



UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA – UNILAB  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WALDIR PEDRO MENDES TÉ

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE

Trabalho de Conclusão de curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção  
parcial de bacharel em Administração Pública,  
da Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira.

Orientador:  
Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

Redenção

2017

WALDIR PEDRO MENDES TÉ

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:

estudo de caso na secretaria de administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de bacharel, no curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, sob apreciação da seguinte Banca Examinadora:

Aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /2017.

---

**Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto (Orientador)**

Universidade da Integração Internacional a Lusofonia Afro Brasileira

---

**Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

---

**Prof. Dr. Sandra Maria Guimarães Callado**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, ao meu pai Pedro Joaquim Té (*in memoriam*), minha mãe Maria Domingas Mendes e aos meus irmãos.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui. Ao meu pai Pedro Joaquim Té (*in memoriam*), que infelizmente não pode estar presente neste momento tão feliz da minha vida, mas que não poderia deixar de dedicar a ele, pois se hoje estou aqui, devo muitas coisas a ele e por seus ensinamentos e valores passados. Obrigado por tudo! Saudades eternas! E a minha querida mãe Maria Domingas Mendes pela confiança e amor.

A minha família, especialmente minhas tias Victoriana Mendes, Hermelinda Mendes, Helena Miranda e ao meu tio Santos Fernandes, por toda a dedicação, paciência e contribuição para que eu pudesse ter um caminho mais fácil e prazeroso durante esses anos.

A minha namorada Elsa por toda paciência, compreensão, carinho e amor, e por me ajudar muitas vezes a achar soluções quando elas pareciam tão distantes. “Você foi a pessoa que compartilhou comigo os momentos de tristezas e alegrias. Além deste trabalho dedico todo o meu amor a você”.

As minhas irmãs Jaceline Pedro Mendes Té, Jamilde Pedro Mendes Té, Wilsa Pedro Mendes Té, e ao meu irmão caçulo Maxuel Pedro Mendes Té, pois são fontes inesgotáveis da minha energia e inspiração.

Ao Estado Brasileiro, especialmente à Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), seu corpo docente, direção e administração que oportunizam a janela que hoje vislumbro um horizonte superior.

Agradeço aos professores que sempre estiveram dispostos para ajudar a contribuir para um melhor aprendizado em especial ao meu orientador João Coelho da Silva Neto, que sempre me incentivou e pacientemente partilhou comigo seu conhecimento e experiências. Quero expressar minha gratidão pela sua amizade e disponibilidade que sempre demonstrou ao longo da minha orientação.

À Prefeitura Municipal de Redenção e, em especial, à Secretaria Municipal de Administração e ao seu Secretário de Administração, Getúlio De Lima Silva, pela disponibilidade e dados fornecidos.

Aos servidores da Secretaria Municipal de Administração pela receptividade, em especial aos participantes dessa pesquisa pela prontidão e gentileza na prestação das informações necessárias para a realização desse trabalho.

Aos amigos que durante essa jornada pacientemente compreenderam a minha ausência e me apoiaram nos momentos difíceis.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a realização dessa pesquisa.

‘

“Motivação não é sinônimo de transformação,  
mas um passo em sua direção”.

Lourenço Neto

## RESUMO

A tecnologia e a globalização aceleraram o surgimento de inovações, delineando o cenário organizacional que implica em alterações fundamentais no comportamento humano nas organizações, nos padrões de trabalho e nos valores organizacionais, independente se estas são públicas ou privadas. Os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre a organização e as pessoas, com base na participação, envolvimento e comprometimento. Como uma forma de melhorar o desempenho dos funcionários públicos, observa-se que a motivação destes tem se destacado como uma maneira para melhorar o rendimento em diversas áreas das organizações públicas. Por essa razão e pela crescente importância dessa temática, buscou-se analisar, através de um estudo de caso qualitativo, os fatores de motivação e desmotivação dos servidores da Secretaria Municipal de Administração da prefeitura municipal de Redenção (PMR), além demonstrar o posicionamento hierárquico do departamento de “Gestão de Pessoas” na estrutura municipal e a sua importância. Para tanto foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas a quatro servidores públicos da secretaria, objeto do estudo. Os resultados foram apresentados de acordo com os aspectos considerados relevantes que possam provocar motivação ou desmotivação entre os servidores. Entre os fatores considerados motivadores, podem ser citados o reconhecimento, a responsabilidade, a possibilidade de crescimento, o significado de trabalho, os programas de benefício, ambiente de trabalho e a flexibilização de horário. Em contrapartida, os fatores desmotivacionais apontados durante a realização dessa pesquisa, foram o piso salarial, a falta de comprometimento e a contratação de cargos políticos. Por fim, sugere-se que a Secretaria de Administração do município de Redenção busque melhorar algumas práticas que possam melhorar a eficácia da gestão. Ressalta-se que essa pesquisa não esgota o tema, ainda que pretenda-se contribuir para as futuras, visto que tem sido tema frequente entre os gestores públicos.

**Palavras-chaves:** Motivação, Clima organizacional, Serviço público, Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

Technology and globalization have accelerated the emergence of innovations, outlining the organizational landscape that implies fundamental changes in human behavior in organizations, work patterns and organizational values, whether these are public or private. The new organizational contexts in the face of the globalization process advocated the search for a new relationship between the organization and people, based on participation, involvement and commitment. As a way to improve the performance of public officials, it is noted that their motivation has been highlighted as a way to improve performance in various areas of public organizations. For this reason and due to the increasing importance of this theme, we sought to analyze, through a qualitative case study, the motivation and demotivation factors of the servers of the Municipal Administration Office of Redenção (PMR), besides demonstrating the hierarchical positioning of the Department of "People Management" in the municipal structure and its importance. For that, semi-structured interviews were applied to four public servants of the secretariat, object of the study. The results were presented according to the aspects considered relevant that can provoke motivation or demotivation between the servers. Among the factors considered to be motivating are recognition, responsibility, the possibility of growth, the meaning of work, benefit programs, work environment and flexibility of time. On the other hand, the motivational factors pointed out during this research were the salary floor, the lack of commitment and the hiring of political positions. Finally, it is suggested that the Administration Department of the municipality of Redenção seeks to improve some practices that can improve the effectiveness of management. It should be emphasized that this research does not exhaust the theme, although it is intended to contribute to the future, since it has been a frequent theme among public managers.

**Keywords:** Motivation, Organizational Climate, Public Service, People Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2 - Fatores motivadores segundo Herzberg.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 – Fatores higiênicos segundo Herzberg.....</b>	<b>19</b>

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1 - Perfil dos entrevistados.....</b>	<b>25</b>
<b>TABELA 2 – Fatores Motivacionais e Desmotivacionais.....</b>	<b>34</b>

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivos Gerais .....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO .....	4
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	5
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	7
2.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	9
2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	12
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	18
3.1 MÉTODOS ESCOLHIDOS E JUSTIFICATIVA .....	18
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	19
3.3 APLICAÇÕES DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	19
3.4 ANÁLISES DOS DADOS .....	19
4. RESULTADOS.....	20
4.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA .....	20
4.2 ANÁLISES DOS DADOS.....	21
4.2.1 Perfis dos Entrevistados .....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
APÊNDICE .....	6
ANEXO.....	8

## 1. INTRODUÇÃO

A tecnologia, a globalização e a rapidez com que surgem as inovações são forças que delineiam um cenário organizacional que engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores, tanto na administração pública quanto na privada.

Como uma forma de melhorar o desempenho dos funcionários públicos, observa-se que a motivação destes tem se destacado como uma maneira para melhorar o rendimento em diversas áreas das organizações públicas.

“Os novos contextos organizacionais face ao processo da globalização preconizaram a procura de uma nova relação entre empresa e as pessoas, baseada na participação, envolvimento e comprometimento”, conforme argumenta Ceitil (2007, p. 87) em sua obra intitulada “Gestão e desenvolvimento de competências”.

É Guerreiro Ramos (RAMOS, 1989, p. 23) quem afirma que a teoria corrente da organização admite como legítima a ilimitada invasão do mercado na vida humana, não sendo capaz de oferecer diretrizes para a criação de espaços sociais em que os indivíduos possam de fato fomentar relações interpessoais efetivas. Em contrapartida, a racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Neste contexto, “a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular”. Assim, toda teoria da organização existente pressupõe uma ciência social de mesma natureza epistemológica.

Portanto, a teoria da organização deve ser reformulada sobre novos fundamentos epistemológicos. Para isso, (RAMOS, p. 136) oferece um conjunto de 5 diretrizes necessárias à essa reformulação:

- I. “o homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos tipos de cenários sociais”;
- II. “o sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas e determina um tipo particular de cenário social em que se espere do indivíduo um desempenho consistente com regras de comunicação operacionais ou critérios intencionais e instrumentais, agindo como um ser trabalhador”;

- III. “diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a diferentes cenários organizacionais”;
- IV. “diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais”;
- V. “diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados”.

Os funcionários que trabalham motivados terão condições de desempenhar suas funções de modo mais eficiente, obtendo resultados mais positivos e com maior comprometimento frente à organização.

Esse comprometimento dos funcionários vem ganhando destaque dentro das organizações, pois é mais fácil para as empresas coseguir pessoal competente do que comprometido (GIL, 2009). Nesse sentido, a motivação tem a questão central para o comprometimento dos funcionários e, para tanto, é imprescindível para os gestores identificar os fatores que possam promover a motivação de seus funcionários (GIL, 2009).

Tais fatores se referem à satisfação das necessidades intrínsecas dos trabalhadores, tanto de ordem física como psicológica. Para tanto o gestores devem ser capazes de reconhecer os anseios de seus colaboradores de forma individual, visto que a motivação é gerada por necessidades distintas e tem origem em desejos ou expectativas existentes no interior de cada pessoa. De acordo com Bergamini (1992, p. 128) “o reconhecimento de cada um como personalidade impar evidencia-se cada vez mais como elemento decisivo na conquista das pessoas em compromisso com trabalho”

Diante desse cenário, busca-se chegar ao objetivo com a seguinte pergunta: quais os fatores motivacionais no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Redenção-CE?

Percebe-se que essa pesquisa se deve às constantes mudanças identificadas no setor público nos últimos anos. Além disso, destaca-se a importância de se analisar e identificar os fatores motivacionais entre os servidores públicos municipais, que apoiam a gestão pública nas decisões e melhoram os resultados organizacionais.

A seguir serão discutidos os temas como: Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Motivação no Setor Público e as Teorias Motivacionais. Depois será apresentada a metodologia utilizada para a realização desse trabalho bem como o método utilizado o

instrumento e aplicação do mesmo para a coleta de dados e a técnica de análise dos dados. Por fim, apresentam-se os resultados e as considerações finais da pesquisa.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

Em mercados cada vez mais competitivos, e por que não dizer no mercado globalizado, a qualificação e motivação das pessoas são vitais para a sobrevivência das organizações.

Trazer e manter as pessoas dentro das organizações, proporcionando-lhes condições para que possam satisfazer os desejos internos de crescimento psicológico e desenvolvimento profissional, tem sido motivo de preocupação cada vez maior no campo da gestão de pessoas.

Entendeu-se, por bem, que, uma boa pesquisa conduzida nesta secretaria poderá trazer melhorias tanto para os clientes internos (servidores), como também para os clientes externos (cidadãos) em relação aos serviços prestados nesse setor.

Espera-se, portanto que este estudo contribua para trazer alguns resultados benéficos, tanto para o quadro de servidores, gestores, quanto para a eficácia do serviço público prestado.

## **1.2 QUESTÃO DA PESQUISA**

O desempenho de qualquer organização depende da forma de como as pessoas que a compõem estão organizadas, estimuladas e capacitadas, ou seja, dependem da gestão de pessoas, a qual ocorre através do desenvolvimento dos funcionários de uma instituição, por meio de métodos, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento da instituição e do próprio funcionário, originando assim, resultados positivos.

Chiavenato (2004, p.4 e 5) afirma que “cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos [...] Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas”. E ressalta que “o ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização” (CHIAVENATO, 2004, p. 79).

*O planejamento é muito importante para o sucesso das organizações, principalmente para as públicas, já que as ações tomadas, ou não, ou quando tomadas de forma incorreta (sem planejamento), afetam a todos. Diante disso, a gestão de pessoas deve estar ligada as estratégias da organização, ou seja, deve estar focada nos objetivos e metas organizacionais, e para isso, é necessário que as pessoas (prestadoras dos serviços) estejam motivadas e capacitadas para exercerem suas respectivas funções. Então, é necessário que se tenha uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), a qual relaciona o indivíduo com o sistema organizacional e assim, a organização consegue compatibilizar e tornar os recursos humanos (funcionários) produtivo e estratégico.*

Diante deste contexto, pergunta-se: quais os fatores de motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Redenção-CE?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivos Gerais**

Para tal fim, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa analisar os fatores de motivação dos servidores públicos da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção CE.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Levantar os fatores de motivação na Secretaria de Administração da PMR;
- Levantar os fatores de desmotivação na Secretaria de Administração da PMR;
- Demonstrar o posicionamento da Gestão de Pessoas na estrutura municipal e a importância dada a este departamento;
- Propor sugestões de melhorias para a organização.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

O capítulo dois corresponde à revisão da literatura, onde se aborda a Gestão de Pessoas, Clima organizacional, Motivação no Setor Público, Motivação e suas principais teorias e autores. Os procedimentos metodológicos são encontrados no capítulo três, assim como aborda-se sobre o método e a justificativa, os instrumentos de coletas e análise de

dados. Na sequência serão descritos os principais resultados encontrados e as considerações finais do presente estudo.

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2005), a expressão Gestão de Pessoas visa substituir a Administração de Recursos Humanos (ARH), que mesmo após muitas mudanças é a expressão mais utilizada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. A ideia é de que os colaboradores têm se tornado parceiros da organização e não mais recursos.

Para Chiavenato (2000), a Gestão de Pessoas ou ARH é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente do trabalho.

Os seis processos básicos de “Gestão de Pessoas” segundo Chiavenato (1999), são:

- Processo de agregar pessoas: Recrutamento e seleção;
- Processo de aplicar pessoas: Desenho de cargos e avaliação de desempenho;
- Processo de recompensar pessoas: Remuneração, benefícios e serviços;
- Processo de desenvolver pessoas: Treinamento, mudanças e comunicações;
- Processo de manter pessoas: Disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida;
- Processo de monitorar pessoas: Banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Para Domenico (2014, p. 18) “o capital humano é sem dúvida o bem mais precioso que qualquer organização possa ter, somente ele poderá customizar estratégias de acordo com a demanda da empresa, com o intuito de projetá-la a um futuro promissor”.

A gestão de pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada,

das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma intimidade de outras variáveis importantes.

*As organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc. E, de lambuja, provoca o aumento de número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. (CHIAVENATO, 2008, p. 4).*

Chiavenato (2010) salienta que as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso organizacional. Fala-se hoje em estratégia de recurso humanos para expressar a utilização deliberadas das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado.

*As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade necessita é produzido pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas. (CHIAVENATO, 2005 p. 5).*

Assim, o contexto em que se situa a “Gestão de Pessoas” é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria Gestão de

Pessoas. Em suma, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas.

## **2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para Luz (2012, p. 12), “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. É Chiavenato (2016), quem afirma que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração etc. No entanto, quando há baixa motivação, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc.

Assim como Chiavenato (2016), para Stadler e Pampollini (2014) o clima de uma empresa sempre estará ligado ao grau de satisfação dos colaboradores com seu ambiente interno. Os autores acrescentam que tem relação direta com motivação, lealdade, colaboração, identidade, interesse, aptidão para realizar o trabalho, facilidade nas comunicações, relacionamentos interpessoais, sentimentos e emoções; além da necessária integração dos níveis estratégico, tático e operacional e do respeito entre as pessoas e a equipe. Logo, o clima é diretamente impactado pelo ambiente que é criado e mantido pela empresa, pois este influencia comportamentos e condutas, tanto favorável quanto desfavoravelmente.

Souza (2014) argumenta que o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma organização, e que é influenciado também pela cultura organizacional. A autora ainda comenta que o clima é um dos principais fatores na determinação da qualidade de vida no trabalho.

Johann (2013) reafirma as conceituações anteriores e acrescenta que a variação do grau de satisfação das pessoas é resultante tanto de questões materiais quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho. Além disso, argumenta que esse fator é

consequência da percepção coletiva dos funcionários, em geral, sobre aceitação, ou não, da atmosfera emocional que predomina na empresa e do nível de receptividade a fatores materiais, relativas ao trabalho em si.

### **2.2.1 Tipos de Clima Organizacional**

Nessa seção fala-se sobre tipos de clima organizacional, sob a ótica dos autores Luz (2012), Stadler e Pampolini (2014), Bispo (2006), Chiavenato (2016) e Kanaane (2011).

É Luz (2012) quem ressalta que são várias as expressões utilizadas para classificar o clima, como, por exemplo: clima realizador, clima de harmonia, clima construtivo, clima sadio, clima tenso, clima de confiança etc. Entretanto, o importante é a sintética classificação do clima em favorável, desfavorável ou neutro em relação ao alcance dos objetivos da organização e das pessoas.

Já Stadler e Pampolini (2014) explicam que quando um clima organizacional é positivo, as pessoas são mais criativas e proativas, partilham conhecimentos, confiam em seus superiores, colegas e subordinados, inovam, são animadas, confiantes e interessadas, além de apresentarem um forte sentimento de pertença. E Bispo (2006) explica que o clima desfavorável é caracterizado pela frustração, desmotivação, falta de integração entre empresa e funcionários, improdutividade, pouco aproveitamento nos treinamentos e falta de envolvimento nos negócios; quando o clima é neutro percebe-se a indiferença, apatia, baixa integração entre empresa e funcionários, médio aproveitamento nos treinamentos e maior envolvimento nos negócios. Contudo, a diferença entre clima prejudicado e clima ruim está na intensidade com que as situações negativas se manifestam, sendo os dois, desfavoráveis aos objetivos das organizações e dos indivíduos que ali trabalham, ainda com Luz (2012).

A diferença acerca do alcance dos objetivos em uma organização é tratado por Chiavenato (2016), quando explica que os objetivos organizacionais são aqueles que a organização pretende alcançar como lucro, produtividade, qualidade nos produtos\serviços, redução de custos, dentre outros; por outro lado, os objetivos individuais estão relacionados ao que as pessoas almejam alcançar, sendo eles melhores salários, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, crescimento profissional etc.

É Kanaane (2011) quem enfatiza que quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize

seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma.

A melhor forma de medir o clima organizacional de uma empresa é através da pesquisa de clima organizacional. Esse tipo de abordagem procura reunir conhecimentos sobre aspectos psicológicos que abrange o ambiente de trabalho dos indivíduos e sua respectiva sensação neste contexto. E através do estudo de clima que se pode avaliar o estágio de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas as outras variáveis que cercam o desempenho de uma equipe de trabalho.

A motivação é uma das variáveis mais abordadas no ambiente organizacional, e está ligada diretamente à satisfação das necessidades humanas. A motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalho, conforme Ribeiro (1994), que enfatiza que “a gestão do clima organizacional é um desafio para as empresas, mas também é estruturalmente a base mais sólida que pode ser implementada para a busca dos melhores resultados”.

O estudo sobre o clima organizacional é imprescindível para a formulação de estratégias e para a competitividade das organizações, sendo de grande importância que o setor de recursos humanos esteja bem qualificado, consciente do foco da organização fazendo com que o mesmo se torne seu. Através do conhecimento gerado é possível motivar o comportamento desejável ao ambiente interno e adquirir vantagens no mercado.

## **2.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

Em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor (CORDEIRO, 2012).

Motivar o servidor público não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância, pois mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

As pessoas possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um mesmo objetivo ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo a motivação uma série de formas comportamentais (BERGAMINI, 2006).

A motivação é elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, desvelo, com qualidade e ampliando o potencial da atuação grupal com comprometimento. A melhora continua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana.

Explicitar a palavra motivação não é tarefa fácil, é estudado com mais afinco na psicologia, porém a teoria administrativa se fundamenta nesses estudos para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

Para Chiavenato (2004), de modo geral, 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 (ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

O comportamento humano é gerado por algo que o motiva e diz respeito à subjetividade do indivíduo. Suas ações são dirigidas por suas cognições, pelo que pensa, acredita e prevê e o porquê da sua ação é explicado pela motivação. A motivação ocorre por forças impulsionadoras. “Motivação significa motivo para a ação” (MACEDO, 2007, p. 152).

Para Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O impulso motivacional é distinto entre as pessoas, cada pessoa pode ter diferentes níveis de motivação e estas podem variar no decurso do tempo.

As primeiras teorias foram formuladas na década de 1950, atualmente são questionadas em termos de validade (Teoria da Hierarquia das Necessidades-Maslow, a Teoria dos Dois Fatores- Herzberg e a Teoria X e Y- McGregor), e constituem o fundamento das teorias contemporâneas: Teoria da Existência; Relacionamento e Crescimento – ERC; Teoria de Necessidades Adquiridas; Teoria de Determinação de Metas; Teoria do Reforço; Teoria da Equidade; e Teoria da Expectativa (VIEIRA *et al*, 2011).

Em qualquer uma das teorias motivacionais são três os conceitos básicos para se obter altos desempenhos: 1. Conhecimento da motivação humana; 2. Capacitação das pessoas e 3. Oportunidades e desafios para que elas possam aplicar suas habilidades (VICHY, 2005).

Quem lidera e trabalha em equipe têm subordinados, neste caso especificamente tratado: o gestor público, deve estar atento a este fator essencial para se obter um atendimento

e prestação de serviço de qualidade que ascenda a administração pública à eficiência. Fomentar seus subordinados a utilizarem a conjunção das forças física e mentais para o seu sucesso e sucesso da administração.

É um campo desafiador, seja na dificuldade de identificação dos fatores que influenciam a motivação dos servidores; no desenvolvimento de estratégias e programas que possam viabilizar a motivação, ou pelas próprias características do serviço público, que conta no desempenho da máquina administrativa com servidores que na grande maioria do quadro funcional não são escolhidos pelo gestor, ou seja, os servidores que tem cargos efetivos.

A maioria do pessoal que compõem o quadro funcional na administração pública é formado aleatoriamente, sem que o gestor tenha qualquer ingerência. É constituído por concurso público de acordo com o texto constitucional (CRFB/88 art 37, II), e em alguns lugares e dependendo do nível hierárquico do gestor, ele pode dispor de cargos de comissão, de livre nomeação e exoneração. Todavia essas nomeações são limitadas e compõem a minoria do quadro funcional, pois a regra é que a investidura no cargo se dê por concurso público.

A ampliação do número de servidores estáveis levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, por consequência, aliada a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, a estabilidade trouxe para o administrador público dificuldade em motivar os servidores públicos:

*A extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, à medida que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal (VIEIRA et al, 2011, p.9).*

Como fator que embaraça os processos motivacionais, tem-se também que muitos optam por concursos públicos sonhando com os fatores ambientais (carga horária, estabilidade e salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo o que realmente motiva o servidor. Isso gera armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia (BRAGA, 2012).

A motivação do servidor público não encontra amparo normativo, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as

necessidades do Estado. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. (OSBORDE e GAEBLER, 1994)

Neste cenário de administração pública, onde é mais difícil motivar e manter os servidores públicos motivados e com alta produtividade, em razão da própria especificidade e critérios de ingresso e permanência no serviço público, busca-se modelos que apresentam resultados, como ideias extraídas do setor privado. Se no setor privado busca-se a qualidade total para satisfação do cliente, na administração pública busca-se a satisfação do cidadão qualificando a gestão por intermédio de seus servidores.

O gestor público que anseia por uma administração pública pautada nos princípios constitucionais, que anseia por metas e resultados positivos alcançados, na busca constante pela eficiência do serviço público, deve considerar a motivação como fator essencial. A administração pública eficiente é dever do gestor e direito do cidadão, e deve ser perseguida.

## 2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Neste tópico, são apresentadas as principais teorias motivacionais que auxiliaram na realização do estudo de caso realizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção (CE). Primeiramente, foram apresentadas as teorias de conteúdo e posteriormente as teorias de processo.

Segundo Maximiano (2000), a palavra motivação deriva do latim (*motivos, movere*) e significa mover. Indica o processo pelo qual um conjunto de razões explica, induz ou provoca algum tipo de ação no comportamento humano. É Silva (2008) quem afirma, que a motivação é um assunto complexo e individual, sendo influenciado por diversas variáveis que se alteram e muitas vezes são conflitantes. No mesmo sentido, para Sobral e Peci (2008, p. 207) motivação significa “a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, algumas necessidades individuais”.

A motivação é considerada por Marras (2011) como uma força que alavanca as pessoas a buscarem satisfação, assim enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Maximiano (2000) compartilha esse mesmo pensamento ao afirmar que a motivação no trabalho indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou

realizar um trabalho. Dizer que uma pessoa está motivada significa que a mesma tem disposição positiva ou favorável para o trabalho.

Dentro deste conjunto abordar-se a teoria das necessidades de Abraham Maslow, a teoria ERG de Alderfer, a teoria de dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades adquiridas de David McClelland, e a teoria de expectativa de Victor Vroom.

Dedicam-se à análise do comportamento humano, com vistas a identificar o que se passa dentro de uma pessoa ou no seu ambiente de trabalho que ativa e sustenta seu comportamento (CHIAVENATO, 2005).

### 2.5.2 Hierarquia das necessidades

Segundo Chiavenato (2005), a teoria motivacional proposta por Abraham A. Maslow tem como fundamento as necessidades hierarquizadas de acordo com a importância e o comportamento humano. Essa hierarquia se apresenta da seguinte maneira:

Figura 1 – A pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações

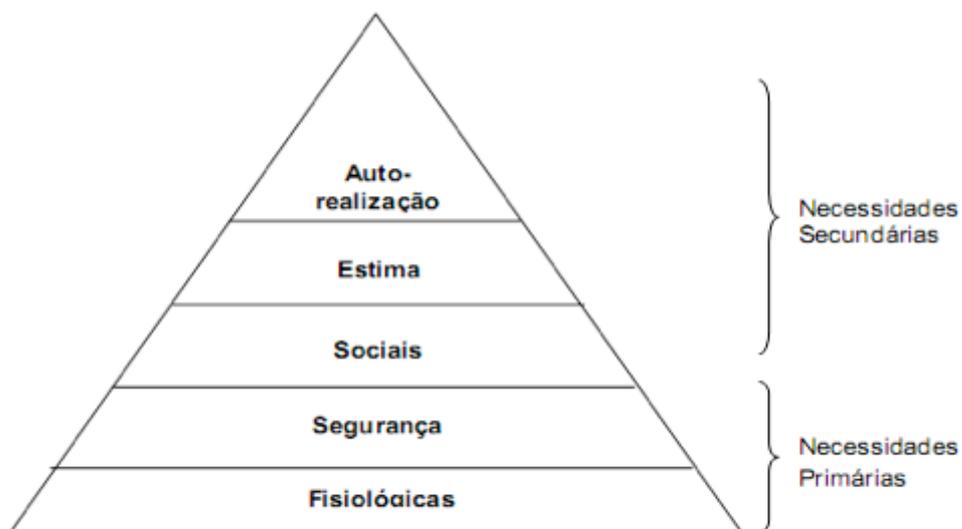


Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades  
Fonte: Adaptação de Chiavenato (2000).

- Necessidades fisiológicas/biológicas: exigem satisfação cíclica e reiterada para garantir a sobrevivência do indivíduo. São as necessidades de alimentação, bebida, habitação etc.
- Necessidades de segurança: também se relacionam com a sobrevivência do indivíduo. São as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas.
- Necessidades sociais: referem-se à vida associativa do indivíduo. São as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos etc.
- Necessidades de estima: tem como exemplo a auto-avaliação, autoestima, auto-apreciação e autoconfiança. Relacionam-se a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia.
- Necessidades de autorrealização: são as necessidades mais elevadas do ser humano e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente, maximizando suas aptidões e capacidades.

De acordo com Maximiano (2000), Maslow propõe uma rígida hierarquia entre essas necessidades. O estudioso pregava que as necessidades básicas estão na base da pirâmide e as pessoas procuram satisfazê-las primeiramente. Além disso, uma necessidade em qualquer ponto precisa ser antes satisfeita para que uma de nível superior surja. Portanto, uma vez que a necessidade for satisfeita ela deixa de se fazer sentir e o foco passa a ser a necessidade seguinte.

Chiavenato (2005) confirma esse pensamento ao dividir as necessidades do indivíduo em duas classes: necessidades de baixo nível ou primárias – satisfeitas externamente como as fisiológicas e de segurança – e necessidades de alto nível ou secundárias – satisfeitas internamente como as necessidades sociais, de estima e de autorealização. O autor explica que, de acordo com Maslow, cada pessoa nasce com certas necessidades fisiológicas (inatas ou hereditárias) e, de início, seu comportamento é voltado exclusivamente para satisfazê-las. A partir de certa idade a pessoa ingressa em uma trajetória de aprendizagem de novos padrões e à medida que passa a controlar suas necessidades primárias e que surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias que passam a predominar sobre os níveis mais baixos de necessidades.

### **2.5.3 Teoria ERC**

Clayton Alderfer condensou a teoria de Maslow nas seguintes necessidades:

- Necessidades de existência: incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. São as necessidades de existência, preservação e sobrevivência;
- Necessidades de relacionamento: são as necessidades de relações interpessoais, referindo-se ao desejo de interação social. Incluem as categorias sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow;
- Necessidades de crescimento: Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima e a necessidade de autorealização de Maslow. São necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento pessoal.

Segundo Chiavenato (2005), além de reduzir o número de necessidades (de cinco para três), existem outras diferenças entre as teorias de Maslow e Alderfer. Para Alderfer, mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo. Se uma necessidade de nível mais alto não for satisfeito, cresce o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo. Assim, a teoria ERC não apresenta uma rígida hierarquia como a proposta por Maslow.

#### **2.5.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

De acordo com Vergara (2006), para Herzberg a motivação depende de dois fatores que afetam o desempenho das pessoas, são os chamados fatores higiênicos (natureza extrínseca) e motivacionais (intrínseca).

Chiavenato (2005) diferencia ambos da seguinte maneira:

- Fatores higiênicos/insatisfacientes: correspondem ao contexto do trabalho. Incluem: salário percebido, benefícios sociais percebidos, condições físicas de trabalho e conforto, relações com gerente, relações com os colegas e políticas da organização. Esse tipo de fator não eleva substancial e duradouramente a satisfação da pessoa, porém quando precário provoca a insatisfação.
- Fatores motivacionais/satisfacientes: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Quando estão em ótimos níveis esses fatores elevam a satisfação. Quando precários provocam ausência de satisfação. Têm como exemplos: uso pleno das habilidades

personais, liberdade de decidir, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e autoavaliação do desempenho. Relacionam-se com as necessidades secundárias da pessoa.

Segundo Maximiano (2000), nas palavras de Herzberg, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto da satisfação é nenhuma satisfação, e não insatisfação. Da mesma forma, o oposto da insatisfação é nenhuma insatisfação.

A figura a seguir demonstra o entendimento de Herzberg a respeito da motivação. Para o estudioso, a combinação entre ambiente de trabalho e conteúdo do trabalho é que dará a ideia de satisfação e insatisfação.

Figura – 2 Combinação de fatores higiênicos e motivacionais no trabalho.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	Presença	O trabalho é fator de motivação, mas o ambiente não é bom	Trabalho e ambiente são percebidos como satisfatórios
	Ausência	Ambiente e trabalho percebidos como insatisfatórios	Ambiente é bom, mas o trabalho não é suficiente para motivar
		Ausência	Presença

### FATORES HIGIENICOS

Fonte: Maximiano (2000, p. 362).

### **2.5.5 Teoria das necessidades adquiridas**

Para McClelland, existem três necessidades básicas na dinâmica do comportamento humano. Segundo Chiavenato (2005), são elas:

- Necessidades de realização: é a necessidade de êxito competitivo, de busca de excelência, de se realizar;
- Necessidade de poder: necessidade de controlar e influenciar outras pessoas, de fazer com que elas se comportem de uma maneira que não fariam naturalmente;
- Necessidade de afiliação: necessidade de relações interpessoais próximas e amigáveis.

Ainda segundo autor, essas três necessidades são aprendidas e adquiridas como resultados das experiências de cada pessoa. Como são aprendidas, o comportamento recompensado tende a se repetir com mais frequência.

Para Aguiar (2005), os indivíduos com altos padrões de necessidades de realização estabelecem para si altos padrões de desempenho e tentam alcançá-los por diferentes meios. Assim, pessoas motivadas por este tipo de necessidade não tem como foco dinheiro e poder.

### **2.5.6 Teoria da Expectativa**

Proposta por Victor H. Vroom, a teoria da expectativa demonstra que o nível de produtividade depende de três fatores. Esses fatores são descritos por Chiavenato (2005) da seguinte forma:

- Valência: valor ou importância que cada pessoa dá para determinados resultados finais;
- Expectância: refere-se à crença de que o esforço despendido levará a um desempenho desejado;
- Instrumentalidade: é a associação entre o desempenho e a recompensa.

Segundo Robbins (2005) a teoria enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho: percepção que um esforço gerará um desempenho;

- Relação desempenho-recompensa: grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado;
- Relação recompensa-metas pessoais: grau de influência e atração que as recompensas potenciais exercem sobre indivíduo.

Conforme esclarece Chiavenato (2005, p. 260):

A organização precisa aumentar conjuntamente a expectativa, a instrumentalidade e a valência para criar altos níveis de motivação entre as pessoas por meio da oferta de recompensas pelo trabalho. Entre outras palavras, a organização precisa criar um esquema de trabalho em que as contribuições possam tanto servir às necessidades da organização como também agregar recompensas ou retornos desejados.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A seguir serão apresentados o método escolhido para a pesquisa, a população-alvo, o instrumento de coleta de dados utilizado no presente trabalho e a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos.

#### **3.1 MÉTODOS ESCOLHIDOS E JUSTIFICATIVOS**

A pesquisa consiste em um estudo de caso que, de acordo com Severino (2007, p. 121) é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerando representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. A escolha do estudo ainda se justifica “quando faz-se uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

A pesquisa também se apresenta de cunho qualitativo, a qual busca aprofundar os fenômenos estudados, analisando os dados coletados e examinando-se à luz de importantes teóricos sobre assunto. De acordo com Tozoni-Reis (2009, p. 15) “a pesquisa qualitativa defende a ideia de que, na produção de conhecimentos sobre fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los”.

### **3.2 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS**

Para a realização dessa pesquisa foram realizadas entrevistas as quais permitem certa liberdade por parte do entrevistado para melhor se expressar, pois segundo Tozoni-Reis (2009, p. 62) “as questões são apresentadas ao entrevistado de forma mais espontânea, seguindo sempre uma sequência mais livre, dependendo do rumo que toma o diálogo”.

Para a coleta das entrevistas foi utilizado um roteiro semi-estruturado (Apêndice A) o qual foi elaborado através da literatura encontrada sobre assunto.

O roteiro das questões utilizadas para realização das entrevistas foram baseadas e adaptadas de acordo com o instrumento de coleta de dados de Faller (2006, p. 63).

### **3.3 APLICAÇÕES DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

As entrevistas foram aplicadas nos funcionários concursados da Secretaria de Administração do Município de Redenção-CE, sendo escolhidos aleatoriamente em torno de 4 funcionários. As entrevistas foram aplicadas individualmente e pessoalmente, em uma sala da própria Secretária que garanta a privacidade dos entrevistados. Os convites para realização das entrevistas foram feitos aos funcionários a partir de uma exposição sobre o objetivo do trabalho e quais os fatores que serão analisados.

As entrevistas foram aplicadas no mês de maio de 2017 no turno da manhã, em função do horário de funcionamento da Prefeitura que é das 08h às 14h. Os funcionários foram escolhidos procurando mesclar entre pessoas de diferentes idades, sexo, nível de escolaridade para posterior análise dos resultados obtidos. Nessa pesquisa optou-se pela não identificação dos funcionários sendo que entrevistas serão feitas com o consentimento do entrevistado para posterior transcrição.

### **3.4 ANÁLISES DOS DADOS**

A técnica de análise dos dados utilizada foi a Análise de Conteúdo sendo definida por Bardin (s.d. *apud* Tozoni-Reis, 2009, p. 63) como “um conjunto de técnicas de análise de comunicação”. Ainda de acordo com Tozoni-Reis (2009, p. 63) “[...] o principal objetivo da análise de conteúdo é desvendar os sentidos aparentes ou ocultas de um texto, um documento, um discurso ou qualquer outro tipo de comunicação”.

## **4. RESULTADOS**

Segundo Chiavenato (2012), a compreensão da motivação humana advém, em um primeiro momento, através do conhecimento do que a provoca e dinamiza. Todas as pessoas têm necessidades próprias que impulsionam seu comportamento diante de diversas situações.

Nesse sentido, neste capítulo serão analisados o histórico da empresa, os resultados obtidos após a aplicação do questionário, buscando referências nas teorias motivacionais estudadas para compreender o posicionamento dos servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção CE em relação aos fatores que os motivam ou não.

A seguir será abordado o histórico da Secretaria da Administração da PMR e os resultados obtidos com a coleta de dados.

### **4.1 CARACTERIZAÇÕES DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PMR**

O município de Redenção, no Estado do Ceará, foi criado por Ato Provincial de 18 de março de 1942. A freguesia de Nossa Senhora da Conceição de Acarape, atualmente Redenção, deve sua criação à lei provincial nº 1.242, de 5 de dezembro de 1868, instituída canonicamente por provisão de 24 de agosto de 1869.

De acordo com os dados do IBGE (2016) a população de Redenção é de 27.358 habitantes, sendo que este número tende a aumentar por razões de grande fluxo migratório que veem ocorrendo na cidade advindo de munícipes do Maciço do Baturité, e dos que veem de outros países africanos e regiões brasileiras em busca de uma formação. Sua dimensão territorial é de 225,821 km<sup>2</sup> com uma densidade demográfica de 117,24 (hab/km<sup>2</sup>). O prefeito atual é o jovem engenheiro David Santa Cruz Benevides.

A Secretaria da Administração da Prefeitura Municipal de Redenção é composta por quatro cinco (4) funcionários, sem contar com o próprio secretário desempenhando o papel de gestor, sendo que a instituição está dividida em diferentes setores.

Missão da Secretaria de Administração da PMR: Formular, implementar políticas e diretrizes administrativas, no âmbito da Prefeitura de Redenção, nos segmentos de gestão de pessoas, modernização administrativa, gestão de contratos e serviços, com ênfase na valorização do servidor. Formular, normatizar e coordenar a prestação de serviços ao cidadão,

por meio da utilização de recursos da tecnologia da informação e comunicação, entre outros. Visão da Secretaria de Administração da PMR: Ser referência de Gestão Pública, nas políticas administrativas, sempre com ênfase na valorização do servidor.

## 4.2 ANÁLISES DOS DADOS

A seguir será apresentada a análise de dados a qual consistiu no levantamento do perfil dos entrevistados e nos fatores de motivação dos mesmos.

### 4.2.1 Perfis dos Entrevistados

Foram entrevistados quatro funcionários da Secretaria de Administração da PMR, a escolha desses números de servidores, deve-se, ao fato que, atualmente representa o numero total dos servidores desta secretaria, o que significa que representa 100% dos servidores entrevistados nesta secretaria, sem contar com o secretário desempenhando papel do gestor. Todos concursados da Prefeitura, possuindo idades variados e tempo de serviço entre 9 meses e 34 anos. Tais funcionários foram convidados a participar da pesquisa mostrando-se muito receptivos. O Quadro 1 mostra o perfil de cada um dos entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo na Prefeitura</b>	<b>Tempo na Secretaria</b>
Entrevistado1	40 anos	Feminino	Auxiliar de serviços	19 anos	9 meses
Entrevistado2	51 anos	Feminino	Auxiliar de serviços	12 anos	10 anos
Entrevistado3	65 anos	Masculino	Assistente Administrativo	34 anos	34 anos
Entrevistado4	48 anos	Feminino	Assistente Administrativo	22 anos	3 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

A escolha dos entrevistados foi feita aleatoriamente, mas sendo obedecido o seguinte critério: mesclar funcionários que já tenham certo tempo de serviço com funcionários que estão trabalhando a pouco tempo na Prefeitura ou mais especificamente na Secretaria da Administração.

### 1.2.2 Motivação

Durante as entrevistas um dos aspectos que foram ressaltados, em se tratando de trabalhar em organização pública, foi a estabilidade. A estabilidade está associada a segurança que o emprego público proporciona, e é considerada um dos fatores que faz com que se opte por trabalhar na Secretaria da Administração do município de Redenção. Apesar de ser considerado um fator importante para os entrevistados, a segurança do cargo público ocupa um dos níveis mais baixos na Hierarquia das Necessidades de Maslow, portanto não pode ser considerado como fator motivador, mas sim de fuga da insatisfação que seria o desemprego, sendo considerado como um dos fatores higiênicos (segurança) segundo Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

*“A ideia de trabalhar aqui é a estabilidade, primeiro pela segurança de um trabalho fixo sem risco de exoneração, segundo é a dificuldade que temos de ingressar em outros órgãos, até passei em um concurso do Estado para professora, mas na época era selecionado pela prefeitura e não mim comunicaram, admitindo outra pessoa no meu lugar” (entrevistado 2)*

*“[...] na verdade a gente procura sempre estabilidade, surgiu concurso público na minha cidade (Redenção), resolvi fazê-lo e com a graça de Deus passei e até hoje estou aqui” (entrevistado 4)*

*“[...] Acho um dos aspectos importante para trabalhar aqui é a estabilidade do emprego” (entrevistado 1)*

O fator trabalho foi relatado como um aspecto importante na vida de cada ser humano. Foi possível observar que o trabalho exerce um papel preponderante na vida dos funcionários da Secretaria de Administração da PMR, significando para eles o fato de se sentirem úteis, produtivos, de poderem ajudar, enfim de sentirem-se vivos através do trabalho. Assim, o trabalho sendo estimulante e colocando um objetivo na vida de cada pessoa torna-se mais do que somente um fator de satisfação, é também um fator de motivação de cada ser humano.

Conforme foi estudado em Vergara (2009) a motivação é uma que impele os indivíduos a se movimentarem para atingirem um objetivo ou meta. Robbins (2009) também define motivação como responsável pela intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Portanto, entre os funcionários da Secretaria de Administração do Município de Redenção o trabalho exerce um poder motivacional bem elevado.

*“[...] o trabalho significa para mim uma forma honesta de se viver, preciso trabalhar para sobreviver, e o município precisa do meu trabalho para caminharmos juntos em um só objetivo” (entrevistado 1).*

*“o trabalho é muito importante, pois estamos sempre aprendendo algo mais, isso depende muito da sua disponibilidade, do seu interesse de aprender, muita responsabilidade e gostar do que faz” (entrevistado 2).*

*“o meu trabalho é tudo para mi, trabalho porque gosto, a prova é tanto que tenho cinco licenças de três meses a título de prêmio e nunca gozei dessas licenças” (entrevistado 4)*

*“o trabalho tem um primordial significado para mim, pois além de haver a minha contribuição para o desenvolvimento municipal, serve de sustentáculo a mim” (entrevistado 3).*

Quando questionados sobre a avaliação que os mesmos fazem sobre o ambiente de trabalho foi possível constatar um clima de cooperação e amizade entre os funcionários da secretaria resultando num bom ambiente para se trabalhar onde todos procuram desempenhar suas funções como uma equipe. Essa questão pode ser verificada num dos enfoques dados pela teoria das necessidades ou teoria contingencial de McClelland que foi a necessidade de associação, ou seja, ter relacionamentos próximos e amigáveis no ambiente de trabalho. Entre as teorias motivacionais contemporâneas podemos citar a teoria e ERC que traz o relacionamento como uma das necessidades de se manter relações interpessoais. Ainda segundo um dos entrevistados o coleguismo é considerado como um fator de motivação.

*“[...] as condições do ambiente do trabalho são ótimas, nota dez” (entrevistado 1).*

*“Todos aqui estão abertos para ajudar, o ambiente do trabalho aqui é muito boa” (entrevistado 3).*

*“meu ambiente de trabalho é bom, aqui não tem o que reclamar sobre este aspecto” (entrevistado 4).*

Quando questionados sobre a razão de trabalhar na prefeitura, alguns relataram o fato de ter sido o primeiro emprego no qual ingressaram e considerando que a cidade é pequena, e que a região é caracterizada por oportunidades nas empresas privadas, a opção por trabalhar na prefeitura é ainda a chance do primeiro e muitas vezes o único emprego para muitas pessoas nessa cidade. Além disso, o fato de trabalhar num órgão que é respeitado entre a população de Redenção e que possibilita certa flexibilidade que não é ponderada em empresas privadas.

Segundo Bergue (2005) umas das medidas utilizadas em programas de estímulo e motivação ao setor público, é a flexibilização do horário de trabalho que permita que os funcionários tenham a possibilidade de um horário no início da manhã ou final da tarde.

*“foi o meu primeiro emprego” (entrevistado 1).*

*“na prefeitura tu tens um flexibilidade bem grande desde que tu cumpras tuas obrigações, teus deveres, (...) quando eu tenho um trabalho que eu preciso de um horário diferente eu venho, e numa empresa privada é difícil conseguir isso, Eu penso assim que numa prefeitura, numa empresa pública tem uma flexibilidade nesse aspecto, eu posso falar por mim mesmo que a prefeitura atendeu todas as minhas necessidades em todos os aspectos” (entrevista 2)*

*“Foi meu primeiro emprego, há 22 anos jovem grávida, senti a necessidade de trabalhar, surgiu concurso público na minha cidade participei e fui aprovada graças à Deus. As pessoas procuram a Prefeitura para resolver vários problemas” (entrevistado 4).*

Outro fator apontado pelos entrevistados foi a possibilidade de crescimento, de autorrealização. Tal fator corresponde ao nível mais elevado na hierarquia de necessidades de Maslow, sendo ainda apontada pela teoria que a complementa que é a teoria de ERC evidenciada o crescimento como uma das necessidades essenciais de satisfação do ser humano. A teoria da Herzberg também aponta o crescimento e desenvolvimento pessoal como um dos fatores intrínsecos dos indivíduos, sendo conhecidos como ‘ fatores motivadores’ dos seres humanos.

*“Porque entra do ciclo de crescimento, salário aumenta, cargo aumenta tudo vem para somar” (entrevistado 1)*

Quando questionados sobre o fato de seus superiores utilizarem meios para motivar seus funcionários, uma questão levantada foi a relação interpessoal com o secretário de administração, sendo considerado como um dos fatores de satisfação no trabalho na Secretaria de Administração do município de Redenção. Tal fator pode ser verificado como uma das necessidades citadas por Maslow, a de estima, que evidencia a valorização do indivíduo por aqueles que o rodeiam.

*“O secretario de administração sempre disposto ao diálogo, precisando de alguma coisa é só falar com ele... se ele não pode vê com pode ajudar encaminhando o funcionário” (entrevistado1).*

*“Sim, ele utiliza meios para motivar funcionários, inclusive realização de comemorações à qual o funcionário sente-se satisfeito com as pequenas lembranças” (entrevistado 4).*

*“Uma questão importantíssima que eu observei é com relação ao nosso secretario de administração, pois ele é muito preocupado com a questão humana, e acho que isso motiva as pessoas” (entrevistado 3).*

O reconhecimento do trabalho pelos superiores também é apontado como um dos fatores de motivação entre os funcionários da secretaria. De acordo com o que foi visto na teoria de Dois Fatores de Herzberg o recebimento de um reconhecimento público por um trabalho feito é um dos fatores motivadores dos indivíduos. O desempenho e a avaliação por esse desempenho ainda foi tratado na teoria da expectativa de Vroom quando relata que um indivíduo sente-se motivado se acreditar que obterá uma boa avaliação pelo seu desempenho.

Dentro do que foi estudado na motivação no setor público, Bergue ((2005) também menciona o programa de reconhecimento dos servidores como uma das ações que buscam evidenciar o bom desempenho dos seus funcionários sendo formas de estímulo e motivação das pessoas no serviço público.

*“Eu sinto nele que ele prioriza o humano e ele priorizando o humano traz todos ao seu redor, traz uma grande satisfação, de motivação para trabalhar aqui, as pessoas se sentem acolhidas aqui” (entrevistado 4).*

*“Valorizar o trabalho, reconhecer o trabalho. É saber reconhecer e valorizar o teu trabalho” (entrevistado 2).*

Os benefícios relatados também podem ser verificados entre os programas de estímulo e motivação de pessoas citados por Bergue (2005). Esse mesmo, aponta os programas de treinamento e desenvolvimento com grandes auxiliares para o aumento da satisfação entre os funcionários. E na secretaria da Administração o aperfeiçoamento profissional é bastante valorizado inclusive com o oferecimento de cursos de língua estrangeira para seus funcionários. Essa busca de aprendizado pode ser considerada como um dos fatores que podem auxiliar na motivação dos funcionários.

*“Tem apoio nessa área, desde que o funcionário se mostre interessado em cursos sempre existem um para a sua área” (entrevistado 3).*

*“[...] eu estou sempre querendo aprender coisa diferente, nova, desde que tenha alguém que queira ensinar, que tenho disponibilidade de ensinar, eu estou ali querendo aprender”.*

*“Sempre tem alguma coisa para aprender, agente nunca sabe tudo” (entrevistado 4).*

Ouro fator apontado como desencadeante da motivação entre os funcionários é a necessidade de atribuir-lhes maior responsabilidade nas suas respectivas funções como também promover aquele servidor que tem experiência no setor público. Segundo os estudos realizados de Bergue (2005) o enriquecimento de cargos é uma das medidas tomada pelo

gestor público para elevar o nível o nível da satisfação dos seus colaboradores e para tanto, o aumento da responsabilidade é considerado como um meio de motivação.

*“Uma dos fatores que aumentam minha motivação é a possibilidade do aumento da responsabilidade pela execução do trabalho. Primeiro quero trabalhar, quero aprender, saber o que eu estou fazendo, e depois poder ser responsável por um determinado setor” (entrevistado 1)*

Durante as Durante as entrevistas foi possível perceber que a questão do piso salarial reflete um fator de insatisfação, sendo assim é possível perceber a colocação que Robbins (2009) sustenta quando analisa a teoria dos dois fatores de Herzberg que defende a ideia de que fatores extrínsecos como remuneração, supervisão entre outros, também conhecidos como fatores higiênicos estão relacionados à insatisfação. Ainda foi possível perceber que a defasagem no salário dos servidores municipais vem se tornando frequente nos últimos governos.

Vale ressaltar o padrão salarial tinha outra conotação alguns anos atrás, sendo que vem decaindo ao longo dos últimos governos. Apesar do piso salarial considerado baixo, por enquanto ainda não pode ser considerado comprometedor das atividades da Secretaria de Administração do município de Redenção, porém se continuar prevalecendo tal política salarial poderá haver sérios problemas de insatisfação e mesmo desmotivação entre os funcionários da prefeitura.

*“O reajuste de salário de determinadas categorias e condições de trabalho” (entrevistado 1).*

*“Reconhecimento do trabalho através do salário ajudaria bastante” (entrevistado 4).*

*“Aumentar o piso salarial aqui dentro. Eu acho que se melhorasse o piso já iria melhorar todo o resto” (entrevistado 2).*

Outro fator apontado como desmotivador é a falta de comprometimento de alguns funcionários pelo trabalho realizado. Essa falta de comprometimento deve ser observada inclusive pelos gestores públicos buscando sempre primar pelo bem estar e busca de satisfação dos servidores públicos. Esse fator pode ser observado como uma falta ou uma dificuldade na realização de uma das variáveis estudadas na teoria de McClelland, pois de acordo a sua teoria uma das necessidades dos indivíduos é busca de excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

*“[...] o que as vezes me desmotiva também, é a falta de comprometimento que vejo agirem aqui dentro da prefeitura, isso me deixa desmotivado porque não sai e não dá lugar para outra pessoa” (entrevistado 3).*

*“Eu gosto do que faço e procuro fazer da melhor maneira, e tenho comprometimento com aquilo que eu faço, mas hoje agente vê que as pessoas não são muito comprometidas não, Elas vêm, só fazem a sua parte deu” (entrevistado 2).*

*“Entre os fatores de insatisfação, creio que um dos maiores são as pessoas que não têm comprometimento, inclusive falando dos administradores gerais, acho que isso causa insatisfação” (entrevistado 1).*

Quando questionados sobre os aspectos que mais desmotivam as pessoas a trabalharem na prefeitura uns fatores apontados pelos entrevistados foi à contratação de cargos de confiança para trabalharem na *prefeitura*. Apesar de a gestão pública estar se modificando ao longo dos últimos anos, ainda é possível perceber alguns aspectos da gestão patrimonialista no serviço público, sendo que uma das características dessa gestão é a contratação dos cargos políticos que são ativos muitas vezes de descontentamento e desmotivação entre serviços públicos.

*“ao invés de tu contratares um cargo de confiança para chefiar um setor, acho que há de ter um servidor compatível que possa chefiar o setor se for melhorado o salário dele, ele vai trabalhar com mais satisfação, ele vai render mais” (entrevistado 3).*

*“é que tem muita política, aí tu vê um que chegou e está uns dois três anos e até menos e às vezes está ganhando bem mais do que aquele que está há 15 anos em função de cargo de confiança. Aí tu vê uma que não tem u mínimo conhecimento e chega ganhando muito mais do que um que é concursado, tudo em função dessa política né? Ai muitas vezes as pessoas ficam, acredito que desmotivadas em função disso aí” (entrevistado 4).*

*“[...] acho que deveriam melhorar essa política, tem funcionário que trabalhou, digamos assim, dez anos num determinado setor e aí chega o secretário e traz uma pessoa para ser chefe do setor que nunca trabalhou naquela função, mas ele é cargo de confiança, ele trabalhou na política, ele ajudou o secretaria a chegar ali talvez, então ele traz e coloca essa pessoa para chefiar o setor, eu penso que isso é uma coisa que desmotiva o servidor” (entrevistado 1).*

Assim, é possível verificar no quadro abaixo os principais fatores motivacionais e desmotivacionais levantados durante a realização dessa pesquisa.

**Tabela 2 – Fatores Motivacionais e Desmotivacionais**

<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Fatores Desmotivacionais</b>
Significado do trabalho	Piso salarial
Ambiente de trabalho	Falta de comprometimento
Flexibilização do horário	Contratação de cargos políticos
Possibilidade de crescimento	
Reconhecimento do trabalho	
Programa de benefício	
Responsabilidade	

Fonte: elaborado pelo autor.

Através dessa pesquisa foi possível verificar que os fatores motivacionais são considerados intrínsecos – como a responsabilidade, o reconhecimento, a possibilidade de crescimento – são fatores que causam satisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores desmotivacionais são aqueles relacionados com os fatores extrínsecos – contratação de cargos políticos, piso salarial e falta de comprometimento – que são os fatores apontados como causadores de insatisfação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O tema sobre satisfação e motivação é instigante e desafiador, pois estudar o comportamento humano exige do pesquisador uma abertura para a subjetividade. Estudos vêm sendo desenvolvidos e ainda há muito que ser estudado e pesquisado. Assim, o objetivo dessa pesquisa foi analisar os fatores de motivação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria de Municipal de Administração da Prefeitura de Redenção – CE.

Através das respostas obtidas foi possível perceber que em alguns aspectos ainda se evidencia um modelo de gestão pública patrimonialista. Porém, também se percebeu o grande desejo a abertura por parte dos gestores para que mudanças sejam realizadas no objetivo de aprimorar, qualificar e assim, descobrir meios para motivar seus funcionários. Dessa forma, a Secretaria de Administração do município de Redenção já apresenta alguns programas de estímulo e motivação entre seus funcionários, mas outro ainda precisam ser implementados e desenvolvidos.

Entre os fatores considerados pelos entrevistados como motivacionais podem ser citados o reconhecimento pelo desempenho dos servidores, alguns benefícios concedidos pela prefeitura, o aprendizado, o aperfeiçoamento profissional e a responsabilidade atribuída aos funcionários. Entre os fatores higiênicos ou de satisfação estão à estabilidade, as relações interpessoais e relacionamento com seus superiores.

Os fatores de desmotivação foram apontados como sendo a falta de comprometimento de alguns funcionários e a existência dos cargos de confiança. E entre os fatores considerados de insatisfação estão o piso salarial, que se não for melhorada, muito provavelmente poderá aumentar o ponto de se tornar um fator de desmotivação entre seus servidores o que levaria uma ineficiência no andamento dos serviços prestados pela organização.

No entanto, sugere-se que a Secretaria de Administração do município de Redenção busque modificar algumas práticas para que tenha uma gestão eficaz. O que pode ser um piso salarial compatível com as necessidades dos servidores em virtude do mesmo encontrar-se defasado; conceder mais responsabilidades para cada servidor; priorizar os funcionários com mais tempo de serviço e delegar-lhe responsabilidades; investigar periodicamente os níveis de satisfação e motivação entre seus servidores; enxugar os cargos de confiança que acabam causando descontentamento entre os funcionários concursados.

Tais melhorias gerariam satisfação e motivação entre os funcionários da organização aumentando, com isso, a produtividade, eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados pela Secretaria. É importante ressaltar que a pesquisa foi realizada num setor específico não podendo ser tomado como realidade para todas as secretarias, pois os fatores motivacionais e desmotivacionais são específicos dessa Secretaria, sendo que pode variar de lugar para lugar, assim como os fatores que motivam as pessoas, também variam de indivíduo para indivíduo.

Diante disto, é importante observar que essa pesquisa poderá ser usada para nortear futuras pesquisas, visto que tem sido tema recorrente entre os gestores públicos. Assim, a motivação de funcionários tem sido um tema amplamente discutido e ainda deve-se continuar realizando mais pesquisas que ampliem os conhecimentos a respeito de satisfação e motivação no setor público.

## REFERENCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker, *Motivação nas organizações*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educ, 2005.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em Acesso em: 08 jun. 2017.
- BRAGA. Marcus Vinicius de Azevedo. *Motivação no setor público: desafios e reflexões*. Artigos. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 13 abr. 2017.
- CAMPELLO, M.L.C.; OLIVEIRA, J.S.G. *Clima organizacional no desempenho das empresas*, Bauru, 2008. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>>. Acesso em: 22/07/2017.
- CEITIL, Mário. *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Sílabo, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 8 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016. Disponível em: ; Acesso em: 09 jun. 2017.

- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CORDEIRO et al. Maria Inês Gonçalves Medeiros. Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise No Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661?Show=full>> Acesso em: 07 jun. 2017.
- CORRÊA, Kenneth. História da Pesquisa de Clima Organizacional. 2010. Disponível em: . Acesso em: 22 de Julho de 2017, às 23h51min.
- DOMENICO, Josias di. Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wpcontent/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf>>. Acesso em 14. Ago. 2017.
- Gil, António Carlos. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. São Paulo: Ed. Campus, 1997, p. 55-82.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- MACÊDO, Ivanildo Izaías de et al. Aspectos motivacionais da gestão de pessoas. 9. Ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de RH: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2000.
- OSBORDE, David e GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública. Comunicação, 1994.
- PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Tescastro. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010.
- RIBEIRO, Haroldo. 5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. J. C. Guerreiro Ramos e o Ensino de Administração Pública no Brasil: a presença do autor nos Projetos Pedagógicos dos cursos do Campo de Públicas, 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ. Disponível em: <[https://campodepublicas.files.wordpress.com/2015/03/guerreiro-ramos-e-oensino-de-administrac3a7c3a3o-pc3bablica-no-brasil\\_tcc\\_alex-costa\\_uff\\_2014.pdf](https://campodepublicas.files.wordpress.com/2015/03/guerreiro-ramos-e-oensino-de-administrac3a7c3a3o-pc3bablica-no-brasil_tcc_alex-costa_uff_2014.pdf)> Acesso em 28 ago. 2017.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: IterSaberes, 2014. Disponível em Acesso em: 02 jul. 2017.

TOROZI-REIS, Marília Freitas de Campos, Metodologia da Pesquisa. 2. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.

VICHY, Valéria Andrade. A motivação como fator de qualidade nas equipes de trabalho. Monografia. Universidade Candido Mendes. Niterói. RJ. 2005.

VIEIRA et al. Carolina Belli. Revista ADMpg Gestão Estratégica. Minas Gerais, v. 4, n. 1, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÉNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA DOS FUNCIONÁRIOS

#### QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão de curso de bacharelado em Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira UNILAB.

Procure contribuir fornecendo suas opiniões e respostas da forma mais honesta possível. As respostas serão anônimas e sigilosas.

Obrigado, Waldir Pedro Mendes Té

#### **BLOCO 1- PERFIL DO ENTREVISTADO**

1. Quanto tempo de trabalho na PMR: \_\_\_\_\_
2. Quanto tempo de trabalho nesta secretaria: \_\_\_\_\_
3. Cargo: \_\_\_\_\_
4. Idade: \_\_\_\_\_
5. Sexo: \_\_\_\_\_

#### **BLOCO 2- MOTIVAÇÃO**

6. Qual o significado do trabalho para você?

---

---

---

---

7. De forma o trabalho está inserido no seu projeto de vida?

---

---

---

---

8. Existe alguma diferença entre a vida no trabalho e fora do trabalho? Por quê?

---

---

---

---

9. Qual a razão de você trabalhar na Prefeitura?

---

---

---

---

10. Você possui motivação para trabalhar na Prefeitura?

---

---

---

---

11. Quais os principais fatores de satisfação no seu trabalho? E quais os fatores de insatisfação?

---

---

---

---

12. Qual a avaliação que você faz das condições do seu ambiente de trabalho?

---

---

---

---

13. O que você acha que pode ser feito para melhorar a motivação entre os funcionários da Prefeitura?

---

---

---

---

14. Você considera que seus superiores utilizam meios para motivar seus funcionários?

---

---

---

---

## ANEXO

### TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu,....., declaro que desejo participar da pesquisa intitulada MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE REDENÇÃO CE. Este estudo tem por objetivo geral “analisar os fatores de motivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Redenção CE.” Colocando-me na condição de entrevistado por Waldir Pedro Mendes Té, declaro estar ciente de que as informações prestadas serão utilizadas, total ou parcialmente, em favor do estudo acima citado. Os dados serão utilizados, contudo, minha identidade mantida em sigilo.

Em qualquer momento, poderei desistir ou solicitar novas informações a respeito desta pesquisa e quanto ao uso da minha entrevista.

Ciente,

\_\_\_\_\_  
Entrevistado (a)

\_\_\_\_\_  
Entrevistador (a)

Redenção, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2017.