

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL EAD**

**FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
DO QUADRO EFETIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO
PÚBLICA DE SAPUCAIA DO SUL**

ARTIGO

Joselma Panta Dias Manica

Sapucaia do Sul, RS, Brasil.

2015

**FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
DO QUADRO EFETIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO
PÚBLICA DE SAPUCAIA DO SUL**

Joselma Panta Dias Manica

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) / Centro de Ciências Sociais e Humanas, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Orientador: Prof. Dr. Diego Marconatto

Sapucaia do Sul, RS, Brasil.

2015

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Especialização em Gestão Pública Municipal**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Artigo

**FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
DO QUADRO EFETIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO PÚBLICA
DE SAPUCAIA DO SUL**

elaborado por

Joselma Panta Dias Manica

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Diego Marconatto, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM)
(1ª Examinadora)

Andressa Schaurich dos Santos, MSA. (FISMA)
(2ª Examinadora)

Patricia Thoma Eltz (IFSUL-RIO-GRANDENSE)
(Suplente)

Sapucaia do Sul, 18 de dezembro de 2015.

**FATORES DE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO QUADRO EFETIVO DA
SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO PÚBLICA
DE SAPUCAIA DO SUL**

**FACTORS OF THE MOTIVATION OF THE EFFETIVE STAFF OFFICIALS FROM
THE CITY DEPARTMENT OF PUBLIC MANAGEMENT OF SAPUCAIA DO SUL**

RESUMO: Este artigo tem como objetivo identificar os fatores que contribuem para a motivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul. Para isso, conceituou-se motivação e, como principal base teórica, citou-se a Teoria de Dois Fatores de Herzberg: fatores higiênicos e fatores motivacionais. A pesquisa é classificada como um estudo de caso descritivo, quantitativo. Para a análise, utilizou-se o número absoluto de cada resposta. Assim, elaborou-se um questionário com 10 perguntas relacionadas ao tema, sendo que, no total foram respondidos 36 questionários. Os resultados apresentaram maior satisfação em relação aos fatores higiênicos, porém os servidores ainda se mostram insatisfeitos no que diz respeito à política de trabalho, à remuneração e aos benefícios oferecidos pela instituição. Já em relação aos fatores motivacionais, os servidores estão satisfeitos apenas com o trabalho que executam e mostram-se insatisfeitos com a oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e de reconhecimento e realização no trabalho. Como sugestões indicou-se para a instituição a oferta de cursos específicos para os servidores, de acordo com sua área de trabalho, e a implementação de um plano de carreira para que possam seguir os caminhos certos para atingir seus objetivos profissionais.

Palavras-chave: Motivação. Servidores públicos. Fatores higiênicos. Fatores motivacionais.

ABSTRACT: This article aims to identify the factors that contribute to the motivation of the officials of the City Department of Public Management of Sapucaia do Sul, RS. So, we brought the concept of motivation and, as the main theoretical basis, we mentioned the two-factor theory of Herzberg: hygienic factors and motivational factors. The research is classified as a descriptive, quantitative case study. For the analysis, the absolute number of each response. Like this, in order to provide information, a questionnaire comprehending 10 questions related to the topic has been elaborated. A total of 36 officials answered to it. The results showed increased satisfaction with regard to the hygienic factors; however, the officials have shown dissatisfaction with regard to the labour policy, the remuneration and the benefits offered by the institution as well. Relatively to the motivational factors, the officials are only satisfied with the work they have performed, and showed dissatisfaction regarding the opportunity of professional growth and development, besides recognition and fulfillment at work. We suggest that the institution offers specific courses for the officials, according to their working area, and propose the implementation of a career plan, so they could follow the right steps to meet their professional goals.

Key-words: Motivation. Officials. Hygienic factors. Motivational factors.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas questionam sobre o funcionalismo público quanto ao atendimento, à burocratização, à demora na finalização de processos, às solicitações e ao comprometimento dos servidores em atender de forma eficiente seus contribuintes. A motivação é um dos fatores que influenciam os diversos comportamentos humanos e pode gerar bons resultados dentro das organizações.

Muitas vezes, fala-se que o servidor público no Brasil é considerado inoperante, ocioso e sem compromisso, talvez por se sentir protegido pela estabilidade e pela garantia do salário. Entretanto, como em qualquer atividade laboral do setor privado, os trabalhadores do setor público têm tarefas, horários e prazos e, mesmo que muitos não pensem assim, precisam estar motivados para apresentar um trabalho de excelência e almejar o aperfeiçoamento contínuo, priorizando a manutenção de sua opção profissional.

Conforme Chiavenato (1999) a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

As organizações públicas são financiadas com recursos públicos e seu objetivo é o bem comum. Por isso, os servidores públicos devem buscar a realização profissional baseada no atendimento das necessidades dos cidadãos e de seu sucesso profissional.

Nesse sentido, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais fatores contribuem para a motivação dos servidores do quadro efetivo (concursados) da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul?

1.1 Objetivo geral

Identificar os fatores que contribuem para a motivação dos servidores do quadro efetivo da Secretaria de Gestão Pública Municipal de Sapucaia do Sul.

1.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil sociodemográfico dos servidores da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul.
- Verificar os dados relacionados à motivação dos servidores da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul.
- Propor sugestões para melhorar a motivação dos servidores.

1.3 Justificativa

O país vem sofrendo várias mudanças nos campos político, econômico e social e no comportamento humano nas organizações. Para que a organização tenha eficácia, seja ela privada ou pública, é necessário o comprometimento de seus funcionários ou servidores, e o comprometimento acontecerá se eles estiverem motivados para o trabalho. Com servidores motivados será mais fácil atingir as metas e os compromissos da instituição e melhorar a rotina da prestação de serviços aos cidadãos, uma vez que o servidor público é o elo entre a instituição e a comunidade.

Neste trabalho procurou-se contribuir com a Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul ao trazer resultados referentes ao nível de motivação dos servidores com relação ao trabalho, à instituição, aos benefícios e à remuneração, ao relacionamento com colegas e chefia e às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Ao conhecer esses resultados, a instituição pode implantar ações de melhorias que venham aumentar a motivação desses servidores para que possam realizar seu trabalho com mais satisfação, tanto para si mesmos quanto para os contribuintes que são atendidos por eles.

2 MOTIVAÇÃO: BREVES CONSIDERAÇÕES

Profissionais motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa, ou ainda, como o conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo (GIL, 2006).

Para Chiavenato (2000), as pessoas são capazes de conduzir a empresa à excelência e ao sucesso, pois, como parceiros, fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, entre outros, na eminência de colherem retornos destes investimentos, tais como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc.

França e Arellano (2002), por outro lado, ressaltam que a motivação é definida como um impulso à ação, sendo traduzida como uma necessidade ou tendência. Complementando, Cohen (2003) aborda as teorias motivacionais que explicam um pouco o comportamento das pessoas e alguns norteadores que motivam diferentes tipos de pessoas, ver quadro 1.

No quadro 1, evidencia-se uma síntese das teorias motivacionais.

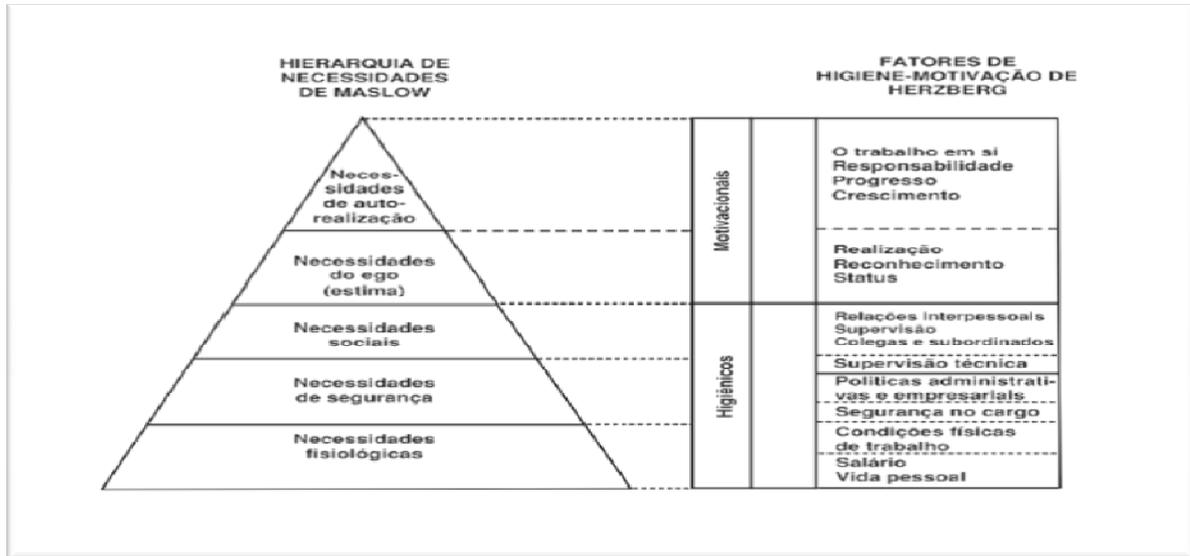
Quadro 1: Teorias Motivacionais

Auotres	Ano	Teorias	Dimensões
1 Teoria de Maslow	1943	Visa a motivação humana de forma hierárquica, partindo das necessidades básicas para a sobrevivência.	1. Necessidades fisiológicas, 2. Necessidades de segurança; 3. Necessidades sociais; 4. Necessidade de estima; 5. Necessidade de autorrealização.
2 Teoria de Skinner	1950	O comportamento condicionado se dá em consequência do reforço.	A ação recompensada se repete; quando não recompensada, reduz a chance de repetição desta ação.
3 Teoria de Festinger	1957	A experiência da dissonância	A pessoa age para diminuir a dissonância. Quando o trabalhador tem duas convicções (opiniões) ou sua ideia é diferente da situação, ele muda de ideia se não puder mudar a situação.
4 Teoria de Herzberg	1959	Teoria dos dois fatores: Motivacionais e Higiênicos.	Constatou que aumentos salariais, maiores benefícios e melhorias das condições de trabalho não eram mais suficientes para motivar os trabalhadores. A satisfação no trabalho era decorrente de fatores como sucesso, oportunidades e reconhecimentos.
5 Teoria de White	1959	Desejo de competência	O desejo de competência é uma força poderosa que está por trás de boa parte do comportamento humano.
6 Teoria de McClelland	1961	Necessidade de sucesso	Necessidade de poder.
7 Teoria de Alderfer	1969	Reduziu de cinco níveis de Maslow para três níveis.	1. Necessidades Existenciais 2. Necessidades Relacionais 3. Necessidades de Crescimento

Fonte: Adaptado pela autora, conforme Cohen, 2003.

Na figura1, evidencia-se a comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg.

Figura 1: Comparação entre a teoria de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO (1980, p.91).

Na figura 1 verifica-se que a Teoria de Herzberg identifica as necessidades de nível mais e menos elevado, denominadas como motivadoras e como fatores de higiene. A Teoria dos Dois Fatores resulta de pesquisas realizadas na indústria. Herzberg constatou que as tentativas de reduzir as insatisfações dos trabalhadores por meio de aumentos salariais, maiores benefícios, melhorias das condições de trabalho e outras não conseguiam sustentar a motivação para o trabalho. Verificou ainda que, no longo prazo, a satisfação no trabalho era decorrência, principalmente, de fatores como sucesso, oportunidades e reconhecimento, coisas que estavam embutidas no trabalho, e não apenas acrescentadas a ele.

Maximiano (2000 apud MIRANDA, 2009, p.20) descreve os fatores higiênicos e os fatores motivacionais como:

- a) Fatores higiênicos (extrínsecos): são aqueles que dizem respeito às condições de trabalho que cercam o funcionário, o ambiente externo, como: política da instituição, remuneração, benefícios, relacionamento com os colegas e a chefia, jornada de trabalho, estabilidade, condições físicas de trabalho etc. Não implicam em satisfação, mas sua ausência gera insatisfação.
- b) Fatores motivacionais (intrínsecos): são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, ou seja, às tarefas executadas, à oportunidade de crescimento e desenvolvimento, ao reconhecimento profissional e ao sentimento de realização.

Sua ausência não implica em insatisfação, apenas não gera satisfação nas tarefas executadas, mas sua presença causa motivação e não depende de terceiros.

Com base na teoria acima, sobre motivação, e mais especificamente sobre a Teoria de Dois Fatores de Herzberg, procedeu-se com a pesquisa.

3 MÉTODO

Este trabalho apresenta uma pesquisa descritiva que, para Gil (2002), tem como principal objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste caso, pretende-se identificar os fatores que contribuem para a motivação dos servidores efetivos da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul.

Procedeu-se à pesquisa com uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, mediante a aplicação de questionário. Gil (2002, p.44) explica que: “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Segundo Marconi e Lakatos (1992), é o levantamento da bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Logo, tem como finalidade fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações, podendo ser considerada o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2002) é um tipo de pesquisa mais profunda e exaustiva, mas que permite um conhecimento mais amplo e detalhado do problema em questão.

Por fim, a abordagem da pesquisa é quantitativa, que de acordo com Malhotra (2001, p.155), “procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

3.1 População

Roesch (1999) explica que o público alvo da pesquisa pode estar concentrado em um departamento específico da empresa ou englobar toda a organização. Assim, é necessário descrever a estrutura da área da empresa e a quantidade de pessoas.

Sendo assim, a presente pesquisa foi aplicada nos servidores do quadro efetivo (concursados) da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul, que tem no total 71 servidores, sendo apenas 41 concursados. Cabe ressaltar que a Secretaria Municipal de gestão Pública de Sapucaia do Sul compõe-se por nove Diretorias, sendo:

- 1) Departamento Pessoal: 8 servidores.
- 2) Serviços Gerais: 12 servidores.
- 3) Protocolo: 3 servidores.
- 4) Biometria: 2 servidores.
- 5) Patrimônio: 4 servidores.
- 6) Arquivo: 2 servidores.
- 7) Compras: 5 servidores.
- 8) Central de Veículos: 3 servidores.
- 9) Informática: 2 servidores.

3.2 Coleta e Análise de dados

Coleta de dados é uma técnica utilizada para obter os dados de uma determinada pesquisa. “A ciência serve-se de tais técnicas para a obtenção de seus propósitos”, (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Para cumprir os objetivos de estudo deste trabalho, aplicou-se um questionário, o qual respeitou as indicações de Roesch (1999). O autor defende que o instrumento deve conter questões agrupadas em módulos com respeito a cada uma das variáveis, e conter uma breve instrução sobre como completá-lo, variando o tipo de questão e mantendo juntas em bloco as questões de tipo similar. Além disso, aconselha iniciar com questões simples e depois passar a aplicar as que implicam opinião e valores, e diferenciar o tipo de letra para instruções, colocando-as em itálico.

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico, mais especificamente na Teoria de Dois Fatores de Herzberg, e adaptado para enquadrar-se nas expectativas do estudo e na realidade da instituição. Este é composto por 10 perguntas e dividido em duas categorias: Fatores higiênicos (política de trabalho, remuneração, benefícios, relacionamento com colegas e chefia, horário de trabalho, estabilidade e condições físicas de trabalho) e Fatores motivacionais (trabalho que executa, oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e reconhecimento e realização no trabalho), em escala *likert* de 5 pontos variando

entre: muito satisfeito, satisfeito, nem satisfeito/nem insatisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito.

Importante destacar que o questionário passou ainda por um pré-teste antes de sua aplicação, sendo avaliado por algumas pessoas que fizeram parte do público alvo para verificar se era de fácil entendimento e preenchimento. Após a validação iniciou-se a coleta.

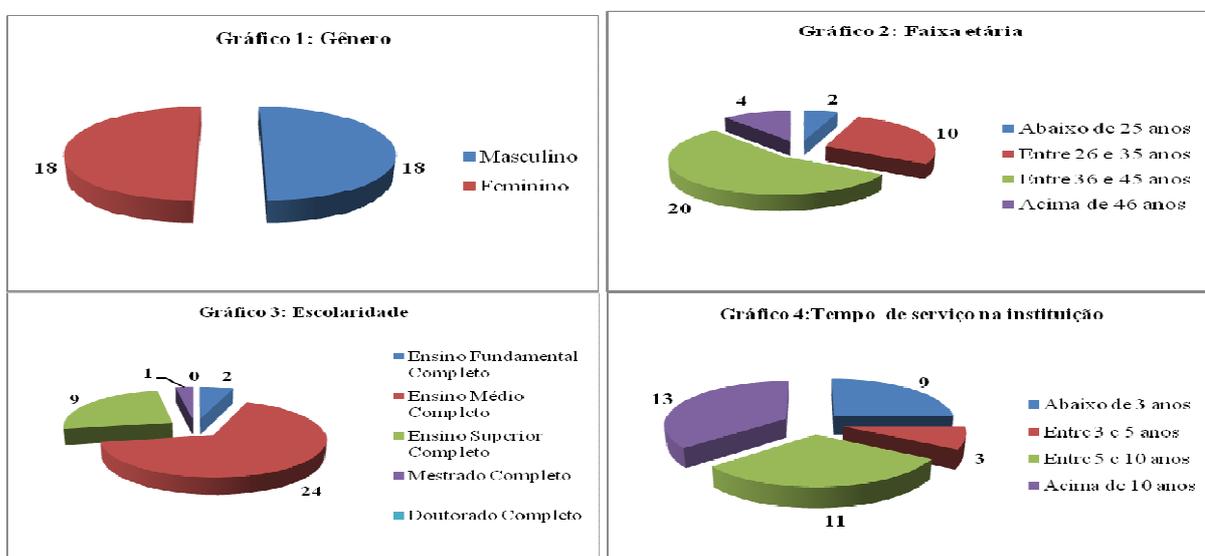
Foram distribuídos 38 questionários, uma vez que três servidores estavam afastados do trabalho, sendo um por motivo de férias, um por motivo de licença saúde e um por em gozo de licença prêmio. Ainda assim, dois servidores não devolveram o questionário, totalizando 36 servidores respondentes.

O modelo do questionário segue no apêndice.

A análise dos dados fez-se pelo número absoluto cada resposta (análise descritiva). Segundo Roesch (1999), são submetidos à análise estatística, com a ajuda de planilhas para tabulação, e normalmente as medidas para cada respondente são codificadas e manipuladas de várias maneiras. O processo de análise de dados percorre o estágio de análise univariada (análise de frequência de cada questão).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os Gráficos abaixo apresentam o perfil dos servidores concursados da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul, contendo o gênero, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de serviço na instituição.



Fonte: A autora, com base nos dados coletados da pesquisa realizada em 2015.

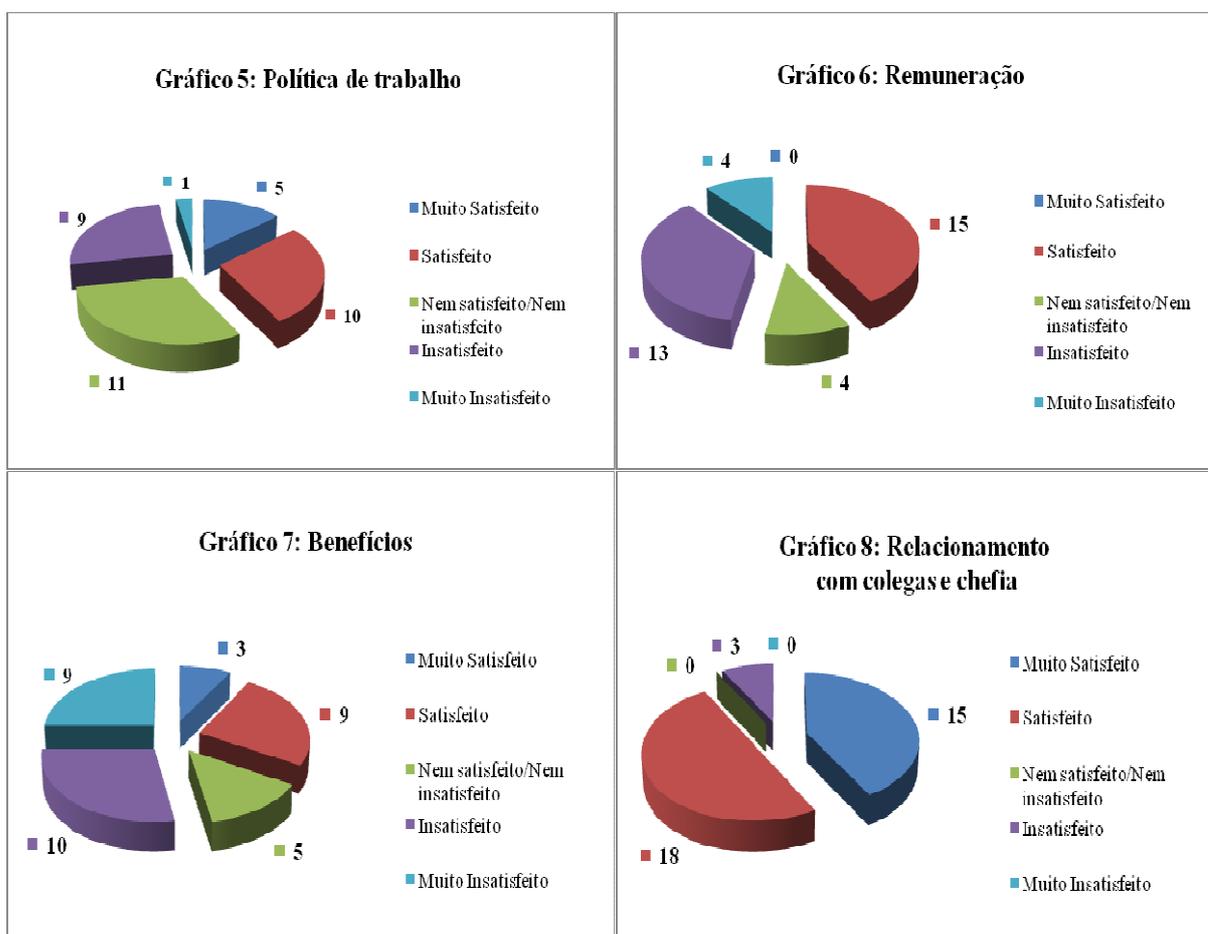
No Gráfico 1 verifica-se que dos 36 servidores que participaram da pesquisa, 18 são homens e 18 são mulheres.

No Gráfico 2 verifica-se que 10 servidores tem idade abaixo de 25 anos, 20 tem idade entre 26 e 35 anos, 4 tem idade entre 36 e 45 anos e 2 tem idade acima de 46 anos.

No Gráfico 3 verifica-se que 2 servidores tem Ensino Fundamental Completo, 24 tem Ensino Médio Completo, 9 tem Ensino Superior Completo, 1 tem Mestrado Completo e nenhum servidor tem Doutorado.

E, por fim, no Gráfico 4 verifica-se que 9 servidores trabalham na instituição a menos de 3 anos, 3 trabalham na instituição entre 3 e 5 anos, 11 trabalham na instituição entre 5 e 10 anos e 13 trabalham na instituição a mais de 10 anos.

Os Gráficos abaixo apresentam dados relacionados à motivação dos servidores no que diz respeito à política de trabalho da instituição, à remuneração, aos benefícios e ao relacionamento com os colegas de trabalho e chefia.



Fonte: A autora, com base nos dados coletados da pesquisa realizada em 2015.

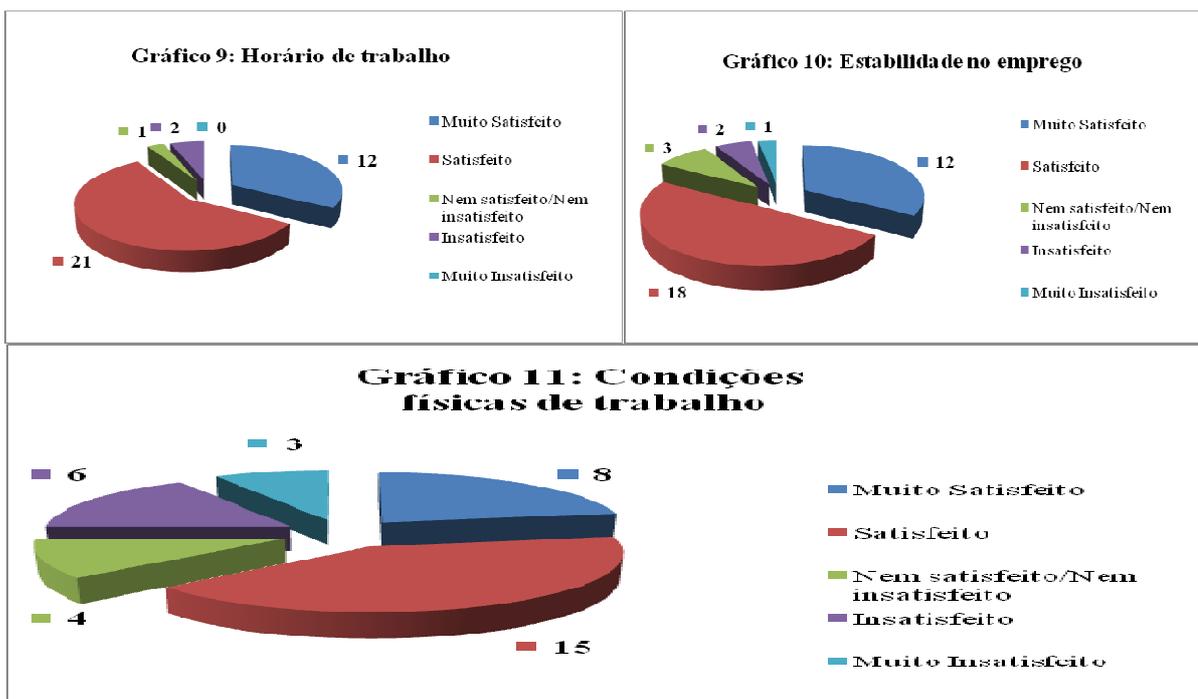
No Gráfico 5 verifica-se que dos 36 servidores participantes da pesquisa, 5 estão muito satisfeitos com relação à política de trabalho da instituição, 10 estão satisfeitos, 11 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 9 estão insatisfeitos e apenas 1 está muito insatisfeito. Estes dados evidenciam que 15 servidores estão satisfeitos e 10 estão insatisfeitos.

No Gráfico 6 verifica-se que em relação à remuneração, nenhum dos servidores está muito satisfeito, 15 estão satisfeitos, 4 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 13 estão insatisfeitos e 4 estão muito insatisfeitos. Estes dados evidenciam que 15 servidores estão satisfeitos e 17 estão insatisfeitos.

No Gráfico 7 verifica-se que 3 servidores estão muito satisfeitos com relação aos benefícios oferecidos pela instituição, 9 estão satisfeitos, 5 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 10 estão insatisfeitos e 9 estão muito insatisfeitos. Estes dados evidenciam que apenas 12 servidores estão satisfeitos e 19 estão insatisfeitos.

No Gráfico 8 verifica-se que 15 servidores estão muito satisfeitos em relação ao relacionamento com os colegas e chefia, 18 estão satisfeitos, ninguém está nem satisfeito e nem insatisfeito, 3 estão insatisfeitos e ninguém está muito insatisfeito. Estes dados evidenciam que 33 servidores estão satisfeitos e que apenas 3 estão insatisfeitos.

Os Gráficos abaixo apresentam dados relacionados à motivação dos servidores no que diz respeito ao horário de trabalho, estabilidade e condições físicas de trabalho.



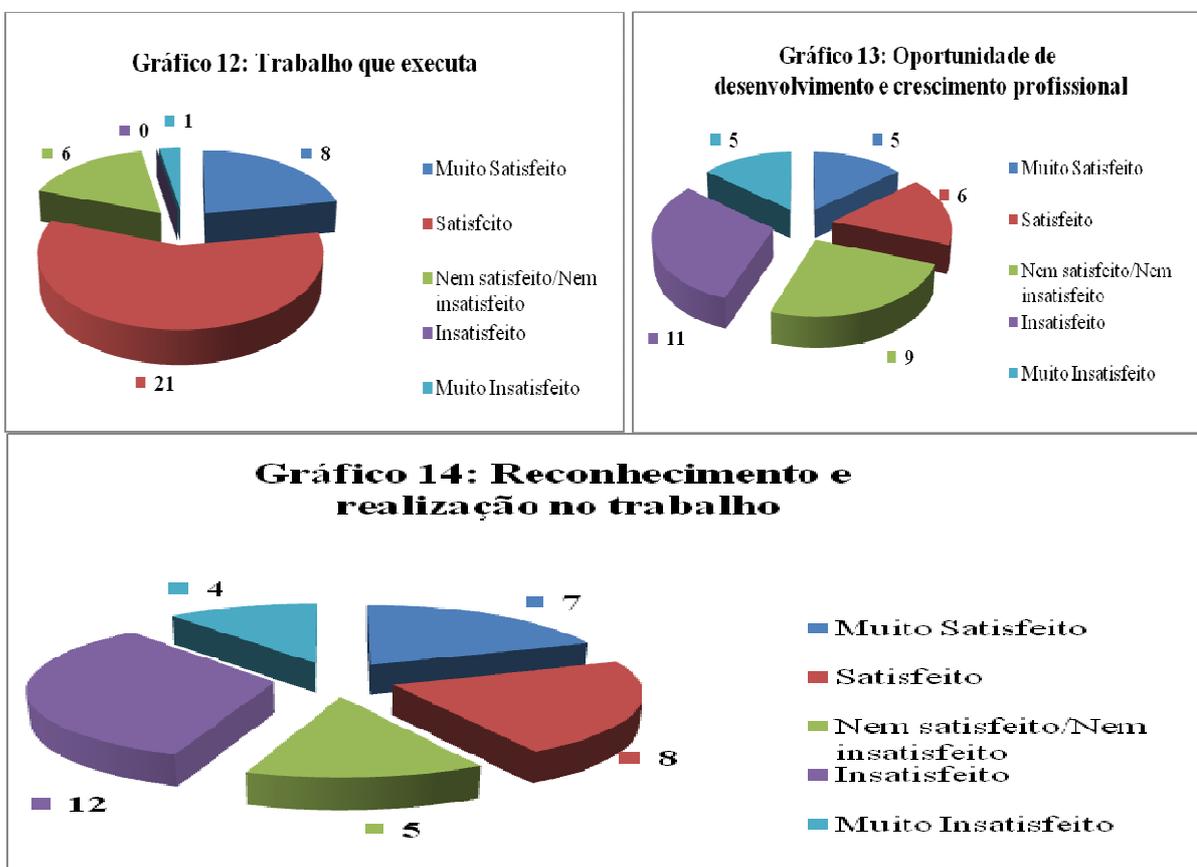
Fonte: A autora, com base nos dados coletados da pesquisa realizada em 2015.

No Gráfico 9 verifica-se que, questionados com relação a seu horário de trabalho, 12 servidores estão muito satisfeitos, 21 estão satisfeitos, 1 não está nem satisfeito e nem insatisfeito, 2 estão insatisfeitos e ninguém está muito insatisfeito. Estes dados apresentam que 33 servidores estão satisfeitos e que apenas 2 estão insatisfeitos.

No Gráfico 10 verifica-se que 12 servidores estão muito satisfeitos com relação à estabilidade no emprego, 18 estão satisfeitos, 3 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 2 estão insatisfeitos e apenas 1 está muito insatisfeito. Estes dados evidenciam que 30 servidores estão satisfeitos e que apenas 3 estão insatisfeitos.

No Gráfico 11 verifica-se que, quando questionados com relação às condições físicas de trabalho 8 servidores estão muito satisfeitos, 15 estão satisfeitos, 4 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 6 estão insatisfeitos e 3 estão muito insatisfeitos. Estes dados evidenciam que 23 servidores estão satisfeitos e que 9 estão insatisfeitos.

Os Gráficos abaixo apresentam dados relacionados à motivação dos servidores no que diz respeito ao trabalho que executam, às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e ao reconhecimento e realização no trabalho.



Fonte: A autora, com base nos dados coletados da pesquisa realizada em 2015.

No Gráfico 12 verifica-se que 8 servidores estão muito satisfeitos com relação ao trabalho que executam, 21 estão satisfeitos, 6 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, ninguém está insatisfeito e apenas 1 está muito insatisfeito. Estes dados evidenciam que 29 servidores estão satisfeitos e que apenas 1 está insatisfeito.

No Gráfico 13 verifica-se que apenas 5 servidores estão muito satisfeitos com relação às oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional oferecidas pela instituição, 6 estão satisfeitos, 9 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 11 estão insatisfeitos e 5 estão muito insatisfeitos. Estes dados evidenciam que 11 servidores estão satisfeitos e que 15 estão insatisfeitos.

No Gráfico 14 verifica-se que, quando questionados com relação ao reconhecimento e à realização no trabalho, 7 servidores estão muito satisfeitos, 8 estão satisfeitos, 5 não estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos, 12 estão insatisfeitos e 4 estão muito insatisfeitos. Estes dados evidenciam que 15 servidores estão satisfeitos e que 16 estão insatisfeitos.

Analisando os resultados obtidos na pesquisa, pode-se observar que as respostas aos fatores higiênicos (política de trabalho, remuneração, benefícios, relacionamento com colegas e chefia, horário de trabalho, estabilidade e condições físicas de trabalho) foram mais positivas do que aquelas dadas aos fatores motivacionais (trabalho que executa, oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e reconhecimento e realização no trabalho). Percebe-se também que, dos fatores higiênicos, os servidores estão mais satisfeitos em relação ao relacionamento com os colegas e a chefia, ao horário de trabalho, à estabilidade e às condições físicas de trabalho. Segundo Herzberg (apud COHEN, 2003), a presença desses fatores pode não gerar satisfação, mas sua ausência gera insatisfação e, conseqüentemente, desmotivará os servidores.

O que preocupa é a insatisfação com a política de trabalho, a remuneração e os benefícios oferecidos pela instituição, que também são fatores importantes.

Já dos fatores motivacionais, os servidores estão satisfeitos apenas com o trabalho que executam, e mostram-se insatisfeitos com a oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e com o reconhecimento e a realização no trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa atingiu seus objetivos, uma vez que, identificou quais os fatores que contribuem para a motivação dos servidores concursados da Secretaria Municipal de Sapucaia do Sul. Para isso, descreveu-se o perfil sociodemográfico desses servidores, bem como, verificou-se os dados relacionados à motivação dos mesmos e também sugere-se melhorias em relação à esta motivação.

Como sugestão para a instituição, indica-se a oferta de cursos gratuitos (ou pagos pela instituição) relacionados à área de trabalho de cada servidor, uma vez que na maioria dos editais dos concursos públicos é exigido apenas o nível de formação escolar, sem a obrigação de cursos específicos para o trabalho que executarão. Além disso, sugere-se que a instituição discuta acerca da viabilidade de implementação de um plano de carreira para todos os servidores, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, reconhecimento e realização no trabalho.

O plano de carreira serve como um guia para o servidor e para a instituição e identifica qual é o nível profissional em que o servidor se encontra e que passos deve seguir para atingir seus objetivos profissionais, o que pode variar de grau de formação escolar, tempo de serviço etc. Com ele, o servidor terá oportunidade de desenvolver-se e crescer profissionalmente e a instituição terá servidores mais motivados e empenhados em seu trabalho.

Também é necessário analisar a política de trabalho e a implementação de determinados benefícios sugeridos pelos servidores, uma vez que este foi o fator que gerou maior insatisfação dos servidores da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul.

Como limitação de estudos constata-se a aplicação dos questionários, que seriam 41, porém apenas 38 questionários foram entregues aos servidores devido ao afastamento de três deles e a devolução de apenas 36, comprometendo o resultado da pesquisa.

Ademais, sugere-se como estudos futuros que, após alguma mudança feita em decorrência destes resultados, a pesquisa seja aplicada novamente para acompanhar a satisfação e a motivação dos servidores.

Finalizando, recomenda-se que a pesquisa seja também aplicada em todas as Secretarias da Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul que, em sua totalidade soma 20 Secretarias, incluindo o Gabinete do Prefeito, o Gabinete do Vice-Prefeito, o Gabinete da

Primeira Dama e a Procuradoria Geral do Município, podendo ser também aplicada a todos os servidores, incluindo os cargos em comissão e os estagiários.

REFERÊNCIAS

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) – Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Prefeitura Municipal de Porto Alegre, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. Compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 15.ed. São Paulo: Gente, 2002. p.259-269.

_____; _____. Os processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. 15. ed. São Paulo: Gente, 2002, p.63-72.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostras e técnicas de pesquisa. Elaboração, Análise e interpretação de dados**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados**: os fatores motivacionais para o trabalho. 2009. 83 f. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha, Espírito Santo, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE – Questionário sobre a motivação**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA****CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL****PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO QUADRO EFETIVO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE GESTÃO PÚBLICA DE SAPUCAIA DO SUL**

Caro servidor,

O presente questionário é o instrumento de pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da UFSM – Univesridade Federal de Santa Maria, desenvolvido por mim, Joselma Panta Dias Manica.

Por gentileza, peço a sua colaboração para o preenchimento deste questionário sobre a motivação, que tem como objetivo entender quais os fatores que contribuem para a motivação dos servidores do quadro efetivo da Secretaria Municipal de Gestão Pública de Sapucaia do Sul.

Saliento que sua identidade será preservada e que a sua identificação é opcional.

Para o correto preenchimento, é necessário responder todas as questões, marcando com X apenas uma das alternativas:

- () Muito Satisfeito*
- () Satisfeito*
- () Nem satisfeito/Nem insatisfeito*
- () Insatisfeito*
- () Muito Insatisfeito*

Nome (opcional): _____ **Data:** _____

Qual seu sexo?

- () Masculino*
- () Feminino*

A quanto tempo você trabalha na instituição?

- () Abaixo de 3 anos*
- () Entre 3 e 5 anos*
- () Entre 5 e 10 anos*
- () Acima de 10 anos*

Qual sua faixa etária?

- Abaixo de 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 45 anos
- Acima de 46 anos

Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Completo
- Mestrado Completo
- Doutorado Completo

FATORES HIGIÊNICOS

1. O que sente em relação à política de trabalho da instituição?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

2. Considera a sua remuneração adequada?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

3. O que sente em relação aos benefícios oferecidos pela instituição?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

4. Como considera seu relacionamento com seus colegas e chefia?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

5. Qual seu nível de satisfação em relação ao seu horário de trabalho?
 - Muito Satisfeito
 - Satisfeito
 - Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 - Insatisfeito
 - Muito Insatisfeito

6. Qual seu nível de satisfação em relação à estabilidade no emprego?
-)Muito Satisfeito
 -)Satisfeito
 -)Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 -)Insatisfeito
 -)Muito Insatisfeito
7. Qual seu nível de satisfação em relação as condições físicas de trabalho (ruído, temperatura, higiene, mobiliário etc.)?
-)Muito Satisfeito
 -)Satisfeito
 -)Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 -)Insatisfeito
 -)Muito Insatisfeito

FATORES MOTIVACIONAIS

8. Qual seu nível de satisfação em relação ao trabalho que você executa?
-)Muito Satisfeito
 -)Satisfeito
 -)Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 -)Insatisfeito
 -)Muito Insatisfeito
9. A instituição oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?
-)Muito Satisfeito
 -)Satisfeito
 -)Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 -)Insatisfeito
 -)Muito Insatisfeito
10. Você percebe reconhecimento e realização no seu trabalho?
-)Muito Satisfeito
 -)Satisfeito
 -)Nem satisfeito/Nem insatisfeito
 -)Insatisfeito
 -)Muito Insatisfeito