior espírito público e menos personalista e patrimonialista. É igualmente importante para auxiliar futuramente na modelagem de modernas propostas para a gestão de pessoas e para a construção de políticas de remuneração e de planos de carreiras atrativos, por exemplo, em especial no que respeita à Sant'Ana do Livramento, onde se verifica um grande anacronismo na legislação que rege os servidores públicos municipais – Lei Municipal n.º 2.620/1990 e Lei Municipal n.º 2.717/1990 – que contam com mais de 25 anos de promulgação, afastando-se, portanto, em muitos aspectos, da realidade atual e da complexidade da gestão pública e da gestão de pessoas.

O artigo está organizado em 5 seções, sendo a primeira delas a introdução, onde se buscou elucidar a problemática abordada, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Na segunda seção é estabelecido um referencial teórico, do qual foram extraídos conceitos e abordagens relacionadas ao tema investigado. A terceira seção traz o método utilizado na pesquisa,

seguindo-se, na quarta seção, a análise e discussão dos resultados. A quinta seção apresenta a conclusão da pesquisa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICO-CONCEITUAL

Pode-se situar o estudo sobre a Hierarquia das Necessidades de Maslow e sua percepção por um determinado grupo de indivíduos, conforme proposto, dentro do campo denominado comportamento organizacional. O comportamento organizacional pode ser entendido como o campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano no âmbito das organizações. Sua perspectiva de análise focaliza os comportamentos observáveis nos membros das organizações e as ações interiores que eles realizam como pensar, perceber e decidir, ou seja, o comportamento da pessoa como indivíduo, e também como membro de grupos (comportamento das unidades sociais).

Smircich (1983) compreende a organização como um organismo adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente. A noção de organização repousa, então, para essa autora, sobre a rede de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de maneira regular.

Resgatando a etimologia da palavra “organização”, Ribeiro (2005) lembra que seu significado deriva do grego organon, e significa tão-somente “instrumento” ou “ferramenta”, ressaltando que, porém, essa simplicidade não deixa de lhe conferir grande capacidade explicativa: são instrumentos utilizados pelo homem para desenvolver determinadas tarefas que não seriam possíveis de ser realizadas individualmente.

Morgan (1997), por sua vez, salienta que a estrutura organizacional, as regas, as políticas, as missões, as descrições de cargos e procedimentos desempenham uma função interpretativa, atuando como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. Portanto, sob sua ótica, a organização depende das pessoas para atingir seus objetivos.

Na mesma esteira da conclusão de Morgan, dita acima, é ponto pacífico entre os estudiosos das organizações que estas e os seus membros componentes estabelecem entre si uma relação necessária: ora a organização, seus valores, cultura, influenciam nas ações, modos de pensar e decisões de seus membros componentes – inclusive fora do ambiente do trabalho –

ora dá-se o inverso, manifestando-se a organização de modo à simplesmente refletir os valores e formas de pensamento e de ação de seus membros.

Porém, a percepção de que as organizações e seus integrantes inter-relacionam-se cotidiana e necessariamente não deriva das bases iniciais dos estudos administrativos, tampouco das perspectivas de análise preconizadas pelas denominadas Administração Científica (1903), Teoria da Burocracia (1909), ou Teoria Clássica do pensamento administrativo (1916): ela é fruto de um acúmulo de experiências e do aprofundamento da reflexão sob os elementos materiais e imateriais que compõem as organizações.

Bergue (2010) observa que a atual posição de destaque que o homem e a gestão de pessoas vêm ocupando no contexto das teorias administrativas decorre de uma longa e tortuosa evolução histórica, que pode ser localizada no tempo em período coincidente com o final do século XIX, e em especial com a vinda ao mundo das obras de Frederick Taylor, Henry Ford e Henri Fayol. Porém, conforme ressalta o aludido autor, nessa fase nascente das denominadas escolas clássicas do pensamento administrativo, a relevância do indivíduo no processo de trabalho estava restrita apenas ao eficiente desempenho de suas tarefas especializadas. Como dito anteriormente, seu papel era entendido meramente como o de uma “peça” componente do processo de trabalho e produtivo, sem que fosse notada desde aquele então a imensa relevância que o fator humano – isso viria ser revelado posteriormente – possuía e possui até hoje nos mais diversos ambientes organizacionais.

Foi somente após as já citadas Experiências de Hawthorne, série de estudos empreendidos por Elton Mayo e outros pesquisadores da Universidade de Harvard (E.U.A.) em uma fábrica de equipamentos telefônicos entre 1927 e 1933, que o estudo da dimensão informal colocou o indivíduo no foco central da abordagem dos estudos organizacionais.

Enquanto os Experimentos de Hawthorne resultaram na posteriormente conhecida escola das relações humanas, uma dissidência dessa linha de pensamento surgiu como evolução às suas contribuições e propostas: o behaviorismo ou abordagem comportamental da administração.

2.2 A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO E A PERSPECTIVA DE ABRAHAM MASLOW

O behaviorismo enfatizava em sua perspectiva de análise aspectos relacionados ao processo decisório, a constituição da liderança, questões sobre autoridade e consentimento e

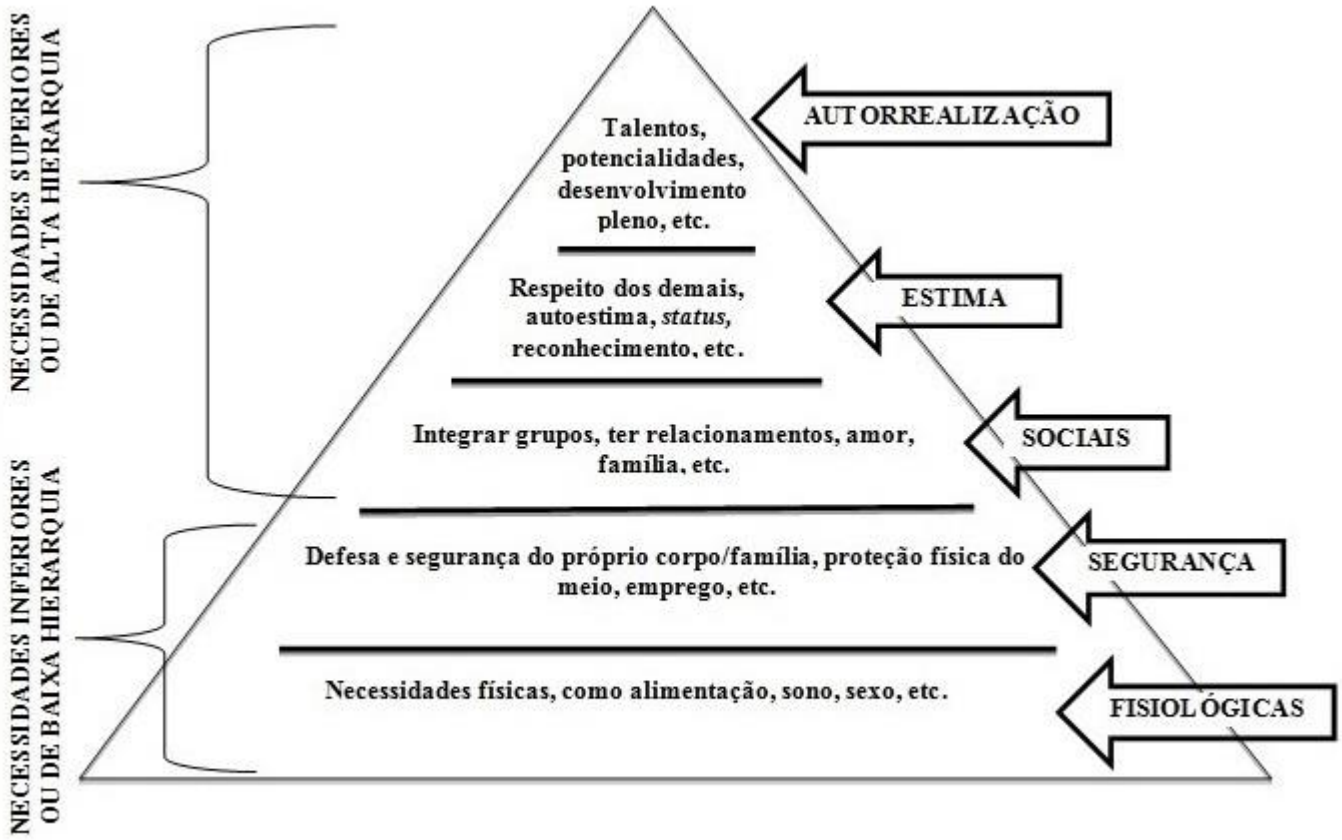
conflitos de objetivos, trazendo luz à dimensão do comportamento humano no ambiente em que desempenha seu trabalho.

Nesse contexto, Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo proeminente e qualificado por muitos, mas não pacificamente, como “fundador do humanismo” no estudo das organizações, apresentou, na década de 1940, sua teoria sobre a motivação humana.

Partindo de um verdadeiro aglomerado de diversas correntes teóricas que tinham em comum o enfoque humanizador do aparelho psíquico, ou seja, que focalizavam o homem como detentor de liberdade e de ilimitado poder de escolha, Maslow propôs sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, formulação que colocou o tema motivação humana como aspecto central do estudo e da correta compreensão das organizações a partir de então.

Segundo observa Bergamini (2007), o modelo proposto por Maslow (1943) defende uma noção de que as necessidades são a fonte de energia das diversas espécies de motivações existentes no interior das pessoas. Para Maslow (1943), o comportamento humano é bastante complexo, sendo a motivação uma de suas determinantes. Portanto, o que motiva o indivíduo são suas necessidades, e necessidades são, em resumo, a privação de certas satisfações. Em decorrência disso, sua teoria propõe que os fatores de satisfação do ser humano estão organizados e divididos em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado a seguir, na figura 1.

Figura 1 – Pirâmide ilustrativa da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte – elaborada pelo autor, adaptado de Maslow (2003) e Robbins (2002)

Maslow (2003, p. 250), afirma que:

> As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se estivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou insatisfação de outros impulsos.

O citado autor reforça ainda que a existência dessa hierarquia entre as necessidades observadas no ser humano, e que orientam seu comportamento, influenciam sobremaneira também o seu modo de pensar e de agir, inclusive no ambiente de trabalho. Sustenta também que as necessidades e o impulso natural para satisfazê-las são a explicação do comportamento motivacional. Na Hierarquia das Necessidades, Maslow (1943) propõe que estas obedecem a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridade.

A base da pirâmide ilustrativa da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow engloba aquilo que o autor denominou de necessidades de nível baixo (ou inferiores), que compreendem as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, sendo estas as situadas no 4º, e aquelas as situadas no 5º nível, respectivamente; e o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades ditas de nível alto (superiores), e que correspondem à busca pela individualização do ser: as necessidades sociais, as de estima e as de autorrealização.

Conforme proposto, à medida que um nível de necessidade é satisfatoriamente atendido pelo indivíduo, o próximo torna-se dominante.

Robbins (2002) e Bergue (2010) explicam cada um dos níveis de necessidade dessa Teoria da seguinte forma: a) as necessidades fisiológicas incluiriam a alimentação, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; b) as necessidades de segurança poderiam ser exemplificadas como as de segurança e proteção contra danos físicos e emocionais, transporte, estabilidade, etc. Entretanto, Bergue (2010, p. 28) adverte que "... a fronteira entre essas duas categorias de necessidades nem sempre é rígida e definida, ou seja, depende sobremaneira da percepção e do valor atribuído a cada uma pelas pessoas".

Prosseguindo, os autores citam: c) as necessidades sociais, como aquelas relacionadas à afeição, à aceitação, ao desenvolvimento de amizades e à sensação de pertencer a um grupo, e d) as necessidades de estima, que incluiriam fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, além de fatores externos (de estima), como *status*, a possibilidade de ascensão na carreira, conquista de visibilidade social, o reconhecimento, etc.

Por fim, as e) necessidades de autorrealização seriam aquelas relacionadas à possibilidade de desenvolvimento pleno de capacidades e competências ou potenciais das pessoas, correspondentes, portanto, à intenção e perspectiva de se tornar tudo aquilo que o próprio indivíduo é capaz de ser.

Em resumo, a aceitação da existência de uma hierarquia de necessidades significa admitir que no memento em que um indivíduo satisfizer razoavelmente uma necessidade – e apenas em função disso – outra assume a posição de predominância em sua motivação, e sendo assim, outro elemento passa a motivar sua ação, exigindo uma busca constante de novos meios para satisfazer essas novas necessidades. Por outro lado, admite-se também que o indivíduo tenderá a não buscar satisfazer as necessidades de reconhecimento pessoal ou de *status*, por exemplo, enquanto suas necessidades básicas não estiverem minimamente atendidas.

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg, segundo Bergue (2010) propôs a denominada Teoria dos dois fatores argumentando que o comportamento das pessoas no ambiente do trabalho está diretamente relacionado a dois tipos de fatores: 1) os relacionados ao cargo propriamente dito; e 2) os relacionados ao contexto em que o cargo está inserido.

Segundo Robbins (2010) foi partindo de uma investigação sobre "o que as pessoas desejam no ambiente de trabalho" que Herzberg pediu a diversos funcionários que descrevessem, em detalhes, situações em que se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. Tabulando e categorizando as respostas, Herzberg concluiu que as situações relatadas como sendo aquelas em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das relacionadas à quando se sentiram mal. Os entrevistados que se sentiam bem no ambiente de trabalho tendiam a atribuir os fatores que identificavam como responsáveis pela satisfação, como progresso, reconhecimento, realização, entre outros, a si mesmos. Estes fatores, caracterizados por Herzberg como intrínsecos (ou internos), seriam, então, os identificados com a satisfação dos indivíduos no ambiente do trabalho. De outro lado, observou que os funcionários insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos (ou externos), como responsáveis pelas situações em que se sentiam mal no ambiente de trabalho. Entre estes fatores, aos quais categorizou como higiênicos, estavam supervisão (chefia), remuneração, as políticas da empresa, as condições gerais de trabalho, etc.

Assim, Herzberg concluiu, contrariamente ao que se acreditava, que o oposto de satisfação não é insatisfação, pois a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o tornariam necessariamente satisfatório. Propôs, então, que os opostos de "satisfação" seria "não satisfação", e de "insatisfação", "não insatisfação". Portanto, os fatores que levariam à satisfação no ambiente do trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação.

2.4 VICTOR VROOM E A TEORIA DA EXPECTATIVA OU EXPECTÂNCIA

De acordo com Bergue (2010), a Teoria da Expectativa constitui-se como uma das formulações mais reconhecidas sobre o tema motivação humana. Criada por Victor Harold Vroom – autoridade em análise psicológica do comportamento humano nas organizações – sua perspectiva de análise enfoca três relações principais, e, a partir destas, busca explicar o processo de motivação do indivíduo no ambiente do trabalho: a) relação esforço-desempenho; b) relação desempenho-recompensa; c) relação recompensa-metas pessoais.

Vroom observa que na relação esforço-desempenho, a motivação do indivíduo está relacionada à probabilidade percebida por este de que certa e determinada quantidade de esforço levará ao desempenho. A seguir, a motivação estaria condicionada, segundo a relação desempenho-recompensa, à percepção sobre o quanto acredita que um determinado nível de desempenho o levará a um resultado desejado; e, por fim, como último grau condicionante da motivação, estaria a percepção do individuo acerca da relação recompensa-metas pessoais, ou seja, em que grau as recompensas organizacionais estão adequadas à satisfação das metas pessoais almejadas por ele.

Robbins (2010) defende que, apesar de ainda contestada em sua aplicação, a Teoria da Expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho, e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados. Segundo esse autor, a Teoria advogada por Vroom é mais válida nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa são percebidas mais claramente pelo indivíduo. Porém, como poucos tipos de trabalho apresentam essa característica mais explicitamente, e também como poucas pessoas percebem claramente as relações entre desempenho e recompensa em seu trabalho, o autor qualifica a Teoria da Expectativa como um tanto idealista.

Finalmente, Bergue (2010) lista que a Teoria da Expectativa envolve a consideração de como o indivíduo percebe, no ambiente de trabalho, quatro aspectos ou variáveis distintas: a) o nível de esforço empreendido nas suas atividades; b) o potencial desempenho que este esforço pode resultar; c) as recompensas (organizacionais) estabelecidas ou passíveis de serem alcançadas em decorrência do desempenho apresentado, e d) a adequação dessas recompensas ou a convergência destas com os objetivos e metas pessoais preconizados pelo indivíduo.

2.5 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Robbins (2010) categoriza algumas teorias como contemporâneas, por entender que representam o que há de mais recente e moderno com relação aos esforços explicativos sobre motivação humana.

Entre estas teorias, Robbins (2010) cita:

1) a Teoria do Reforço, que consiste em um contraponto à Teoria do Estabelecimento de Objetivos (que informa que os propósitos de uma pessoa antecedem e orientam suas ações), defende, em uma abordagem behaviorista, que o ambiente é que condiciona o comportamento.

Para os teóricos do reforço, a preocupação no entendimento do comportamento humano não deve estar focada nos eventos cognitivos internos, pois o que controla o comportamento são os reforços, ou seja, qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita. Dito de outra forma, a Teoria do Reforço preconiza, simplificadamente, que as pessoas aprendem a se comportar de modo a conseguir aquilo que querem e a evitar algo que não querem, e tais comportamentos, independentemente dos processos cognitivos internos (opiniões, sentimentos, valores, etc.), tendem a se repetir ou não, conforme assimilados na prática pelo indivíduo.

2) a Teoria da Equidade, que informa que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas que obtêm no seu trabalho com os esforços de outros colegas e funcionários, e respondem nesse ambiente buscando eliminar quaisquer injustiças percebidas. J. Stacy Adams, estudioso dessa Teoria, defende que a motivação para o trabalho está diretamente relacionada à percepção individual de equidade nesse ambiente. Assim, quando o indivíduo percebe, comparativamente aos colegas, que sua situação é de desvalorização, é criada uma tensão de equidade sobre ele, passando a nutrir sentimentos como raiva e revolta. De outro lado, quando percebe estar sendo privilegiado (com sobrepagamento, por exemplo), tende a se sentir culpado. Essas tensões, conforme Adams, é que ofereceriam motivação para ações corretivas, quando, por exemplo, os indivíduos se sentem injustiçados ou privilegiados no trabalho.

Robbins (2010) afirma, porém, que mais recentemente a Teoria da Equidade vem sendo ampliada em sua dimensão: historicamente, focava a justiça distributiva, ou seja, aquela que se percebe tomando por base a quantidade e a alocação de recompensas entre indivíduos, mas que hoje, e cada vez mais, se têm pensado a equidade também do ponto de vista da justiça organizacional, da justiça interacional, e da justiça processual, percebendo-se importantes incrementos conceituais.

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

Em busca dos objetivos do estudo, foi empreendida uma pesquisa social aplicada, o que se justifica pelo interesse no uso posterior dos resultados do trabalho para auxiliar na construção de melhores políticas de gestão de pessoas. O método utilizado é o estudo de caso, que de acordo com Yin (2001 apud GIL, 2002), é um estudo exaustivo e aprofundado sobre poucos e limitados objetos, de maneira que se possa, detalhada e amplamente, atingir o seu conhecimento. O aludido autor também reforça que durante muito tempo este procedimento foi

encarado como pouco rigoroso e com serventia apenas para pesquisas de natureza exploratória, mas que atualmente é entendido como o delineamento mais adequado para investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, onde os limites entre fenômeno e contexto não são claramente percebidos.

A abordagem empregada foi qualitativa e exploratória, e se adequa aos objetivos do estudo, pois busca, para além da simples preocupação com a tradução em números dos resultados apurados e com a possibilidade de proporcionar generalizações, representar a real percepção subjetiva dos entrevistados e estimular seu livre pensamento e construção das avaliações que realizam. Caracteriza-se também como descritiva, aquela que segundo Sacramento (2008) visa justamente descrever populações ou fenômenos da maneira como se apresentam, em virtude da necessidade de que, diante do tema e do objetivo, o trabalho proporcione uma precisa compreensão das características dos componentes da população.

Por fim, o estudo também apresenta uma abordagem exploratória, pois objetiva trazer maior familiaridade com o problema investigado, tornando-o mais explícito, além de viabilizar o aprimoramento de idéias e conceitos, o que, conforme Gil (2002), enquadra a pesquisa nessa tipologia de classificação.

A análise e a interpretação dos dados estão baseadas nas respostas às questões formuladas e em conceitos legais e teóricos amplamente aceitos sobre motivação, sobretudo sob a perspectiva de análise da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow.

A amostra, que contou com um total de 96 participantes, dos quais 58% do gênero feminino, foi composta de forma não-probabilística e estratificada entre os três níveis de escolaridade exigidos para ocupação dos cargos efetivos do Município de Sant'Ana do Livramento (fundamental, médio, e superior). A estratificação fez-se necessária em virtude de que muitas vezes – como no presente estudo – a população alvo está divida em subpopulações ou estratos, sendo razoável supor que, de estrato para estrato, a variável de interesse apresente um comportamento substancialmente diverso. Entretanto, também se pode supor, nesta situação, a ocorrência de um comportamento razoavelmente homogêneo dessa variável dentro de cada um dos estratos componentes da amostra. Em tais casos, se a amostra for composta sem ser levada em consideração a existência desses estratos, poderá acontecer que os diversos estratos não sejam convenientemente representados na amostra, a qual seria, nesse caso, mais influenciada pelas características da variável nos estratos mais representativos numericamente dentro da amostra.

Sendo assim, para a realização da estratificação foi levado em conta o nível de escolaridade dos respondentes, o que resultou num total de 39 participantes com Nível Superior (36%), 35 com Nível Médio (41%), e 22 participantes com Nível Fundamental (23%).

Esta amostra tomou por base um universo de 1099 servidores municipais efetivos (concursados), dentre os quais 527 (48%) ocupam cargos com exigência de escolaridade de Nível Médio, 318 (29%) são detentores de cargos com exigência de Nível Superior, e os restantes 254 funcionários (23%) ocupam cargos com exigência de escolaridade de Nível Fundamental.

Para a apuração dos resultados relativos às perguntas que versavam sobre a hierarquização das necessidades inferiores e das necessidades superiores, foram utilizadas duas Escalas, uma de concordância, e outra de satisfação, ambas do tipo Likert de 05 (cinco) pontos, a partir das quais se calculou as Médias Aritméticas (MA) – que são utilizadas para ilustrar o posicionamento/situação dos respondentes com relação aos níveis de concordância ou discordância, e de satisfação ou insatisfação. As Médias Aritméticas estabelecidas consideram os valores menores que 03 como correspondentes a posicionamentos discordantes ou insatisfeitos, e maiores que 03 como concordantes ou satisfeitos. O valor de exatamente 03 é considerado como uma percepção indiferente ou sem-opinião, ou, ainda, como ponto neutro – correspondente aos casos em que a questão foi deixada em branco. Foram também calculados os desvios padrão (DP) das respostas dadas.

O instrumento de pesquisa utilizado consistiu em um questionário, composto de 36 questões, o qual é apresentado no Apêndice A. O questionário é organizado em duas seções: a primeira contém perguntas de caráter geral, e aquelas destinadas a proporcionar a estratificação da amostra (gênero, idade, escolaridade, renda, etc.). A segunda apresenta questionamentos sobre aspectos relacionados à motivação no ambiente do trabalho, na perspectiva da Teoria de Maslow, sendo que cada pergunta e cada alternativa de resposta foram formuladas de modo que as respostas dadas pudessem ser incluídas ou enquadradas na Pirâmide ilustrativa da Teoria da Hierarquia das Necessidades. Isto proporcionou, em última instância, que a cada resposta dada a uma mesma pergunta – conforme o nível de escolaridade – fosse possível concluir a qual nível de necessidade dentre os preconizados por Maslow o respondente estava se referindo (ou seja, onde estava se enquadrando – como ele hierarquizava suas necessidades – segundo a Teoria em estudo).

Para a determinação de quais participantes integrantes do universo fariam parte da amostra, foram colocados à disposição em três semanas consecutivas entre os meses de julho e agosto do ano de 2012, aproximadamente 90 questionários idênticos para servidores

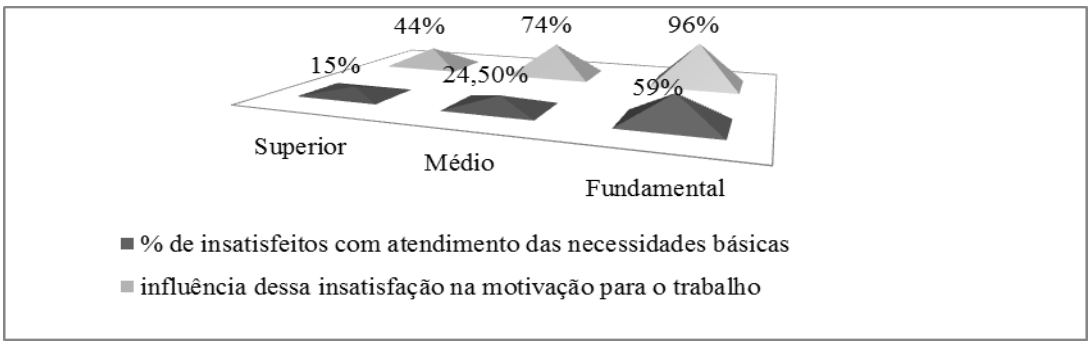
integrantes de cada Nível de Escolaridade. Os formulários foram distribuídos entre 11 das 15 Secretarias existentes na estrutura da Prefeitura de Sant'Ana do Livramento, e o preenchimento e a participação se deram de forma aleatória e espontânea por parte dos servidores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, os participantes foram questionados quanto ao seu grau de satisfação no que respeita à sua faixa de renda bruta e às suas condições de moradia (própria, alugada, etc.), e também se essa satisfação ou insatisfação manifestada influencia positiva ou negativamente em sua motivação no ambiente de trabalho.

Segue, na figura 2, a representação dos aspectos abordados nessas questões relacionadas à hierarquização das necessidades categorizadas por Maslow como inferiores ou de baixa hierarquia, e a percepção de sua influência, por Nível de Escolaridade, no fator motivação no ambiente do trabalho.

Figura 2 – Atendimento das necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) x influência na motivação



Fonte: elaborada pelo autor.

Como se vê, os componentes do estrato com menor nível de escolaridade foram os que se declararam mais influenciados negativamente em sua motivação para o trabalho (96%) em virtude da impossibilidade de suprirem plenamente suas necessidades inferiores (59%), como alimentação, segurança pessoal e moradia.

Esses dados reafirmam parte dos argumentos que sustentam a Teoria de Maslow, pois se pode sugerir a partir deles que um menor grau de insatisfação entre os participantes de Nível

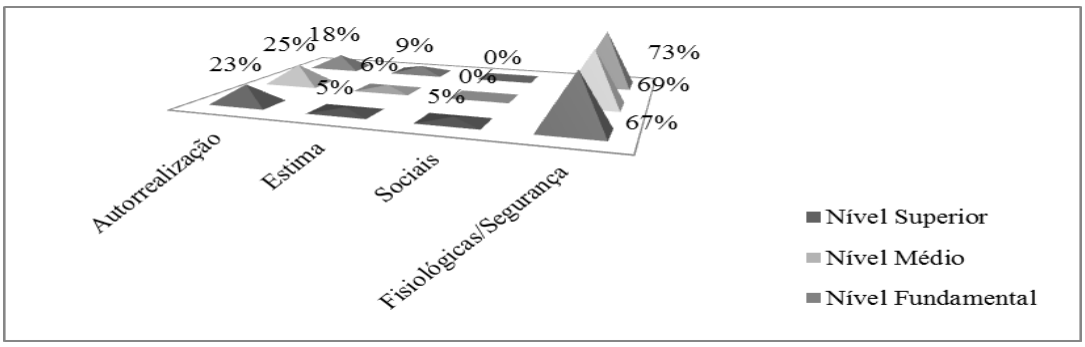
Médio e de Nível Superior com as questões salarias e de moradia – que estão intimamente relacionadas à possibilidade de atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança, ou necessidades inferiores – faz com que esses estratos percebam uma menor influência para a motivação desse tipo de necessidade (74% e 44%, respectivamente), pois já as sentem relativamente atendidas no ambiente de trabalho. Igualmente, conforme a perspectiva de Maslow, a preponderância de um tipo de necessidade sobre outro está diretamente relacionada à suficiente satisfação daquelas consideradas mais básicas (ou de menor hierarquia). Ou seja, o indivíduo somente buscará no ambiente do trabalho a satisfação de necessidades superiores depois de se sentir minimamente satisfeito com o atendimento das necessidades inferiores.

Pode-se sugerir também que os servidores com maior escolarização – e com maior satisfação relativa às necessidades básicas e de segurança – já percebem que outros fatores também são relevantes no que se refere à motivação no ambiente do trabalho (necessidades superiores, como será demonstrado nos tópicos seguintes), comprovando que tendem a partir em busca da satisfação de necessidades superiores somente após estarem minimamente satisfeitos com o atendimento de suas necessidades básicas.

Segundo a percepção e modo de agir declarado pelos participantes, estes assinalaram dentre 4 tipos de fatores elencados como possíveis respostas – correspondentes às necessidades fisiológicas e às de segurança, às necessidades sociais, às necessidades de estima, ou às necessidades de autorrealização – qual tipo de fator foi levado em consideração em sua decisão de ingressar no serviço público ao invés de trabalhar em outra atividade.

Assim, identificou-se se o fator mais preponderante na decisão informada por cada estrato da amostra era variável de estrato para estrato, e em qual grau de hierarquia sua resposta estaria enquadrada na Pirâmide de Maslow. Os dados finais estão representados na figura 3.

Figura 3 – Tipos de fatores mais influentes na decisão pelo serviço público



Fonte: elaborada pelo autor.

Relativamente aos fatores influentes na decisão de ingressar no serviço público, constatou-se que, em que pese haja diferentes níveis de escolaridade entre os servidores municipais, a maioria foi motivada a buscar esse tipo de serviço em vista das garantias – especialmente de segurança e de remuneração – que decorrem das características constitucionais do serviço público brasileiro (por exemplo: estabilidade, irredutibilidade de vencimentos, planos de carreira, etc.). O fato de as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) serem apontadas por uma média de quase 70% dos entrevistados de cada um dos níveis de escolaridade demonstra que a possibilidade de garantir a regularidade e continuidade no emprego, e também um mínimo remuneratório adequado para suprir suas necessidades básicas (alimentação, moradia, transporte, etc.) ainda é mais determinante para o ingresso de servidores nas carreiras públicas do que a busca, por exemplo, de autorrealização, que foi apontada por 25% dos servidores de Nível Médio – o maior percentual apontado para esse tipo de necessidade entre os três níveis de escolaridade.

Portanto, constata-se que, efetivamente, o nível de escolaridade é um aspecto determinante na decisão pela busca de um determinado tipo de serviço: quanto maior o nível de escolarização, maior a busca de um emprego que, segundo a percepção do indivíduo, possa lhe proporcionar o suprimento das necessidades superiores (autoestima, autorrealização, etc.), ao passo que quanto menor a escolarização, maior a busca de um emprego que proporcione ao indivíduo a satisfação de necessidades inferiores (suprimento das necessidades básicas de alimentação, moradia, etc.).

Quanto aos fatores relacionados às necessidades fisiológicas e de segurança, observou-se que em nenhuma destas categorias houve um posicionamento considerado concordante/satisfeito. Perguntou-se qual o nível de satisfação com o local de trabalho, sua higiene, organização, etc. Na questão, a Média Aritmética (MA) ficou situada na marca de 2,3 na Escala Liket para os servidores com Nível Fundamental, a mesma situação dos servidores de Nível Superior. Os servidores com Nível Médio ficaram com uma MA de 2,2, indicando também uma insatisfação com as condições do local de trabalho. Os Desvios Padrão (DP) nesta pergunta ficaram em 4,8 (Nível Fundamental), 4,3 (Nível Médio), e 5,9 (Nível Superior).

A seguir afirmou-se a existência de um nível de organização satisfatório nos procedimentos e rotinas do trabalho desempenhado, e solicitou-se que o respondente manifestasse seu nível de concordância com a assertiva. O melhor posicionamento na questão ficou com os servidores com maior grau de escolaridade: Superior, com MA de 2,7, e Médio, com MA de 2,5. Os servidores com ensino Fundamental ficaram posicionados com uma MA de 2,2, indicando que também há uma discordância generalizada quanto ao nível de

organização da maioria das rotinas de trabalho e dos procedimentos administrativos. Nessa questão, os Desvios Padrão (DP) ficaram em 2,9 (Fundamental), 2,5 (Médio), e 6,2 (Superior).

A seguir, na tabela 1, são representados os demais resultados referentes às necessidades de baixa hierarquia:

Tabela 1 – Médias Aritméticas e Desvios Padrão – necessidades inferiores

Nº/Questão	N. FUND.		N. MÉD.		N. SUP.	
	MA	DP	MA	DP	MA	DP
Ambiente do trabalho é bem estruturado	1,7	2,9	2,2	4,4	2,1	4,8
Satisfação c/ benefícios sociais	1,6	4,3	1,9	6,2	1,9	4,6

Fonte: Elaborada pelo autor.

Finalmente, relativamente às necessidades de baixa hierarquia (fisiológicas e de segurança) investigou-se o grau de satisfação com relação às oportunidades de qualificação, como participação em cursos, seminários, treinamentos, etc. Também nessa pergunta houve um distanciamento considerável do centro da Escala, pois a maior Média Aritmética (MA) ilustrativa da posição dos respondentes foi a dos servidores com ensino Médio: 1,8, enquanto os demais ficaram situados em 1,7 (Superior), e 1 (Fundamental). Os DP's dessa questão ficaram em 7,8 – Nível Fundamental, 5,2 – Nível Médio, e 5,6 – Nível Superior.

No que tange às necessidades de alta hierarquia, o primeiro questionamento objetivou saber o grau de satisfação dos servidores com relação à presença de valores como afeto, respeito, companheirismo, etc. no ambiente de trabalho. As Médias Aritméticas (MA) nessa questão foram: Nível Superior – 3,2 – o melhor posicionamento geral entre todas as perguntas e entre todos os níveis de escolaridade. Nível Médio – MA – 2,9, e Nível Fundamental – MA – 2,3. O Desvio Padrão dessa questão ficou em 3,1 para o Nível Fundamental, 6,1 para o Nível Médio, e 6 para o Nível Superior.

Quanto à percepção dos servidores sobre o clima organizacional – a próxima pergunta da série relacionada às necessidades de alta hierarquia – os resultados foram: MA de 2,4 para o

ensino Fundamental, 2,5 para o ensino Médio, e 2,6 para o ensino Superior. O Desvio Padrão (DP), por nível de escolaridade, ficou em 2,4 – Nível Fundamental, 2,5 – para Nível Médio, e 5,4 – Nível Superior.

A seguir, na tabela 2, são apresentados os resultados de outras perguntas afetas às necessidades superiores ou de alta hierarquia:

Tabela 2 – Médias Aritméticas e Desvios Padrão – necessidades superiores

Nº/Questão	N. FUND.		N. MÉD.		N. SUP.	
	MA	DP	MA	DP	MA	DP
Relacionamento c/ chefias	2,9	3,8	2,8	4,6	2,9	6,3
Relacionamento c/ subordinados	2,4	4,7	3,2	5,5	2,9	6,8
Momentos de confraternização	2,7	2	2,5	2,7	2,1	4,7
Satisfação c/ cargo	2,6	2	2,8	5,5	2,9	7,6
Tratamento igualitário	2	2,7	2,8	5,5	2,7	6,8
Reconhecimento	2,6	2,5	2,7	2,2	2,6	7,1

Fonte: Elaborada pelo autor.

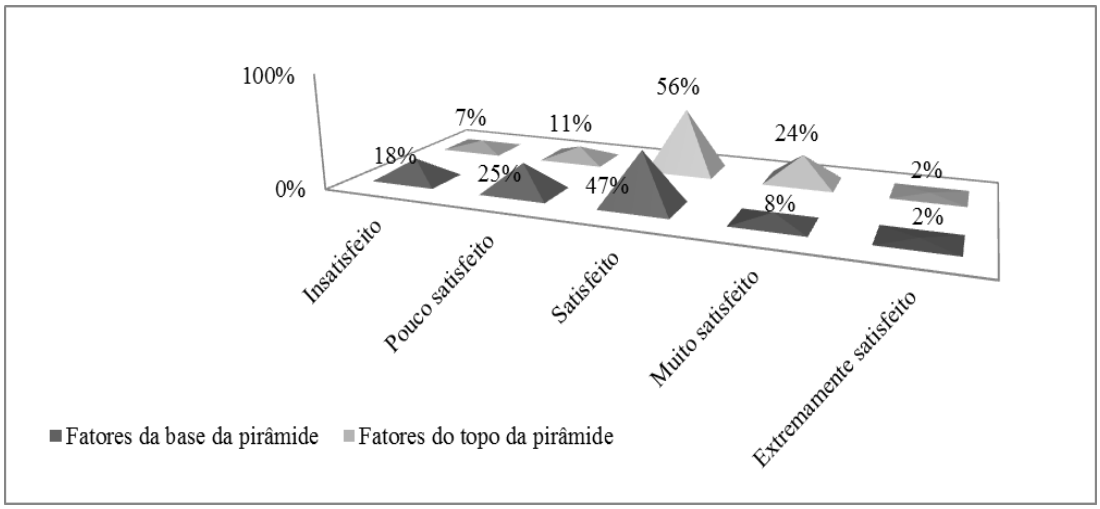
A seguir, questionou-se quanto ao nível de autorrealização proporcionada pelo cargo e pelo trabalho, o que resultou numa Média Aritmética (MA) posicionada em 3 para os servidores com ensino Superior; em 2,7 para ensino Médio, e em 2,8 para ensino Fundamental, tendo ficado os Desvios Padrão (DP) em 3,6 – Nível Fundamental, 6,7 – Nível Médio, e 5,5 – Nível Superior.

Finalmente, investigou-se a percepção dos servidores quanto ao prazer proporcionado pelo desempenho de seus cargos. Os resultados foram: MA – Superior – 3; Médio – 3,1, e Fundamental – 2,9. Os Desvios Padrão (DP) dessa questão foram: 3,5 – Fundamental, 5,1 – Médio, e 6,9 – Superior.

Nas figuras 4, 5 e 6, que seguem, estão representados os resultados apurados sobre os tipos de fatores que os servidores integrantes dos três diferentes níveis de escolaridade

pesquisados identificam como mais presentes no ambiente de trabalho, os quais foram divididos em fatores integrantes do topo e fatores integrantes da base da Pirâmide de Maslow:

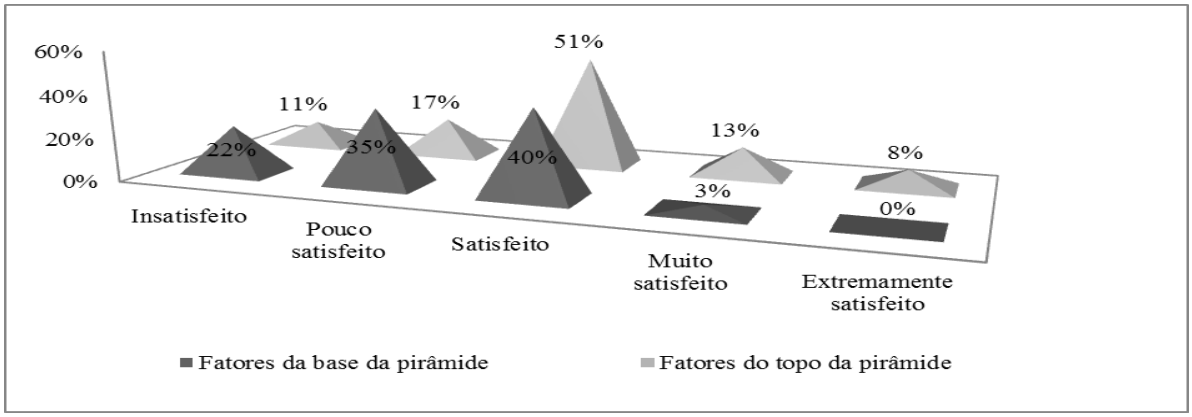
Figura 4 – Percepção – servidores com Nível Superior – quanto aos tipos de fatores presentes no ambiente de trabalho



Fonte: elaborada pelo autor.

Vê-se que entre os servidores com Nível Superior, há uma percepção geral da maior presença no ambiente de trabalho de fatores posicionados no topo da pirâmide de Maslow, ou seja, os relacionados às necessidades sociais, às de estima e às de autorrealização. Isso se comprova em vista da preponderância de servidores que se declaram satisfeitos com os fatores do topo da pirâmide (56%), ou muito satisfeitos (24%), ou, ainda, extremamente satisfeitos (2%) com esses fatores no trabalho. De outro lado, no que tange aos fatores da base da pirâmide – aqueles relacionados às necessidades fisiológicas e às de segurança – os participantes com Nível Superior que se declararam satisfeitos (47%), muito satisfeitos (8%), ou extremamente satisfeitos (2%) não totalizam uma soma superior àqueles do outro grupo, ou seja, àqueles que percebem a presença maior de fatores do topo da pirâmide.

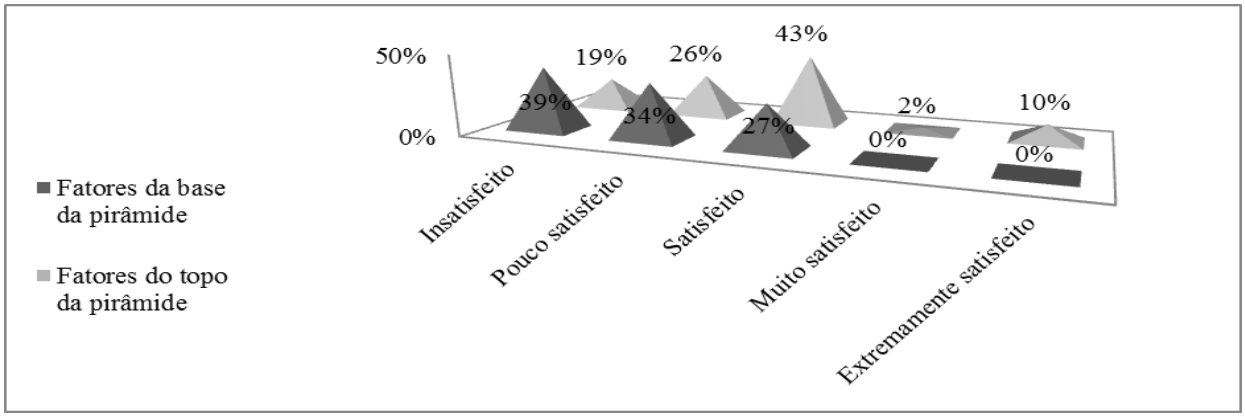
Figura 5 – Percepção – servidores com Nível Médio – quanto aos tipos de fatores presentes no ambiente de trabalho



Fonte: elaborada pelo autor.

No que se refere aos servidores com Nível Médio, chega-se a uma constatação semelhante àquela verificada no segmento dos participantes com Nível Superior: o pessoal de Nível Médio identifica uma maior presença no ambiente de trabalho de fatores do topo da Pirâmide de Maslow, ou seja, os relacionados ao suprimento das necessidades sociais, às de estima e às de autorrealização. No estrato, aqueles que se declaram satisfeitos com os fatores do topo da pirâmide (51%), ou muito satisfeitos (13%), ou, ainda, extremamente satisfeitos (8%) representam um número total absoluto maior do que aqueles que se declaram da mesma forma com relação aos fatores da base da pirâmide, que representam 40% de satisfeitos, e 3% de muito satisfeitos (não há extremamente satisfeitos nesse segmento). Portanto, enquanto 72% dos servidores com Nível Médio avaliam uma maior presença de fatores do topo da pirâmide, 43% desse mesmo grupo percebe uma maior presença de fatores da base da pirâmide no ambiente do trabalho.

Figura 6 – Percepção – servidores com Nível Fundamental – quanto aos tipos de fatores presentes no ambiente de trabalho

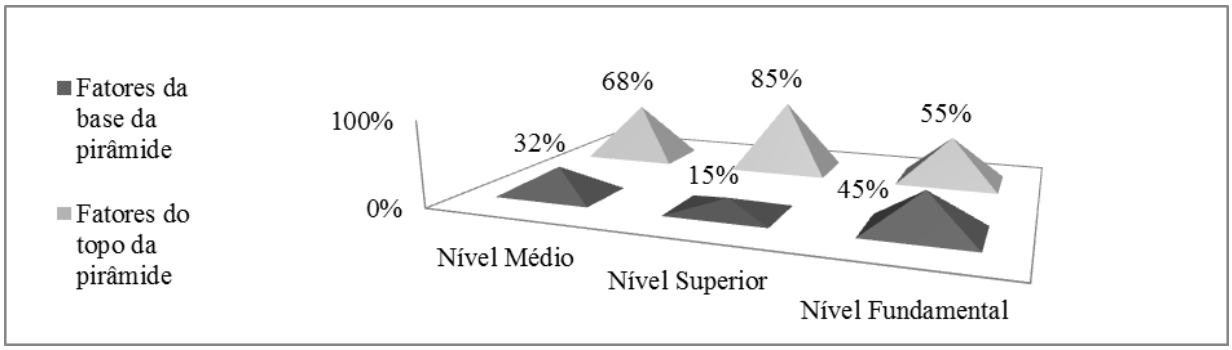


Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto ao grupo de participantes que apresentam Nível Fundamental de escolaridade, igualmente aos dois outros grupos pesquisados (Níveis Superior e Médio), constata-se que há uma percepção geral de que o ambiente de trabalho apresenta preponderância de fatores do topo da pirâmide, o que totaliza um valor absoluto de 55% entre aqueles de se declaram satisfeitos, muito satisfeitos ou extremamente satisfeitos com esse tipo de fatores. O valor total daqueles que consideram mais preponderantes os fatores da base da pirâmide ficou em 27% no segmento. De outro lado, os que se declaram insatisfeitos ou pouco satisfeitos com os fatores integrantes do topo totalizaram um percentual de 45%, ao passo que os que se consideram da mesma forma com relação aos fatores da base ficou em 73%.

Outra questão versava quanto às expectativas dos participantes sobre os tipos de fatores que buscam encontrar no ambiente do trabalho, ou seja, objetivava descobrir se os servidores buscam no ambiente de trabalho a conquista de fatores considerados do topo ou da base da pirâmide. Os resultados consolidados estão apresentados na figura 7.

Figura 7 – Fatores mais buscados pelos servidores no ambiente do trabalho



Fonte: elaborada pelo autor.

Constata-se que os integrantes dos três níveis de escolaridade buscam no ambiente de trabalho os mesmos tipos de fatores: os situados no topo da pirâmide de Maslow. Porém, vê-se que entre os de Nível Fundamental há praticamente uma equivalência entre os que buscam fatores do topo (55%) e os que buscam fatores da base (45%) da pirâmide. Já entre os de Nível Superior, há uma grande prevalência da busca por fatores do topo da pirâmide, que totalizam 85%, ao passo que 15% desse segmento buscam fatores da base. No caso do Nível Médio, observa-se também uma diferença considerável entre aqueles que buscam fatores do topo (68%) e os que buscam fatores da base (32%) da pirâmide de Maslow.

Na perspectiva da Teoria de Maslow, esses resultados são justificados: não é que, natural e necessariamente, os servidores com Níveis Superior e Médio busquem menos os fatores considerados da base da pirâmide do que os de Nível Fundamental, o que de fato ocorre é que, nos segmentos com maior escolarização, as necessidades da base da pirâmide já estão minimamente satisfeitas (ver satisfação de necessidades da base da pirâmide), dando azo, desse modo, à busca, no ambiente de trabalho, do suprimento de outras necessidades (as de estima ou de autorrealização, por exemplo).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo proporcionou uma melhor compreensão sobre a percepção dos servidores da Prefeitura de Sant'Ana do Livramento quanto aos fatores que lhes motivam ou desmotivam no ambiente do trabalho. Pode-se afirmar que os fatores motivacionais, conforme descritos por Abraham Maslow em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, são percebidos e escalonados de forma diferente quando analisadas populações heterogêneas e estratos com diferentes níveis de escolaridade.

Os servidores com menor nível de escolaridade preconizam e hierarquizam fatores motivacionais descritos por Maslow como integrantes dos níveis da base da Pirâmide ilustrativa de sua Teoria como sendo capazes de proporcionar maior satisfação ou insatisfação no ambiente do trabalho, diferentemente dos servidores com maior escolarização (ensinos Médio e Superior), que agregam maior importância aos fatores dos níveis mais altos da pirâmide de Maslow. Portanto, os resultados da pesquisa sugerem que, quanto maior o grau de escolaridade, mais complexos são os fatores responsáveis pela motivação ou desmotivação dos

trabalhadores, e também que os servidores mais escolarizados possuem, de forma geral, uma maior perspectiva de desenvolverem seu trabalho de forma motivada.

Percebe-se que a escala das hierarquias proposta por Maslow não se aplica integralmente, pois muitas vezes não há rigidez estrita quanto aos níveis de fatores motivacionais, ou seja, dependendo das percepções pessoais de cada indivíduo, pode-se ter uma tendência à busca do suprimento de necessidades não necessariamente na ordem proposta por Maslow em sua pirâmide.

Por fim, conclui-se que as principais limitações do estudo dizem respeito à grande carga de subjetividade envolvida tanto nas definições conceituais afetas ao tema, quanto na descrição de fatores que motivam umas ou outras pessoas em cada tipo de ambiente, e não apenas no ambiente do trabalho. Bem assim, não é possível afirmar com absoluta certeza que os servidores mais bem remunerados – e que, portanto, hierarquizam fatores do topo da Pirâmide de Maslow como mais preponderantes para a motivação no ambiente do trabalho – são aqueles que apresentam maior nível de escolaridade, pois há a possibilidade de se verificarem distorções nessa situação, como por exemplo, quando da designação de servidores sem elevado grau de escolarização para a ocupação de cargos ou funções de confiança melhor remuneradas que diversos cargos efetivos de Nível Superior. Da mesma forma, questões culturais e político-administrativas específicas que se verificam na Prefeitura de Sant'Ana do Livramento, as quais podem variar conforme a situação geográfica do ambiente sob análise e conforme seja a composição humana desse local, também são questões que têm potencial de limitar a generalização dos resultados obtidos neste estudo de caso. Todas as limitações, entretanto, podem ser minimizadas futuramente mediante o emprego de diversas teorias e perspectivas de análise quando a variável de interesse for motivação humana, o que amplia consideravelmente a capacidade explicativa de qualquer pesquisa, e também com o emprego de metodologias de pesquisa, interpretação e análises de dados mais rígidas.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas.** Caxias do Sul: Educs, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5. ed. São Paulo. Atlas: 2008.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente do Trabalho, 2010, São Paulo. **Anais**... São Paulo: EAD/FEA – USP, 2010, p. 3-8.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta – 1 ed. – 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de negócios de Maslow.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SACRAMENTO, Weverton Pereira de. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Ouro Preto: UFOP, 2008.

SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 44, 2009.

SMIRCICH, Linda. Análise de conceitos de Cultura Organizacional. **Administrative Science Quarterly** (traduzido). v. 28, n. 3, Organização Cultura, 1983.

APÊNDICE A

Questionário nº. _____ (não preencher – para uso do pesquisador)

Este questionário tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos servidores públicos da Prefeitura de Sant'Ana do Livramento com relação a diversos aspectos motivacionais presentes ou não no seu ambiente de trabalho, conforme sua percepção. É um instrumento de pesquisa destinado a subsidiar o Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria, do qual um colega servidor municipal é aluno.

1 – Gênero:

( ) feminino

( ) masculino

2 – Idade: _____

3 – Naturalidade: _____

4 – Considerando as pessoas que residem na mesma casa, sua família é composta por quantos integrantes, incluindo você?

_____

5 – Qual <u>sua</u> faixa de Renda?

( ) até 1 salário mínimo (até R$ 678,00)

( ) entre 1 e 3 salários mínimos (até R$ 2.034,00)

( ) entre 3 e 5 salários mínimos (até R$ 3.390,00)

( ) mais de 5 salários mínimos (mais de R$ 3.390,00)

5.1 – Assinale nas duas próximas questões (5.1.1 e 5.1.2) a alternativa que mais se adequa ao seu sentimento.

5.1.1 A remuneração que você recebe é adequada para suprir as necessidades básicas (alimentação, habitação, segurança própria, etc.).

( ) Discordo totalmente

( ) Discordo

( ) Não concordo nem discordo

( ) Concordo

( ) Concordo totalmente

5.1.2 A satisfação ou insatisfação com a remuneração percebida influencia diretamente no nível de motivação no ambiente de trabalho.

( ) Discordo totalmente

( ) Discordo

( ) Não concordo nem discordo

( ) Concordo

( ) Concordo totalmente

6 – Qual é a renda <u>familiar</u> aproximada?

( ) até 1 salário mínimo (até R$ 678,00)

( ) entre 1 e 3 salários mínimos (até R$ 2.034,00)

( ) entre 3 e 5 salários mínimos (até R$ 3.390,00)

( ) mais de 5 salários mínimos (mais de R$ 3.390,00)

7 – Qual é o tipo de moradia?

( ) própria (em seu nome/cônjuge)

( ) alugada

( ) de familiares

( ) junto com outros membros da família

( ) Outro qual? _____

8 – Qual seu grau de escolaridade?

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Superior

( ) Especialista

( ) Mestrado

( ) Doutorado. Concluído?

( ) sim ( ) não

9 – Você está estudando atualmente?

( ) sim

( ) não. Se a sua resposta for positiva, qual o curso? _____

10 – Você gostaria de voltar a estudar/fazer algum curso hoje em dia?

( ) sim. Qual/que tipo? _____

( ) não.

11 – Qual é o seu cargo e padrão na Prefeitura?

_____

12 – Em qual Secretaria e Setor você trabalha?

_____

13 – Qual seu tempo de serviço na Prefeitura de Sant'Ana do Livramento (aproximado, em anos)?

_____

GRAU DE SATISFAÇÃO RELACIONADO ÀS NECESSIDADES HUMANAS:

1. Necessidades fisiológicas

1.1. Local de trabalho – Qual sua satisfação com relação ao seu local de trabalho (higiene/temperatura/ruído/iluminação, etc.)?

( ) Insatisfeito

( ) Pouco Satisfeito

( ) Satisfeito

( ) Muito Satisfeito

( ) Extremamente Satisfeito

1.2. Questões Salariais – A remuneração é adequada para satisfazer as suas <u>necessidades básicas</u>?

( ) Insatisfeito

( ) Pouco Satisfeito

( ) Satisfeito

( ) Muito Satisfeito

( ) Extremamente Satisfeito

2. Necessidades de segurança (pessoal/social)

2.1. O que levou você a optar pelo serviço público ao invés de outro tipo de trabalho?

( ) Status do cargo/do trabalho

( ) Constituir novos relacionamentos pessoais/amizades, ou pertencer a grupos

( ) A segurança e as garantias desse tipo de serviço

( ) A busca de realização/autorrealização

2.2. O trabalho que você desempenha está bem-estruturado (procedimentos bem definidos/regras claras/diretrizes claras e adequadas).

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

2.3. O Ambiente de trabalho (o meio em que você vive, refere a pessoas e coisas), está bem- estruturado (nº de funcionários do setor/estrutura física e de equipamentos disponíveis)?

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

2.4. Questões Relacionadas a Benefícios Sociais. Caso haja Benefícios Sociais, você está satisfeito com os que são oferecidos ao funcionalismo público municipal (vales/descontos em estabelecimentos/convênios).

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

2.5. Qualificação profissional em relação às oportunidades proporcionadas pela Prefeitura:
(cursos/treinamentos/seminários):

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

3. Necessidades sociais (por exemplo, amor/afeto/respeito/companheirismo) – Como você se sente em relação:

3.1. Ao relacionamento entre os colegas/aceitação:

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

3.2. Em relação ao Clima Organizacional:

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

3.3. Relacionamento com as Chefias (imediata/superior hierárquica):

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

3.4. Relacionamento com os subordinados (caso exerça chefia/possua subordinados):

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito

( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

3.5. Os momentos ou ocasiões patrocinados pela Prefeitura de confraternização e união do grupo de funcionários são suficientes e adequados (técnicas utilizadas/frequência):

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

4. Estima (ego/nível pessoal interno)

4.1. Como você se sente em relação ao cargo que está desempenhando?

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

4.2. O tratamento que lhe é dispensado é igualitário (há equidade no tratamento entre colegas/chefes).

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo
( ) Não concordo nem discordo
( ) Concordo
( ) Concordo totalmente

4.3. Com relação ao reconhecimento pelo trabalho que você desenvolve, como se sente (recebe reconhecimento/é elogiado/criticado)?

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

5. Autorrealização (nível pessoal interno em sentido amplo, não apenas no ambiente de trabalho)

5.1. Você se considera uma pessoa bem sucedida/o cargo e o trabalho proporcionam autorrealização?

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

5.2. Satisfação quanto ao prazer proporcionado pelo trabalho que está desempenhando (a tarefa em si). Prazer em desempenhar o seu trabalho (gosta do que faz/sente-se bem fazendo).

( ) Insatisfeito
( ) Pouco Satisfeito
( ) Satisfeito
( ) Muito Satisfeito
( ) Extremamente Satisfeito

5.3. Na sua opinião, o que proporciona mais prazer no ambiente de trabalho/O que você mais busca nesse ambiente?

( ) Ser aceito pelo grupo/sentir-se parte
( ) Ter reconhecimento dos demais
( ) A certeza da segurança remuneratória
( ) Realização/autorrealização

5.4. Considere as seguintes assertivas:

5.4.1. Motivação é um fator primordialmente externo ao indivíduo (salário/condições do trabalho/ambiente, etc.)

( ) verdadeiro

( ) falso

5.4.2. Motivação é um fator primordialmente interno do indivíduo (relaciona-se com os objetivos pessoais – onde quer chegar/com seus valores e convicções/felicidade, etc.)

( ) verdadeiro

( ) falso

5.4.3. Os servidores públicos municipais, em geral, estão bem preparados para realizar suas tarefas e prestar o atendimento ao público de forma eficiente e eficaz.

( ) verdadeiro

( ) falso