

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

TÍTULO: REPENSANDO A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: UM ESTUDO EMPÍRICO EM UMA AUTARQUIA ESTADUAL NO EXTREMO NORTE DO BRASIL

AUTORES

DÉRCIA ANTUNES DE SOUZA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
derciaantunes@uol.com.br

MARCILENE FEITOSA ARAUJO

Universidade regional de Blumenau- FURB
marcyfeitosa@hotmail.com

SILVIO A. MINCIOTTI

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
silviominciotti@uol.com.br

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar a percepção dos servidores públicos de uma Autarquia Estadual no Extremo Norte do Brasil quanto aos fatores relacionados à motivação. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa que foi realizada mediante pesquisa de campo. Para a obtenção dos dados, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário semi-estruturado baseado na revisão da literatura que foi aplicado para setenta servidores públicos desta Autarquia Estadual. Na análise desta pesquisa, percebe-se que há evidências de um relacionamento de qualidade entre os servidores públicos, porém, os resultados mostraram que a grande maioria desses servidores não parece estar motivada no trabalho, pois há insatisfação quanto aos itens relacionados às decisões organizacionais, remuneração, propensão à permanência na instituição e comunicação organizacional. Portanto, conclui-se que grande parte dos fatores considerados motivacionais por diversos autores, estes não são plenamente atendidos na autarquia estadual objeto de estudo em questão, o que possivelmente pode implicar em alta rotatividade nesta instituição.

Palavras-chave: Motivação, Recursos Humanos, Serviço Público.

ABSTRACT

The present paper aims to verify the perception of public workers of a State Authority in the extreme North of Brazil regarding factors related to motivation. This is a descriptive, qualitative approach was conducted by field research. To obtain the data, was used as an instrument of data collection, a semi-structured questionnaire based on literature review that

was applied to seventy public workers of the State Authority. In the analysis of this research, we find that there is evidence of a quality relationship between the public workers, however, the results showed that the vast majority does not seem motivated at work because there is dissatisfaction about the items related to organizational decisions, compensation, propensity to remaining in the institution and organizational communication. Therefore, it is concluded that much of the motivational factors considered by several authors, these are not fully met in the local authority state, the object of study here addressed, which possibly can result in high turnover in this institution.

Key-Words: Motivation, Human Resource, Public Service.

1 INTRODUÇÃO

Os modismos administrativos voltados à solução rápida de problemas de gestão de pessoas têm levado a uma abordagem imediatista no que tange à motivação nas organizações contemporâneas. A motivação geralmente é abordada de forma pragmática e simplória em muitas empresas, sem o real entendimento dos fatores que a impulsionam. Por isso, muitas práticas adotadas hoje se fundamentam em livros de auto-ajuda onde a questão nem sempre é tratada de forma científica (MATA; COLTRE, 2007).

Conforme Mata e Coltre (2007, p. 3), “a palavra motivação vem do latim *movere*, que significa se mover em direção a alguma coisa”. Com base nesse conceito observa-se que a motivação nasce das necessidades intrínsecas ao ser humano. O motivo é definido quando essa necessidade atua no intelecto levando a pessoa a agir ou se mover para satisfazê-la e é a única coisa que se pode fazer para manter alguém motivado. Segundo Bergamini (1997, p. 92), “é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades”.

Neste contexto Volpato e Cimbalista (2002, p. 78), afirmam que “o processo motivacional dos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas”. Diante disso, supõe-se que toda conduta humana pressupõe um estímulo, que pode levá-las a fazer algo com prazer ou não, e que o comportamento humano é produzido por alguma coisa que o motiva (DAL PRÁ, 2007). Percebe-se assim, a complexidade deste tema e a existência de práticas diversas nas organizações.

Embora o estudo da motivação humana se destaque na literatura, há ainda poucos estudos envolvendo as organizações do setor público (GOMES; QUELHAS, 2003, p.05; BRUNELLI, 2008). Por isso, este artigo se propõe verificar a percepção de servidores públicos quanto aos fatores que influenciam a motivação. Para cumprir com tal proposta, foi realizada uma pesquisa empírica em uma Autarquia no Extremo Norte do Brasil com setenta servidores, composta por funcionários concursados e comissionados. A revisão da literatura permitiu aos autores utilizar uma escala pertinente à pesquisa para mensurar a importância conferida pelos servidores aos fatores relacionados à motivação. A escala escolhida baseou-se principalmente na pesquisa original de Herzberg (1986) e Gomes e Quelhas (2003) sobre os fatores que influenciam a motivação. Objetivou-se com isso contribuir teoricamente para a área temática gestão de pessoas, a partir da abordagem de um tema pouco explorado no setor público. Nas conclusões do artigo, os autores observaram que os servidores públicos da autarquia pesquisada não parecem plenamente satisfeitos com vários aspectos intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, tais como realização pessoal, reconhecimento, propensão à inovação, remuneração, dentre outros.

Diante da escassez de pesquisas sobre a motivação no setor público, e da relevância deste tema para as organizações contemporâneas, notou-se que seria pertinente à pesquisa em torno da motivação de servidores públicos. A abertura e aceite da autarquia consolidaram a possibilidade de uma pesquisa empírica. Assim, o problema de pesquisa que norteia este artigo é: Qual a percepção dos servidores públicos quanto aos fatores relacionados à motivação de uma Autarquia Estadual no Extremo Norte do Brasil?

O escopo geral é verificar a percepção dos servidores públicos de uma Autarquia Estadual no Extremo Norte do Brasil quanto aos fatores relacionados à motivação. Já os objetivos específicos são:

- a) Identificar os fatores relacionados à satisfação no trabalho por parte dos servidores públicos;

- b) Contribuir teoricamente para a área temática da gestão de pessoas a partir da identificação dos fatores intrínsecos e extrínsecos que mais influenciam o processo motivacional com base na análise dos servidores públicos de uma autarquia estadual no extremo norte do Brasil.

Em suma, este artigo está dividido em seis partes. Após essa introdução, será apresentada na seção 2 a revisão da literatura sobre o tema; na seção 3 encontra-se a metodologia de pesquisa e descrição dos dados demográficos; na seção 4 tem-se a análise dos resultados; na seção 5 os autores tecem as considerações finais, as implicações e as limitações deste estudo; e por último são apresentadas as referências bibliográficas.

2 RECURSOS HUMANOS E MOTIVAÇÃO

O Setor de Recursos Humanos surgiu no início do século XX, a partir do fortalecimento do movimento sindical originado pela Revolução Industrial. “Com o agravamento da situação social causada pela Revolução Industrial, houve uma institucionalização de um órgão relacionado às pessoas nas organizações, com foco direcionado ao tratamento do fator humano no trabalho” (MORALES, 2002, p. 42).

As atividades desse novo órgão eram caracterizadas pela ênfase em atividades normativas e cartoriais (RH operacional ou executor), tais como controle de pessoal, administração salarial, recrutamento e treinamento. Havia também um enfoque superficial no bem-estar dos funcionários para agradar assim aos sindicatos (MORALES, 2002; BERGAMINI, 2005; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010).

A partir dos anos trinta, sob o contexto de estudos da sociologia do trabalho e da psicologia, houve uma relativa evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH), através dos experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo na *Western Electric* nos Estados Unidos. “As pesquisas de Mayo mostraram que as relações humanas afetavam diretamente a produtividade e, por isso, a melhoria das relações humanas dentro da empresa implicaria em melhoria da produtividade” (FREITAS; RODRIGUES, 2009, p.08). Após as conclusões do experimento de *Hawthorne* nasce a escola Behaviorista, que passa a preocupar-se efetivamente com as causas e processos motivacionais, culminando assim nas pesquisas envolvendo a hierarquia das necessidades humanas e os fatores motivacionais (KARSAKLIAN, 1999; TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Diante do breve histórico da evolução dos Recursos Humanos (RH), seria pertinente a explicação da configuração do RH nas empresas brasileiras contemporâneas.

Em um amplo estudo empírico a respeito da ARH em empresas brasileiras, Tanure; Evans e Cançado (2010) observaram que, de um total de 172 empresas pesquisadas dentre as 500 maiores empresas do país, há um maior percentual de empresas nacionais (41%) do que multinacionais (17%) que percebem a área de RH como operacional (TANURE, 2006). Esse percentual de 41% implica em uma área de RH desconectada da estratégia da empresa, de caráter burocrático, sem ênfase em adaptação às mudanças ambientais e sem preocupação com a motivação de seus funcionários, muito embora esta seja fundamental para garantir o comprometimento que resulta em qualidade no trabalho (HERZEBERG, 1986; BERTELLI, 2004). Assim, tanto na esfera privada que constitui a amostra da pesquisa de Tanure; Evans e Cançado (2010, p.11) quanto na pública, a motivação constitui um tema relevante para ser estudado, conforme sugere Ribeiro:

Não existem diferenças entre a gestão pública e gestão privada e nem diferenças entre uma gestão de pessoal pública e outra gestão pessoal

privada, ou seja, a ciência é única, é a mesma para qualquer empresa. Seus princípios são válidos e são aplicados tanto ao pessoal do serviço público, como ao pessoal nas atividades das empresas e organizações particulares. Os procedimentos, estes sim, têm que se conformar à natureza e a finalidade de uma e outra administração. Neste caso, não subtrai importância ou valor à ciência: antes, lhe acrescenta, porque demonstra a sua generalidade, a amplitude de seu conteúdo, a firmeza de seus princípios, a extensão da sua esfera de ação (RIBEIRO, 1970, p.52).

“O fator humano é o elemento primordial em qualquer instituição, seja ela pública ou privada. Nas gestões privadas os contratos de funcionários são mais fáceis de serem desfeitos, muito embora existam leis protetoras do contrato de trabalho” (KNOOP, 1994, p. 688). Os consumidores dos serviços produzidos, oferecidos ou vendidos se sentem com um maior direito de exigí-los com maior perfeição. No entanto, na área pública a gestão do estado funciona de acordo com as pessoas que as compõem (TING, 1997). “As organizações públicas não sofrem tanto como no setor privado com as injunções do capital”, pois o governo as mantém, mas se os servidores públicos não têm motivação, então os serviços prestados aos cidadãos se tornam de má qualidade (ROSENFELD, 2004, p.14).

2.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Sob o contexto da escola *Behaviorista*, o doutrinador Herzberg (1986), formulou a Teoria dos Dois Fatores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para Herzberg (1986, p.7) a motivação é influenciada por dois fatores: “higiênicos e motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação ou ausência de insatisfação no trabalho por parte das pessoas”. Os fatores higiênicos referem-se ao ambiente e possuem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, pois são as condições que cercam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo a qualidade do ambiente de trabalho, salário, benefícios, dentre outros (HERZBERG, 1986; RAMOS, 1990; BERGAMINI; CODA, 1997).

Os fatores motivacionais são construídos a partir do crescimento e da auto-realização que o funcionário extrai de suas tarefas, sendo que, “a delegação de responsabilidades ajuda a enriquecer as tarefas da equipe aumentando dessa forma a motivação coletiva sem desconsiderar fatores higiênicos como estabilidade, segurança, benefícios, salários adequados” (NOVAES, 2007, p.09). Assim, de acordo com Herzberg (1986, p.12), “os fatores motivacionais são intrínsecos ao trabalho e derivam do conteúdo do cargo e do seu nível de enriquecimento, diferentemente dos fatores higiênicos que são periféricos ao trabalho”.

Em sua teoria Herzberg (1986, p.4) afirma que, apenas os “sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto-realização de Maslow (1970) servem de fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficiência”. Essas necessidades foram chamadas de fatores de motivação ou satisfação que devem ser promovidas pela organização para manter sua equipe motivada. A capacidade de alcançar tais fatores depende do prazer no trabalho e do envolvimento de cada um. Quanto maior o envolvimento, maior a satisfação com as conquistas do cotidiano (BERGAMINI, 2005; TSAI *et al.*, 2007).

A Teoria dos dois fatores de Herzberg estuda diretamente a motivação no contexto do trabalhador, buscando identificar quais fatores estão relacionados com a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho do indivíduo. Nas análises de Herzberg verificou-se que ao atingir um objetivo motivacional, observa-se a satisfação no indivíduo, mas a situação contrária não causa insatisfação e sim a não-satisfação (HERZBERG, 1986; MORIN, 2001).

A pesquisa de Herzberg consistia em uma coleta de dados na qual através de uma entrevista tentaria identificar duas ocasiões diferentes em que o entrevistado havia se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho. Teve como amostra 715 pessoas de

diversas áreas: cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadores, envolvendo assim, toda a organização. A partir das respostas dos entrevistados foram verificados resultados diferentes, pois os objetivos motivacionais variavam de acordo com o cargo, bem como o grau de importância a esses objetivos também foram distintos (HERZBERG, 1986; BERGAMINI, 2005; TADIN; RODRIGUES; DALSOQUIO, 2005).

Os fatores motivacionais e de higiene verificados foram: políticas administrativas, reconhecimento, competência do supervisor, promoção, responsabilidade, pagamento, trabalho em si, amizade do supervisor, relação com os iguais, condições de trabalho, crescimento, *status* e segurança (HERZBERG, 1986; BERGAMINI, 2005).

A tabulação dos dados permite observar a porcentagem de agrado ou desagrado quanto a esses fatores que podem estar presentes ou ausentes. Verificou-se que esses fatores geram um nível alto de satisfação quando estão presentes, mas também não geram insatisfação quando ausentes – são os fatores motivacionais. No entanto, existem fatores que quando ausentes geram insatisfação, mas sua presença não gera a mesma satisfação – são os fatores higiênicos. Diante destas constatações, Herzberg afirmou que o contrário de satisfação não é necessariamente insatisfação, mas sim, ausência de satisfação ou não-satisfação. Do mesmo modo que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação ou não-insatisfação (HERZBERG, 1986; BERGAMINI, 2005).

Observa-se então que os fatores higiênicos não levam necessariamente às pessoas a se sentirem satisfeitas e motivadas no trabalho, mas apenas mantém a sua insatisfação em nível mínimo. Não obstante, é importante que a organização tenha uma política administrativa satisfatória, cumpra seus compromissos financeiros com seus funcionários, promova um clima de amizade entre todos proporcionando adequadas condições de trabalho, inspirando confiança e segurança (GOMES; QUELHAS, 2003, p.14; NOVAES, 2007).

Quanto aos fatores motivacionais, estes se referem ao próprio indivíduo e o seu trabalho. As organizações devem propiciar meios para a realização pessoal, reconhecimento, oferecendo promoções, delegando responsabilidades, ou seja, proporcionando um conteúdo de cargo enriquecido e atrelado ao crescimento profissional. Desta forma, as organizações poderão propiciar altos níveis de motivação em seus funcionários que implicam em comprometimento e melhores resultados (BERGAMINI, 2005, p.22).

De acordo com Maciel; Sá (2007, p.14), a pesquisa de Herzberg possibilita também a “categorização de pessoas em estilos motivacionais específicos”. Existem pessoas que procuram motivação, ou seja, que buscam a realização, crescimento, responsabilidade, promoção e o reconhecimento merecido, em que a realização da tarefa em si possui um grande significado e que fatores ambientais pobres não representam dificuldades. No entanto, outras pessoas acreditam que o fator ambiental é de grande relevância, focalizando a sua atenção para elementos como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa e os colegas de trabalho.

Vale ressaltar que a pesquisa de Herzberg (1986, p.09), apresenta uma considerável relação com a pesquisa de Maslow (1970) quanto à “hierarquia das necessidades”. Para esclarecer esta relação, seria efetiva a apresentação da pesquisa de Maslow (1970) nesta subseção. Observa-se que o estado de motivação pode ser diferente de pessoa para pessoa ou de acordo com a situação vivenciada num determinado momento. Em decorrência disso, o estado de total satisfação nem sempre é alcançado ou às vezes apenas por um determinado período. E quando alguns desejos são satisfeitos outros surgem para substituí-los. Para explicar essa fluidez e inconstância da motivação, Maslow (1970, p. 05) formulou a sua teoria da hierarquia de necessidades. De acordo com esse autor, as necessidades são classificadas em: fisiológicas (básicas); de segurança; de associação (sociais); de satisfação do ego-status e de auto-realização. Para Maslow (1970, p.06), as necessidades humanas são organizadas em

um sistema de hierarquia em que satisfeitas às necessidades primárias, o ser humano procuraria imediatamente a satisfação das demais necessidades, conforme o Quadro 1.

Necessidades fisiológicas	Necessidades de segurança
São as necessidades primárias, vitais, que estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São inatas e instintivas, sua satisfação é cíclica e periódica, por exemplo: as de alimentação, sono, conforto físico, horário de trabalho razoável, horários para descanso, abrigo, satisfação sexual.	Aparece depois que satisfeitas às necessidades fisiológicas e estão voltadas para a estabilidade, proteção contra o perigo, contra as ameaças ou privações, condições seguras de trabalho, estabilidade no emprego, entre outras.
Necessidades sociais	Necessidade de Estima
Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem às necessidades sociais, que incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.	Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de <i>status</i> , prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.
Necessidade de Auto-realização	
São as necessidades do grau mais elevado. Decorrem da educação e cultura de cada pessoa, de sua pré-disposição em desenvolver seu potencial, comportamentos específicos conforme padrões de excelência buscando fazer sempre o melhor possível e com grande desejo de sucesso e competência.	

Quadro 1 - Fonte: Maslow (1970) apud Bergamini (2005, p.26)

Observa-se no quadro acima que a pesquisa de Maslow (1970) apresenta respectivamente as necessidades de auto-realização e básicas como similares respectivamente aos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg (1986). Sabe-se que as políticas e práticas de RH são divergentes em muitas organizações (LACOMBE, 2006; VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006) e que um considerável percentual de RH das empresas Brasileiras ainda não parece encarar o tema da motivação como estratégico (TADIN; RODRIGUES; DALSOQUIO, 2005; TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Apesar disso, ressalta-se a importância da motivação nas organizações como tema estratégico em ARH:

O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade das organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais (BEDRAN; OLIVEIRA, 2009, p.6).

Portanto, podem-se organizar os resultados da revisão da literatura do seguinte modo:

- a) A motivação efetiva depende do conteúdo do cargo e da natureza das tarefas;
- b) O ambiente periférico ao cargo ou extrínseco ao trabalho não motiva e não promove a real satisfação quanto ao trabalho, mas apenas leva a um estado de não-insatisfação ou ausência de insatisfação;
- c) A motivação deve ser estudada levando-se em conta o tipo de empresa e o perfil do funcionário;

d) As políticas de ARH das empresas brasileiras não parecem focar a motivação como aspecto-chave no desempenho organizacional em sua totalidade, e por isso o estudo desse assunto em diferentes organizações, não apenas privadas, implica em valiosa contribuição teórica.

3 METODOLOGIA

Com o objetivo de verificar a percepção dos servidores em relação à motivação em uma autarquia estadual no Extremo Norte do Brasil, esta pesquisa baseou-se em uma metodologia quantitativa de caráter descritivo. Para Marconi; Lakatos (2004), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela precisão e controle dos dados estatísticos de forma sistemática, utilizando técnicas estatísticas na coleta e manipulação das informações adquiridas, garantindo assim uma maior precisão dos resultados. Esta pesquisa é definida como descritiva, pois segundo Gil (2006), as características de determinada população ou de determinado fenômeno podem estabelecer conexões entre as variáveis e definir sua natureza.

Realizou-se uma pesquisa de campo em 2010 através de um questionário como instrumento de coleta de dados. Para sua elaboração optou-se por uma escala validada por Gomes e Quelhas (2003) com a mesma temática e pela escala utilizada por Herzberg (1986) a respeito da motivação de empregados.

A pesquisa inicialmente identificou os perfis dos setenta servidores através da coleta de dados envolvendo respectivamente: gênero, cargo, nível de escolaridade, vínculo funcional e tempo de serviço: gênero masculino (54,30%) e feminino (45,70%); operacional (14,28%), médio (42,86%), técnico (32,86%) e analista (10,00%); nível fundamental (1,42%), nível médio (25,72%), nível superior (28,57%), nível superior incompleto (38,57%) e pós-graduação (5,72%); efetivo (85,71%) e comissionado (14,29%); 4,28% com menos de 1 ano de tempo de serviço, 8,57% de 1 a 2 anos de tempo de serviço; 8,57% de 3 a 5 anos de tempo de serviço e 78,58% com mais de 5 anos de tempo de serviço, conforme mostra a Tabela 1

Tabela 1: Perfil do Servidor

Gênero (%)	Cargo (%)	Escolaridade (%)	Vínculo Funcional (%)	Tempo de Serviço (%)
Masculino – 54,30	Operacional - 14,28	Fundamental – 1,42	Efetivo – 85,71	Menos de 1 ano – 4,28
Feminino – 45,70	Médio – 42,86	Médio – 25,72	Comissionado – 14,29	De 1 a 2 anos – 8,57
	Técnico – 32,86	Superior – 28,57		De 3 a 5 anos – 8,57
	Analista – 10,00	Superior Incompleto – 38,57		Mais de 5 anos – 78,58
		Pós-Graduação – 5,72		

Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

A segunda fase (perguntas de 6 a 12) do questionário foi para identificar os fatores motivacionais, e a terceira (perguntas de 13 a 19) foram compostas por questões fechadas que buscaram identificar os pontos de motivação percebidos pelos servidores. Utilizou-se a escala tipo *Likert* como instrumento de medida composta por cinco opções de respostas, desde discordo totalmente (1) até concordo totalmente (5). A quarta parte do questionário refere-se a

uma questão com 16 (dezesseis) itens que correspondem aos principais fatores de motivação em que cada servidor deverá escolher apenas quatro.

O público alvo desta pesquisa foi composto por 70 (setenta) servidores de uma Autarquia Estadual do extremo norte do Brasil entre efetivos e cargos em comissão. Os dados foram tabulados e analisados com base na estatística descritiva que segundo Martins (2006) tem como objetivo recolher, apresentar, analisar e interpretar os dados coletados de uma determinada população através de técnicas apropriadas como gráficos descritivos e descrições tabulares. A seguir será apresentada a análise dos resultados coletados.

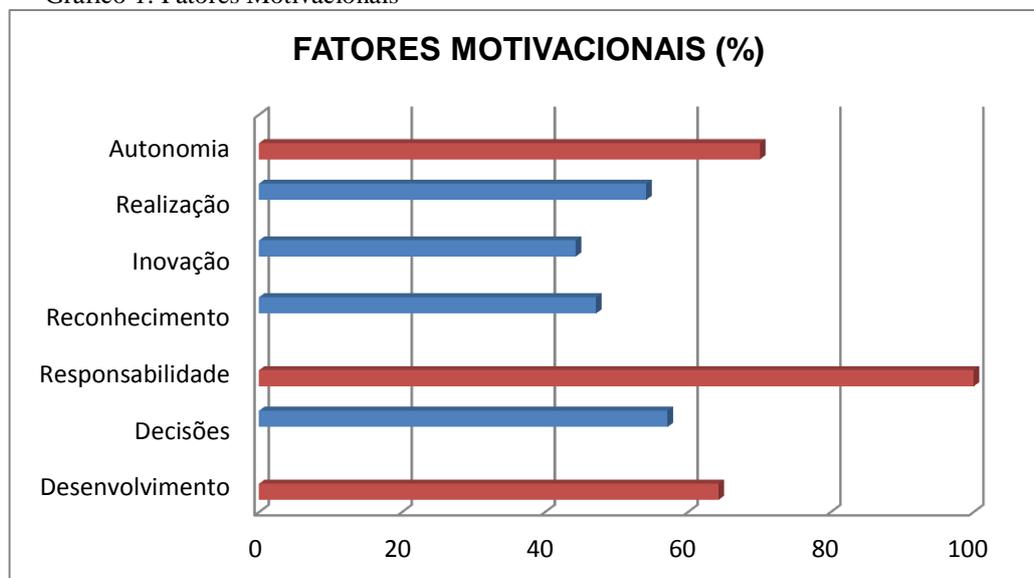
4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão analisados os fatores motivacionais e higiênicos envolvendo a amostra dos servidores públicos. Os dados serão primeiramente apresentados em gráficos e posteriormente comentados à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg (1986) e do referencial teórico abordado nas seções anteriores.

4.1 Fatores Motivacionais

Os Fatores Motivacionais de acordo com Herzberg (1986) correspondem aos fatores intrínsecos ao trabalho que estão diretamente associados ao conteúdo do cargo. Assim, fatores como a autonomia, realização pessoal, inovação, reconhecimento, responsabilidade, participação nas decisões e desenvolvimento profissional, podem ser definidos como motivacionais, pois derivam da natureza do cargo e resultam em seu enriquecimento (HERZBERG, 1986; GOMES; QUELHAS, 2003; BRUNELLI, 2008). No Gráfico 1 são apresentados os resultados da pesquisa que expressam a percepção dos servidores públicos da autarquia pesquisada a respeito dos fatores motivacionais.

Gráfico 1: Fatores Motivacionais



Fonte: Dados de Pesquisa (2010)

Entre os servidores pesquisados, 52,86% concordam e 17,15% concordam totalmente que possuem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho na instituição,

totalizando um percentual de 70,01% de servidores que percebem a autonomia presente na realização das suas tarefas diárias. Já os servidores indiferentes a este quesito representam 15,71%. Entre os que discordam (10,00%) e discordam totalmente (4,28%), verificou-se um percentual relativamente baixo, identificando-os como servidores que não percebem essa autonomia na execução do seu trabalho. Vale ressaltar que a autonomia delegada aos servidores tem como objetivo reduzir a improvisação, pois a autonomia real é o poder de decisão de um servidor diante de uma situação imprevista que sempre existirá mesmo que todos os esforços sejam direcionados para a sua não existência. O servidor com autonomia tem mais propensão a contornar um problema e buscar uma solução (ROSENFELD, 2004).

De acordo com Tamayo; Paschoal (2003), a autonomia da grande maioria dos servidores desta instituição possibilita agir de forma quase independente na realização das suas atividades, garantindo perspectivas para a criação e aperfeiçoamento, fazendo com que encontre prazer no trabalho e assim se sinta motivado.

Sobre a realização pessoal e profissional com o trabalho: 45,70% dos servidores concordam e 8,57% concordam totalmente, já 28,57% discordam, 5,73% discordam totalmente e 11,43% são indiferentes. O percentual de servidores que afirmam que se realizam com o trabalho executado parece ser razoável (54,27%), pois representa um pouco mais da metade dos servidores. Não obstante, o percentual dos que discordam (34,30%) também é relativamente alto. Embora as realizações pessoais e profissionais sejam vistas como fatores motivacionais que contribuem para a satisfação no trabalho (HERZBERG, 1986; TAMAYO; PASCHOAL, 2003) nem todos os servidores parecem estar plenamente satisfeitos em termos de realização pessoal e profissional com o trabalho.

No que tange à inovação: 37,14% dos servidores concordam que suas ideias e sugestões para criação são ouvidas e 7,14% concordam totalmente; 31,42% discordam a respeito disso, 5,73% discordam totalmente e 18,57% são indiferentes. Percebe-se então que as respostas estão divididas entre concordam (44,28%) e discordam (37,15%) a respeito da afirmação de que suas ideias de inovação e sugestões de criação são ouvidas na organização em questão. Esses resultados sugerem que uma parte significativa dos servidores não se sente incentivada a mostrar a sua capacidade de criação e inovação para que o trabalho sirva de estímulo à aplicação de competências diversas no sentido de lidar com desafios (BERGAMINI, 2005).

Na questão que aborda se os servidores se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam: 40% responderam que concordam e 7,14% concordam totalmente; 32,85% discordam e 2,86% discordam totalmente e 17,15% são indiferentes. Percebe-se que menos da metade dos servidores (47,14%) se sentem reconhecidos pelo trabalho executado na instituição e isso implicaria de acordo com Herzberg (1986), em um nível de satisfação menor na realização das atividades para este percentual. Conforme Herzberg (1986), o reconhecimento profissional é fator que contribui significativamente com a satisfação no trabalho. Assim, seria recomendável que as organizações implantassem um sistema de reconhecimento e recompensa, cujo objetivo seria o de reconhecer quais colaboradores se destacam na realização de suas atividades. O reconhecimento pode ser por tempo de serviço, por desempenho ou por inovações que acrescentem resultados positivos para a organização, contribuindo assim para o sucesso e fortalecimento da imagem da instituição (NOVAES, 2007).

Quanto ao tópico da responsabilidade relacionada ao trabalho que os servidores realizam: 58,57% concordam totalmente e 41,43% concordam com a afirmação de que se sentem responsáveis com a atividade realizada, sugerindo assim que trabalham conscientes das responsabilidades que possuem. Rosenfield (2004), afirma que as organizações buscam uma forma de alcançar seus objetivos e isso pode acontecer se permitirem maior responsabilidade aos seus colaboradores de forma que estes proponham melhorias na

execução dos serviços, pois assim o trabalho se torna mais interessante e há maior produtividade.

Na questão relacionada à participação dos servidores nas decisões em seus respectivos setores: 40,00% concordam e 17,15% concordam totalmente; 22,85% discordam e 8,57% discordam totalmente e 11,43% são indiferentes. De acordo com as respostas percebe-se que embora a maioria relativa dos servidores (57,15%) participe das decisões de seu setor de trabalho há um percentual significativo (31,42%) que não se envolve no processo de tomada de decisão.

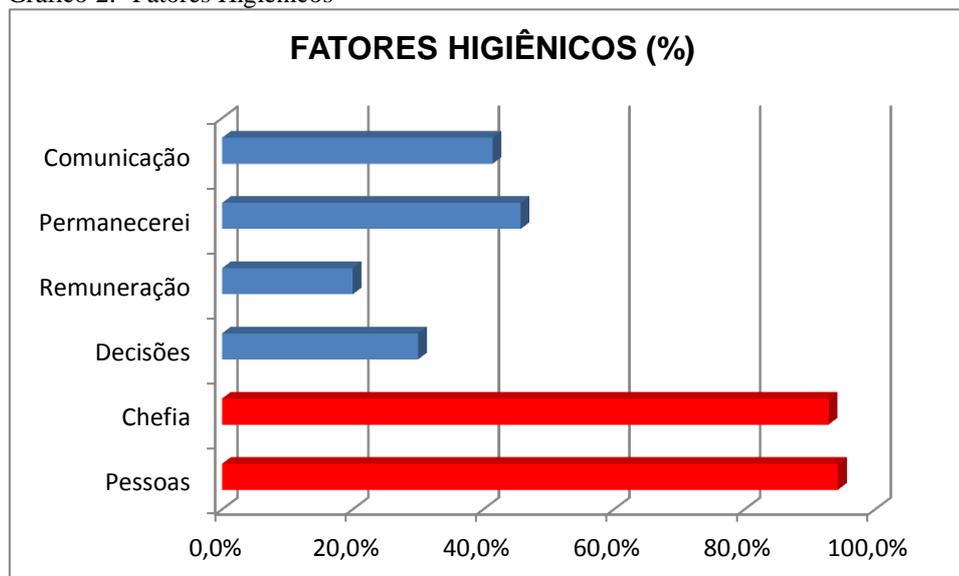
Quanto aos servidores que responderam se eles têm se desenvolvido profissionalmente: 51,42% concordam, 12,86% concordam totalmente, 17,15% são indiferentes, 14,29% discordam e 4,28% discordam totalmente. O enriquecimento do trabalho com atividades variadas, interessantes e desafiadoras conforme sugerem Tamayo e Paschoal (2003) atende aparentemente às exigências motivacionais da maioria dos servidores. Não obstante, um percentual considerável (18,57%) parece não se sentir contemplado com o desenvolvimento profissional.

No próximo tópico serão apresentados os resultados referentes à percepção dos servidores quanto aos fatores higiênicos, conforme sugere Herzberg (1986) em sua escala original. Objetiva-se com isso, esclarecer o modo como os servidores da instituição em questão se sentem frente aos fatores que seriam periféricos ou extrínsecos ao trabalho que desempenham.

4.2 Fatores Higiênicos

A terceira parte do questionário refere-se aos Fatores Higiênicos: relacionamento com as pessoas, relacionamento com a chefia, decisões da organização, remuneração, status, permanência e comunicação, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2:- Fatores Higiênicos



Fonte: Dados de Pesquisa (2010)

Os Fatores Higiênicos correspondem aos fatores extrínsecos e que previnem a insatisfação, conforme afirma Herzberg (1986). Esses fatores estão relacionados com as questões periféricas ao trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao ambiente de

trabalho, às condições de trabalho, salários, benefícios, decisões organizacionais, vida pessoal e relacionamentos interpessoais. A seguir, são apresentados os comentários dos dados coletados e apresentados no Gráfico 2.

Em resposta à questão referente à qualidade do relacionamento entre as pessoas da equipe, os servidores afirmaram que: 54,30% concordam totalmente que o relacionamento seja bom, 40,00% apenas concordam, 4,28% são indiferentes e 1,42% discordam totalmente de que o relacionamento seja bom. Interessante perceber que nesta questão não houve respostas para o item discordo, ou seja, a maioria dos servidores (94,30%) apresenta um bom relacionamento com a equipe de trabalho, caracterizado por vínculo de amizade e coleguismo. De acordo com Morin (2001), o trabalho é uma atividade em que as pessoas se relacionam umas com as outras contribuindo para o desenvolvimento da sua identidade e, por isso, o trabalho ganha mais sentido quando permite encontrar pessoas de qualidade com quem se tem prazer em trabalhar, em que as relações são francas e honestas. A satisfação no trabalho também pode ser reforçada através do relacionamento com os superiores, colegas e usuários.

Quanto à questão referente à qualidade do relacionamento entre servidores e chefia os respondentes informaram que: 57,14% concordam e 35,72% concordam totalmente que o relacionamento seja bom; 7,14% são indiferentes. Esta questão obteve um percentual alto de concordância (92,86%) de modo a evidenciar que o relacionamento entre chefia e servidores é favorável e satisfatório.

Em relação à questão se os servidores concordam com as decisões organizacionais: 40,00% responderam que discordam e 5,73% discordam totalmente; 24,28% concordam e 8,57% concordam totalmente e 21,42% são indiferentes. O índice de discordância foi alto (45,73%) entre os servidores, o que sugere que se sentem insatisfeitos em geral com as decisões organizacionais, o que poderia influenciar negativamente na realização das atividades diárias.

Ao analisar os dados referentes à insatisfação ou não-insatisfação com a remuneração, observa-se que 71,42% dos servidores se sentem insatisfeitos com este fator higiênico, o que representa um percentual elevado. Embora a remuneração não esteja vinculada à satisfação no trabalho de acordo com Herzberg (1986), as recompensas em forma de salários ou prêmios em dinheiro correspondem fatores de incentivos que influenciam nos níveis de desempenho da tarefa, desde que sejam interessantes e atrativas (RAMOS, 1990).

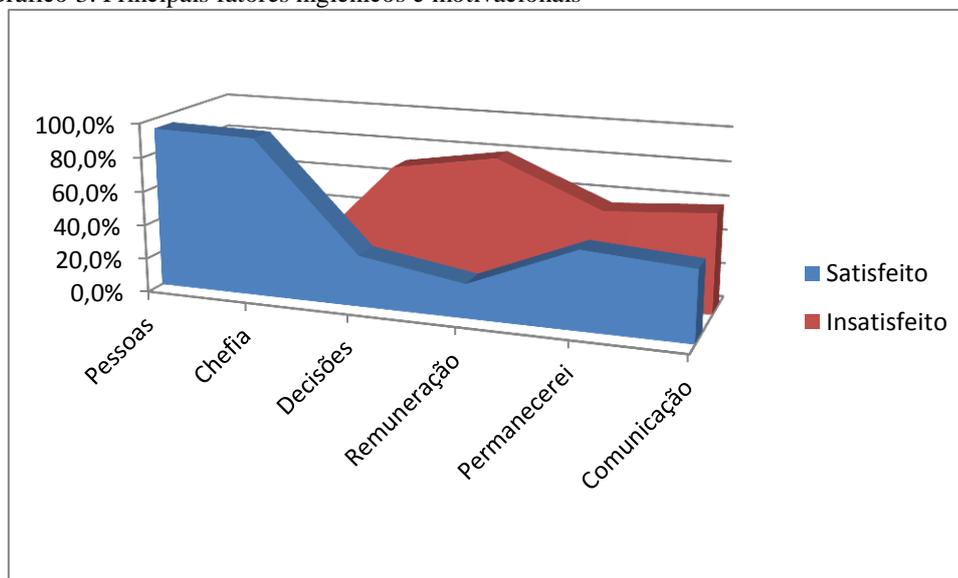
Entre os servidores, 31,42% responderam que continuarão a trabalhar na autarquia estadual e 8,57% concordam totalmente com a permanência na instituição; 27,15% discordam e 14,29% discordam totalmente com a permanência e 18,57 são indiferentes. Como o total de respondentes que discordam foi de 41,44% e que concordam foi de 39,99%, isso indica que os servidores estão divididos entre continuar ou não na instituição, o que demonstra não somente o nível de insatisfação com possíveis fatores higiênicos, mas também de não-satisfação com fatores motivacionais de grande maioria dos servidores. No percentual dos que discordam (41,44%) possivelmente estão os servidores em cargos comissionados, que não mantêm um vínculo duradouro com a instituição, já que tal cargo é temporário, de livre nomeação e exoneração, portanto, é explicável esse índice de servidores que discordam que continuarão na autarquia estadual.

Em relação à questão que aborda se a comunicação é adequada, de acordo com os respondentes: 35,72% discordam totalmente e 12,85% discordam; já 32,85% concordam e 8,57% concordam totalmente e 10,00% são indiferentes. Há um percentual considerável (48,57%) de servidores que não estão satisfeitos com a forma de comunicação na instituição, embora o percentual de servidores que concordam com a forma de comunicação (41,42%) não seja baixo. Um dos indicadores de qualidade na prestação de serviços se refere ao sistema de comunicação que é mais percebida pelo usuário, mas influencia também no trabalho do colaborador. A forma como a comunicação acontece na organização reflete a sua

transparência, pois através dela a organização é apresentada também aos usuários. A ausência de comunicação efetiva pode influenciar de forma negativa no desempenho da instituição e até gerar conflitos internos (BUENO, 2005).

A quarta parte do questionário referiu-se a uma questão com 16 (dezesesseis) itens correspondentes aos principais fatores higiênicos e motivacionais, em que cada servidor escolheu quatro desses fatores, conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3: Principais fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Dados de Pesquisa

Os servidores elegeram como quatro principais fatores dentre higiênicos e motivacionais: o salário somado a benefícios, que foi escolhido por 36 servidores; oportunidade de crescimento, escolhido por 32 pessoas; ser valorizado e reconhecido pelo trabalho, também escolhido por 32 servidores; e instalações físicas, em que 28 servidores optaram por esse item.

Diante dessas respostas, observa-se no Gráfico 3 que na autarquia pesquisada, a remuneração representa um fator higiênico essencial para os servidores devido ao nível de insatisfação quanto a esse item; já a oportunidade de crescimento, a valorização e o reconhecimento pelo trabalho configuram os dois fatores motivacionais mais citados; e por último, as instalações físicas correspondem ao fator higiênico necessário à prevenção da insatisfação no ambiente do trabalho e de garantia de qualidade na prestação de serviços.

4 CONCLUSÃO

Este artigo almejou a verificar os fatores que influenciam a motivação em uma organização pública, devido à escassa literatura sobre esse tema neste tipo de setor. Durante a revisão da literatura observou-se que a área de RH ainda é operacional em um percentual considerável de empresas brasileiras, limitando-se a aspectos burocráticos e normativos tais como folha de pagamento, contratação e demissão. O RH operacional atuaria aparentemente

sem enfoque estratégico em desenvolvimento de competências, qualidade de vida ou mesmo motivação. Os resultados da revisão da literatura no âmbito das organizações privadas reforçaram nos autores o desejo de investigar a motivação no setor público. A organização escolhida foi uma Autarquia Estadual no Extremo Norte do Brasil com seus 70 servidores (concursados e comissionados). A aplicação de um instrumento de coleta de dados caracterizado por um questionário contribuiu para descrever a percepção desses funcionários em relação aos diferentes fatores relacionados à motivação.

Respondendo à pergunta de pesquisa que norteou este artigo, pode-se dizer que os fatores motivacionais, em sua ampla maioria, não refletem plenamente na satisfação dos servidores quanto ao trabalho, pois quase metade dos servidores não se mostrou satisfeita quanto aos itens de realização pessoal, propensão à inovação, reconhecimento no trabalho e participação nas decisões. Observou-se também que embora a maior parte dos servidores tenha um sentimento de autonomia e de responsabilidade elevados a grande maioria não parece motivada no trabalho. Em relação aos fatores higiênicos, há indícios de um relacionamento de qualidade entre os servidores (incluindo a chefia), não obstante, os resultados mostraram que há insatisfação quanto aos itens relacionados às decisões organizacionais, remuneração, propensão à permanência na instituição e comunicação organizacional. Em suma, pode-se dizer que os funcionários desta autarquia não encontram respaldo nos fatores higiênicos proporcionados pela instituição para que possam atingir ao estado de “não-insatisfação” no ambiente de trabalho.

Este artigo contribuiu teoricamente para a área temática de gestão de pessoas ao descrever a percepção dos servidores públicos a respeito dos fatores relacionados à motivação. Observou-se na pesquisa que grande parte dos fatores considerados motivacionais por Herzberg (1986) e Gomes; Quelhas (2003) não são plenamente atendidos na autarquia estadual. Esses resultados implicariam possivelmente em alta rotatividade nesta instituição. Embora este estudo não permita generalizações por se tratar da realidade de uma única instituição, pode-se observar que as políticas de ARH no setor público não prescindem da preocupação com o enriquecimento do cargo (plano de carreira) e reconhecimento no trabalho como fatores motivacionais essenciais para mitigar a propensão dos servidores públicos a saírem da empresa ou mesmo caírem em estado de desmotivação.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se o aprofundamento desse estudo em outras empresas públicas e possivelmente a comparação de políticas e práticas de RH entre outros órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BEDRAN, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **Anais do V Congresso Nacional de Excelência em Gestão - Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade**. Niterói. 2, 3 e 4/julho, 2009.

BERTELLI, S. B. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.

BUENO, S. B. Qualidade em unidades de informação e resolução de problemas. In: **Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 10, n. 1, p. 131-145, jan/dez, 2005.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no serviço público**. Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. MBA em Gestão Pública. Porto Alegre, RS, 2008.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. In: **Anais do VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em 22/08/2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação Dos Recursos Humanos No Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista eletrônica de Administração** - Edição 35 vol. 9 n. 5, p.202-220 set-out, 2003.

HERZBERG, F. One more time: How do you motivate employees. **Harvard Business Review-Business Classics**, p.13-22, 1986.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor** / Elaine Karsaklian. São Paulo: Atlas, 1999.

KNOOP, R. Work values and job satisfaction. **The Journal of Psychology**, Provincetown, v. 128, n. 6, p. 683-690, nov. 1994.

LACOMBE, B.M.B. Políticas e Práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, 2006.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. In: **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, vol. 1, n. 1, p. 62-86, out, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MATA, D. M.; COLTRE, S. M. Motivação nas organizações, um assunto ainda muito mal compreendido. In: **QUALIT@S Revista Eletrônica**. ISSN 1677-4280. v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/103/72>>. Acesso em 25/06/2011.

MORALES, M. **Princípios da administração de recursos humanos**: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional. São Paulo: Texto Novo, 2002.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul/set, 2001.

NOVAES, M. V. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. In: **Revista Eletrônica de Psicologia**, ISSN 1981-7371, ano I, n. 1 p.15-32, julho, 2007.

RAMOS, J. P. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In: **Psicologia**. USP, ISSN 1678-5177, São Paulo, vol. 1, p-65-81 n. 2, suppl.2, dez, 1990.

RIBEIRO, A. B. C. **Administração de pessoal nos hospitais**. São Paulo: Ltr. Editora Ltda, 1970.

ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 202-227, jul/dez, 2004.

TADIN, A. P.; RODRIGUES, J. A. E.; DALSOQUIO, P. O conceito de motivação na teoria das Relações Humanas. In: **Maringá Management**: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 40-47, jan/jun, 2005.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A Relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. In: **RAC**, v. 7, n. 4, out./dez, 2003.

TANURE, B.. **Pesquisa com dirigentes de empresas brasileiras** (Relatório de Pesquisa), Belo Horizonte, MG - 2006, Fundação Dom Cabral.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As Quatro Faces do RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v.14, art.2, p.594-614, jul/ago, 2010.

TSAI, P.; YEN, Y.; HUANG, L.; HUANG, I. A study on motivating employees' learning commitment in the pos-downsizing era: Job satisfaction perspective. **Journal of World Business**, v.42, p.157-169, 2007.

TING, Y. Determinants of job satisfaction of federal government employees. **Public Personnel Management**, Alexandria, v. 26, n. 3, p. 313-334, Fall 1997.

VASCONCELOS, I. F.G; MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F.C. Gestão do paradoxo passados versus futuro: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE**-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2006. Disponível em:<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000402862.pdf>. Acesso em 27/05/2009.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. In: **FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set/dez, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/.../oprocesso demotivacao.pdf>>. Acesso em 20/06/2011.