

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE
FACULDADE IBGEN – INSTITUTO BRASILEIRO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS

MBA EM GESTÃO PÚBLICA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

MARIA DA GRAÇA MELLO BRUNELLI

Porto Alegre, Rio Grande do Sul
Junho de 2008

MARIA DA GRAÇA MELLO BRUNELLI

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA EM GESTÃO PÚBLICA da Faculdade IBGEN, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador Metodológico:
Profa.Me. Viviane Viebrantz
Herchmann

Porto Alegre, Rio Grande do Sul
Junho de 2008

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu filho e
marido, que sempre estiveram ao meu
lado com muito carinho.

AGRADECIMENTOS

À Prefeitura Municipal de Porto Alegre por ter me oportunizado essa especialização.

À Secretaria Municipal da Administração pela autorização da pesquisa e toda sua equipe que contribui para efetivação deste trabalho. Especialmente a todos que colaboraram com a realização desse estudo.

Agradeço aos meus colegas da Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa, pelo companheirismo e auxílio, em especial ao Ênio José Mariani e a Sandra Zinn.

A todos professores do IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

A minha orientadora, Profa. Me. Viviane, por toda a paciência e atenção e acima de tudo pela forma como me orientou nesta jornada.

A minha mãe e a memória do meu Pai, pelos ensinamentos de vida.

Ao meu marido, Leonardo, pela ajuda, paciência e amor.

Ao meu filho, Gabriel, pela compreensão de ausência nos últimos meses.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

E a DEUS, sobre todas as coisas.

Muito Obrigada!!!!

Por vezes sentimos que aquilo que
fazemos não é senão uma gota de água
no mar. Mas o mar seria menor se lhe
faltasse uma gota.

(Madre Teresa de Calcutá).

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Administração – SMA – da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma importante ferramenta de gestão e mudança na cultura organizacional. A metodologia da pesquisa, que tem características de um estudo de caso, tem caráter quantitativo e é exploratório-descritiva, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações resultantes da aplicação dos questionários. Para a interpretação dos dados, foi adotado, basicamente, o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”. Os resultados são apresentados em 21 perguntas de questionário. Os resultados obtidos apontam que na motivação para trabalho, os fatores que estão mais contribuindo são “responsabilidade, autonomia, participar nas decisões do setor e realização pessoal e profissional” e o de menor contribuição é “atenção da organização às idéias de inovação” e os fatores higiênicos “remuneração, decisões organizacionais e status no trabalho” são os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho, enquanto os fatores “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos servidores.

Palavras-chave: motivação, satisfação, recursos humanos, serviço público, clima organizacional.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	A pirâmide de Maslow.....	31
FIGURA 2 –	Teoria da contingência.....	35
FIGURA 3 –	Fatores que contribuem para satisfação/insatisfação no trabalho.....	38
FIGURA 4 –	Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	39
FIGURA 5 –	Organograma do Executivo Municipal de Porto Alegre.....	51
FIGURA 6 –	Organograma da Secretaria Municipal de Administração.....	53
FIGURA 7 –	Desenho de pesquisa.....	55
FIGURA 8 –	Percebo que tenho autonomia.....	64
FIGURA 9 –	Realizo-me pessoalmente e profissionalmente.....	65
FIGURA 10 –	Minhas idéias de inovação são ouvidas.....	66
FIGURA 11 –	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.....	67
FIGURA 12 –	Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.....	68
FIGURA 13 –	Sou chamado a participar das decisões do meu setor.....	69
FIGURA 14 –	Tenho me desenvolvido profissionalmente.....	70
FIGURA 15 –	Relacionamento entre as pessoas da sua equipe.....	71
FIGURA 16 –	Considero bom o relacionamento com a chefia.....	72
FIGURA 17 –	Concordo com as decisões organizacionais da SMA.....	73
FIGURA 18 –	Estou satisfeito com minha remuneração.....	74
FIGURA 19 –	O meu trabalho me proporciona status.....	75
FIGURA 20 –	Confio que permanecerei trabalhando na PMPA.....	76
FIGURA 21 –	Acho adequada a divulgação de informações na SMA.....	77

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Composição dos servidores da SMA.....	56
TABELA 2 –	Composição dos servidores da SMA pesquisados.....	58
TABELA 3 –	Perfil do servidor pesquisado.....	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Perfil dos gerentes da teoria X e Y.....	33
QUADRO 2 –	Motivadores versus higiene.....	37
QUADRO 3 –	Previsão do crescimento populacional de Porto Alegre.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	Fatores de satisfação e motivação para servidores SMA.....	78
-------------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA.....	16
1.3	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA.....	17
1.5	OBJETIVOS.....	17
1.5.1	Objetivo geral	18
1.5.2	Objetivos específicos	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	20
2.1.1	A importância do ser humano nas organizações	21
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	25
2.3.1	A teoria de Maslow	29
2.3.2	A teoria X e a teoria Y de McGregor	32
2.3.3	A teoria da contingência de McClelland	34
2.3.4	A teoria da expectativa de Vroom	35
2.3.5	A teoria dos dois fatores de Herzberg	35
2.3.6	Como motivar pessoas	40
3	CASO ESTUDADO	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE.....	46
3.2	DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO.....	48
3.1.1	Endereço	48
3.1.2	Estrutura organizacional	48
3.1.2.1	Secretaria Municipal de Administração.....	52
4	MÉTODO	54
4.1	ESTUDO DE CASO.....	54
4.2	ETAPAS DO TRABALHO.....	55

4.3	POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA.....	56
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	59
4.4.1	Questionário.....	59
4.5	COLETA DE DADOS.....	60
4.6	ANÁLISE DOS DADOS.....	61
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	62
5.1	PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO.....	62
5.2	FATORES MOTIVACIONAIS.....	63
5.2.1	Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.....	63
5.2.2	Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo.....	64
5.2.3	Sinto que minhas idéias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.....	65
5.2.4	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.....	66
5.2.5	Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.....	67
5.2.6	Sou chamado a participar das decisões do meu setor.....	68
5.2.7	Tenho me desenvolvido profissionalmente.....	69
5.3	FATORES HIGIÊNICOS.....	70
5.3.1	O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.....	70
5.3.2	Considero bom o relacionamento com a chefia.....	71
5.3.3	Concordo com as decisões organizacionais da SMA.....	72
5.3.4	Estou satisfeito com minha remuneração.....	73
5.3.5	O meu trabalho me proporciona status.....	74
5.3.6	Confio que permanecerei trabalhando na PMPA.....	75
5.3.7	Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na SMA.....	76
5.4	O QUE VOCÊ CONSIDERA OS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA SMA.....	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
6.1	CONCLUSÃO.....	80
6.2	SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	81

6.3	RELAÇÕES DO TRABALHO E DO CURSO REALIZADO.....	82
6.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	82
6.5	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	82
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A – Questionário.....	88
	ANEXO A – Consentimento informado.....	89

1 INTRODUÇÃO

Na seqüência são apresentadas as considerações iniciais, a delimitação do tema de pesquisa, a situação problemática, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo está passando por profundas transformações nas esferas política, econômica, social e humana. A globalização alcança praticamente todos os países e tem causado mudanças importantes nas relações sociais, em que se incluem as transformações na força de trabalho e na reorganização do mercado mundial, atingindo e influenciando as organizações, tanto públicas quanto privadas. Esta nova ordem mundial "afeta praticamente a todos, de uma ou outra maneira, positiva ou negativamente".

Sabemos que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão "em crise" e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de "receitas", "fórmulas" e "técnicas" que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos.

Por outro lado, os trabalhadores discutem cada vez mais sobre seus direitos e qualidade de vida. Nesse sentido, as pressões são sempre pela redução do tempo dedicado ao trabalho ou pelo aumento de vantagens já conseguidas,

caracterizando-se em situações nas quais o ato de trabalhar começa a perder seu sentido, deixa de representar um dos interesses centrais da vida das pessoas.

Embora as novas teorias indiquem a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, constatamos que pouca atenção é dada para isso e o resultado é que, atualmente, os trabalhadores vivenciam um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho.

Os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho podem haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Ao contrário, faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas nas organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia de seus locais de trabalho.

Com o objetivo de efetivar o uso de pesquisas no processo de gestão de pessoas nas organizações, o presente trabalho pretende analisar a motivação e satisfação dos Servidores da Secretaria Municipal de Administração – SMA, em seus trabalhos, inicialmente através de um instrumento de diagnóstico para, a partir daí, apresentar sugestões, de maneira a oferecer à mesma uma oportunidade de transformação de seu ambiente organizacional.

Salvo raras exceções, poucas organizações têm se preocupado com o comportamento de seus trabalhadores no ambiente de trabalho, muito menos, demonstram preocupação em avaliar se eles julgam existir equilíbrio entre a contribuição que dão à instituição e o que esta lhes oferece em troca. Nessa linha de pensamento, a Secretaria Municipal de Administração não foge à regra geral. Sendo assim, o estudo da motivação no trabalho será muito importante para a resolução de problemas existentes no seu ambiente organizacional, bem como, para uma melhor adequação de práticas e processos de trabalho.

Verificamos, então, que o campo de estudo sobre motivação no trabalho é muito vasto e complexo. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, como (BERGAMINI, 1997), bem como por aqueles que as administram. No entanto, constatamos também que estudar o comportamento de pessoas, principalmente dentro de um ambiente de trabalho, sempre se constituiu em atividade difícil.

Se os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que tenham características peculiares e muito distintas.

No Brasil, o Plano Diretor da Reforma do Estado, editado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (BRASIL, 1995), cujo grande mentor foi Luiz Carlos Bresser Pereira, descreve o que vem a ser o modelo da nova administração pública brasileira. Ela compreende três dimensões: a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.

Na realidade, os governos não têm adotado uma visão de longo prazo, objetivando a profissionalização da máquina pública e a elevação consistente de seus padrões de efetividade, eficácia e eficiência.

Uma discussão mais ampla ainda precisa ser travada nos municípios, tendo em vista a necessidade de terem, no seu quadro, um funcionalismo de alto nível, o que deveria ser uma preocupação de qualquer organização, tanto pública quanto privada. Por isso, qualquer tentativa de reduzir benefícios dos servidores deve vir com uma reestruturação que valorize as carreiras e os bons funcionários.

Inicialmente, foram pesquisadas as diferentes teorias sobre motivação e satisfação no trabalho; a seguir, foi feita uma análise das teorias de administração pública.

Com a contextualização teórica, colocou-se em evidência o objetivo de pesquisa que foi analisar os fatores que mais influenciam a motivação e a satisfação dos servidores públicos da Secretaria Municipal da Administração, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

A partir do problema de pesquisa foi eleita a técnica de estudo de caso; a metodologia é do tipo exploratório-descritiva, por ser o método que atende às necessidades ligadas aos objetivos da investigação. A pesquisa é de caráter eminentemente quantitativo, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações resultantes da aplicação dos questionários.

A amostra desta pesquisa é composta por 288 servidores com vínculos estatutários e cargos em comissão, sendo eles cargos operacionais, médio e técnico nível superior lotados nas unidades de Transporte Administrativo, Legislação de Pessoal, Administração e Serviços, Documentação, Escola de Gestão Pública, Supervisão de Recursos Humanos, Modernização Administrativa e Assessorias, entre outras.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

O estudo profundo sobre a análise organizacional dos fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos servidores públicos da Secretaria Municipal da Administração do Município de Porto Alegre.

1.3 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Considerando o grande número de servidores da Prefeitura de Porto Alegre, 24.806, e os diferentes cargos e funções; a complexidade da estrutura

organizacional, que prevê vinte e sete órgãos (secretarias, autarquias, fundação e empresas); uma grande diferença de vantagens concedidas aos servidores nos diversos órgãos e a inexistência ou precariedade de estruturas de Recursos Humanos na maioria dos órgãos, a gestão de pessoas continua sendo um desafio a ser enfrentado.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: qual é a percepção dos servidores em relação às questões de motivação e satisfação na PMPA?

1.4 JUSTIFICATIVA

A realização deste estudo justifica-se pela importância de recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de sua missão. Um Município tem como razão de ser o cidadão. O servidor público, além de ser um cidadão é elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Foi feita uma revisão das teorias sobre satisfação, motivação, gestão de pessoas e clima organizacional, bem como abordada a administração pública, para, assim, analisar quais fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

1.5 OBJETIVOS

São os seguintes os objetivos gerais e objetivos específicos deste trabalho.

1.5.1 Objetivo geral

Analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e na satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Administração, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, RS.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar fatores que influenciam a motivação entre os servidores públicos municipais;
- Identificar fatores que influenciam a satisfação entre servidores públicos municipais;
- Identificar fatores que mais geram insatisfação entre os servidores públicos municipais.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em 6 capítulos.

No capítulo 1 são apresentadas as considerações iniciais, a delimitação do tema de pesquisa, a situação problemática, a justificativa e finalmente os objetivos.

Já no capítulo 2 é evidenciada toda revisão da literatura, composto de conceitos inerentes à pesquisa: gestão de pessoas, clima organizacional e motivação no trabalho.

No terceiro capítulo é desenvolvido a caracterização do Município de POA e dados da organização abordando dados da estrutura da PMPA, com ênfase na Secretaria Municipal de Administração.

Na seqüência o capítulo 4 identifica os procedimentos metodológicos adotados para estudo de caso, etapas do trabalho, população-alvo e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

O capítulo 5 aborda a análise dos resultados contendo a interpretação dos dados de cada afirmativa do questionário referente perfil do servidor, fatores motivacionais e fatores higiênicos.

O capítulo 6 apresenta a conclusão, sugestões para organização, relações do trabalho com o curso realizado, limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o objetivo de apresentar as teorias de diversos autores em relação à gestão de pessoas, clima organizacional e, principalmente, sobre motivação e satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

No mundo globalizado, as mudanças ocorrem de forma vertiginosa e o fluxo de informações é extremamente acelerado. Estes fatores fizeram com que as organizações passassem a dar maior importância para seus Recursos Humanos.

No entender de Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”. Ela reflete a cultura da organização, assim como vários outros fatores relevantes: estrutura organizacional, processos internos, tecnologia adotada, entre outros. Afinal, todas as atividades desenvolvidas em uma organização, sejam elas de planejamento e de controle, estão co-relacionadas ao conhecimento, à habilidade e às atitudes das pessoas e são elas as responsáveis pelo desempenho da empresa.

Três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são apontados por Chiavenato (2004):

As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;

As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;

As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Enfatizam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), que a gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho. Nesse contexto, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

2.1.1 A importância do ser humano nas organizações

Na busca por uma definição de ser humano, as opiniões se dividem entre os que o classificam como homo sapiens – aquele que raciocina e busca compreender; homo ludens - o jogador; homo esperans – que tem esperança ou ainda o homo negans – aquele que pode dizer não e buscar a verdade – O conceito mais atual trata o ser humano como animal social – o ser capaz de projetar e praticar atividades livres, conscientes e podendo controlar seu destino (Passos, 2004). Ou seja, o ser humano é aquele cuja motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, possibilidade de desenvolver seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente.

O ser humano é um somatório de características e deve ser considerado como um todo. Conforme Soto (2002) não é possível separar apenas capacidade ou raciocínio, pois a capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. Da mesma forma é impossível separar por completo as condições emocionais das físicas, ou a vida profissional da pessoal.

O homem, além de ter uma mente, também tem coração e um corpo que necessitam ser conectados emocionalmente ao mundo. Ao contrário dos demais, o ser humano não carece prover unicamente suas necessidades físicas, de alimentação e segurança; ele precisa da mesma forma gerar cultura e compreender

de que se trata a vida humana. Portanto o homem é criador de cultura e de valores, diz Passos (2004).

Ao contrário do passado, onde o foco estava nos processos, na tecnologia e nos recursos, atualmente as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são administradas. Além disso, segundo Soto (2002) as empresas identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam tratar cada um de forma singular. O autor enfatiza que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os empregados sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

Conforme Passos (2004), no mundo do trabalho as pessoas são reduzidas a cargos e funções. Até mesmo o uniforme cobrado a quem desempenha certas atividades serve de identificação: “o rapaz de macacão” ou “a moça da recepção”. Assim, a individualidade de cada pessoa é absorvida pela organização.

Chiavenato (2004) observa que os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para atingi-los. É preciso haver uma parceria entre a empresa e seus empregados, no sentido de que as pessoas contribuem e em troca a organização oferece incentivos. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos dias de hoje, cada vez mais se acentua a importância do comprometimento dos funcionários com as empresas onde atuam. Assim, é fundamental que os gestores conheçam o clima da organização para poder mensurar o grau de colaboração e satisfação de seus empregados.

No entendimento de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da empresa ou ainda, algo que influencia o comportamento dos mesmos. O ambiente interno em que convivem os membros de uma organização

está relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. O clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais.

Na concepção de Luz (1996) o clima organizacional é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na empresa durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intra-organizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros). O autor destaca que os fatores externos à organização tendem a oferecer um impacto pouco duradouro. Por outro lado, os fatos que ocorrem dentro da empresa refletem intensamente, e de maneira duradoura, o clima da organização.

O clima organizacional, segundo Luz (1996), também pode ser interpretado como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve as relações intra-organizacionais. Ele não é algo palpável ou estático. Assim como o humor de cada pessoa sofre variações, o clima é mutável em uma organização conforme ações, reações e sentimentos implícitos. Nesse contexto, algumas estratégias são adotadas por certas empresas, entre elas pode-se destacar a concessão de benefícios aos empregados.

O clima organizacional deriva de vários fatores relacionados a normas e valores da empresa, interpretações das normas, disputas internas, perfil dos empregados, comunicação, processos de trabalho, entre outros que podem alterar e comprometer seus resultados. Um fator que merece destaque na forma como se descrevem as situações da organização é a percepção. Segundo Soto (2002, p.65) “a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas”.

A percepção é o fator importante no comportamento organizacional, pois normalmente faz com que pessoas diferentes tenham interpretações ou visões diferenciadas, até mesmo contraditórias, de um mesmo fato ou pessoa. Entretanto, Robbins (2005) coloca que é possível todos os funcionários de uma empresa

partilharem da mesma opinião sobre ela e a verem como um excelente local para trabalhar, mas esta unanimidade é rara.

No entendimento de Robbins (2005), inúmeros fatores contribuem para a construção da percepção. A interpretação do que uma pessoa está vendo é influenciada pelas características pessoais do observador: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Além disso, há outros fatores que operam na moldura da percepção: características do alvo observado (cenário, proximidade, semelhança, novidade), do momento, além do ambiente de trabalho ou ambiente social.

Soto (2002) atenta para a gravidade dos erros de percepção sensorial, uma vez que eles podem conduzir a danos irreparáveis nas pessoas e, conseqüentemente, podem levar uma organização à ruína. Muitas vezes, os gestores e seus subordinados, ou mesmo colegas, vêem e descrevem uma mesma situação de maneira diferente.

O absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são, segundo Robbins (2005), reações derivadas da percepção de cada empregado sobre a empresa onde atua. Os executivos devem se preocupar em compreender como cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atuar no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em aumento de absenteísmo e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho.

A variedade de personalidade que compõem uma empresa, assim como a diversidade interdepartamental, geram vários climas internos em uma única organização. Na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a realização da pesquisa junto aos funcionários, buscando verificar seu grau de motivação, satisfação e integração, permite uma análise das diferentes subculturas presentes na empresa, além de identificar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional.

A maioria das organizações tem a preocupação de verificar periodicamente o seu clima, pois sabem que, dependendo de como este se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre atitude do público interno com relação à

organização, suas expectativas e integração. Além disso, pode ser um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz da empresa.

As pessoas que compõem o quadro funcional de uma organização devem sentir-se seguras e apoiadas, ou seja, a motivação dos recursos humanos é fundamental para uma empresa. Assim, ratificam os autores em estudo, eliminar o medo das pessoas é muito importante para que elas possam desenvolver suas habilidades e contribuir com novas idéias para a organização.

Para Luz (1996) o desempenho de uma organização deriva da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) com a gestão dos mesmos. Para uma empresa atingir resultados satisfatórios, além de dispor dos recursos necessários ela precisa que: seus funcionários saibam geri-los (competência); queiram fazê-lo (motivação) e possam fazê-lo (dispor dos meios necessários). Boa parte do sucesso ou fracasso das organizações está justamente no “querer fazer” e aí está a importância do clima organizacional. Quando o funcionário não quer fazer, mesmo que possa e saiba fazer, revela-se o grau de satisfação dos recursos humanos.

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno.

Faz-se necessário ressaltar que os novos desenvolvimentos em administração e planejamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das organizações. Muito mais se apreendeu nos campos da administração e da organização em termos da compreensão básica sobre o tema motivação. Este fato não surpreende, uma vez que a motivação tem sido estudada

durante décadas e o comportamento humano nas organizações não tem apresentado muitas modificações.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

A verdade é que o mito da motivação vem perseguindo o administrador. Nesse sentido, Archer (in Bergamini e Coda, 1989, p.24) destaca cinco interpretações errôneas:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Desse modo, quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, torna-se bem mais fácil admitir que as necessidades têm origem no meio ambiente. Se esses fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no

ambiente. A conseqüência natural dessas crenças é, então, o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra.

Segundo Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”.

Levando em consideração a afirmação anterior, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar a outra. O que é possível, ao invés de motivar, é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daquela. Pode-se, assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas, mas isto é satisfação e não motivação.

Bergamini (1997b) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está-se confundindo motivação com condicionamento. Uma vez que se aborda condicionamento, sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

Nesse sentido, podemos acrescentar ainda, que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerentes às suas características de personalidade. Da mesma maneira que pesquisas foram feitas a fim de compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, muito se tem trabalhado cientificamente para se prover o contrário.

É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997b), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Observamos que recentemente a preocupação em relação ao fenômeno da motivação tem mudado de sentido. Passamos a entender que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não

percam a sua sinergia motivacional. Descobrimos, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que tenham para ele nenhum significado.

De acordo com Bergamini (1997a) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Nesse contexto, ao falarmos em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação mais abrangente e precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Para Bergamini (1997a), existem muitas razões que explicam uma simples ação: grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tornando o estudo da motivação bem mais complexo, ao contrário daquilo que freqüentemente se conclui, tornando-se por base explicações legais geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana.

Segundo Bergamini (1997a), uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Em outras palavras, as atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoas (Sá e Lemoine, 1999). Nesse sentido, variam também as necessidades de cada um.

Uma outra característica da pessoa motivada que deve ser ressaltada é que ela espera que reconheçam sua capacidade de desenvolver a motivação. O desejo de trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que desejam.

É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor

sentido para elas. Sabemos que esta atividade representa o referencial que reata o homem à realidade e fornece os indícios necessários de que precisa para conhecer as expectativas, as idéias e as visões pessoais que fazem sentido para cada um. Isso ajuda a disciplinar talentos, bem como facilita redirecionar aqueles impulsos que já fazem parte das características de cada um. Assim, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer.

Verificamos assim, que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente a um mesmo sujeito. Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 1997b, p.89), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Segundo o autor anteriormente citado, a motivação então concebida como um processo intrínseco às pessoas, prescinde de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

2.3.1 A teoria de Maslow

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básica, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas. Conforme Bergamini (1997a, p.71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Também Morgan (1996) abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

A idéia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982). Para

Bergamini (1997a, p.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais”



Figura 1: A pirâmide de Maslow.

Fonte: extraído de Maslow (2000, p. xxv).

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

- **funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

- **segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

- **sociais:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;

- **auto-estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;

- **auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à seqüência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.3.2 A teoria X e a teoria Y de McGregor

O modo de pensar dos líderes atinge significativamente o comportamento das pessoas com quem trabalham. Sendo assim, é necessário que os líderes saibam as características pessoais de seus liderados, principalmente quais são suas ambições em termos profissionais, antes de tentar motivá-los. Se realizado desta maneira, considera-se de muita utilidade a contribuição segundo McGregor apud Gil (2001, p. 206), que definiu duas visões diferentes sobre gerenciamento, que é a teoria X e teoria Y. Os gerentes que se enquadram na primeira acham que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e como conseqüência sua equipe só irá funcionar com disciplina e com recompensas. Já para os gerentes da teoria y, reconhecem que seus funcionários realizam suas tarefas com satisfação, são competentes e se necessário dedicam-se para que a empresa alcance melhores resultados. Isso quer dizer, que os que se enquadram na teoria X são propensos a trabalhar separados de sua equipe, sendo que os gerentes da teoria Y normalmente compartilham com sua

equipe as decisões que irão ser tomadas e a informar antes de se alterar alguma mudança (GIL, 2001). Segundo Robbins (2004, p. 154), “não existem evidências que confirmem a validade dessas teorias ou que a aceitação das premissas da teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resultem em um trabalhador mais motivado”. Mas Gil (2001), afirma que, na realidade, a grande parte dos gerentes não podem ser identificados como X ou Y apenas. O que é possível é a idéia de que cada gerente tenha características de ambas as teorias e se coloquem num ponto entre estas duas teorias. O seguinte quadro mostra o perfil do gerente X e o perfil do gerente Y (GIL, 2001):

Teoria X
O gerente admite que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;
Teoria Y
O gerente admite que:
Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
Seus empregados são capazes de se auto controlarem;
Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Quadro 1: Perfil dos gerentes da teoria X e teoria Y.

Fonte: GIL (2001).

Conquanto que, dá se o entender que as colocações da teoria Y são melhores que as da teoria X, podendo não ser o correto aplicá-las em todas as situações. Um gerente pode manter as sugestões da teoria Y, mas pode ocorrer que sinta a necessidade de um comportamento mais disciplinar e controlador com alguns de seus funcionários, em certo tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe (GIL, 2001, p. 207):

A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes.

2.3.3 A teoria da contingência de McClelland

A teoria contingencial, desenvolvida por David McClelland (MOTTA; VASCONCELOS, 2002), após anos de experiência em vários lugares do mundo, e inspirada nos trabalhos de Henry Murray, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo baseado em três variáveis: necessidades de realização, de afiliação e de poder. McClelland, através de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades.

A necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Já a necessidade de poder é de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade.

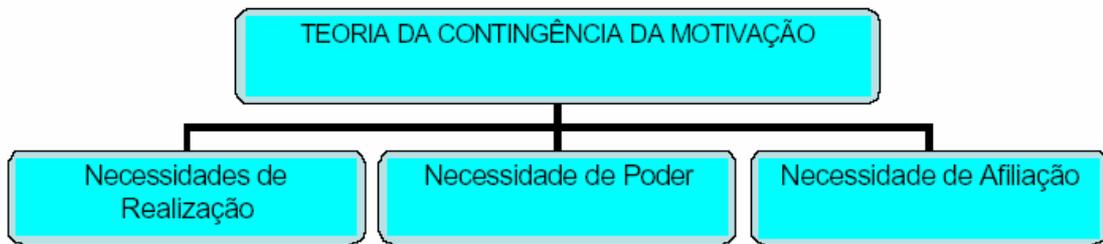


Figura 2: Teoria da contingência

Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p.84)

2.3.4 A teoria da expectância de Vroom

A teoria de expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade (LOPES, 1980), foi formulada por Vitor Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final.

A teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

2.3.5 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Atualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1959) em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho.

De acordo com Coradi (1985, p.141), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram, enormemente, o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

Herzberg era professor de Psicologia na Western Reserve University, de Cleveland, escreveu três livros sobre as atitudes no trabalho: Job Attitudes, Motivation to Work e Work and Nature of Man, os quais se configuram como uma trilogia.

Conforme Coradi (1985, p.142):

No primeiro livro, Herzberg faz uma revisão e sistematização dos últimos cinquenta anos sobre atitudes no trabalho; no segundo, descreve uma pesquisa original, que gera uma nova hipótese sobre motivação no trabalho; Work and Nature of Man, o seu terceiro livro, Herzberg expande suas hipóteses para o que chama uma “Teoria Geral do Trabalho e da Natureza do Homem”. Esse terceiro estudo é fruto de participação e observação de um grande número de programas de gestão empresarial vividos nos Estados Unidos e Europa.

Segundo Bergamini (1987) Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em um outro qualquer.

A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis, chegando-se a resultados realmente curiosos.

A partir desses dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

Essa importante descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Um outro aspecto de grande interesse prático desse trabalho de Herzberg é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles.

Por outro lado, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

A partir destas constatações, Herzberg (1997a, p.117) definiu que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Quadro 2: Motivadores versus higiene.

Fonte: adaptado de Herzberg (1997^a, p.117).

De acordo com o gráfico a seguir, apresentado por Herzberg (1997a), de todos os fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho, 81% eram motivadores e de todos os que contribuíram para a insatisfação no trabalho, 69% eram fatores de higiene.

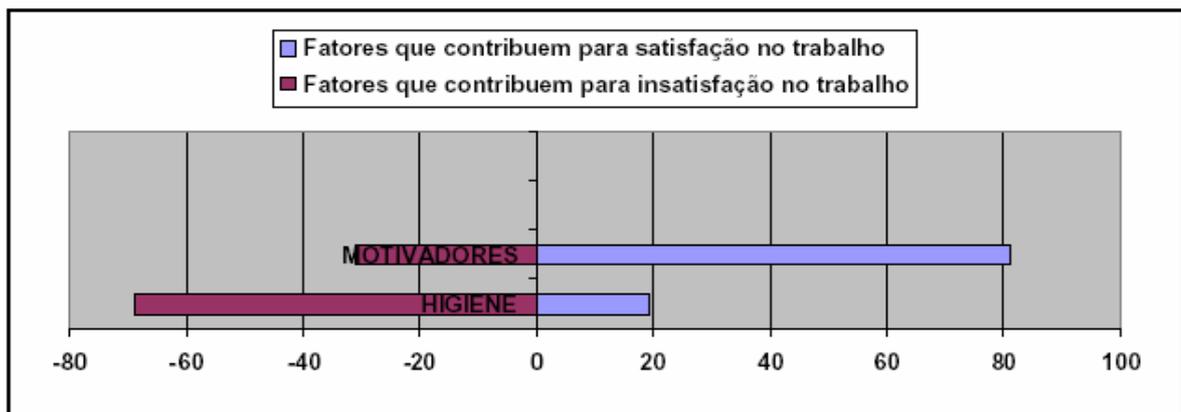


Figura 3: Fatores que contribuem para satisfação/insatisfação no trabalho.

Fonte: adaptado de Herzberg (c1997, p.64).

Conforme verificado no gráfico, os fatores motivadores que contribuíram para a satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso, desenvolvimento), contribuem muito pouco para insatisfação profissional. Inversamente, os fatores higiênicos (políticas da companhia, práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para a satisfação profissional (herzberg, 1973).

Herzberg (c1997) também chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente negligenciados e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Segundo ele, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

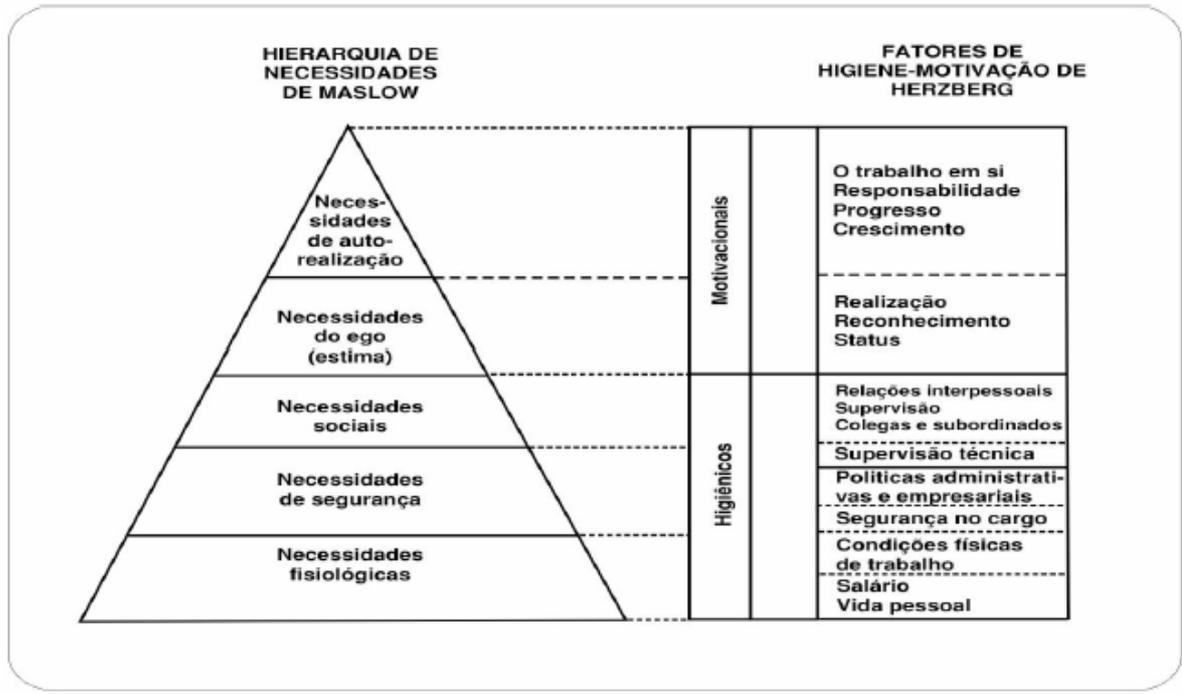


Figura 4: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

Também Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a

responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

2.3.6 Como motivar pessoas

As pessoas, por apresentarem diferenças e serem diferentes entre si, comportam-se com a própria personalidade e motivação de formas variadas. Em razão disso, motivar pessoas no trabalho não é uma tarefa fácil. Embora esses obstáculos atrapalhem, é interessante mostrar aos gerentes algumas sugestões que se seguidas, como conseqüência poderá de alguma maneira beneficiar a motivação de seus funcionários, de acordo com Gil (2001) seguem as sugestões que poderão trazer resultados satisfatórios na motivação de sua equipe:

- **Valorizar as pessoas:** um líder que se preocupa na criação de um real espírito de equipe, não pode em hipótese alguma favorecer pessoas, gerando assim um clima de exclusão, deve tratar todos da mesma forma sem favorecer ninguém. No entanto pode-se dizer que nem todos os funcionários podem ser simpáticos com seus gerentes, candidatar os preferidos causa irritação dos demais funcionários e como resultado a desmotivação para trabalhar em equipe. Sugere-se, no entanto que se analisem as pessoas sem preconceitos, mantendo a visão acima de tudo no que se refere a fatores relacionados ao desempenho. Afirma o autor que costumes pessoais e aparência física não devem influenciar, são fatores colocados normalmente em segundo plano, o autor, diz ainda que cada pessoa espera um tipo de comportamento diferente apresentado pelo gerente. Sendo assim, têm pessoas que gostam, por exemplo, de trabalhar com um gerente estilo paternal, é o gerente que sempre encaminha e busca a melhor solução para o funcionário, da mesma maneira há quem prefira um gerente mais independente, que ordene as tarefas sem fornecer nenhum tipo de auxílio. Isso quer dizer, que pode ser útil o gerente adaptar vários estilos de gerenciar para cada funcionário como meio de motivá-los. É importante colocar que em muitas vezes pode ocorrer dos funcionários não gostar do gerente, mas terem gosto de trabalhar com ele;

- **Reconheça os avanços:** os funcionários costumam serem encorajados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem realizadas. Sendo assim, cada progresso deve ser reconhecido e todas as suas vitórias devem ser parabenizadas e recebidas de modo animador. Elogios verdadeiros e demonstrações de reconhecimento – mesmo que muito simples, como um sorriso ou um aperto de mão – ocasionam nas pessoas uma sensação de vitória, elas ficam com a idéia que contribuíram para o bom desempenho. Sugere-se que os gerentes estejam sempre do lado de seus funcionários mesmo que eles errem, o correto é mostrar o erro e encaminhá-los para modo certo, sem criticar ou humilhar as pessoas. Com o tempo o gerente começa a conhecer os pontos fortes de seus funcionários, podendo então, fazer críticas construtivas e com isso estará colaborando para que se dediquem em melhorar;

- **Encoraje iniciativas:** quando as pessoas ou a equipe demonstram iniciativas é um dos fatores mais claros da motivação. O tipo de trabalho que faz com que as pessoas dêem ou busquem soluções para a construção de novas idéias ou resolução de problemas, torna-se uma das ferramentas poderosas para gerar motivação. No entanto, é necessário criar um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para dar suas opiniões e conseqüentemente estarem colaborando para o crescimento da empresa;

É interessante que a empresa possa implementar um sistema de recepção de sugestões. Caixas de sugestões ou reuniões abertas para sugestões são idéias eficientes. É útil também que a empresa demonstre uma atenção especial para estas idéias, ou seja, todas as idéias manifestadas. O que normalmente as empresas utilizam para favorecer estas idéias é a criação da “idéia do mês” (GIL, 2001, p. 211). Para incentivar a motivação é necessário que se agradeça a todas as idéias fornecidas. O líder também precisa se esforçar para aceitar todas as sugestões, mesmo que seja preciso adaptá-las. Quando alguma sugestão não tiver mais utilidade é importante informar a equipe e explicar o porquê convencendo que esta idéia teve grande importância para a empresa;

Para que as pessoas se sintam motivadas é necessário que se forneçam metas ambiciosas. As empresas que se mantêm com metas baixas não conseguem motivar as suas equipes a ajudar a crescer a própria empresa. As metas têm que ser elaboradas e implementadas com realismo. Conforme Gil (2001) metas muito

altas, ou seja, inatingíveis, é algo que ninguém se sente obrigado a cumprir nem mesmo a pensar;

- **Ofereça incentivo:** os incentivos são fatores importantes para alcançar a motivação das pessoas. Entretanto, a ligação entre esses dois fatores, no entanto, não é tão fácil, Como acreditava Taylor da Administração Científica. Se os funcionários são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e tem o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg, não é o bastante para motivar os funcionários. Sendo assim, é necessário saber se os funcionários estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los à satisfação;

O oferecimento de incentivos como meios motivadores nem sempre, pode confundir-se com o aumento da remuneração ou de benefícios pessoais ou familiares. Portanto, os gerentes devem estar sempre próximos de sua equipe, para que seja fácil descobrir quais são as necessidades da equipe, para que os incentivos da empresa realmente sejam motivadores. Por isso, um presente, uma folga ou conceder alguma vantagem pode causar em muitas situações uma motivação muito mais eficiente do que se fosse em dinheiro;

- **Enriqueça as funções:** o interesse dos funcionários pela tarefa tem muita relação com o sentimento que se tem ao realizar determinada tarefa. Uma tarefa que é separada por partes, tornando o funcionário especialista só porque faz sempre a mesma função, acaba por “enjoar” de realizar esta tarefa. Por isso sugere-se, que o ideal sempre que puder, repartir o grupo em equipes de pessoas com competências direcionadas, tornando cada pessoa responsável por um trabalho menor, porém completo. Esse tipo de ação é conhecido como enriquecimento de tarefas é um dos meios mais eficientes de ajudar na motivação pelo trabalho. Quando se coloca um nível maior de diferentes trabalhos e responsabilidades colaboram para o desenvolvimento das pessoas como profissional e se ganha um funcionário com novas habilidades;

As pessoas têm preferências por trabalhos mais difíceis e menos tediosos. Os funcionários gostam de saber que fazem serviços que requer certa habilidade, tornando o funcionário um especialista e ficam motivados quando recebem o

reconhecimento por isso. Por isso o enriquecimento das tarefas além de incentivar o aumento da motivação, gera uma redução de custo, por tornar um funcionário responsável por mais de uma tarefa;

- **Delegue autoridade:** a situação de sempre obedecer á ordens passadas pelo chefe não causa motivação. Normalmente a maioria das pessoas se tornam especialistas nos trabalhos em que atuam, e com o passar do tempo e sua experiência se tornam capazes de sugerir e dar opiniões para os procedimentos da empresa. O líder deve procurar este funcionário para aperfeiçoar o trabalho. O funcionário que possui um conhecimento mais amplo, por sua experiência e pelo seu trabalho, deve ser reconhecido e quando o conhecimento de que dispõem não é considerado, tornam-se desmotivados e não aceitam certas mudanças impostas pela empresa. O recomendável é que antes de se fazer alguma mudança, o líder tenha uma conversa com os funcionários que serão afetados, e que se dê autonomia para estes funcionários fazerem o replanejamento desta mudança;

Quando se fala em delegação, o que normalmente se pensa é em repassar responsabilidades. O que tem mais importância é delegar autoridade. Quanto mais distante dos altos escalões da empresa, menor é a motivação do grupo. Quando se oferece a oportunidade do funcionário delegar um tipo de tarefa ajuda a despertar e desenvolver os talentos dentro de uma empresa. O líder deve delegar as tarefas que não precisam essencialmente ser feitas por ele, tem que ser definido também o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se tenha controle geral da situação;

- **Faça avaliações:** a maioria das avaliações se finaliza muitas vezes com um critério único cujo objetivo é o de criticar ou favorecer alguém. Portanto, a maneira mais adequada de se fazer uma avaliação é considerar que é parte de um plano para o desenvolvimento de pessoas. São as avaliações que avaliam os desempenhos anteriores dos funcionários, possibilitando ter uma visão mais clara de seus desempenhos, para que no futuro possam melhorar e assumir responsabilidades maiores. Através da avaliação pode-se medir a motivação dos funcionários. Sendo assim, ao ver funcionários desinteressados, por exemplo, falta de entusiasmo com a tarefa ou falta de ambição com a carreira, convém procurar meios para que se possa mudar a situação e se tenha pessoa totalmente motivada na equipe (GIL, 2001, p. 215):

As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um feedback regular aos empregados. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos. Para tanto, deve-se perguntar aos membros da equipe: quais seus principais pontos fortes e fracos, o que atrapalhou seu desempenho e o que poderia ser feito para melhorá-lo? Deve ainda o gerente aproveitar essa oportunidade para avaliar seu próprio desempenho, perguntando como vêm seu trabalho e como sua conduta afetou o desempenho deles nesse período;

- **Promova mudanças:** as experiências desenvolvidas por Mayo apud Gil (2001, p. 215), o pai da Escola das Relações Humanas no Trabalho, mostraram como a motivação dos funcionários aumenta no momento em que são feitas mudanças nas condições de trabalho. As faltas diminuem consideravelmente no período que esta ocorrendo as mudanças na empresa. A explicação de acordo com Mayo apud Gil (2001, p. 214) é a de que para os funcionários ver mudanças e participar delas causam-lhes interesse, auto-estima e desenvolve o espírito de equipe, independentemente da mudança que estiver ocorrendo.

Concluindo-se que as mudanças são fundamentais para que se possa motivar o grupo, o gerente deve procurar áreas que sejam adequadas para que se possa fazer algum tipo de mudança. O gerente também pode reaver seu processo de gerenciamento, mudando algum método, isso poder causar motivação para a equipe de trabalho. Um outro fator que pode ajudar também é pedir a opinião da equipe, mas deve ser considerado com respeito e seriedade as opiniões dada pela a equipe com relação as mudanças feita na empresa.

Levando em consideração os fatores motivacionais e higiênicos apresentados pelos vários autores estudados, destacamos e utilizamos no presente estudo os seguintes:

- Fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfactores:
 - realização pessoal e profissional;
 - reconhecimento;
 - responsabilidade;
 - desenvolvimento profissional;
 - autonomia;
 - criatividade e inovação do trabalho;
 - participação.
- Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção:

- decisões organizacionais;
- relacionamento supervisor/subordinado;
- remuneração;
- relacionamento com os colegas;
- status/prestígio;
- segurança/permanência trabalho;
- comunicação.

3 CASO ESTUDADO

Este capítulo caracteriza o Município de Porto Alegre e identifica a empresa onde o trabalho foi desenvolvido, através de elementos como: dados gerais da empresa, endereço e sua estrutura organizacional. Como será visto a seguir, a organização é composta por diversas Secretarias e Departamentos que formam a Administração Centralizada e a Descentralizada. Será dado um destaque maior para a Secretaria Municipal de Administração, que é o foco desta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE

De acordo com os dados disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre (RS), a região onde se localiza o município foi habitada pelos índios guaranis e está situada na região sul do Brasil. No século XVII, o tropeiro Jerônimo de Ornellas Menezes e Vasconcelos estabeleceu-se em um pequeno sítio, às margens da Lagoa do Viamão, onde se formou um povoado, dando início a colonização local.

A fundação de Porto Alegre ocorreu em 26 de março de 1772, quando um edital eclesiástico dividiu a Freguesia de Nossa Senhora da Conceição de Viamão em duas e criou a Freguesia de São Francisco do Porto dos Casais. Em 1773, tornou-se a capital da província de São Pedro do Rio Grande do Sul.

Em 1808, o Príncipe D. João elevou-se à categoria de Vila. Pela Carta de Lei, de 14 de novembro de 1822, o Imperador D. Pedro I passou a Vila de Nossa Senhora Madre de Deus de Porto Alegre à categoria de Cidade. Durante o período Brasil-Colônia e Brasil-Império, os municípios eram governados pela Câmara Municipal. Com a Proclamação da República (1889), a Câmara Municipal foi extinta, criando-se um Conselho Municipal e o Poder Executivo passou a ser exercido pelo Intendente, que dirigia “todos os serviços”. Como a Intendência Municipal

necessitava de uma sede própria foi construído o Paço Municipal (1891-1901), sendo utilizado para este fim até os dias atuais. Com a Revolução de 1930 foi nomeado o primeiro Prefeito da Capital, passando a Intendência a chamar-se Prefeitura Municipal.

De acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Porto Alegre possuía em 2000 uma população de 1.360.590 habitantes, sendo 635.820 homens e 724.770 mulheres, correspondendo a 13,4% da população do Estado e a 0,85% da população do País.

Observa-se que no período de 1980 a 1991, a taxa média de crescimento populacional foi de 1,07. Já na década seguinte, 1991 a 2000, nota-se a redução desta taxa para o patamar de 0,69. Ainda, estimou-se o crescimento populacional até 2015 (IBGE, 2000), conforme destaca o Quadro.3.

2004 (estimada)	1.416.363
2005 (estimada)	1.428.695
2006 (estimada)	1.441.554
2007 (*)	1.454.528
2010 (*)	1.493.800
2015 (*)	1.521.021

Quadro 3: Previsão de crescimento populacional de Porto Alegre de 2004 a 2015

(*) Prévias para os próximos anos: se Porto Alegre continuar neste ritmo, em 2015 ultrapassará 1,5 milhão de habitantes.

Fonte: IBGE (2000).

De acordo com os dados do Tribunal Regional Eleitoral (TRE), em 2004, a cidade possuía 1.005.998 eleitores, sendo 461.947 homens e 544.051 mulheres. Destes, 14.283 são analfabetos e na faixa etária entre 16 e 18 anos o número é de 13.391.

O perfil econômico do município é predominante de serviços e comércio. O Produto Interno Bruto (PIB) no ano de 2004, foi de R\$ 15.944.201.000,00 (FEE,

2004), sendo o PIB *per capita* de R\$ 11.257,00. Ainda, a expectativa de vida média, ao nascer, dos porto-alegrenses é de 71,594 anos.

3.2 DADOS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PMPA – é regida pela Lei Orgânica do Município de Porto Alegre, datada de 04 de abril de 1990, que estabelece a sua autonomia político-administrativa, composta pelo Executivo Municipal e Legislativo Municipal (Câmara dos Vereadores).

3.1.1 Endereço

A PMPA está situada na Rua Siqueira Campos, número 1.300, no Centro de Porto Alegre. Seu endereço eletrônico é <http://www.portoalegre.rs.gov.br>

3.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da PMPA é dispersa na base geográfica do Município de Porto Alegre, conta com um quadro de provimento efetivo de aproximadamente 24.806 servidores e presta serviços à população aproximada de 1.360.590 munícipes. Estes estão dispostos em área total de 431,85 km² de área continental e 44,45 km² em ilhas.

Fazem parte da estrutura da PMPA os Conselhos Municipais, que estão diretamente ligados ao Prefeito, a Administração Centralizada, que tem atuação administrativo-financeira e gestão subordinada diretamente ao Poder Executivo, e a Administração Descentralizada, dotada de autonomia administrativo-financeira, possuindo poderes para autogestão.

A Administração Descentralizada compõe-se pelas Sociedades de Economia Mista, como a Companhia de Processamento de Dados do Município de Porto Alegre (PROCEMPA) e a Companhia Carris Porto-Alegre (CARRIS), por uma Fundação, que é a Fundação de Assistência Social e Cidadania (FASC), por uma Empresa Pública, que é a Empresa Pública de Transportes e Circulação (EPTC) e pelas Autarquias, quais sejam:

- Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU);
- Departamento Municipal de Habitação (DEMHAB);
- Departamento Municipal de Previdência dos Servidores Públicos do Município de Porto Alegre (PREVIMPA);
- Departamento Municipal de Água e Esgotos (DMAE);

A Administração Centralizada é composta pelo Gabinete do Prefeito (GP), Procuradoria-Geral do Município (PGM), Departamento de Esgotos Pluviais (DEP) e pelas seguintes Secretarias;

- Secretaria do Planejamento Municipal (SPM);
- Secretaria Municipal da Administração (SMA);
- Secretaria Municipal da Fazenda (SMF);
- Secretaria Municipal de Obras e Viação (SMOV);
- Secretaria Municipal de Educação (SMED)
- Secretaria Municipal de Cultura (SMC);
- Secretaria Municipal dos Transportes (SMT);
- Secretaria Municipal da Produção, Indústria e Comércio (SMIC);
- Secretaria Municipal da Saúde (SMS);
- Secretaria Municipal do Meio Ambiente (SMAM);
- Secretaria Municipal de Esportes, Recreação e Lazer (SME);
- Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Segurança Urbana (SMDHSU);
- Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégicos (SMGAE);
- Secretaria Municipal de Coordenação Política e Governança Local (SMCPGL);
- Secretaria Municipal da Juventude (SMJ);

- Secretaria Especial de Acessibilidade e Inclusão Social (SEACIS);
- Secretaria Municipal de Turismo (SMTUR).

O Organograma Geral do Executivo Municipal de Porto Alegre da Administração Centralizada e Administração Descentralizada é apresentada na Figura 5.

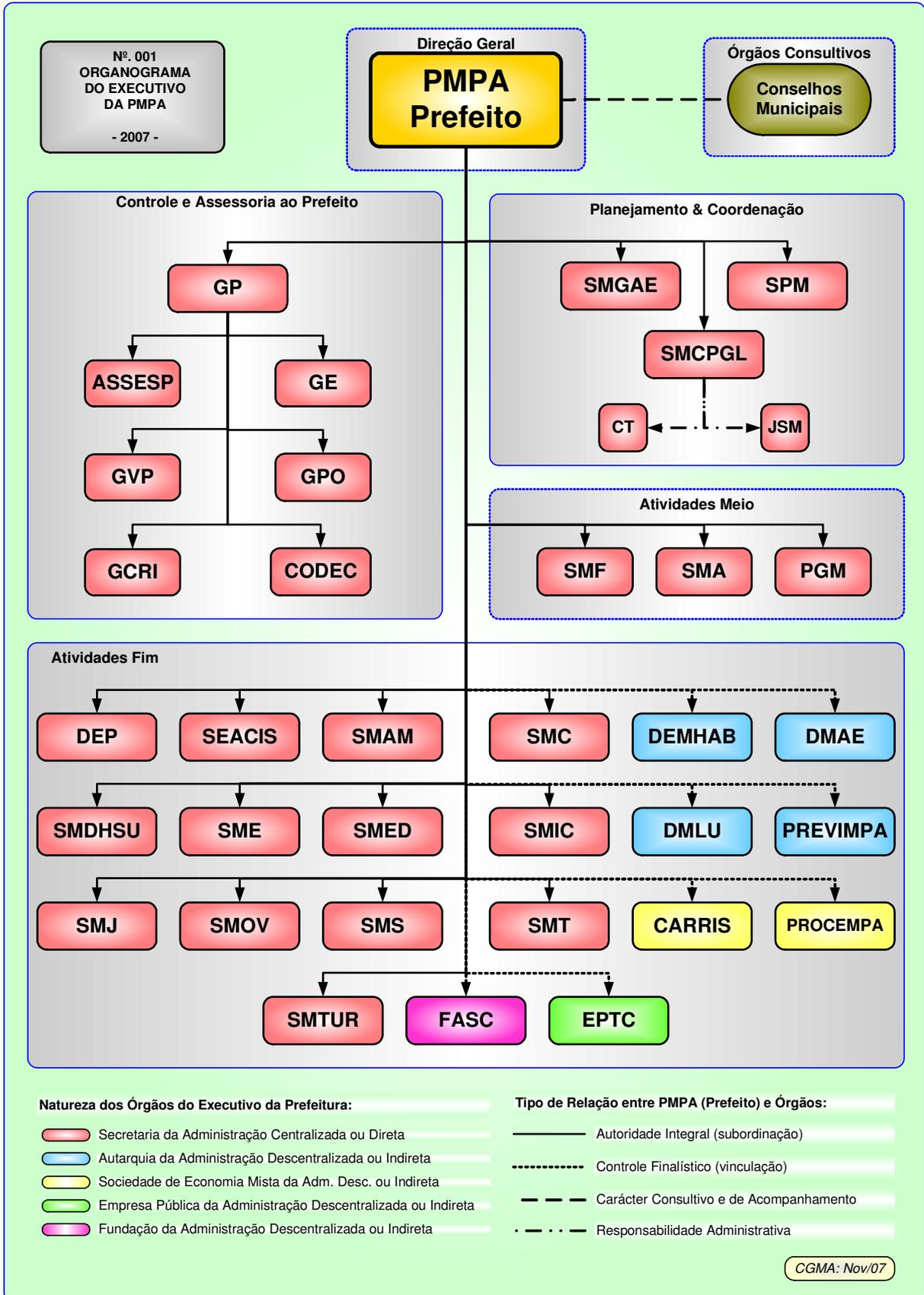


Figura 5: Organograma do Executivo Municipal de Porto Alegre

Fonte: Prefeitura Municipal de POA – SMA (2007)

3.1.2.1 Secretaria Municipal de Administração

Este trabalho será realizado na Secretaria Municipal de Administração – SMA, portanto esta subseção irá aprofundar a própria Secretaria.

A Secretaria Municipal de Administração é o Órgão Central dos Sistemas de Pessoal e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Documentação, Transportes Administrativos e Modernização Administrativa do Município – criação de órgãos com suas respectivas estruturas organizacionais, racionalização e organização dos processos de trabalho. Sua estrutura organizacional é composta pelo Gabinete do Secretário, Assessoria de Planejamento e Programação, Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social e Eventos, Assessoria de Relações Institucionais, Ouvidoria dos Servidores Municipais; Coordenação de Administração e Serviços, Coordenação da Documentação, Coordenação de Transportes Administrativos, Coordenação de Qualidade de Vida do Servidor Municipal, Escola de Gestão Pública, Coordenadoria-Geral de Modernização Administrativa e Supervisão de Recursos Humanos, que compreende as seguintes áreas:

- Auditoria em Gestão de Pessoal;
- Coordenação de Seleção e Ingresso;
- Gerência de Acompanhamento Funcional;
- Coordenação de Estudos e Projetos de Pessoal;
- Centro de Direitos e Registros.

A SMA tem a responsabilidade de elaborar legislação e regulamentar todo o sistema de pessoal, Estatuto dos Servidores Públicos (Lei Complementar 133/85) e Planos de Carreira no âmbito da Administração Centralizada, bem como de orientar a Administração Centralizada e de examinar projetos de lei do Executivo e Legislativo. Compete-lhe o desenvolvimento de pesquisas com vistas à fixação da política salarial, a realização de concursos públicos, o ingresso e posse de servidores, oferecendo, ainda, bolsas de estágios, bem como subsídios de alimentação e transporte. Também deve orientar, coordenar e controlar as atividades relativas a despesa de pessoal, processamento do pagamento dos servidores,

elaboração de atos administrativos, lançamentos de registros funcionais, controle de gratificações, benefícios e aplicações da legislação no âmbito da Administração Centralizada. Cabe à SMA, igualmente, manter os transportes necessários aos serviços administrativos da Administração Centralizada e os carros de representação, dispondo, inclusive, de uma oficina mecânica própria. Administra a documentação oficial do Município, conservada no Arquivo Municipal, devidamente controlada e numerada pelo Protocolo Central, e realiza a triagem e microfilmagem dos papéis oficiais. Compete-lhe, ainda, estudar, elaborar, organizar, coordenar e acompanhar as atividades relativas à organização, racionalização e modernização administrativa, bem como, às políticas de recursos humanos, de qualificação e desenvolvimento funcional no âmbito municipal.

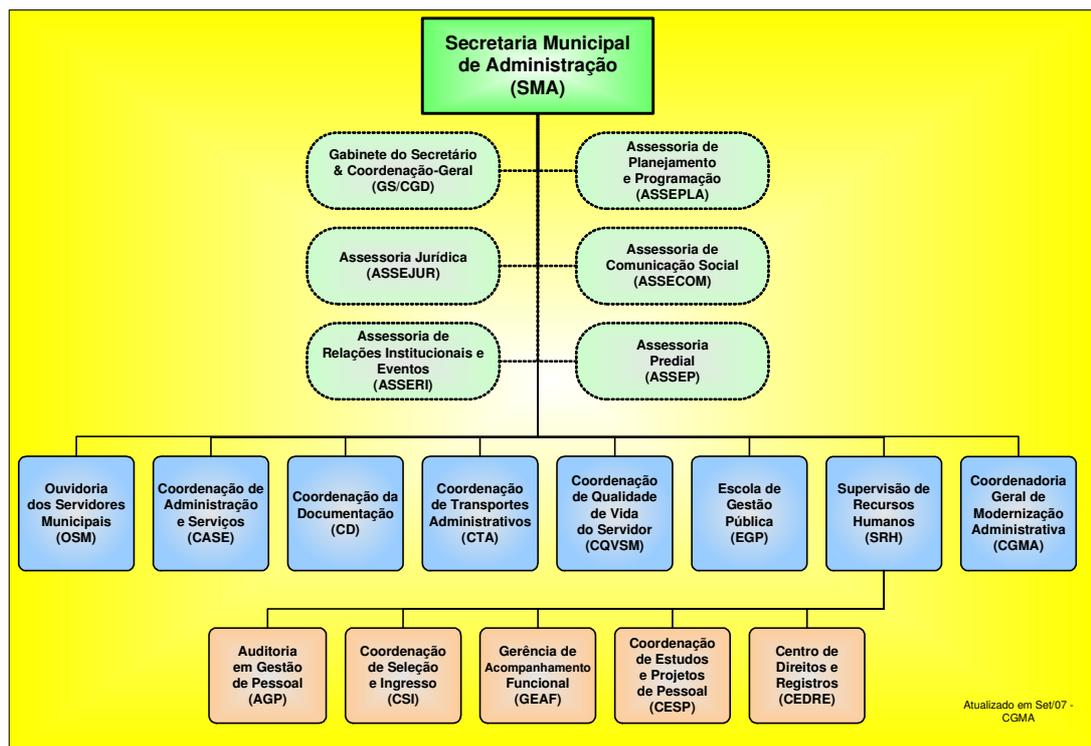


Figura 6: Organograma da Secretaria Municipal de Administração de Porto Alegre

Fonte: Prefeitura Municipal de POA – SMA (2007)

4 MÉTODO

Este capítulo tem o objetivo de informar o método que foi utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa, para coleta das informações e verificação da percepção dos servidores em relação a motivação e satisfação dos Servidores Municipais, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

4.1 ESTUDO DE CASO

A pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. O caso foi levantado na Secretaria Municipal de Administração.

Utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examina acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é realizada especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado. Considerando-se a pequena produção de pesquisa que envolve servidores públicos e organizações do tipo Prefeitura Municipal, enquadra-se esta pesquisa como exploratória.

Este trabalho foi elaborado utilizando o enfoque da pesquisa quantitativa. Isso significa que foi efetuado um levantamento de dados, que posteriormente foram analisados numericamente. Segundo Richardson (1985) o método quantitativo utiliza

a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Esse método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

4. 2 ETAPAS DO TRABALHO

Para uma melhor compreensão de como o trabalho foi realizado, a figura a seguir ilustra as etapas de realização da pesquisa:

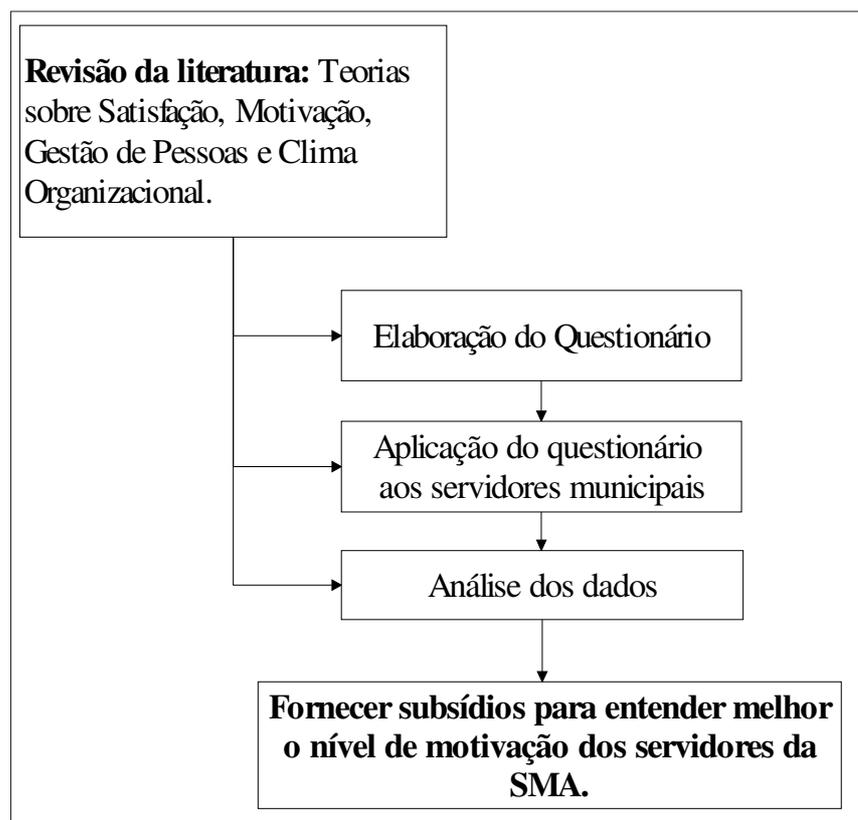


Figura 7: Desenho de pesquisa

Fonte elaborada pela autora/2008

Objetivando buscar identificar o entendimento dos servidores em relação à importância, à finalidade e a vários outros aspectos sobre a motivação e a satisfação no serviço público, a presente pesquisa foi desenvolvida em etapas:

- ✓ realização da fundamentação teórica através da busca em livros, revistas e artigos por conceitos, formas e objetivos que vieram a compor este trabalho;
- ✓ elaboração do instrumento para coletar os dados pretendidos dos servidores, o questionário;
- ✓ a coleta dos dados foi efetivada através da aplicação do questionário (apêndice A);
- ✓ a análise dos dados foi realizada através das afirmativas dos questionários, todas foram tabuladas e analisadas estatisticamente para possibilitar uma leitura da percepção dos servidores referente ao assunto.

4.3 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA

Segundo Roesch (2005) população é o grupo de pessoas que será relevante pesquisar. No caso da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, o quadro de funcionários da Secretaria de Administração – SMA, evidenciada na pesquisa, totaliza 414 servidores entre: celetistas, estatutários, cargos em comissão e estagiários, conforme tabela 1 abaixo.

Vínculo	Cargo	NF	NM	NM NS	NS	Total
Celetista	Motorista - CLT	12				12
	Operário - CLT	21				21
		33	0	0	0	33
Comissionado	Assessor Especialista				2	2
	Assessor Técnico				2	2
	Assistente				14	14
	Coordenador				3	3
	Gestor B				1	1
	Gestor D				1	1
	Oficial-de-Gabinete		1			1
	Responsável por Atividades II		1			1
		0	2	0	23	25

Efetivo	Administrador				17	17
	Ajustador	1				1
	Apontador	11				11
	Arquiteto				1	1
	Arquivista				1	1
	Ascensorista	1				1
	Assessor para Assuntos Jurídicos				3	3
	Assistente Administrativo		92			92
	Assistente Social				1	1
	Auxiliar de Serviços Gerais	17				17
	Chapeador	5				5
	Contador	1				1
	Contínuo	6				6
	Desenhista		1			1
	Economista				2	2
	Eletricista		3			3
	Engenheiro				1	1
	Estofador	1				1
	Gari	3				3
	Mecânico		7			7
	Monitor		1			1
	Motorista	39				39
	Operador de Artes Gráficas		1			1
	Operário	12				12
	Operário Especializado		5			5
	Pedagogo				2	2
	Pintor	3				3
	Porteiro	1				1
	Professor				5	5
	Psicólogo				7	7
	Recepcionista	5				5
	Técnico Contábil				2	2
	Técnico em Comunicação Social				1	1
	Telefonista	3				3
	Terapeuta Ocupacional				1	1
		109	110	0	44	263
Estágio	Estagiário			89		89
	Voluntário			3		3
		0	0	92	0	92
Político	Secretário Municipal				1	1
		0	0	0	1	1
		142	112	92	68	414

Tabela 1: Composição dos servidores da SMA

Fonte: Secretaria Municipal da Administração

Segundo Lakatos e Marconi (2001) é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir. Assim, o instrumento de coleta foi aplicado a uma amostra de 288

servidores, composto por estatutários/efetivos e cargos em comissão, servidores da SMA buscando identificar o grau de satisfação e motivação dos Servidores.

Vínculo	Cargo	NF	NM	NM NS	NS	Total
Comissionado	Assessor Especialista				2	2
	Assessor Técnico				2	2
	Assistente				14	14
	Coordenador				3	3
	Gestor B				1	1
	Gestor D				1	1
	Oficial-de-Gabinete		1			1
	Responsável por Atividades II		1			1
			0	2	0	23
Efetivo	Administrador				17	17
	Ajustador	1				1
	Apontador	11				11
	Arquiteto				1	1
	Arquivista				1	1
	Ascensorista	1				1
	Assessor para Assuntos Jurídicos				3	3
	Assistente Administrativo		92			92
	Assistente Social				1	1
	Auxiliar de Serviços Gerais	17				17
	Chapeador	5				5
	Contador	1				1
	Contínuo	6				6
	Desenhista		1			1
	Economista				2	2
	Eletricista		3			3
	Engenheiro				1	1
	Estofador	1				1
	Gari	3				3
	Mecânico		7			7
	Monitor		1			1
	Motorista	39				39
	Operador de Artes Gráficas		1			1
	Operário	12				12
	Operário Especializado		5			5
	Pedagogo				2	2
	Pintor	3				3
	Porteiro	1				1
	Professor				5	5
	Psicólogo				7	7
	Recepcionista	5				5
	Técnico Contábil				2	2
	Técnico em Comunicação Social				1	1
Telefonista	3				3	
Terapeuta Ocupacional				1	1	
		109	110	0	44	263
		109	112	0	67	288

Tabela 2: Composição dos servidores da SMA pesquisados

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado nesse estudo para coletar os dados juntos aos servidores da SMA foi o questionário.

4.4.1 Questionário

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho será o grau de satisfação e motivação dos servidores da Prefeitura de Porto Alegre. De acordo com Richardson (1985) os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação

- questionários de perguntas fechadas – alternativas de respostas fixas;
- questionários de perguntas abertas – respostas elaboradas pelo entrevistado;
- questionários que combinam perguntas abertas e fechadas – geralmente é incluída entre as alternativas uma categoria outros, aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

A primeira parte do questionário é composta por 6 questões fechadas para identificar o perfil do servidor.

Na segunda parte o questionário foi aplicado para identificar os pontos de satisfação e motivação, na percepção dos servidores, é composta por 14 questões fechadas. O instrumento de medida adotado nesse estudo foi a escala de Likert, definida como:

Uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com

cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo. (Malhotra, 2001,p.255)

A terceira parte do questionário trata do assunto, que o servidor considera atualmente como principais fatores de motivação na Secretaria Municipal de Administração, e é composta por 1 questão com 16 alternativas onde cada respondente escolheu 4 delas, .

A elaboração do questionário foi com base na literatura, no próprio conhecimento que a pesquisadora possui sobre este tema. Para facilitar o posicionamento dos respondentes frente às afirmativas do questionário, optou-se por incluir a alternativa “sem condições de opinar”, o que garante maior liberdade de resposta.

4.5 COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados, foi feito, alguns contatos com o Gabinete da Secretaria Municipal de Administração, visando explicar o objeto desta pesquisa, apresentar o questionário e procedimento para sua aplicação, foi autorizado o questionário (apêndice A) somente após sofrer algumas modificações. Entre essas modificações estão às questões como condições físicas de trabalho, políticas e a administração e segurança profissional, foi solicitado a substituição das mesmas no questionário em função do momento político que a Administração está passando.

Após ter sua aplicação autorizada, o questionário foi avaliado através de um teste-piloto (pré-teste) realizado no dia 27 de maio de 2008 com cinco servidores da Secretaria de Administração. Esse teste visou avaliar se as questões eram compreensíveis, se a seqüência das questões estava adequada, se havia condições de analisar os dados obtidos com o instrumento, se os resultados tinham sentido (Roesch, 2005). A partir do momento em que nenhum servidor apontou dificuldade em responder o questionário e nem solicitou modificações, o mesmo foi distribuído entre a população-amostra.

Os dados foram coletados através da aplicação do questionário referente ao assunto na Secretaria Municipal de Administração – SMA – para uma amostra de 130 servidores que lá trabalham. O instrumento de coleta foi distribuído com o modelo de Consentimento Informado (Anexo A), entre os dias 28 e 30 de maio do corrente ano, nas diversas Coordenações, que compõem a estrutura organizacional da SMA. Destes 130, retornaram 110 questionários respondidos.

4.6 ANÁLISE DOS DADOS

Considerando-se a importância e as dificuldades que poderiam ocorrer nessa etapa da pesquisa, utilizou-se, visando garantir, o máximo possível, a qualidade e objetividade dos resultados, a técnica da análise quantitativa.

Os dados foram analisados através das afirmativas do questionário: discordo totalmente; discordo; indiferente, concordo; concordo totalmente; sem condições de opinar. Cada afirmativa gerou uma resposta que foi tabulada e analisada estaticamente com o auxílio do *Microsoft Office Excel*. Através do auxílio da revisão de literatura e também na experiência pessoal da pesquisadora, que é servidora municipal há mais de dez anos, foi possível fazer uma interpretação dos dados coletados, identificando o grau de satisfação e motivação do servidor da SMA.

Optou-se por agrupar e fazer a leitura, sempre que possível, das opções concordo totalmente e concordo, indiferente e sem condições de opinar, da mesma forma as opções discordo e discordo totalmente, salvo as questões em que alguma dessas alternativas tenha se sobressaído demasiadamente em relação à outra.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de satisfação e motivação no trabalho dos servidores da Secretaria Municipal de Administração.

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário.

Nessa primeira parte da análise, apresentaremos os resultados referentes ao perfil dos entrevistados. Essa análise foi elaborada através da leitura dos blocos, apresentados a partir do Método e está dividida em três seções: a primeira diz respeito ao perfil dos servidores pesquisados, na seqüência a seção 5.2 e 5.3 busca identificar o grau de satisfação e motivação no trabalho dos servidores através dos fatores motivacionais e higiênicos através das questões do bloco 2; a seguir a seção 5.4 aborda os aspectos que você considera principais fatores de satisfação e motivação para servidores da SMA.

5.1 PERFIL DO SERVIDOR PESQUISADO

Em relação aos aspectos sociodemográficos, dos 110 servidores pesquisados, os resultados dos dados e informações coletados permitiram a identificação do perfil da maioria dos servidores pesquisados: estão em cargo efetivo dentro do Serviço Público Municipal; são habilitados através de concurso público; pertencem a uma faixa etária média em sua maioria entre 45 e 54 anos. Entre a quantidade de servidores pesquisados houve igualdade entre o sexo feminino e

masculino. Os funcionários pesquisados a predominância de escolaridade é de nível superior. No que tange ao tempo de serviço estão com mais de 11 anos de serviço público, conforme tabela 3.

ITENS	ALTERNATIVAS	%	UNIDADES	TOTAL
SEXO	Masculino	52%	57	110
	Feminino	48%	53	
CARGO	Operacional	33%	36	110
	Médio	37%	41	
	Técnico	30%	33	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Fundamental	18%	20	110
	Médio	35%	38	
	Superior	47%	52	
VÍNCULO FUNCIONAL	Estatutário	89%	98	110
	Cargo Comissão	11%	12	
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	18 a 24	1%	1	110
	25 a 34	14%	15	
	35 a 44	26%	29	
	45 a 54	38%	42	
	55 a 64	18%	20	
	Acima de 64	3%	3	
TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	Menos 05	10%	11	110
	05 a 10	18%	20	
	11 a 15	20%	22	
	16 a 20	17%	19	
	21 a 25	15%	17	
	Acima de 25	19%	21	

Tabela 3: Perfil do servidor pesquisado

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir dos resultados da pesquisa

5.2 FATORES MOTIVACIONAIS

5.2.1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho

As respostas dessa questão possibilita identificar o grau de motivação dos servidores sobre autonomia, como mostra o gráfico:

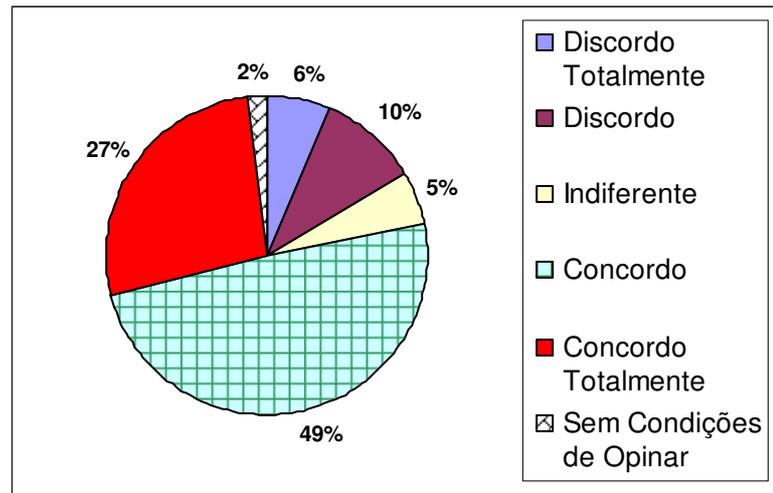


Figura 8: Percebo que tenho autonomia

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os 110 servidores pesquisados, 54 concordam e outros 32 concordam totalmente que possuem autonomia para realização de seu trabalho e com isso contribui para motivação no trabalho, o que representa um total de 76% dos respondentes concordando com a afirmativa em questão. Por outro lado, para apenas 7% dos servidores (sem condições de opinar e indiferente) ainda não está clara a questão de promover mudanças através motivação

Foram agrupados 18 respondentes, entre os que discordam e discordam totalmente, indicando que 16% dos servidores pesquisados não acreditam que possuem a autonomia para decidirem sobre maneira de executar seu trabalho.

5.2.2 Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo

Os dados levantados através da aplicação do questionário na Secretaria Municipal da Administração, sobre a questão realize-me pessoalmente e profissionalmente, estão expressos graficamente na figura 9.

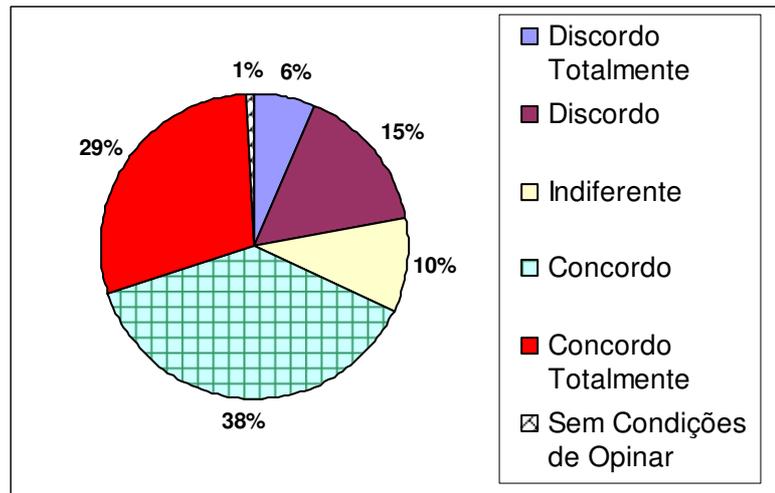


Figura 9: Realizo-me pessoalmente e profissionalmente
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os respondentes, a variável “realização pessoal e profissional” apresenta o nível de concordância 67% maior que o de discordância de 21%. Isto significa que este aspecto conforme a teoria de Herzberg (1997a) é um dos fatores contribuidor de satisfação no trabalho.

5.2.3 Sinto que minhas idéias de inovação e sugestões para criação são ouvidas

As respostas dos servidores da SMA sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

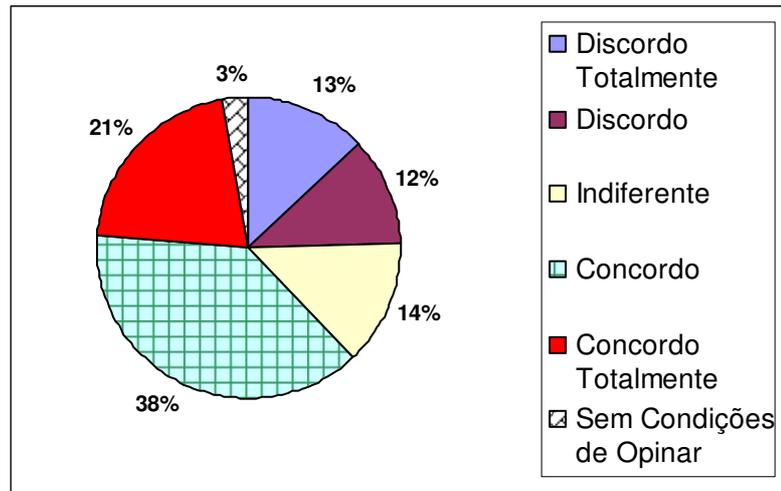


Figura 10: Minhas idéias de inovação são ouvidas

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Os resultados desta questão da pesquisa ressaltou que 43.% dos servidores não possuem liberdade para expressar suas idéias de inovação no trabalho. Pode-se constatar que entre todas as afirmativas do questionário, na questão dos fatores motivacionais, essa foi a que apresentou o resultado mais desfavorável em relação ao nível de satisfação dos servidores, foram descritos como causadores de insatisfação no trabalho. Para Herzberg (1973), estes fatores contribuem muito pouco para a insatisfação profissional, mas para os servidores pesquisados, tais fatores constituem importantes fontes de insatisfação no trabalho.

5.2.4 Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo

A questão foi formulada para verificar qual o grau de reconhecimento dos servidores em relação ao seu trabalho.

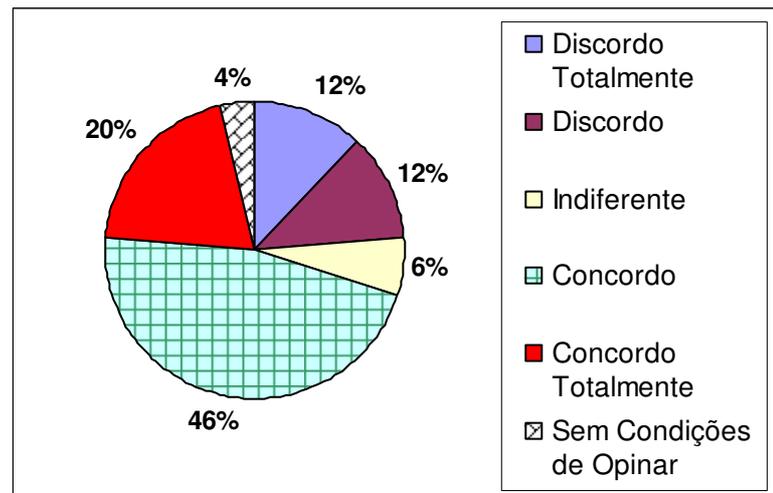


Figura 11: Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

O reconhecimento interno foi fator apontado como causador de satisfação no trabalho dos respondentes, com 66% de concordância. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do trabalhador. O reconhecimento reflete positivamente na autoconfiança e na auto-estima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. Neste sentido o resultado da pesquisa se alinhou com a teoria de Herzberg (1997a) que aponta reconhecimento profissional como fator contribuidor de satisfação no trabalho.

5.2.5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo

As opiniões sobre essa afirmativa dividem-se conforme mostra a figura a seguir:

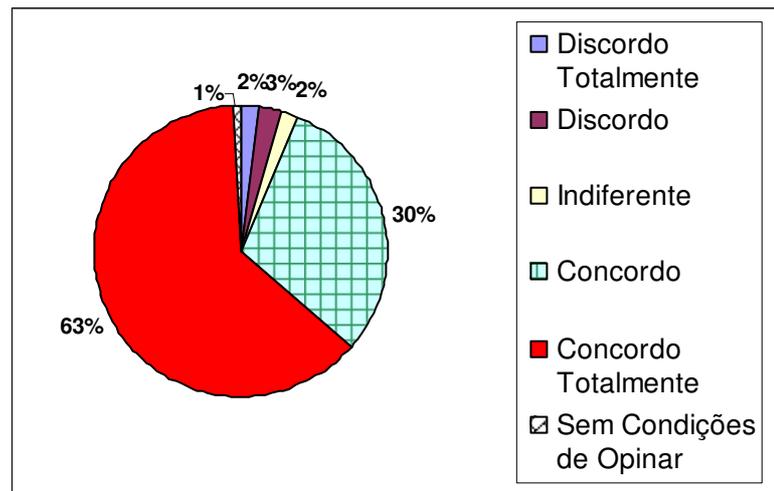


Figura.12: Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo
 Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os servidores pesquisados, 93% possuem nível de concordância que tem responsabilidade com o trabalho, dentre os fatores motivacionais foi o grau maior de motivação. Isto permite deduzir que a responsabilidade é um fator estimulador da motivação desses servidores. Este estudo confirmou que, de fato, os fatores motivadores no trabalho são apontados como sendo causadores de satisfação, pois atendem à necessidade básica e humana de crescimento no trabalho, bem como à necessidade das pessoas se tornarem mais competentes (HERZBERG, 1973).

5.2.6 Sou chamado a participar das decisões do meu setor

Esta questão busca identificar se o servidor é chamado para participar das decisões de seu setor. Os resultados estão graficamente representados na figura 13.

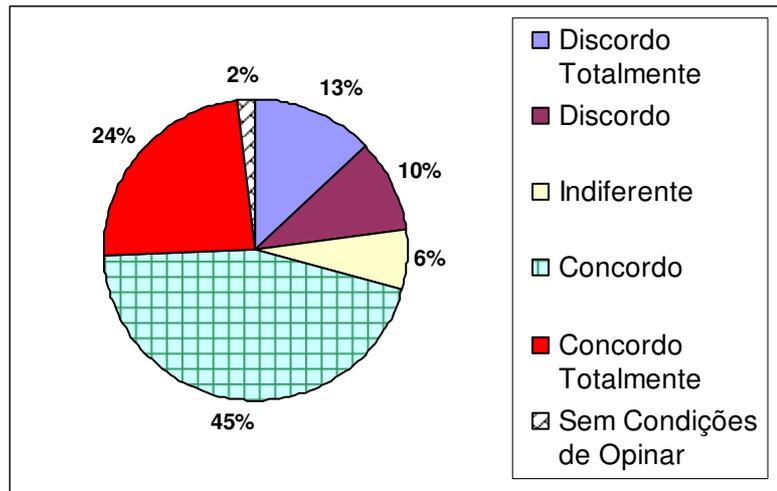


Figura 13: Sou chamado a participar das decisões do meu setor
 Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Administração são chamados a participar das decisões de seu setor. Foram 76 servidores que tiveram concordância com afirmativa. Este grupo de fatores está relacionado com as relações do homem com o que ele faz. Para Herzberg (1973), são os fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, que deixam as pessoas mais felizes no trabalho.

5.2.7 Tenho me desenvolvido profissionalmente

Os dados levantados através da aplicação do questionário na Secretaria Municipal de Administração, sobre a questão tenho me desenvolvido profissionalmente, estão expressos graficamente na figura 14.

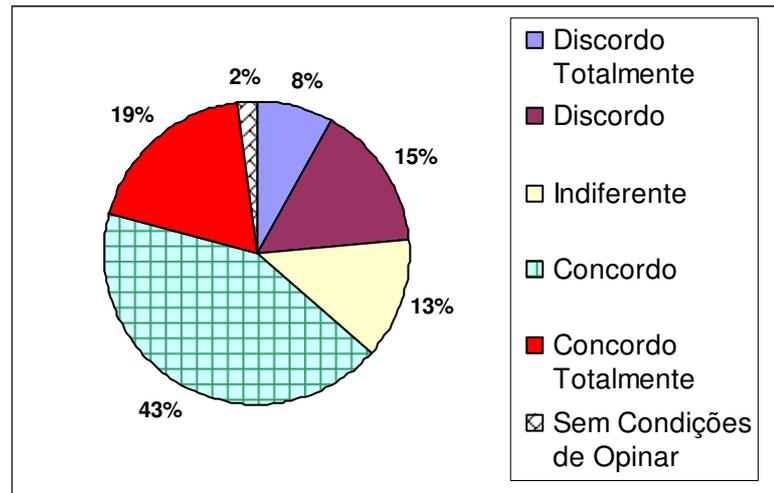


Figura 14: Tenho me desenvolvido profissionalmente

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os respondentes, 68 concordam com a afirmativa, que tenho me desenvolvido profissionalmente, o que significa que esta variável possui um aspecto importante, conforme a teoria de Herzberg (1997a) que aponta este fator como contribuidor de satisfação no trabalho.

5.3 FATORES HIGIÊNICOS

5.3.1 O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom

As respostas dos servidores da SMA sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

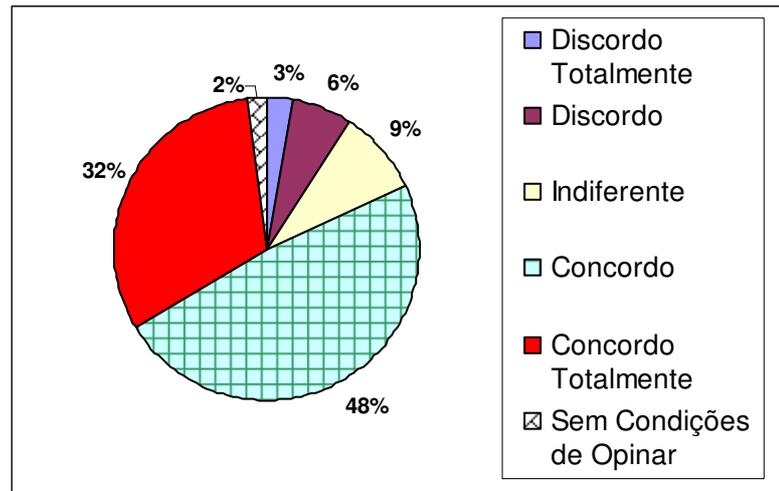


Figura 15: Relacionamento entre as pessoas da sua equipe
 Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Os resultados dessa questão da pesquisa refletem de forma clara o grau de coleguismo entre os servidores. Pode-se constatar que entre todas as afirmativas do questionário, essa foi a terceira que apresentou-se mais favorável: agrupando os 53 servidores que assinalaram “concordo” com os 35 que marcaram “concordo totalmente” tem-se um total de 80% das respostas afirmativas.

Para estes entrevistados o coleguismo é um fator que gera satisfação no trabalho, de certa forma diferem do pensamento de Herzberg, quando pela sua teoria isso seria uma expectativa natural, que não gera mais satisfação, apenas gerando insatisfação quando ausente.

5.3.2 Considero bom o relacionamento com a chefia

As respostas dos servidores da SMA sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

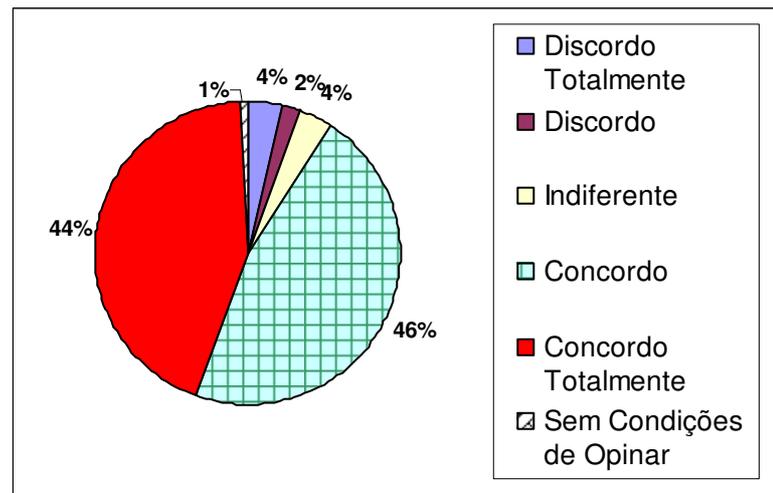


Figura.16: Considero bom o relacionamento com a chefia
 Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Pode-se dizer que este foi o resultado mais favorável dos fatores higiênicos, pois o fato de 99 servidores concordarem com a afirmativa indica que eles têm um excelente contato com a sua chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários.

Coda (1986) inclusive relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefes preocupados com tarefas e níveis de produção.

5.3.3 Concordo com as decisões organizacionais da SMA

Essa é uma questão importante de ser analisada, pois através da leitura dos dados pode-se identificar se os servidores concordam as decisões organizacionais da SMA.

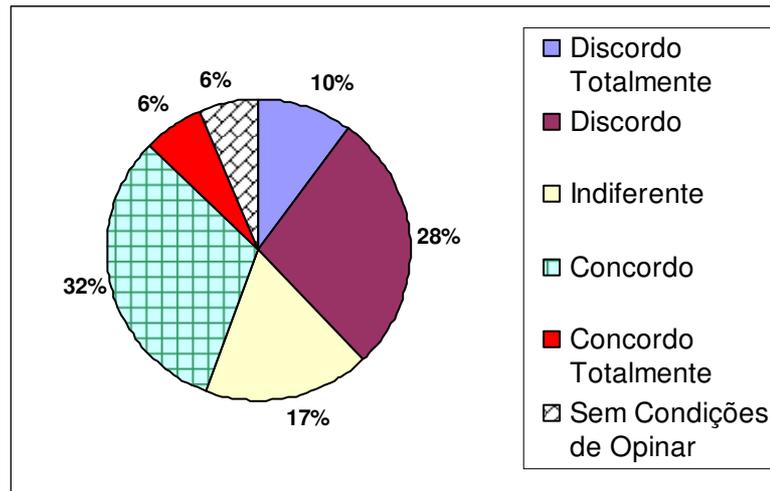


Figura 17: Concordo decisões organizacionais da SMA

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os 110 servidores pesquisados, 43 discordaram das decisões organizacionais da SMA, o que representa um total de 39% dos respondentes discordando da afirmativa em questão, com isso podendo gerar uma insatisfação no trabalho destes servidores.

Essa categoria demonstra que os fatores relacionados ao contexto do trabalho que aparecem como causadores de insatisfação estão de acordo com a formulação teórica de Herzberg, que relaciona estes fatores com aqueles que potencialmente podem produzir mais insatisfação e pouca satisfação, e comenta que “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda a organização, como sabemos, colherá as conseqüências de uma pessoa infeliz” (HERZBERG, 1973).

5.3.4 Estou satisfeito com minha remuneração

As respostas dos servidores da SMA sobre a afirmativa em pauta estão graficamente representadas na figura abaixo:

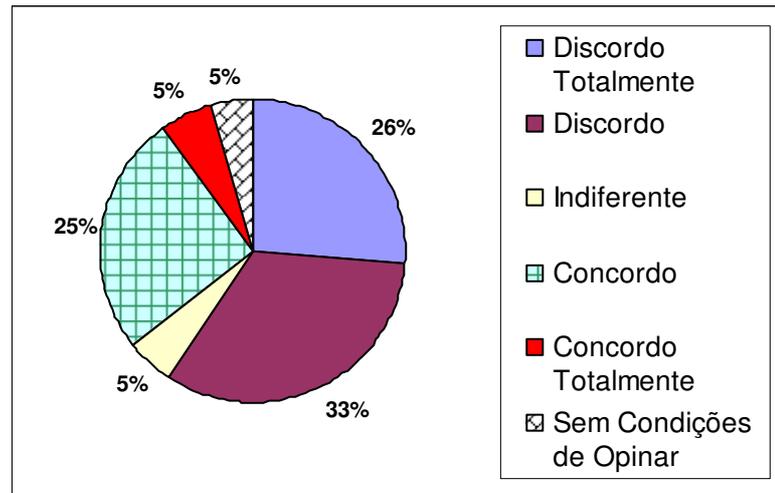


Figura 18: Estou satisfeito com minha remuneração

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

A pesquisa apontou que a maioria dos servidores da Secretaria Municipal de Administração não estão satisfeitos com sua remuneração. Foram 65 servidores que discordaram da afirmativa, o que representa um total de 59%, o que constatamos é se pagarmos boa remuneração não basta para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando presentes estas condições, há uma diminuição na insatisfação.

Conforme Bergamini, “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar política administrativa adequada, cumprir com justiça e igualdade os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas.

5.3.5 O meu trabalho me proporciona status

No que se refere na questão meu trabalho me proporciona status, os dados obtidos através dos respondentes foram os seguintes:

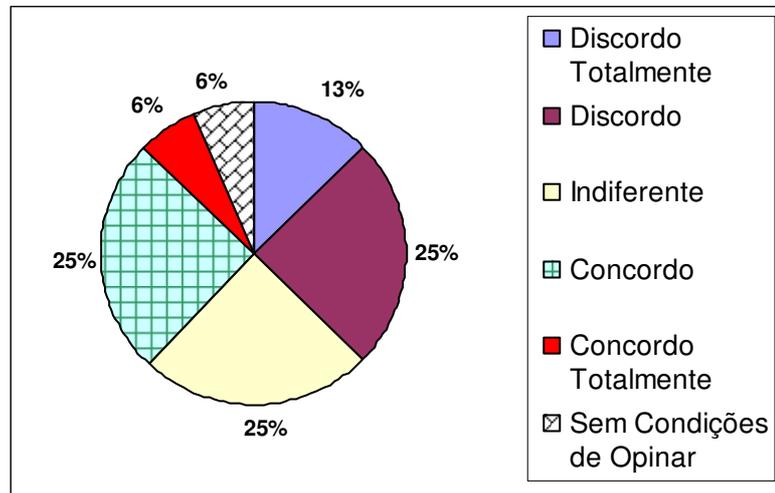


Figura.19: Meu trabalho me proporciona status

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Ao analisar os dados coletados pela pesquisa é possível identificar que muitos servidores não acreditam possuir status trabalhando na Secretaria Municipal de Administração. A prova disso é que 38% dos respondentes discordaram da questão meu trabalho me proporciona status. Este resultado está em conformidade com a teoria de Herzberg (1997a), que aponta que os fatores higiênicos são a principal causa da insatisfação no trabalho.

5.3.6 Confio que permanecerei trabalhando na PMPA

O análise dos resultados dessa questão possibilita medir o grau de segurança que os servidores possui em permanecer trabalhando na PMPA, conforme mostra o gráfico abaixo:

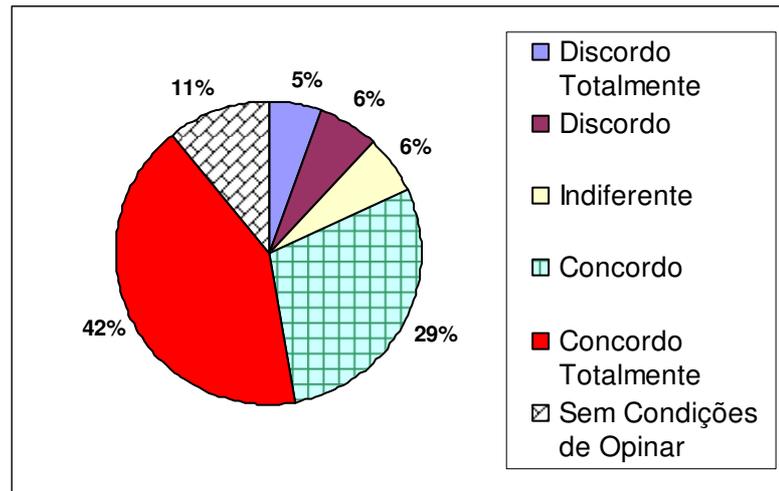


Figura 20: Confio que permanecerei trabalhando na PMPA

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os respondentes, 78 servidores concordam com a afirmativa, ou seja, 71 % se sente em situação de segurança e estabilidade no cargo que ocupa na Secretaria Municipal de Administração. A pesquisa demonstrou que este fator continua sendo forte atrativo para o ingresso e permanência no serviço público. De fato, o fator não se constitui numa satisfação, mas na fuga de uma insatisfação, que poderia ser gerada pelo desemprego, conforme Herzberg (1973) a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

5.3.7 Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na SMA

Os dados levantados através da aplicação do questionário na Secretaria Municipal de Administração, sobre a questão disseminação da comunicação, estão expressos graficamente na figura 21.

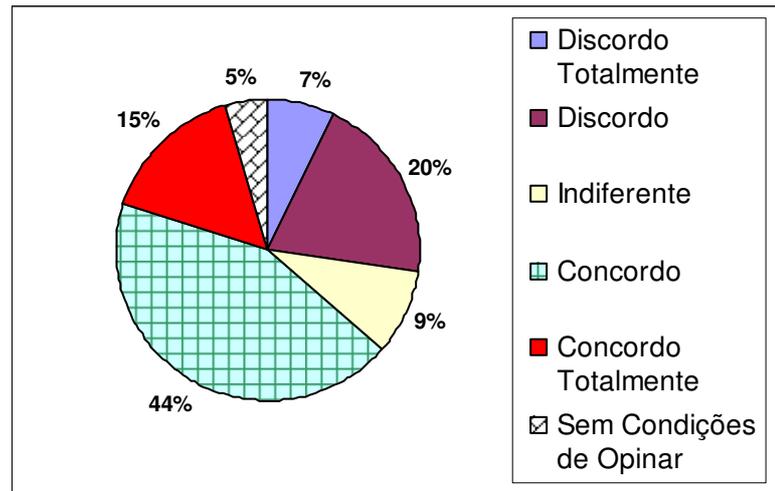


Figura 21: Acho adequada a divulgação de informações na SMA

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Entre os respondentes, 65 concordam com a afirmativa, o que representa 59%, o que leva a crer que, a disseminação de informações na SMA é adequada, as comunicações internas relacionadas aos aspectos que dizem respeito aos servidores, especialmente aqueles que identificam os objetivos e metas da organização, influenciando positivamente na satisfação dos servidores públicos. Este resultado não está em conformidade com a teoria de Herzberg (1997), que aponta que os fatores higiênicos, constituem causas ou fatores, quando ausentes ou inadequados, do sentimento de insatisfação no trabalho.

5.4. O QUE VOCÊ CONSIDERA OS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA SMA

GRAU	SIGNIFICADO
A	Instalações físicas
B	Poder usar a criatividade e talentos
C	Promover o desenvolvimento
D	Integração da equipe de trabalho
E	Oportunidade de crescimento
F	Autonomia
G	Estabilidade no emprego

H	Gostar do que faz
I	Salário somado a benefícios
J	Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência
L	Desafios existentes no trabalho
M	Relação com os colegas
N	Participação das decisões
O	Relação com a liderança da equipe
P	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz
Q	Ser ouvido

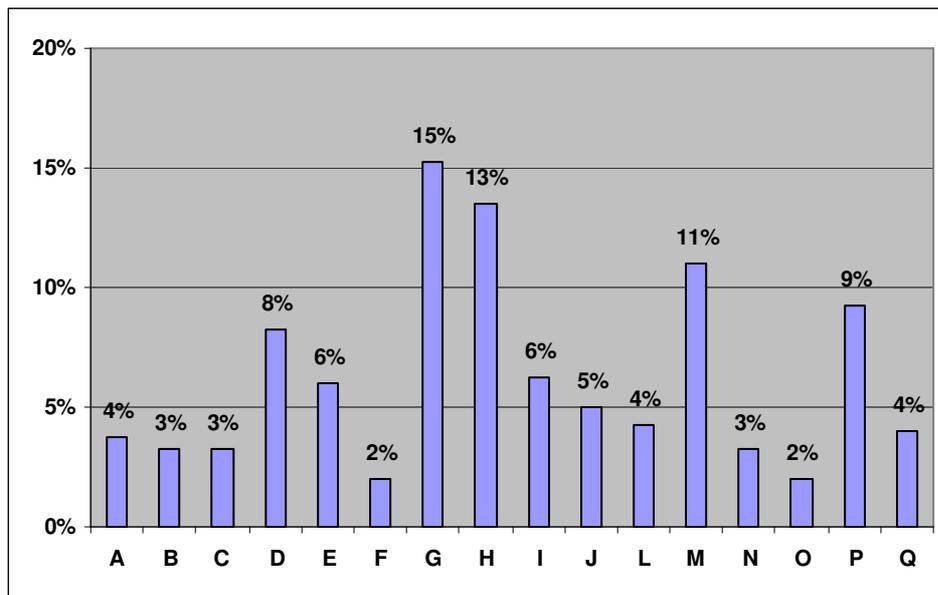


Gráfico 1: Fatores de satisfação e motivação para servidores SMA

Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2008)

Para um melhor entendimento dos dados nessa questão, que se refere quais os principais fatores de motivação para os servidores da SMA atualmente, pode-se constatar que os fatores motivacionais para o trabalho, que estão mais presentes e contribuindo “gostar do que faz e ser valorizado e reconhecido” e os de menor contribuição e que consideram que quase não existem são “autonomia, participação nas decisões, poder usar a criatividade, promover o desenvolvimento, ser ouvido e desafios existentes no trabalho” e os fatores higiênicos “estabilidade e integração da equipe” são os que mais apareceram e que mais influenciam positivamente na satisfação do servidor, enquanto os fatores “instalações físicas e relação com a

liderança da equipe” são o que menos apareceram e os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico trata das principais conclusões, sugestões para a organização, relações do trabalho e do curso realizado, limitações da pesquisa e sugestões para futuras pesquisas. A seguir são apresentadas as principais conclusões.

6.1 CONCLUSÃO

Trabalhar com os temas satisfação e motivação no trabalho é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

O objetivo deste estudo foi analisar que fatores organizacionais influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Quanto a análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos pesquisados, pudemos constatar que a maior influência é dos fatores higiênicos do que os fatores motivacionais.

Feitas estas considerações, os resultados obtidos na pesquisa apontam que os fatores motivadores “responsabilidade, autonomia, participar das decisões e realização pessoal e profissional” e os fatores higiênicos “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade” são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para a satisfação e motivação no trabalho.

Já a insatisfação no trabalho, para os servidores entrevistados, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “remuneração, decisões organizacionais e status no trabalho”, e pelos fatores motivadores “idéias de inovação são ouvidas”.

Sabemos, que o conjunto dos resultados obtidos a partir das entrevistas indica que o desempenho dos recursos humanos está sendo afetado pela inexistência de práticas de gestão de recursos humanos, novas políticas precisam ser adotadas, não apenas na teoria, mas na prática organizacional.

Para concluir, ressalta-se a importância e necessidades de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e que permitam avaliar como está a relação entre os servidores e a administração pública.

6.2 SUGESTÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

Como recomendação, deveria ser aplicada uma pesquisa mais ampla, que contemplasse a totalidade dos servidores (estatutários, comissionados e celetistas) da Administração Centralizada, ou seja, as 27 Secretarias, visto que a pesquisa aplicada foi restrita, mas oferece a base para um novo estudo. Isto poderia subsidiar fortemente a gestão de recursos humanos de forma mais eficiente.

Também como recomendação, faz-se necessário sugerir a implementação de uma nova política de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de idéias administrativas, para estabelecer a primazia de princípios gerenciais baseados em conceitos modernos de administração.

Outra observação necessária é sobre a política salarial adotada pela organização. Que foi apontada nas pesquisas remuneração como sendo o fator higiênico que mais causa insatisfação, nota-se claramente, nos contatos realizados, um descontentamento com a reposição salarial, e com diferenças de salários entre as secretarias. A persistir esta política, a insatisfação com a organização pode se generalizar e afetar negativamente a eficiência e a eficácia da organização.

6.3 RELAÇÕES DO TRABALHO E DO CURSO REALIZADO

As disciplinas do Curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão em Pública da Faculdade IBGEN foram de extrema importância para a realização do Trabalho de Conclusão, possibilitando um embasamento teórico, uma base prática no sentido de escolher o tema de pesquisa, tendo como disciplinas mais utilizadas: Metodologia de Pesquisa, Gestão de Projetos, Administração Pública, Planejamento Governamental e Gerenciamento de Crises.

6.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O grande desafio enfrentado no desenvolvimento desse estudo foi ausência de literatura de motivação na área pública. Na falta de livros específicos, foi preciso adaptar os artigos encontrados sobre o tema para o serviço público.

A amostra pesquisada, por ser composta somente de uma amostra de servidores concursados e cargos em comissão, não permite a extrapolação dos resultados para toda a Prefeitura Municipal. No entanto pode ser utilizada para nortear futuras pesquisas de motivação e satisfação nessa organização, especialmente pelo fato deste tema ter-se mostrado fundamental para a gestão estratégica de recursos humanos.

Reavaliar o currículo do Pós-graduação e colocar a matéria de Metodologia de Pesquisas nas primeiras aulas, para que o aluno tivesse maior orientação e apoio para redigir o TCC .

6.5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A partir dos resultados dessa pesquisa e das conclusões por elas apresentadas ficam aqui algumas sugestões para futuras pesquisas:

- A elaboração periódica de um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos servidores. Pelas informações coletadas, até o presente momento nunca foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, sobre satisfação e motivação no trabalho e, assim, as decisões administrativas são tomadas de forma intuitiva;
- Reformulação do plano de carreira, com a aplicação de um novo sistema de promoção, aliando o tempo de serviço com uma avaliação objetiva de competência e do desempenho dos servidores, visto que o plano atual não motiva os servidores a terem um melhor desempenho, pois a promoção é praticamente automática.

REFERÊNCIAS

- ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: MARE, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CODA, Roberto. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

FEE. **Produto Interno Bruto dos Municípios do Rio Grande do Sul.** Disponível em http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_municipal_destaque_texto.php. Acessado em 02.06.2008

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?**. In: GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

IBGE. **Censo populacional de 2000.** Disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 02.06.2008.

IBGE. **PMB, 2001 e 2002.** Disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 02.06.2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho.** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. Tradução de: La crise des motivations.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

PASSOS, Elizete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Manual do servidor público municipal**. Porto Alegre. Secretaria Municipal de Administração, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam**. ENANPAD, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.

APÊNDICE A

ANEXO A