

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

MOTIVATION AND COMMITMENT IN THE PUBLIC SERVICE

Vinícius Bianchini Da Silva, Franciane Cougo Da Cruz Ceretta, Camila Coletto, Vania Medianeira Flores Costa e Paulo Sergio Ceretta

RESUMO

O estudo analisou como se configuram os fatores de motivação e de comprometimento dos servidores da Prefeitura de Tupanciretã (RS). Especificamente, buscou-se definir o perfil dos servidores; identificar os fatores de motivação e de comprometimento para o trabalho; e, por fim, analisar as relações existentes entre os fatores de motivação e de comprometimento organizacional. Metodologicamente, realizou-se um estudo estatístico, quantitativo, descritivo, bibliográfico e de levantamento. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário (*survey*), com questões fechadas e uma escala do tipo *Likert* que foi aplicada a 252 servidores conforme o cálculo amostral. O instrumento foi respondido nos meses de outubro e novembro de 2016. Os dados faltantes foram substituídos pela média das respostas válidas (menos de 1%) e, para a análise das informações obtidas junto aos servidores, foi utilizado o Software R. Para que fosse verificado os fatores motivacionais e de comprometimento no trabalho foi empregado o método de equações estruturais com o objetivo de verificar a relação existente entre as variáveis. Como resultado da pesquisa verificou-se que os fatores que podem influenciar o comprometimento do servidor público junto a instituição são os motivacionais (e não os higiênicos), podendo sofrer variações de acordo com o grau de satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Instituição Pública, Gestão de Pessoas, Servidores, Motivação, Comprometimento.

ABSTRACT

The study analyzes how the motivation and commitment factors of the city of Tupanciretã (RS) are configured. Specifically, we sought to define the profile of the servers; Identify the factors of motivation and commitment to work; And, finally, to analyze how existing relations between the factors of motivation and of organizational commitment. Methodologically, a statistical, quantitative, descriptive, bibliographic and survey study was carried out. For a data collection, a questionnaire (*survey*) was used, with closed questions and a Likert-type scale that was applied to 252 servers according to the sample calculation. The instrument was answered in October and November 2016. The missing data were replaced by the replica media (less than 1%) and for an analysis of the information obtained from the servers, Software R. was used. The motivational and commitment factors in the work with the employee the method of structural equations with the objective of verifying the relationship between variables. As a result of the research, it was verified that the factors that can influence the commitment of the public servant together with the institution are the fundamental factors, and can be more varied in the commissions according to the degree of employee satisfaction.

Keywords: Public Institution, People Management, Servers, Motivation, Commitment.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças e transformações nas esferas políticas, econômicas, sociais, humanas, entre outras ocorridas no mundo, exigem uma elevada capacidade de percepção e ação reativa das instituições. A situação colabora para que relações interpessoais entre colaboradores sofram variações positivas e negativas decorrentes de exigências implementadas pelas organizações a fim de acompanhar a evolução do mercado e manterem-se estruturadas. Estas transformações afetam diretamente aspectos intrínsecos dos colaboradores, podendo interferir na capacidade de motivação e de comprometimento destes com as tarefas e com a qualidade do serviço que está sendo ofertado.

Com o propósito de analisar como os constructos motivação e comprometimento se configuram no ambiente organizacional público, desenvolveu-se um estudo teórico e de investigação tendo como ambiente de análise a Prefeitura de Tupanciretã (RS). Neste intento, justifica-se o estudo frente ao entendimento de Davis e Newstrom (2002) quando afirmam que a motivação é imprescindível para o funcionamento de uma organização, uma vez que mesmo possuindo avançada tecnologia e equipamentos, é necessária uma pessoa motivada para guiá-la. Funcionários que estejam motivados para a execução de suas tarefas, tanto em grupo, quanto individualmente, propendem a alcançar melhores níveis de resultados em suas atribuições (GIL, 2001).

Com relação ao comprometimento para o trabalho, Siqueira (2008) aponta o aumento de estudos que tratam desta temática visando verificar o que vincula um indivíduo ao seu trabalho e quais as implicações do vínculo para o indivíduo, para o trabalho e para a organização. Leite (2004) então aborda que é essencial investigar sobre os elementos que envolvem o serviço e o servidor público, realizando uma reflexão aprofundada. Desta forma, é necessário conhecer o servidor e sua relação com o ambiente em que atua, seu perfil, a natureza e o que determina suas ações e define a sua percepção. Isto está diretamente relacionado também com o tratamento que recebe dos gestores, com as políticas e práticas da instituição, etc., sendo primordial entender os fatores relacionados à motivação e ao comprometimento do indivíduo para o trabalho.

Diante do exposto, surge o problema de pesquisa: de que forma se configuram a motivação e o comprometimento dos servidores públicos da Prefeitura de Tupanciretã? Neste intento, propôs-se como objetivo geral realizar uma investigação teórica e prática, junto aos servidores, para verificar como se configuram os fatores de motivação e de comprometimento dos servidores da Prefeitura de Tupanciretã. Especificamente, buscou-se definir o perfil dos servidores; identificar os fatores de motivação dos servidores de acordo com a Teoria de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959); verificar o grau de comprometimento organizacional dos servidores segundo o modelo de Bastos e Aguiar (2015); e, por fim, analisar as relações existentes entre os fatores de motivação e de comprometimento organizacional.

Sendo assim, o artigo foi estruturado com a introdução, referencial teórico, metodologia, resultados da pesquisa, considerações finais, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração pública, no decorrer dos anos, passou por diversos estágios que pode ser dividido em patrimonialista, burocrático e gerencial, caracterizando assim a forma de atuar neste tipo de organização.

No modelo patrimonialista, o aparelho de Estado atua como uma prolongação do poder da monarquia, onde o status de nobreza real é atribuído aos servidores públicos. Os cargos funcionavam como recompensas, que auxiliavam os senhores a praticarem atos de corrupção, nepotismo e controle dos órgãos públicos (PEREIRA, 2010).

Já a administração pública burocrática, para o autor, nasceu na segunda metade do século XIX, com o objetivo de combater os princípios patrimonialistas, tendo como objetivos, dentre outros, suprimir a corrupção e o nepotismo, pregar as concepções de desenvolvimento, da profissionalização, da ideia de carreira pública, da hierarquia funcional.

Na leitura gerencial o administrador público deixa de se preocupar apenas em gerir programas, e importa-se em oferecer serviços de qualidade, visando atender aos anseios do cidadão (PEREIRA, 2010).

Para esta realidade é preciso gerir, treinar e desenvolver servidores para que estes estejam capacitados para atender às necessidades desta atividade. A gestão de pessoas no setor público pode definir-se então “como um 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” (BERGUE, 2010, p.18).

Assim, para a maior eficiência das instituições públicas, Gil (2001, p. 17) aponta que “é preciso realizar uma gestão de pessoas como uma função que visa à cooperação dos colaboradores que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Foi em busca desta cooperação que se realizou este estudo. A seguir apresentam-se autores com as respectivas conceituações teóricas sobre os temas motivação humana e comprometimento para o trabalho.

2.1 TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

As práticas de gestão de pessoas objetivam dar suporte à organização em suas múltiplas atividades. Compreender temáticas relacionadas a esta área corroboram com melhores resultados institucionais. Desta forma, Robbins e Judge (2014, p.133) definem a motivação como sendo “os processos que representam a intensidade, a direção e a persistência de um indivíduo para alcançar uma meta”.

Os mesmos autores ainda destacam que a intensidade se refere ao nível de esforço de cada pessoa, porém, deve-se ter uma direção definida para que essa intensidade se reflita em um bom desempenho no trabalho e traga benefícios para organização. Já a persistência está relacionada ao tempo na qual o indivíduo consegue manter esse esforço, onde a motivação é o principal fator para que isso ocorra até alcançar o objetivo.

Além destes autores, outros ainda definem o termo motivação a partir de diferentes leituras ao analisarem teorias clássicas e contemporâneas da motivação. Embora existam inúmeras teorias, cita-se a seguir algumas que se percebe como principais.

Bergue (2014, pag. 111) cita motivação como “o interesse de uma pessoa para ação, sendo, portanto, algo intrínseco”. O mesmo autor ainda diz que a motivação é um estímulo contínuo e de proporção flexionável que tem orientação ao atingimento de um objetivo, sendo este proveniente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

Frente as definições realizadas por autores diferentes sobre a motivação humana, apresenta-se a seguir as principais teorias motivacionais que dividem-se em clássicas e contemporâneas.

Nas teorias clássicas, cita-se a Teoria das Necessidades de Maslow escrita por McShane e Von Glinow (2014) como um modelo que integra uma lista de necessidades primárias e secundárias apresentadas em cinco categorias básicas (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de auto-realização), que devem ser satisfeitas sucessivamente pelo indivíduo no decorrer da vida.

A Teoria dos Dois Fatores definida por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) é comentada por Vergara (2010) que aponta como uma teoria muito explorada para o estudo da motivação para o trabalho, definida em duas dimensões, sendo as satisfatórias e não satisfatórias

que são influenciadas por fatores motivacionais intrínsecos que proporcionam uma evolução no trabalho, e as insatisfatórias e não insatisfatórias que são influenciadas pelos fatores higiênicos extrínsecos que não fomentam a motivação, mas sim coíbem a insatisfação.

A Teoria das Expectativas de Vroom abordada pelo autor Lévy-Leboyer (1994), expõe que nesta teoria a motivação é o produto da percepção em relação a três fatores distintos: valência, expectativa e instrumentalidade, sendo um modelo contingencial onde a motivação não depende apenas do indivíduo, mas do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor apresentada por Robbins e Judge (2014), mostra duas visões diferentes sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho, sendo ela negativa representadas pela Teoria X onde, por exemplo, tem-se uma desconfiança nas pessoas, e positiva, representada pela Teoria Y, onde se presume poder confiar, conceder liberdade, autonomia e responsabilidade aos colaboradores na empresa.

Por último aponta-se a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, citada por Rego & Jesuino (2002) onde as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: de realização, de poder e de associação.

Quanto as teorias contemporâneas, pode-se citar a Teoria Social Cognitiva apontada por Robbins e Judge (2014); e, McShane e Glinow (2014) como sendo uma teoria da auto-eficácia onde os indivíduos aprendem por meio da observação, da audição e das consequências de comportamentos relacionados a terceiros.

A teoria do condicionamento e reforços operantes criada por Skinner, e citada por Bowditch e Buono (1992), aponta que o ambiente onde a pessoa está inserida é um fator que define o seu comportamento, visto que na medida que o indivíduo percorre o meio ambiente e possui reação a ele, determinados comportamentos terão um reforço e serão repetidos sucessivamente. A validade de uma teoria não anula as demais. Muitas são complementares e o desafio do gestor é juntá-las para entender o seu inter-relacionamento.

Vries (1993) aponta, frente a diferentes teorias desenvolvidas, que a temática motivação é de suma importância sendo um dos temas mais abordados e, no entanto, menos compreendido no comportamento organizacional devido a sua complexidade.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos com relação ao comprometimento no trabalho, em especial o comprometimento organizacional, teve crescimento a partir do final da década de 70 e tornou-se um dos constructos mais pesquisados ao longo das outras décadas (BASTOS *et al.*, 2008). Porém, a unificação de conceitos sobre esse tema ainda não está definida, tendo em vista a diversidade de abordagens empregadas pelos pesquisadores.

Em complemento ao exposto, Bastos e Aguiar (2015) afirmam que várias formas de comprometimento no trabalho têm sido pesquisadas, sendo elas focadas na organização, na carreira, no trabalho, entre outros. Os autores destacam que essas formas de comprometimento também estão ligadas a diferentes princípios, como afetivo, instrumental, calculativo, normativo, afiliativo, etc., formando diversidades conceituais e de avaliação que, apesar do longo caminho de pesquisa, ainda são atuais e intrincam a formulação de definições claras para o fenômeno.

A partir deste contexto, apesar de não existir uma definição única para o constructo comprometimento organizacional, os diferentes conceitos sobre o fenômeno trazem em comum o fator psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, que causa impacto em seu desempenho, definido pela forma de envolvimento do indivíduo com seus compromissos na instituição (BASTOS E AGUIAR, 2015).

Em complemento, aborda-se que o comprometimento organizacional teve suas pesquisas incentivadas a partir do conceito e da medida desenvolvida por Porter *et al.* (1984),

e, logo após, fortalecidas por Mowday, Steers e Porter (1979); Mowday, Porter e Steers (1982). Bastos e Aguiar (2015) afirmam que essa conceitualização teve grande influência no estudo sobre o assunto, originando a primeira base de conceitos sobre o tema.

Porém, com uma convivência paralela de outras linhas de pesquisa sobre comprometimento, Meyer e Allen (1991) criaram um novo modelo de pesquisa que se tornou a segunda importante matriz conceitual e passou a dominar os estudos a partir dos anos 1990, sendo: base afetiva (crença e aceitação nos valores e objetivos da organização pelo funcionário); base de continuação (fato de abandonar ou não a instituição, baseando-se em racionalidade econômica ou falta de alternativas do mercado); e base normativa (ligação direta do funcionário com as normas e objetivos organizacionais, podendo aceitá-las ou não).

Internacionalmente diversas pesquisas também utilizam este modelo de conceitualização de três componentes, tais como, Somers (1995); Jaros (1997); Peyrat-Guillard (2002). Outros estudos sobre comprometimento também foram desenvolvidos por Medeiros e Enders (1997), por Bandeira *et al.* (2000), entre outros.

Frente as considerações realizadas por diferentes autores, Bastos e Aguiar (2015) sugerem uma reformulação mais limitada ao termo comprometimento organizacional, que passa a ser entendida pelos autores como uma perspectiva unidimensional e que está na origem do uso deste conceito, onde apenas a base afetiva é considerada como um fator essencial na sua construção. Isto proporciona para o processo de gestão nas organizações a possibilidade de maior precisão no diagnóstico deste vínculo dos trabalhadores com suas organizações, eliminando redundância e diferenciando-o de outros vínculos que podem ter impacto muito distinto sobre o desempenho do trabalhador e da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo tem como abordagem central a motivação e o comprometimento organizacional e se propôs a verificar o grau de importância e satisfação dos servidores com os constructos apontados, tendo por base o que propõe Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), e o modelo unidimensional proposto por Bastos e Aguiar (2015).

A pesquisa define-se então como um estudo de caso, estatístico, quantitativo e de levantamento (*survey*). Destaca-se uma abordagem bibliográfica e descritiva. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, permitindo um aprofundamento do fenômeno estudado quando possibilita uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real.

O estudo ocorreu com um corte transversal, já que foi realizada uma única vez e os dados foram sintetizados por métodos estatísticos (HAIR; JOSEPH, 2005). Este método revelou-se adequado aos objetivos dessa investigação, já que não houve a intenção de estudar a evolução do fenômeno ao longo do tempo.

3.1 POPULAÇÃO, AMOSTRA E PLANO DE COLETA DOS DADOS

Definiu-se como população 600 funcionários que compõe o quadro de servidores da prefeitura de Tupanciretã (RS), e como amostragem (por conveniência) 252 funcionários, representando um universo de 42% do total de servidores.

Para definição da amostra da pesquisa realizou-se um cálculo tendo por base a fórmula apresentada por Santos (2016):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Ainda, a amostragem foi definida por conveniência que segundo Gil (2008, p. 91) “consiste em atribuir a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual”.

Ressalta-se ainda que, para garantir a igualdade de servidores respondentes por setor na instituição pública, considerando que estes estão lotados em onze diferentes secretarias, foi realizado um cálculo proporcional que identificou o número exato de respondentes em cada setor (Quadro 1).

Quadro 1: Proporção de servidores respondentes por secretaria

| Secretarias da Prefeitura de Tupanciretã (RS) | | Proporção (% amostra) | Instrumentos | |
|---|-------------------------------|-----------------------|--------------|------------|
| | | | Estimados | Aplicados |
| 1 | Gabinete | 2,7 | 2 | 7 |
| 2 | Secretaria da Fazenda | 1,0 | 6 | 9 |
| 3 | Secretaria da Administração | 8,5 | 20 | 20 |
| 4 | Secretaria do Meio Ambiente | 0,7 | 2 | 2 |
| 5 | Secretaria do Planejamento | 0,7 | 2 | 4 |
| 6 | Secretaria de Obras | 8,3 | 20 | 13 |
| 7 | Secretaria Rural | 1,0 | 2 | 2 |
| 8 | Secretaria da Educação | 60,6 | 142 | 143 |
| 9 | Secretaria da Habitação | 4,5 | 11 | 12 |
| 10 | Secretaria da Saúde | 11,5 | 27 | 34 |
| 11 | Secretaria de Cultura e Lazer | 0,5 | 1 | 6 |
| Total (%) | | 100 | 235 | 252 |

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

A coleta de dados foi realizada através do contato direto do pesquisador com os servidores, quando foram aplicados os questionários no mês de setembro de 2016. O instrumento foi elaborado e adaptado com base no modelo motivacional da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e no modelo unidimensional de Bastos e Aguiar (2015). A utilização destes instrumentos visou a identificação do grau de importância e satisfação atribuído pelos respondentes aos fatores higiênicos, motivacionais e de comprometimento.

Com relação aos modelos de medição, para a análise da motivação foram estabelecidas 10 (dez) variáveis divididas em dois fatores sendo os higiênicos representados por instalações físicas, remuneração, liderança, cursos e treinamentos, relacionamento com os colegas; e os motivacionais representados pela execução do trabalho, realização no trabalho, reconhecimento, plano de carreira e autonomia para o trabalho. As avaliações foram feitas a partir de escalas métricas do tipo Likert (HAIR; JOSEPH, 2005), dispostas em um *continuum* de 1 a 5. Para o comprometimento, a escala foi construída por doze afirmações estabelecidas por Bastos e Aguiar (2015) que foram feitas a partir de escalas métricas dispostas em um *continuum* de 1 a 6. Respostas mais perto de 1 significou “maior discordância com o fator” e, mais perto de 6, “maior concordância com o fator”.

Segundo Hair e Joseph (2005), uma escala contínua pretende avaliar a intensidade dos sentimentos do respondente sobre um determinado item. Ressalta-se que anteriormente a aplicação definitiva do instrumento para a coleta de dados foi realizado um pré-teste com 10% dos servidores para que fosse garantida a qualidade e entendimento das questões pelos respondentes.

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a tabulação dos dados utilizou-se planilha do Microsoft Excel e para a análise o “Software R”. Foi realizada uma análise de frequência e equações estruturais, modelo que identifica a relação causal entre os fatores não exigindo a presença da normalidade (distribuição normal). Conforme Gil (2010, p. 28) “para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como, os procedimentos para sua análise e interpretação”.

Para a descrição dos perfis dos respondentes, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, tais como a porcentagem simples. Já para a análise dos indicadores de motivação e de comprometimento organizacional, foram utilizadas outras técnicas de estatística, tais como, médias e desvio padrão, entre outros. Em cada constructo, para as questões que tiveram dados faltantes, foi realizado o procedimento de substituí-los pelo valor médio de cada questão. Com este procedimento, o número máximo de substituições de respostas faltantes, para cada questão, foi menos de 1%, sendo considerado este um índice aceitável (HAIR *et al.*, 2009).

4 RESULTADOS

Em análise ao perfil dos entrevistados foi realizada a estatística descritiva. As variáveis analisadas foram gênero, faixa etária, estado civil, renda, escolaridade, tempo de atuação na instituição, local de atuação e forma de ingresso no setor público.

Como resultado destaca-se os maiores percentuais: a maior parte dos servidores são do sexo feminino (82,1 %); possuem idade entre 41 a 50 anos (31,0 %); são casados (61,9 %); com renda entre 2 a 5 salários mínimos (51,6 %); possuem como escolaridade pós-graduação completa (32,9 %); a grande maioria atua na instituição há mais de 15 anos (42,9 %); tem como local de atuação a secretaria de educação (56,7 %) uma vez que é a maior secretaria da prefeitura; e ingressaram no serviço através de concurso público (77,0 %).

Com relação a análise dos fatores motivacionais e de comprometimento, apresenta-se os resultados nas Tabelas 1.

Tabela 1: estatística descritiva - fatores Higiênicos, Motivacionais e de Comprometimento

| Fator | Observações | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|--------------------|-------------|-------|---------------|--------|--------|
| Avaliação | | | | | |
| Higiênico | 252 | 3,54 | 0,7468 | 1,00 | 5 |
| Motivacional | 252 | 3,69 | 0,7062 | 1,00 | 5 |
| Comprometimento | 252 | 4,75 | 0,8827 | 1,75 | 6 |
| Importância | | | | | |
| Higiênico | 252 | 4,57 | 0,4340 | 2,50 | 5 |
| Motivacional | 252 | 4,57 | 0,4971 | 1,60 | 5 |

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Observou-se, na Tabela 1, uma tendência de que os valores médios dos fatores Higiênicos e Motivacionais apresentam valores superiores nas avaliações da importância atribuída pelos funcionários do que oferecidos pela instituição. Outro aspecto é que o valor médio do comprometimento é superior aos valores do fator motivacional e do fator higiênico, ou seja, $4,75 > 3,69 > 3,54$ e eles estão acima da média da escala (2,50). Analisando o comprometimento organizacional, pode-se afirmar que os servidores em geral são comprometidos em seu trabalho, uma vez que este fator apresenta a maior média. Dessa forma, entende-se que os funcionários possuem vínculos afetivos com a instituição, já que de acordo com o modelo unidimensional de Bastos e Aguiar (2015), o comprometimento é avaliado de acordo com a base afetiva.

A Tabela 2 apresenta uma análise da distinção da avaliação e importância dos fatores higiênicos e motivacionais.

Tabela 2: diferença entre avaliação e importância dos fatores higiênicos e motivacionais

| Fator | Observações | Média | Fator | Observações | Média |
|-----------------------------------|-------------|-------|-----------------------------------|-------------|-------|
| Fator Higiênico | | | Fator Motivacional | | |
| Avaliação | 252 | 3,54 | Avaliação | 252 | 3,69 |
| Importância | 252 | 4,57 | Importância | 252 | 4,57 |
| Diferença | | -1,04 | Diferença | | -0,88 |
| Teste t = -19,038 (p-valor 0,000) | | | Teste t = -16,123 (p-valor 0,000) | | |

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Com base nos valores constantes na Tabela 02, pode-se confirmar que ocorre diferença significativa entre os valores avaliados pelos empregados. Já, a importância atribuída a cada fator apresenta-se igual. Observa-se uma média mais elevada nos fatores motivacionais ou satisfactores, estabelecendo assim que elementos, tais como, execução do trabalho, realização no trabalho, reconhecimento, plano de carreira e autonomia para o trabalho são importantes e foram melhor avaliados pelos respondentes. Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) são os fatores que, quando supridos de forma total, elevam o índice de satisfação e motivação. Já os fatores higiênicos, tais como, instalações físicas, modo de liderança, remuneração, cursos e treinamentos e relacionamentos com os colegas apresentaram uma avaliação menor e possuem necessidade de melhorias. O autor aponta que a ausência destes fatores que elevam o índice de insatisfação.

Na Tabela 03 apresenta-se a relação entre os fatores higiênicos, motivacionais e o comprometimento organizacional.

Tabela 3: resultados da relação-fatores Higiênicos, Motivacionais e de Comprometimento

| | Coefficiente | Erro padrão | Teste t | p-valor |
|--------------|--------------|-------------|---------|---------|
| Constante | 2,337 | 0,264 | 8,85 | 0,000 |
| Higiênico | 0,052 | 0,092 | 0,57 | 0,570 |
| Motivacional | 0,603 | 0,097 | 6,19 | 0,000 |

Variável dependente = Comprometimento;

R² = 26,60%; R² ajustado = 26,01%;

F (2, 249) = 45,11 (p-valor 0,000).

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Analisa-se na Tabela 3 que os fatores que podem influenciar o comprometimento do servidor público junto a instituição são os motivacionais, podendo sofrer variações de acordo com o grau de satisfação dos colaboradores. Esses fatores motivacionais tendem a apresentar elementos que estão mais relacionados de uma base afetiva com a instituição, o que pode explicar o grau de relacionamento direto com o comprometimento. O comprometimento está relacionado com a satisfação no cargo, com atividades desafiadoras e estimulantes. São fatores que estão sob o controle dos indivíduos e envolvem sentimentos capazes de conduzir o indivíduo (BASTOS e AGUIAR, 2015).

A Tabela 04 apresenta a avaliação individual dos itens apresentados no questionário tanto para fatores higiênicos quanto fatores motivacionais.

| Id | Fatores Higiênicos | Grau de Satisfação | Grau de Importância |
|----|--------------------|--------------------|---------------------|
|----|--------------------|--------------------|---------------------|

| | | | |
|-----------|--|---------------------------|----------------------------|
| 1 | Instalações Físicas | 3,52 | 4,53 |
| 2 | Remuneração dos Funcionários | 3,18 | 4,69 |
| 3 | Modelo de Liderança | 3,76 | 4,57 |
| 4 | Cursos e treinamentos oferecidos | 2,98 | 4,51 |
| 5 | Relacionamento com os colegas | 4,25 | 4,71 |
| Id | Fatores Motivacionais | Grau de Satisfação | Grau de Importância |
| 6 | Trabalho como servidor público | 4,09 | 4,54 |
| 7 | Realização no trabalho | 4,13 | 4,66 |
| 8 | Reconhecimento das potencialidades | 3,42 | 4,52 |
| 9 | Plano de carreira | 3,22 | 4,56 |
| 10 | Autonomia no trabalho e implementar novas ideias | 3,62 | 4,58 |

Tabela 4: análise individual dos fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Obs.: todos os itens da pesquisa tiveram 252 respondentes.

Com a diferença das médias vê-se na Tabela 4 que em todos os itens apresentam p-valor < 0,5% significativo, ou seja, existe diferença entre o esperado e o oferecido. Analisa-se na tabela diferenças importantes nas médias apresentadas para ambos os fatores. Nota-se médias elevadas no grau de importância em todos os itens mencionados, principalmente na remuneração dos funcionários (Id 2), relacionamento com os colegas (Id 5) e realização no trabalho (Id 7). Em relação ao grau de satisfação aos fatores higiênicos, pode-se destacar que o relacionamento com os colegas (Id 5) apresenta a maior média entre os itens, mostrando que a relação interpessoal entre os servidores da prefeitura possui o menor grau de insatisfação e é considerado um dos mais importantes com média de 4,71.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou realizar uma análise teórica sobre as temáticas motivação e comprometimento para o trabalho e investigar, junto a servidores públicos municipais de Tupanciretã, como se configuram os constructos neste ambiente, uma vez que foi possível traçar a relação direta entre os fatores para medir possíveis influências entre os mesmos.

Constatou-se que em modo geral os servidores públicos da prefeitura consideram importante as temáticas estudadas e, de maneira muito próxima, atribuem como importantes tantos os fatores higiênicos (representados por instalações físicas, remuneração, liderança, cursos e treinamentos e relacionamento com os colegas), como os fatores motivacionais (representados pela execução do trabalho, realização no trabalho, reconhecimento, plano de carreira e autonomia para o trabalho). Com relação aos fatores higiênicos e motivacionais (escala de 5 pontos), os servidores apontam maior grau de satisfação com fatores motivacionais (3,69) e, em menor grau, com os fatores higiênicos (3,54). Com relação ao comprometimento (escala de 6 pontos), apresentam-se como comprometidos com o trabalho na instituição (4,75).

Dessa forma, a maior parte dos servidores estão motivados e comprometidos com a instituição. No entanto destaca-se aspectos, tanto nos fatores higiênicos (insatisfacientes) quanto nos fatores motivacionais (satisfacientes), a serem melhorados na prefeitura, tais como, a oferta de cursos e treinamento a partir de um programa de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos servidores; melhoria da remuneração e do plano de carreira; e, reconhecimento das potencialidades, ou seja, maior valorização do servidor com maior competência na instituição.

Por fim, de maneira mais objetiva, foi possível destacar dois aspectos importantes e conclusivos da pesquisa: mesmo que com uma relação direta, destaca-se que os funcionários da prefeitura se encontram mais comprometidos do que motivados com a instituição e, ainda, verificou-se que os fatores que podem influenciar o comprometimento do servidor público junto

a instituição são os motivacionais (e não os higiênicos), podendo sofrer variações de acordo com o grau de satisfação dos colaboradores.

Apresenta-se como limitações do estudo o fato de não ter conseguido aplicar a pesquisa a totalidade dos servidores visto que alguns não se encontravam nos setores no momento visita, outros ainda não quiseram colaborar respondendo a pesquisa.

Destaca-se como sugestão de estudos futuros, realizar esta mesma aplicação de pesquisa em outras instituições públicas municipais da região e comparar, verificando desta maneira se os resultados se comportam da mesma maneira, bem como a relação entre as variáveis motivação e comprometimento para o trabalho.

Sugere-se também a aplicação do teste de *Kruskal Wallis*, para verificar uma análise de diferença entre as categorias dos respondentes, relacionando-as com os fatores higiênicos, motivacionais e de comprometimento a fim de que verificar se existe uma diferença nas médias.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões do comprometimento organizacional**: Um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, 4 (2), 133-157, 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

BASTOS, Antonio Virgílio; AGUIAR, Carolina Villa Nova. Comprometimento Organizacional. In: PUENTES-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. **Ferramentas de diagnóstico pra organizações e trabalho: Um olhar a toda disciplina**. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira 1992

CHANLAT, J.F. (Org.) O Indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas. 2. ed São Paulo: Atlas, 1993.

DAVIS K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HAIR, Joseph F.; BLACK, Willian C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Bookman, 2009.

HAIR, J.; JOSEPH, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to work**. New York – London – Sydney: John Wiley & Sons, Insc., 1959

JAROS, S. J. Na assessment of Meyer Allen's (1991) three-component modelo organizational commitment and turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, 51(3), 319-337, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2004.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, Rensis (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", Archives of Psychology 140: pp. 1-55.

MCSHANE, Steven L; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Walter T. **Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comportamento Organizacional: Um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho**. In Anais, 21. Encontro da ANPAD, 1997. Rio de Janeiro, RJ.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, 1991, 61-89.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, 224-247, 1979

MOWDAY, Richard; PORTER, Lyman W. STEERS, Richard M. Employee Organization Linkages: **The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

NEVEU, J-P. e THÉVENET, M. **L'implication au travail**. Paris:Vuibert, 2002.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração pública: Foco nas Instituições e Ações governamentais**.3. ed.São Paulo: Atlas,2010

PEYRAT-GUILLARD, D. Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. In:

PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T.; BOULIAN, Paul V.**Organizational commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians**. Journal of Applied Psychology, 1984, 59(5), 63-609.

REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais**: um estudo Exploratório. In *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

ROBBINS Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12ª. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 02/09/2016.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Colaboração: Álvaro Tamayo et al. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: na examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, 16, 49-58,1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VRIES, M.K. **A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão**. In:

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.