

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL:
UM ESTUDO EM LIMOEIRO-PE**

**MOTIVATION OF SERVERS IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: A
STUDY IN LIMOEIRO-PE**

Paulo Sergio da Fonseca Silva e Minelle Enéas da Silva

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar o nível de motivação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes da Prefeitura do Limoeiro – PE. , onde a presente pesquisa foi embasar em uma discussão teórica sobre a motivação no serviço público municipal, concluindo-se que os funcionários da citada secretaria encontram em um nível de motivação baixo, e que esses níveis estão ligados diretamente as teorias motivacionais, mostrando que as necessidades citadas nas teorias, são de extrema importância para a elevação dos níveis motivacionais, e influenciando os servidores a executar com exatidão e eficiência as atividades a eles impostas, e fazendo que os mesmo consigam alcançar a auto realização, tanto profissional como pessoal.

Palavras-chaves: Motivação, Setor Público, Servidores.

ABSTRACT

This paper aims to identify the level of motivation in the work of municipal servers of the Municipal Secretary Education and Sports of the Municipality of Limoeiro - PE. Where this research was to base on a theoretical discussion of the motivation in the municipal public service, concluding that the employees of the said Secretary are in a low level of motivation, and that these levels are directly linked to the motivational theories, showing that needs cited theories are extremely important for raising the motivational levels, and influencing the servers running accurately and efficiently the activities imposed upon them, and making them even able to attain self-realization, both professional and personal.

Keywords: Motivation, Public Sector, Servers.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é o principal meio que leva o ser humano a realizar várias atividades, entre elas o seu trabalho. Com isso, é possível alcançar metas e conquistá-las por meio de mérito e esforço próprios, pois o profissional se torna mais produtivo e eficiente no seu ambiente de trabalho e produz maiores estímulos para o seu desempenho. Sendo assim, entende-se por motivação o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada” (MONTANA, 1999, p. 203).

Sabe-se que a motivação é um dos pilares principais para a atuação tanto de servidores públicos como de funcionários de instituições privadas, onde essas instituições tentam driblar com eficiência, um grande desafio que surge no fator motivacional de seus funcionários, que é proporcionar um ambiente propício para os servidores desempenharem suas funções e se sentirem motivados para o total desempenho das suas atribuições, conseguindo com isso alcançar um grau de elevação tanto na prestação de serviços públicos como na realização de tarefas em empresas privadas.

O presente tema é importante para a melhoria do ambiente de trabalho, pois o funcionamento e desenvolvimento de tarefas vai depender da qualidade e produtividade dos funcionários. Assim, Chiavenato (2005) indica que, funcionário mais feliz ajuda a desenvolver melhor suas atribuições, conseguindo melhorar o atendimento e oferecer um serviço de melhor qualidade à população. Ao estudar motivação, percebe-se que cada indivíduo se comporta de forma e modo diferente uns dos outros, pois cada necessidade e meta são de caráter próprio, onde a forma para alcançar esses objetivos influenciam diretamente no seu comportamento.

Muitas teorias surgiram para explicar as necessidades que motivam pessoas para alcançar metas e se tornarem eficientes nos serviços, à Motivação de Maslow, dos Dois Fatores de Herzberg, X e Y de McGregor, mas é necessário entender se essas realmente têm efeitos positivos. Assim pode-se comparar essas teorias com o que apresentou Nogueira e Santana (2001, p. 14) sobre gestão de pessoas e motivação. Para os autores:

[...] vivemos em um momento em que, de todos os lados, surgem sinais de que a importância da gestão de Recursos Humanos está sendo reavaliada, inclusive as tendências aparecem também nas iniciativas de reforma do setor público.

Sendo assim os autores trazem uma ideia da forma como o setor de Recursos Humanos pode mudar. Para Bergamini (1997, p. 24), “o fracasso da maioria de nossas empresas (ou instituições governamentais) não é à falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”. Para Lopes (1980, p.8), “influenciar a motivação positivamente, é missão quase cotidiana, pois ela varia de indivíduo para indivíduo e varia no mesmo indivíduo em situações diferentes”.

Partindo dessa linha de entendimento e considerando que podem surgir desvalorizações de colaboradores em diferentes organizações nos órgãos por conta de falhas surgidas na precariedade ou até mesmo a inexistência da área de Recursos Humanos nos órgãos municipais, a gestão de pessoas é e continua sendo um desafio a ser enfrentado. E seguindo pensamentos do material aqui selecionado, se inicia o estudo sobre a motivação dos servidores municipais.

Sabendo que na administração pública a principal fonte do seu interesse é a necessidade da sociedade, o servidor público é o principal elo entre o governo e a população. Buscando meios que proporcionem à praticidade e agilidade na prestação do serviço em relação a antiga forma de administrar e a possível nova forma de administração, em todos os âmbitos deve-se está focado em uma única direção, que é a eficiência na prestação do serviço. Tentando proporcionar e executar serviços de qualidade, e servidores motivados, conseguirão durante a prestação o alcance de melhorias que devem ser realizadas para que gerem progressos na rotina,

na qualificação e no serviço prestado à população, somente assim conseguirão a total eficácia nas metas traçadas pela gestão municipal.

Gomes e Quelhas (2003, p.6) ressaltam que “uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal”. A partir das considerações até aqui realizadas, o objetivo do presente artigo é identificar o nível de motivação no trabalho dos servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes da Prefeitura do Limoeiro - PE. Por tanto, é de total importância a realização do presente artigo, pois ele mostrara os níveis de motivação que se encontram os profissionais da citada secretaria.

Este artigo está estruturado em quatro partes além desta inicial. No segundo capítulo encontra-se uma base teórica referente ao tema abordado, descreve o que é Gestão de Pessoas, item 2.1, aborda teorias criadas por pesquisadores, item 2.2, que mostram meios de motivar os funcionários, e seguindo o referencial teórico, temos no item 2.3, o tema motivação aplicada ao setor público. No terceiro capítulo, item 3, traz os procedimentos utilizados para a realização do presente artigo, o método de pesquisa, o tipo da pesquisa, os meios para coletas de dados e a finalidade da pesquisa. E no quarto capítulo, item 4, traz os resultados encontrados nas análises dos dados, e mostra o grau em que os servidores públicos municipais se encontram e quais as principais dificuldades por eles enfrentadas, por fim, no item 5, encontra-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública é uma estrutura voltada para as necessidades da coletividade, desempenhando funções para as organizações dos Estados em todas as instâncias, municipais, estaduais ou federais. Segundo Bobbio, Matteucci e Pesquino (1986 apud JUNQUILHO, 2010, p. 27) “[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”. A forma de administrar pode mudar conforme o modo de aplicá-la, segundo Garde (2001, apud Marques, 2003, p. 221):

“A Nova Gestão Pública trata de renovar e inovar o funcionamento da Administração, incorporando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver novas iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social, subjaz nela a filosofia de que a administração pública oferece oportunidades singulares, para melhorar as condições econômicas e sociais dos povos”.

A nova gestão pública possui um caráter ético, com o foco nos resultados positivo das políticas públicas a ser implementada e na credibilidade na administração pública exercida pelos mesmos (MARQUES, 2003). Sendo a Gestão Pública o um dos vários meios que faz funcionar os estímulos de produção, e administrando os recursos, sem limitações de classes e crenças, tentando reformular e sofisticar a forma de gestão, produzindo e realizando tarefas em favor à estabilidade e tranquilidade financeira do país, conseguindo quietude e modernização nas esferas públicas e consolidando o público e o privado, para assim conseguir um lugar em destaque e tão sonhada valorização.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

No início do século XX as pessoas eram consideradas instrumentos de trabalho realizando tarefas, e por anos esse era o pensamento que se tinha dentro das organizações tanto privadas como públicas. Mas ao passar dos tempos, com as revoluções e lutas pelos direitos de trabalhos com condições mais dignas, houve um avanço no setor de Recursos Humanos, o qual até então não tinham pensamentos de coibir e auxiliar os gestores na sua forma de gerenciar, porém, através do avanço da globalização aconteceu a reformulação no gerenciamento, as pessoas passaram a ser o que se tinha de mais importante dentro das organizações (CHIAVENATO, 2003).

Deixando de utilizar o termo Administração de Recursos Humanos quando se falava de gerenciar pessoas e passando a usar expressão Gestão de Pessoas, os servidores ocuparam um lugar de importância nas instituições, deixando de ser instrumentos de trabalho e passando a ser considerados como centrais para a geração de capital. Chiavenato (1999, p. 32) aponta três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas:

- (1) As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;
- (2) As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- e (3) As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Para Bergue (2007, p. 18) entende-se gestão de pessoas no setor público como sendo o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”. Já para Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas no setor público 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”.

De acordo com Nogueira e Santana (2001), num mesmo sentido dos autores anteriores, Gestão de Pessoas pode ser entendida como sendo um processo que procura dirigir os componentes do sistema de pessoa (carreiras, desempenho, qualificação) para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também facilitem o seu cumprimento a médio e a longo prazo.

Sendo assim, uma boa Gestão de Pessoas se aplica facilitando e influenciando o desenvolvimento dos servidores, através das competências individuais, fazendo os servidores focarem nas metas estabelecidas, e influenciando aos mesmos para que sempre sigam o caminho certo para o objetivo maior das instituições.

2.2 MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenatto (2000, p.592) entende-se motivação como “o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade do esforço para satisfazer alguma necessidade individual”. Conforme a afirmação, motivação é responsável pela forma de como o indivíduo agirá para alcançar determinadas metas traçadas anteriormente por ele.

Robbins (2004, p.152) cita algumas teorias motivacionais, que para o mesmo elas ganham destaques, por conta da sua aplicabilidade, e são elas: Hierarquia das Necessidades, a Teoria dos Dois Fatores e as Teorias X e Y. As teorias para a nova forma de administrar se torna um tanto questionado em relação a sua aplicação, mas não se pode falar de motivação sem cita-las.

2.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)

Para Abraham H. Maslow (1908 - 1970) existem algumas necessidades básicas que se configuram como de níveis mais baixos, que devem ser realizadas antes de outras que recebem graus mais elevados, ele traz essa representação através de sua pirâmide hierárquica, mais conhecida como pirâmide de Maslow. Nesta discussão, o autor indica que cada indivíduo deve subir um degrau de cada vez, conforme a hierarquia representada pela pirâmide, somente assim ao chegar no topo da mesma atingirá a sua auto realização. Maslow (1943 apud Robbins 2004). Maslow define a representação dessa pirâmide hierárquica em duas escalas:

- **Primárias** - instintivas e vinculadas existência física da pessoa, comum aos animais, como as necessidades fisiológicas e de segurança; e
- **Secundárias** - típicas do ser humano e decorrentes de seu processo de aprendizagem e socialização, como as necessidades sociais, de estima e de auto realização.

E segundo Maslow (1943 apud Robbins 2004), dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, como pode ser observado no Quadro 1 de Necessidades Hierárquica a seguir.

Fisiológicas	Relacionadas aos impulsos básicos de sobrevivência como alimentação, bebida, repouso, sexo, abrigo, etc.; Quando há insatisfação em todas as necessidades, são as fisiológicas que exercem maior pressão sobre o indivíduo.
Segurança	Relacionadas à necessidade de se sentir seguro e livre de ameaças, perigos, doenças, desemprego, etc. Quando insatisfeitas essas necessidades o indivíduo entra num estado de emergência para satisfazê-las.
Sociais	Necessidade de pertencer a um grupo social, de amor, de associação, de participação, de afeição e amizade; Quando não estão satisfeitas, levam à solidão e à hostilidade para com os outros.
Estima	Relacionadas ao status e à maneira pela qual o indivíduo se vê, sua autoconfiança, independência e autonomia. Quando insatisfeitas podem produzir sentimentos de inferioridade e fraqueza.
Auto realização	É a necessidade interior que o indivíduo sente de atingir seu potencial mais elevado. Refere-se a maximização das aptidões e capacidades, chegar ao ápice, ser mais do que é, ser tudo o que pode ser.

Quadro 1: Necessidades Hierárquicas de Maslow.

Fonte: Adaptado de Maslow (1943 apud Robbins 2004).

A partir das informações apresentadas neste quadro, Huffman (2003, p. 431) destaca uma crítica referente a teoria da hierarquia das necessidades, dizendo que:

Em algumas sociedades não industrializadas, por exemplo, as pessoas podem ser submetidas à fome, a doenças graves e à vida em áreas devastadas pela guerra (os dois primeiro degraus na teoria de Maslow), e mesmo assim, procuram manter os vínculos sociais fortes e a autoestima elevada. Durante o período de escassez de alimento e de guerra na Somália, muitos pais sacrificaram suas próprias vidas para conseguir levar os filhos famintos a centros de distribuição de alimentos localizados a centenas de milhas de distância; uma vez nos centros, os pais frequentemente se reuniam em grupos para partilhar os suprimentos limitados.

Essa teoria adequa em algumas situações específicas, mais existem momentos em que as necessidades são deixadas de lado e as pessoas se colocam em perigo podendo perde até própria vida para salvar outras.

2.2.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg (1968)

A definição de satisfação para Frederick Herzberg (1923 – 2000) se divide em dois fatores de critério indispensáveis, a higiene e a motivação. Ele define os dois como sendo elementos que podem criar satisfação ou insatisfação para um indivíduo, mas as mesmas não se contradizem. O psicólogo Herzberg defende que a higiene não motiva, mais sua ausência é um fator desmotivador (Robbins, 2004).

- **Os fatores higiênicos:** são aqueles que se localizam dentro do seu *habitat* de trabalho, e estão inteiramente relacionadas as questões de, salários, tipos de chefias, condições físicas e até mesmo a relação intrapessoal no trabalho, e não estão sob controle dos indivíduos. É o que afirma Bergamini (2006):

É bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para buscá-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva.

- **Os fatores motivacionais:** abrangem a questão de auto realização e reconhecimento, que são relacionados com as atribuições dos cargos e as execuções de tarefas, e diferentes dos fatores higiênicos elas estão sob controle total dos indivíduos, pois estão ligadas com o que eles desempenham e realizam. Influência diretamente o crescimento individual e a auto realização.

Para Chiavenato (1995), o termo “motivação” envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Como exemplo de necessidades motivacionais destacam-se: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles, simplificação do cargo pelo próprio ocupante e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

2.2.3 Teoria X e Y (1940)

Segundo Robbins (2002), a teoria X e Y de Douglas McGregor propõe duas visões diferentes do ser humano, sob o ponto de vista dos executivos. Na teoria X predomina o princípio de que os funcionários não gostam do trabalho, são preguiçosos e evitam a responsabilidade, assim a única forma de fazê-los mostrarem um bom desempenho é através da coação. A teoria Y parte do princípio de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis e demonstram auto orientação. E podem ser estimulados de forma não apenas coercitiva.

McGregor definiu que na teoria X, os executivos supõem que os trabalhadores (e as pessoas em geral): preferem ser dirigidos, não estão interessados em assumir responsabilidades, desejam, acima de tudo, segurança, e são motivados pelo dinheiro, e pela ameaça de punição.

Já na teoria Y, os executivos supõem que os trabalhadores: não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza, podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados, não são resistentes às necessidades da empresa, têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades e aceitam responsabilidades e também as procuram.

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”.

Marras (2000) observa que a questão de ser classificado X ou Y depende, do ponto de vista do gestor. Isso significa que o ângulo de análise do indivíduo pode causar um forte impacto nos resultados organizacionais, uma vez que o modo de ser ou como o indivíduo é visto tem grande importância para os relacionamentos intrapessoais e interpessoais. “Uma pessoa corretamente motivada pode atingir melhor os seus próprios objetivos dirigindo seus próprios esforços para a realização dos objetivos da empresa” (McGREGOR, 1960 *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986, P. 61).

Em geral as teorias são de grande importância para o entendimento da motivação, embora mostrem que para o alcance da motivação o ser humano tem que respeitar as suas necessidades, e buscar alcançá-la progressivamente. Na teoria da necessidade, ela define que o ser humano consegue sua motivação através das recompensas adquiridas no trabalho e como elas podem ser diferentes, comparando uns com os outros. Já na teoria dos dois fatores, mostra que existem fatores que motivam e desmotivam os funcionários, classificada em duas escalas, onde o cumprimento ou descumprimento dessas irá definir a motivação. A importância dessas teorias é a preocupação com as necessidades e incentivos que elas geram, no fator motivacional do ser humano, sendo elas indispensáveis para avaliação do nível de motivação do ser humano, e podem sempre ser usadas para medir tal nível.

2.3 MOTIVAÇÃO APLICADA AO SETOR PÚBLICO

O surgimento de dificuldades na motivação dos servidores públicos, que possam vim à afetar no desempenho de tarefas, ou até no convívio ou na sua estabilidade mental. Esse surgimento pode ocorrer, e acarreta problemas pois diferentemente das organizações privadas, que existem um direcionamento estratégico da gestão de pessoas, na gestão pública este ponto se torna falho e acarreta problemas, que não só afetam o órgão em si, mais todos os demais órgãos que são interligados ao mesmo, deve-se haver reformulação no modo de gerenciar as decisões em relação aos servidores, havendo uma melhor competência da administração pública, seja ela Federal, Estadual ou Municipal, em oferecer ambientes propícios aos trabalhos e incentivos aos funcionários.

Segundo Lopes (1980, p.7), deve haver empenho na motivação para “aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence”.

Sendo assim, ainda de acordo com este autor, “na área da administração ou gerência de pessoal, cresce de importância o planejamento, a implantação, o controle e a contínua avaliação de planos de pagamento, que levem em conta todas as variáveis envolvidas, a fim de possibilitar à organização o recrutamento e a manutenção de pessoal capaz e permanentemente motivado”. No entanto, para Chiavenato (2004, p.116) “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”.

Lidar com setor de Recursos Humanos é uma tarefa desafiadora, principalmente no âmbito público, onde a prestação de serviço deve estar em total eficiência e alcançar satisfação

dos seus usuários mais também alcançar a satisfação do prestador, pois as instituições públicas só conseguem seu total funcionamento e alcançam as metas traçadas através do profissional motivado e satisfeito para a execução do trabalho, motivação essa que se dá pelos meios da auto realização, satisfação das suas necessidades, dentre outros. Lopes (1980) define que um fator muito importante nas organizações humanas é a motivação que está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, que incita as pessoas a se superarem e persistirem nos objetivos que visam.

Para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano é preciso promover essa motivação. Existem muitas pesquisas sobre o tema, dentre as quais a de Maslow (1943) e a de Herzberg (1968), onde focaram em suas pesquisas as necessidades que motivam as pessoas nas execuções de tarefas e no alcance de metas. Como forma prática sobre o tema, Quevedo, Souza e Lima (2012) realizaram uma pesquisa para compreender a sua prática no contexto público, trazendo ideias e conceitos inerentes a discussão central dos autores. Estas foram utilizadas como suporte para o desenvolvimento da presente pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em primeiro momento realizou-se uma pesquisa bibliográfica de autores que compartilhassem conhecimento sobre teorias que abrangem assuntos relacionados a motivação no trabalho, os textos que foram encontrados relacionados ao assunto foram estudados para o artigo e separados em conteúdos onde se tornam de fácil leitura para discussão, e a problemática teve como objetivo descrever o grau de motivação dos presentes servidores da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Limoeiro-PE, tendo como finalidade um estudo de caso.

Onde um estudo de caso pode ser caracterizado como, um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visando conhecer em profundidade, o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002).

Pode-se ainda definir que, o pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. Onde estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou de uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

E a pesquisa tem foco na abordagem quantitativa, pois segundo Fonseca (2002, p. 20), “diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. [...] A pesquisa quantitativa se centra na objetividade.”. O presente artigo foi produzido através dos conhecimentos adquiridos sobre o tema, com foco no órgão municipal estudado, neste caso a Secretaria Municipal de Educação e Esportes da Prefeitura Municipal do Limoeiro.

Selecionou-se como instrumento de pesquisa a aplicação de questionários, que contam 13 afirmações cuja as resposta são do tipo fechadas, elaborado por Quevedo, Souza e Lima (2012). Este questionário (Anexo 1) foi aplicado a 30 servidores da secretaria selecionada, possibilitando a coleta dos dados e tendo o levantamento das respostas. Cada análise foi realizada cautelosamente e organizada adequadamente conforme as respostas, deixando de lado o que não era de necessidade e priorizando o que no momento era de extrema importância. Dentro da análise foi feito o entendimento dos dados que ali estavam, e conseguindo a partir desse momento chegar a um resultado final.

Por fim, a pesquisa foi embasada em um estudo descritivo que tem como finalidade a investigação do estudo de caso, tendo como objetivo relatar fatos e fenômenos da presente situação descrita. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos “podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação”. A seguir estão apresentados os dados de pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos respondentes

Todos os funcionários que responderam o questionário para a realização da presente pesquisa referente a motivação dos funcionários, compõem o corpo efetivo da Secretaria Municipal de Educação e Esportes da Prefeitura do Limoeiro – PE, onde na análise dos questionários percebe-se que, dos 30 questionários aplicados 19 foram respondidos por servidores do sexo feminino com a idade entre 23 à 56 anos, possuindo cargos entre professoras, técnica estudantil, supervisoras e chefes de departamentos, consta que as mesmas possuem entre 5 à 28 anos de pleno exercício na função.

Já os outros 11 questionários restantes, foram respondidos por servidores do sexo masculino, com idade entre 25 e 45 anos, ocupando cargo como professores, suporte técnico, auxiliares administrativos, e supervisores, onde os mesmos ocupam os cargos no período entre 3 à 26 anos, de exercício na função. Isso mostra que 26,7% que responderam o questionário são servidores do sexo masculino e 73,3% são servidores do sexo feminino, que juntos totalizam 100%.

4.2 Análise da motivação na secretaria selecionada

Após a realização da pesquisa através do questionário aplicado na Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Município do Limoeiro, PE, referente aos fatores motivacionais no ambiente de trabalho, como pode ser verificado na Tabela 1, foi constatado que 100% dos servidores que responderam o questionário dizem não sentirem realizado pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executam; 80% se mantêm neutros em relação a opinião sobre o reconhecimento pelo trabalho que desempenham; 100% discordam totalmente que existem oportunidades de crescimento pessoal através das atividades desempenhadas; 90% afirmam possuir total autonomia e responsabilidade na execução do trabalho; 100% alegam que o trabalho possui e oferece oportunidades de crescimento na carreira; 90% afirmam não ter nenhum reconhecimento pelo trabalho que realizado.

Além disso, 100% afirmam que o trabalho realizado se torna desafiador e interessante; 100% alegam não estarem satisfeitos com remuneração oferecida; 100% acreditam que existam um ótimo relacionamento entre os funcionários; 80% se mantêm neutros em relação a concordarem que os regulamentos e políticas organizacionais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Limoeiro, PE, são isonômicos; 100% dizem que as condições de trabalho são favoráveis; 80% afirmam que através do trabalho conseguiram alcançar um pouco de prestígio/status; 70% não se sentem seguros contra arbitrariedades.

Tabela 1: Resultado da Pesquisa Motivacional

Perguntas	Resultado: %				
	DT	DP	NN	CT	CP
1 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.	00	100	00	00	00
2 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.	05	00	80	05	10
3 - Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.	100	00	00	00	00
4 - Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho	00	00	00	100	00
5 - Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira.	00	00	00	00	100
6 - Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.	00	90	10	00	00
7 - Tenho um trabalho desafiador e interessante.	00	00	00	00	100
8 - Estou satisfeito com minha remuneração.	100	00	00	00	00
9 - Relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.	00	00	00	100	00
10 - Os regulamentos e políticas organizacionais da Secretaria de Educação e Esportes do são isonômicos.	05	15	80	00	00
11 - Tenho boas condições de trabalho.	00	00	00	00	100
12 - Meu trabalho me proporciona prestígio/status.	00	00	00	20	80
13 - Sinto-me seguro contra arbitrariedades.	70	00	00	30	00

Legendas: DT – Discordo Totalmente; DP – Discordo Parcialmente; NN – Nem Discorda, Nem Concorda; CT – Concordo Totalmente; CP – Concordo Parcialmente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2014).

Após o recolhimento do questionário pelo pesquisador, buscou-se fazer uma relação com as teorias de motivação antes apresentadas, e identificou-se que referente a motivação dos servidores onde trazia em seu conteúdo 7 questões sobre fatores motivação no trabalho e 6 relacionadas a fatores higiênicos. Assim, se fez uma análise das afirmativas referente a motivação, onde constou que 70,3% dos entrevistados alegam a existência dos fatores motivacionais e higiênicos na organização, e 29,7% demonstram estarem desmotivados referente aos tais fatores. Com isso, o questionário aplicado aos 30 servidores da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Município de Limoeiro – PE, contendo as 13 afirmativas alcançou 150 respostas totais, o que facilitou esta análise das respostas.

Foi constatado, ainda, a inexistência de um grupo de importante fatores motivacional, fatores estes como: reconhecimento do trabalho que realizam, onde a análise das respostas chegaram 100% de negatividade, a inexistência de crescimento profissional onde também consta 100% de negatividade, outro fator foi a realização profissional, que também obteve 100% de negatividade por parte dos servidores. Esses são fatores indispensáveis para a organização, pois eles são o que faz o ambiente se torna motivador e propício para o alcance da eficiência do trabalho. Robbins (2002, p.186) explica:

De acordo com a teoria do esforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. O reconhecimento pode ter várias formas. Você pode cumprimentar o subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode também enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail, com um elogio a respeito de algo positivo que o funcionário tenha feito. Para aqueles funcionários com forte necessidade de aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes. Pode-se realizar reuniões para o reconhecimento das contribuições e realizações de sucesso dos grupos.

Por outro lado a relação entre funcionários dentro da instituição organizacional se encontram em um nível de 100% de satisfação. Segundo isso Moura (2003, p. 169):

O sucesso de uma organização depende cada vez mais do conhecimento, das habilidades, da criatividade e da motivação da força de trabalho. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e do ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Em relação a remuneração salarial, 100% dos servidores se encontram em um nível baixo de motivação, alegam que trabalham muito e recebem pouco, isso causa um risco na execução de atividades pois o profissional desmotivado com a política salarial não iram se esforça para desempenham suas atribuições, causando desmotivação profissional. Segundo Oliveira (2004, p. 6):

Devem-se praticar remunerações justas, que motivem os funcionários a buscarem melhora pessoal e profissional, dando-lhes condições de contribuir para os propósitos do sistema da qualidade implantado.

Segundo Lacombe (2005, p. 137) “os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação”.

Assim sendo, constata-se que o nível de motivação dos funcionários que responderam o questionário referente a presente pesquisa, encontram-se em um nível de motivação considerado baixo, devido a falhas em necessidades básicas e fatores motivacionais citadas nas teorias de Maslow e Herzberg, que são de critério indispensáveis para a motivação dos funcionários e Maximiano (2007, p. 244), fala que:

A motivação implica incentivos e recompensas que a organização pode passar a seus funcionários, desde, de um abono salarial com um incentivo para desempenhar suas tarefas com elogios e propondo-os desafios. Propor prêmios, enriquecer seu trabalho e planos de carreira.

E segundo Bergamini (1986, p. 8):

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

5. CONCLUSÃO

Conclui-se através da presente pesquisa que os servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do município do Limoeiro/PE, encontram-se desmotivados com as condições a eles impostas no trabalho. Com isso, o objetivo de pesquisa proposto foi alcançado, trazendo através da coleta de dados os resultados referente ao nível de motivação dos funcionários, onde foram constatados que motivação dos funcionários encontram-se em níveis negativos.

Além disso, identificou-se também que as necessidades citadas em teorias de estudiosos como Herzberg e Maslow se tornam escassas para os servidores. Constatou-se através das

respostas dos servidores que um dos principais pontos de negatividade na análise da pesquisa foi as necessidades citadas nas teorias, onde se torna claro que, as teorias motivacionais podem influenciar no fator motivacional do ser humano, para o desempenho da eficiência nas execuções de tarefas, fatores higiênicos definidos por Herzberg, que são de extrema importância para a influência da motivação, se tornam escassos e chegam ao pontos de inexistências, outros fatores como as necessidades citadas por Maslow, se tornam improdutivas, visto que os servidores se encontram desmotivados, pois o surgimento de falhas na execução das necessidades, causa um déficit que se inicia nas básicas e alcançando a auto realização dos funcionários, causando a desmotivação e tornando o trabalho ineficiente.

A Administração Pública deve proporcionar incentivos para motivação dos funcionários, realizando um programa de motivação, onde deve-se constar as necessidades citadas pelos funcionários e mostra para os mesmos, possíveis soluções para resolução dos problemas, dando-lhes motivos para que se possa haver motivação dos funcionários, e tornando o trabalho mais eficiente e prestativo para a população. Como observa Vergara (2007, p. 63), um dos caminhos para superar esses obstáculos é capacitar as pessoas que compõem o quadro funcional e, como será apresentada, uma forma que se apresenta benéfica trata-se dos programas motivacionais.

Por fim destaca-se a principal limitação enfrentado pelo pesquisador para a realização da pesquisa na instituição de estudo, que foi a recusa de alguns funcionários em responder o questionário, limitando os resultados e gerando um déficit de 20% de servidores que não se tornaram presente na pesquisa.

Recomenda-se que para novas pesquisas, que utilizem métodos mais versáteis para a aplicação na instituição de estudo, formas de incentivar números máximos de funcionários a responder as questões, proporcionando um percentual mínimo de pessoas com recusa, conseguindo a obtenção de resultados amplos e generalizáveis.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker, O que não é motivação, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- _____, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª reimpressão.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v.9, n.5, p.1-18, Set/Out. 2003. Mensal. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>>. Acesso em: 09/03/2014.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUFFMAN, Karen; VERNOY, Mark; VERNOY, Judith. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

- JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo. Editora Saraiva, 2005.
- LOPES, Tomas V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARQUES, E. **Redes sociais, instituições e atores políticos no Governo da cidade de São Paulo**. São Paulo: Annablume Editora, 200.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em :<http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?id_doc=110&id_area=1>. Acesso em: 26 fev. 2014.
- MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- MOURA, Maria Cristina. **O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso**. São Leopoldo: Unisinos, 2003.
- OLIVEIRA, C. A. **Abordagem Comportamental da Administração**, São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>>. Acesso em: 22.01.2014.
- QUEVEDO, A. P. F.; SOUZA, V. N.; LIMA, M. V. S. **Motivação no setor público: um estudo de caso com a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada**. Convibra – congresso virtual, 2012. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5235.pdf Acesso: Abr 2014.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

Anexo 1

Questionário a Motivação dos Servidores Municipais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Limoeiro – PE

O presente questionário tem como finalidade de um trabalho de conclusão do curso Bacharelado em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco, do aluno **Paulo Sergio da Fonseca Silva**. Tendo como objetivo uma pesquisa quantitativa para medir o grau de motivação que se encontra os servidores municipais da Secretaria Municipal de Educação e Esportes do Município do Limoeiro, PE. Para que se possa classificar através das respostas dos mesmos, em que nível se encontra a motivação para o desempenho de tarefas e prestações de serviços a população.

Nome: _____
 Função: _____
 Data: ___/___/___ Idade: _____ Sexo: M F

De acordo com as afirmações que seguem abaixo, você:

1. **Discorda totalmente**
2. **Discorda Parcialmente**
3. **Nem concorda nem discorda**
4. **Concorda Parcialmente**
5. **Concorda Totalmente**

Obrigado por sua participação.

Perguntas	Questões				
	1	2	3	4	5
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.					
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.					
Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.					
Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho					
Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira.					
Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.					
Tenho um trabalho desafiador e interessante.					
Estou satisfeito com minha remuneração.					
Relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.					
Os regulamentos e políticas organizacionais da Secretária de Educação e Esportes do são isonômicos.					
Tenho boas condições de trabalho.					
Meu trabalho me proporciona prestígio/status.					
Sinto-me seguro contra arbitrariedades.					