

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM A SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SERRA TALHADA

Andressa Pacífico Franco Quevedo

Universidade Federal Rural de Pernambuco(UFRPE)

Valéria Núbia de Souza

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Serra Talhada - Brasil

valerianubia12@gmail.com

Maria Vanderlea de Souza Lima

Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)

Serra Talhada - Brasil

wanderleialima28@gmail.com

RESUMO

Este trabalho procurou compreender a motivação no serviço público, para tanto usou como referência a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada, utilizando-se de duas linhas teóricas, a teoria das necessidades de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. A metodologia da pesquisa foi de cunho quantitativo, com características de estudo de caso, onde foram entrevistados os funcionários lotados e em exercício na referida instituição, e assim concluiu-se que essas teorias são complementares no estudo da motivação profissional e a presença de um fator, ou mesmo mais de um, não garante a motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Motivação, motivação no setor público, teoria dos dois fatores, teoria das necessidades.

1. INTRODUÇÃO

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e mesmo assim permanece sendo um dos temas mais preocupantes para as organizações devido a sua complexidade. E é justamente por estar sempre no topo das pautas das reuniões entre empresários e acadêmicos que esse assunto se torna tão relevante para organizações e funcionários (MELO, MARQUES, 2011).

Entretanto a primeira dificuldade que se encontra nesse estudo é a falta de um consenso acerca da definição do termo motivação que é usado em diferentes contextos com diferentes significados, no entanto esse trabalho se concentrará na definição de motivação relacionada ao trabalho que ainda permanece como um dos maiores desafios para as organizações tanto privadas quanto públicas. A pesquisa nessa área revela-se assim de extrema importância, pois segundo Alves Filho e Araújo (2002) as pessoas formam o principal *input* das organizações, para ele é o fator humano que permeia toda a estrutura hierárquica da organização sendo assim o principal responsável por tornar operantes todos os demais recursos. Essa ideia pode ser perfeitamente importada para o setor público, visto que, nas palavras de Gomes e Quelhas (2003) “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”.

Apesar de a motivação no trabalho ter sua importância reconhecida ao longo do tempo pela literatura, o que se percebe no setor público é um certo descaso em relação aos preceitos motivacionais. Em relação à Administração pública federal, Gomes e Quelhas (2003) dizem o seguinte:

A gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que, em sua personalidade, não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade.

Fato que se estende para as esferas estadual e municipal, considerando-se que o comportamento administrativo dos estados e municípios é em muito pautado pelas regras ditadas pela esfera federal.

O Brasil, assim como o resto do mundo, vem passando por mudanças na sua estrutura administrativa principalmente desde os anos 90, que têm sido, segundo Bresser Pereira (2005), os anos da reforma do Estado e principalmente da Administração pública. Essa reforma se instalou em praticamente todo o mundo após a crise do petróleo dos anos 80 e é uma tentativa de modernizar e agilizar as atividades e tornar o Estado mais eficiente e eficaz, através principalmente da redução de custos. Houve assim a inserção de um conjunto de ideias administrativas advindas da esfera privada nas organizações que formam o setor público, o que foi chamado de Nova Administração Pública (NAP). Esse novo modelo de administração que teve como ponto de partida nesse país a publicação do plano diretor, editado pelo então Ministério de Administração e Reforma do Estado, que propunha principalmente a introdução de técnicas gerenciais e uma cultura gerencial voltada para a obtenção de resultados e com relação às mudanças intra-organizacionais pregava a preeminência dos princípios gerenciais sobre o outrora vigente modelo burocrático weberiano (FALLER, 2004).

Na prática o que se tem visto é que a falta da adoção de uma visão de longo prazo tem colocado por terra as ideias para uma profissionalização da máquina pública, e conseqüentemente a elevação de sua efetividade, eficiência e eficácia (BRUNELLI, 2008). E as mudanças propostas por esse novo modelo ficaram quase que praticamente restritas ao corte de pessoal e à diminuição do Estado através das privatizações. Dessa forma não se pode dizer que a Administração Pública Brasileira é gerencialista, pois ainda apresenta características burocráticas, o que há na verdade é uma mescla desses dois modelos. O que foi confirmado com a promulgação da Constituição de 1988, que no que concerne ao trato com os funcionários retomou as ideias weberianas com normas relacionadas à estabilidade e a dificuldade de promoções internas e também medidas que de fato se fazem necessárias, como a exigência de concurso público para contratação, o que representou um entrave à perpetuação do empreguismo público (PEREIRA, SPINK, 2005).

Dessa forma os funcionários são contratados pelo regime estatutário e ganham estabilidade, depois de algum tempo de exercício efetivo do cargo ou emprego público, para evitar assim as perseguições políticas típicas do patriarcalismo. Com relação aos cargos Marconi (2004) diz:

Como os cargos são estreitos, ou seja, possuem atribuições muito específicas, as possibilidades de movimentação e desenvolvimento desses funcionários ficam extremamente reduzidas. Mesmo assim, qualquer atividade que eles desempenhem fora daquelas atribuições – o que é bem fácil de acontecer – já caracteriza um desvio de função, situação que também é bastante usual. (MARCONI, 2004).

Assim, afirma-se que para as organizações públicas a tentativa de motivar seus funcionários esbarra em uma estrutura pouco flexível e na inexistência de diretrizes gerais para o desenvolvimento do setor de recursos humanos, o que faz perpetuar a imagem burocrática e ineficiente que tem não só o setor de RH como todos os outros que formam a Administração Pública. Assim o que se percebe ao longo de muitos anos é que não há na maior parte das instituições públicas procedimentos relativos, por

exemplo, ao desenvolvimento do funcionário por meio de treinamento e evolução na carreira. Essa prática contínua gerou um quadro de funcionários acomodados e sem motivação para inovar e melhorar a prestação de seus serviços (MARCONI, 2004). Assim, nas palavras de Faller (2003) “uma nova gestão pública é necessária para que o Estado possa cumprir sua função de melhorar a qualidade de vida e responder ao cidadão-cliente de modo a satisfazê-lo”, o que sem dúvida perpassa por funcionários motivados que prestarão melhores serviços.

Sendo assim essa pesquisa buscará compreender e analisar a motivação de uma amostra de servidores municipais através da compreensão dos fatores que mais afetam a motivação dos funcionários da Secretaria de Administração do Município de Serra Talhada.

2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O constante processo de evolução da humanidade faz com que se crie e se renove conceitos. Com a Revolução Industrial, todas as atenções ficaram voltadas ao uso de máquinas e de novas tecnologias, em detrimento da importância que as pessoas têm no processo produtivo, ou em qualquer outro tipo de serviço prestado em uma empresa. E em meio a esta febre tecnológica, as organizações perceberam que o homem é o principal capital que possuem, e que sem eles, elas não existiriam, passando a ter uma maior preocupação quanto a melhores condições de trabalho e de vida, que entre outros motivos, proporcionam a empresa maior rentabilidade e competitividade (PINTO, 2001).

Os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e mental, como o *stress*, o absenteísmo, à queda na produtividade e no desempenho no trabalho, sem contar com a falta de interesse pelos assuntos afins da organização (MACIEL, SÁ, 2007).

Diante de tais fatos, diversos estudos foram sendo desenvolvidos acerca da motivação no ambiente de trabalho, com a intenção de entender como o homem se comporta e o que pode ser feito para que se obtenha um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Alguns destes estudos conceituam o processo motivacional como um ciclo composto por três elementos independentes, as necessidades que surgem sempre diante da existência de um estado de desequilíbrio fisiológico ou sociológico, os estímulos ou impulsos a fim de amenizar as necessidades e compõem a parte principal do processo motivacional, e os objetivos, que ao serem alcançados no fim do processo motivacional tendem a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando completamente os esforços para solucionar as necessidades (PINTO, 2001).

A palavra motivação pode ser utilizada em diversas situações e com diferentes significados, podendo-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada, porém utilizaremos para este trabalho apenas a sua aplicação no contexto organizacional, como ferramenta para alcançar melhores resultados. Sendo este um assunto muito complexo, inúmeras teorias foram desenvolvidas, na tentativa de entender como ocorrem os processos motivacionais de pessoas em seu ambiente de trabalho e quais fatores influenciam este processo (FERREIRA, et al, 2011).

Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, até

porque isto seria impossível, considerando-se que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada pessoa. Entretanto, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Ainda segundo Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas, dessa forma a grande preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primordialmente, de oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função.

3. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Diante da enormidade de teorias existentes sobre motivação, diversas classificações são feitas para tais, na tentativa de organizar o entendimento sobre este assunto e facilitar a sua compreensão. Uma das classificações utilizadas é a apresentada por Gouveia, Baptista (2007), em um de seus trabalhos, ele considera que as teorias devem classificadas em Teorias Gerais de Conteúdo, como sendo aquelas em que se analisa o comportamento humano, onde aborda a teoria das necessidades de Abraham Maslow, a teoria ERG de Alderfer e a teoria dos motivos de David McClelland, e as Teorias de Conteúdo Organizacionais que também se debruçam sobre o comportamento humano, mas referem-se especificamente às situações de trabalho, tais como a Teoria bifatorial de Herzberg e a Teoria das características das funções, de Hackam e Oldham.

Outra classificação relevante é a descrita por Alves Filho e Araújo (2002), o autor as separa em Teorias Motivacionais de conteúdo, como aquelas que englobam as variáveis as quais se supõe ser responsável pela conduta do indivíduo, na busca pelo ponto de partida pela observação dos pontos mais simples, as teorias que fazer parte deste grupo segundo autor são a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria da Motivação Social de McClelland, a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg e a teoria E.R.C (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer. A outra classificação apresentada ainda por Alves Filho e Araújo (2002), é o das Teorias Motivacionais de Processo, como sendo as teorias que tentam explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantém-se e termina, neste grupo ele considera a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria da Expectativa de Vroom.

O referencial adotado nesse trabalho é constituído pelas teorias de Maslow e de Hersberg, que se apresentam como as de análise mais abrangente, pois interpretam a motivação no trabalho como sendo uma variável dependente do nível de obtenção das necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação no que se refere aos fatores higiênicos e motivadores. Sendo assim esse trabalho se aterá a maior compreensão dessas duas correntes teóricas, que serão analisadas a partir de agora.

3.1 TEORIA DE MASLOW E TEORIA DE HERZBERG

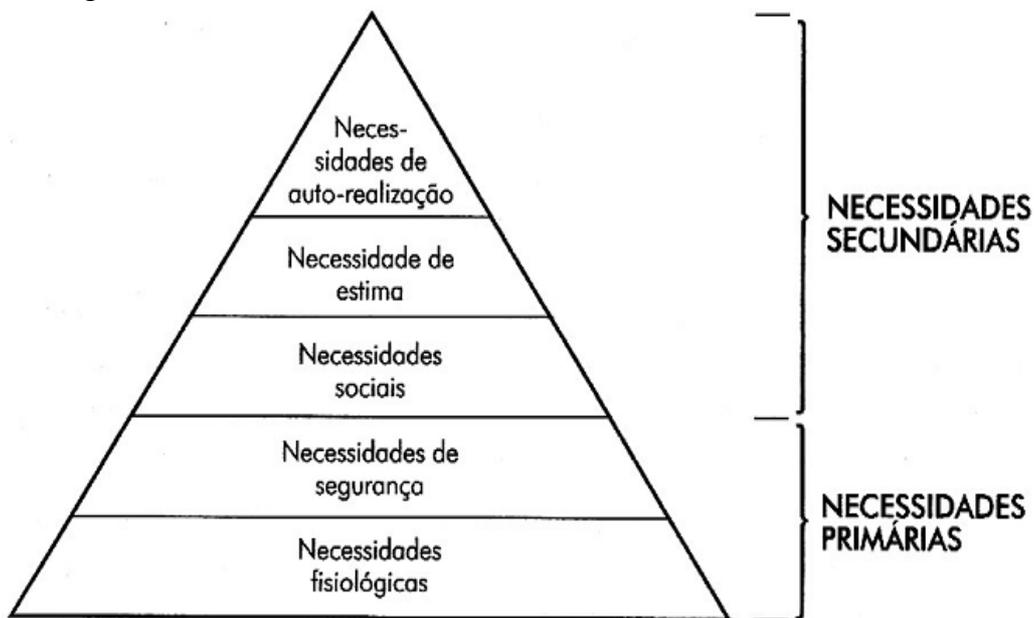
O norte americano Abraham Maslow é um dos autores mais citados e criticados pelos estudiosos da motivação, como resultado da publicação de uma das teorias pioneiras no estudo da motivação no trabalho, denominada Teoria da Hierarquia das Necessidades. Maslow não propôs uma teoria mecanicista, como muitos sugerem, mas sim da preponderância hierárquica das necessidades, em que a influência de uma necessidade está diretamente relacionada com o grau de satisfação de uma necessidade inferior (SAMPAIO, 2009). Essa teoria foi inovadora principalmente no referente à

ideia de hierarquizar ou classificar os motivos humanos, pois facilitou a compreensão do comportamento humano em sua multiplicidade. Foi especialmente interessante para a Administração uma vez que apresentou uma maior variedade de fatores motivacionais trazendo a possibilidade de motivar os funcionários através da satisfação de necessidades de nível mais alto sem pagar a eles mais dinheiro. (FALLER, 2004)

Nessa teoria, motivação é entendida como uma força impulsionadora para a satisfação de uma determinada necessidade, assim depreende-se que, estar motivado seria a propensão para agir com o intuito de satisfazer necessidades. Dessa forma Maslow identificou cinco necessidades dispostas hierarquicamente: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

As necessidades fisiológicas, segundo Sampaio (2009), “compreendem os impulsos (drive), acrescidos da dinâmica da homeostase e da ideia de apetite (que introduz a escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome).” A necessidade de segurança “refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.” (FALLER, 2004). As necessidades sociais surgem quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas, podem ser representadas, por exemplo, como a necessidade de associação e de aceitação por parte dos outros indivíduos. Já as necessidades de estima estão relacionadas com a forma pela qual o ser humano se vê e se avalia, envolve tanto fatores internos, como o censo de competência, a autonomia, quanto externos, como reconhecimento e *status*. E por fim as necessidades de autorrealização se apresentam como as necessidades mais elevadas e estão relacionadas com a necessidade de cada indivíduo de realizar seu potencial e de se autodesenvolver (FURTADO, 2004).

A hierarquia dessas necessidades pode ser graficamente representada, conforme a figura a seguir:



Fonte: Queiroz (1996).

Apesar de sua popularidade, o próprio Maslow admitiu falhas em sua teoria ao dizer que há exceções com relação à sequência hierárquica proposta por ele. Estudos posteriores demonstraram que não há clara evidência de que as necessidades humanas possam ser agrupadas em apenas cinco categorias ou mesmo que possa existir uma rígida hierarquia.

Herzberg deu a sua contribuição para o estudo da motivação através da publicação da Teoria dos Dois-Fatores, através da qual chega a conclusão de que os fatores que

estão envolvidos na produção de satisfação e motivação são autônomos em relação aos que geram insatisfação. Dessa forma ele concluiu que o antônimo de satisfação não é insatisfação, como se previa, mas sim ausência de satisfação, e o mesmo vale para a insatisfação cujo antônimo é ausência de insatisfação (FALLER, 2004). Assim ele dividiu e classificou esses fatores em: higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, ou seja, o ambiente de trabalho em si, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Envolvem salários, diretrizes, e políticas da organização, segurança no emprego e as relações com os demais indivíduos que formam a organização. Herzberg inferiu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação. (FURTADO, 2004)

Já os fatores motivacionais, segundo Furtado (2004, p. 34), “estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa”. Ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, ele classifica como tal o trabalho em si, as execuções e o reconhecimento pelas execuções, as oportunidades de crescimento pessoal e de promoção, a responsabilidade e a realização (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009). Essas ideias são precursoras da técnica motivacional conhecida como enriquecimento de cargos, pois o enriquecimento conteúdo das tarefas executadas pelos funcionários, assunto que era até então negligenciado, foi colocado por Herzberg como oportunidade de crescimento psicológico e, portanto um instrumento de motivação no trabalho, e gerador de resultados altamente desejáveis, como a redução da rotatividade e do absentismo e aumento da produtividade.

Dessa forma Bedran Junior e Oliveira (2009) concluem:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários” (BEDRAN JUNIOR, OLIVEIRA, 2009).

A análise dessas duas teorias revela a existência de uma coerência entre elas, pois partindo de ênfases diferentes, necessidades e satisfação respectivamente, ambos chegam à conclusão de que a realização é o fator mais importante da motivação. O que é explicitado na figura abaixo:



Fonte: Queiroz (1996)

Optou-se por tal fundamentação teórica por considerá-la como a mais abrangente e que melhor permitiria avaliar o ambiente organizacional do órgão em questão, o que é corroborado por Gomes e Quelhas (2003) ao dizerem:

a interpretação da motivação no ambiente organizacional como sendo dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos fatores higiênicos e motivadores, apresenta-se, também, como a mais abrangente.

4. METODOLOGIA

Inicialmente – vale ressaltar – foi utilizada a pesquisa bibliográfica com leitura exploratória, sobre o assunto em questão, possibilitando uma visão mais ampla da situação atual do problema, sobre os trabalhos já realizados a respeito e sobre opiniões reinantes, permitindo o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência.

Posteriormente foi realizado um estudo de caso exploratório descritivo tendo como objeto a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada. Para Marcos Cortez Campomar:

O estudo de caso tem sido apresentado de várias formas, porém, a definição de Yin (1990) parece ser a mais adequada: ‘o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (CAMPOMAR, 1991).

Esse mesmo autor ainda diz: “O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e às vezes o número de estudos de caso reduz-se a um” (CAMPOMAR, 1991). É esse entendimento que foi utilizado na elaboração desse trabalho, em que apenas uma organização foi analisada, ou seja, apenas um caso foi analisado.

Os dados foram coletados através de questionários aplicados com os funcionários que formam o órgão em questão. A delimitação da amostra, representada por cerca de 30 por cento da população, se constituiu de cinco servidores lotados e em exercício na referida unidade. A escolha dos servidores que compuseram a amostra, dentro do universo de aplicação, realizou-se aleatoriamente. Foram distribuídos e

aplicados cinco questionários na unidade onde se concentraram universo e amostra. O questionário foi constituído por 13 afirmativas para que o pesquisado avaliasse o seu grau de concordância em relação a elas, através de uma escala tipo Likert com quatro possibilidades de resposta, discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente. O corpo do questionário foi acompanhado de um texto com esclarecimentos quanto ao significado dos graus da escala de respostas e com a solicitação ao respondente para que, em cada um dos itens relacionados, informasse o quanto concordava ou discordava, assinalando com uma das opções de 1 a 4.

Após a obtenção dos dados, ocorreu o estudo apurado, a fim de permitir a conclusão técnica sobre a quantidade e qualidade dos procedimentos em vigor no caso em estudo, ordenando todas as informações. Com os dados adquiridos, as respostas foram analisadas com cautela, a fim de organizá-las adequadamente, eliminando elementos desnecessários, fazendo-se uma seleção, com exame minucioso dos dados e codificação. Na análise das informações, de antemão foi feita a interpretação dos dados, com explicações e especificação, chegando à conclusão final, com resultados considerados relevantes.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa desenvolvida apresentou os seguintes resultados quanto à avaliação das afirmativas que contemplavam a presença de fatores motivacionais no ambiente de trabalho referido neste estudo, sendo eles (gráfico 1): 80% dos entrevistados discordam da afirmativa de que se sentiriam seguros frente a arbitrariedades; 60% concordam que seu trabalho lhe proporcione prestígio/status; 80% afirmam ter boas condições de trabalho; 60% discordam com a afirmativa de que os regulamentos e políticas organizacionais da Secretaria de Administração são isonômicos; 100% das pessoas afirmam ter um bom relacionamento entre seus colegas de trabalho; 60% alegam não estarem satisfeitos com suas remunerações; 80% concordam que o seu trabalho é desafiador e interessante; 60% dizem possuir devido reconhecimento pelo que realizam; 80% concordam que seu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira; 100% afirma que seu trabalho lhe oferece autonomia e responsabilidade; 100% condiz que seu trabalho oferece oportunidade de crescimento pessoal; 80% diz se sentir reconhecido pelo trabalho executado; 60% aceita a afirmação de que realiza-se pessoalmente e profissionalmente com o trabalho executado.

Os 5 pesquisados se manifestaram em relação a 7 afirmativas relacionadas a fatores motivacionais, dando um total de 35 respostas. Destas, 11 discordaram da existência do fator motivacional contido nas afirmações, enquanto 24 concordaram com a presença dos mesmos. No geral, 68,5% das respostas manifestaram concordância com as afirmações que atestavam a presença de fatores motivacionais no ambiente organizacional em destaque. Em relação as 6 afirmativas relacionadas aos fatores higiênicos, que juntas somavam 30 respostas, 24 demonstraram concordância em relação a presença de tais fatores.

Especificamente com relação ao fator reconhecimento no trabalho, fator extremamente importante para o desenvolvimento de um ambiente motivador, 60% dos entrevistados demonstraram receber o devido reconhecimento pelo desempenho de suas atividades. Sobre isto Allan *apud* Faller (2004), afirma:

[...] conseguir executar uma tarefa faz parte da motivação, mas ser notado executando-a e ganhar muito obrigado representa a coroação do esforço. Por outro lado, quando uma pessoa executa uma tarefa e não recebe um agradecimento, isso cria uma desmotivação, podendo até surgir uma ideia 'se isso é tudo que eu ganho, vou parar de me esforçar.

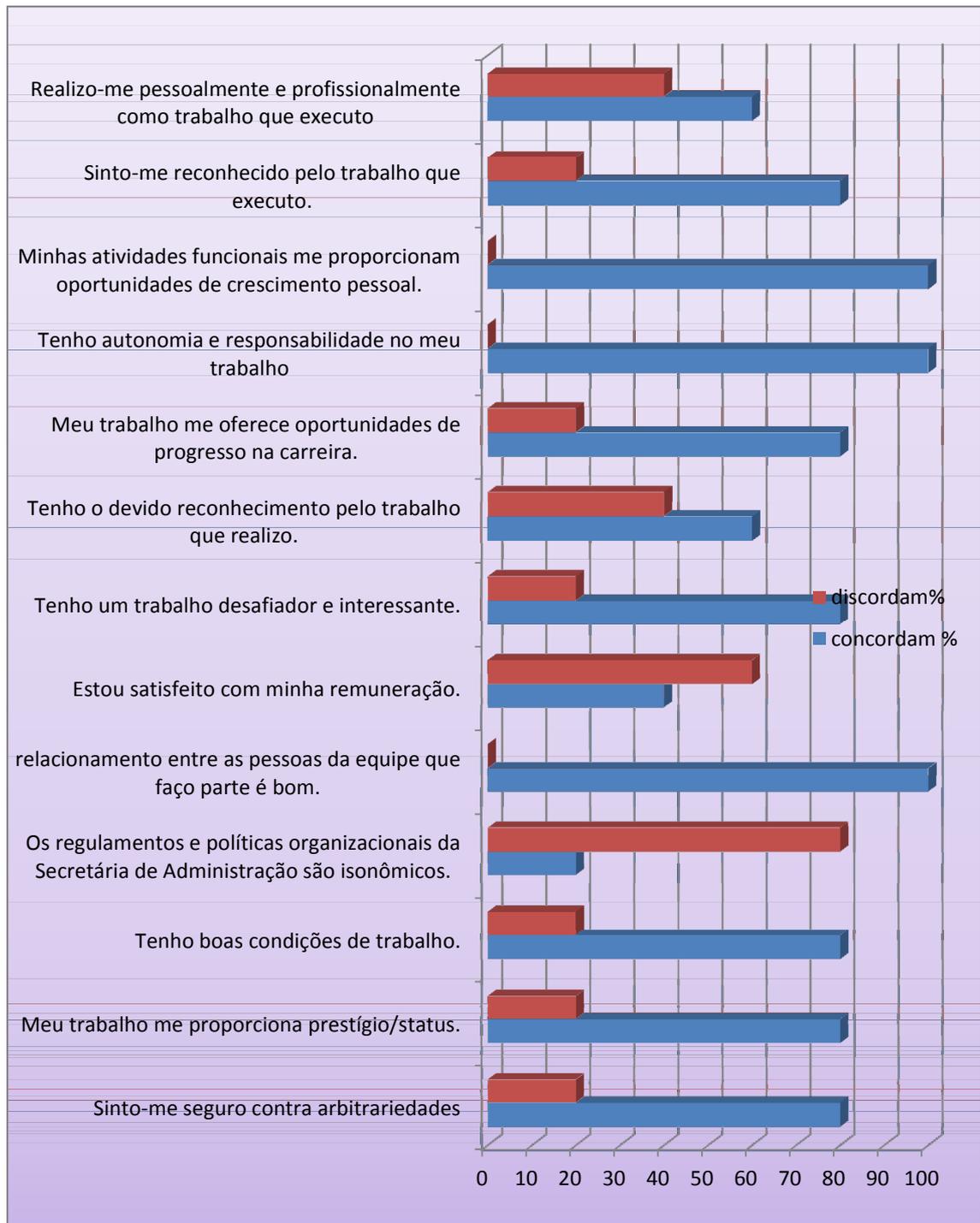
Isso confere ao servidor uma sensação de atenção e valorização tanto para a pessoa quanto para o trabalho que ele está executando.

Depreende-se do gráfico 1, a notória presença de 100% de concordância quanto a afirmativa referente, ao bom relacionamento entre os membros da equipe da qual fazem parte, e às oportunidades de crescimento pessoal, que de acordo com o que Herzberg (1997, p. 61) *apud* Bedran Junior e Oliveira (2009) diz : “Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento; [...] são o conteúdo do trabalho.”

[...] quanto mais alto estiver o nível de satisfação de uma dada necessidade do indivíduo maior será a sua propensão para manifestar um comportamento positivo (positivo no sentido de atender aos objetivos da organização, implicando esforço, dedicação, comprometimento) e, ao contrário, quanto menos satisfeita estiver uma determinada necessidade menor será a propensão para um comportamento positivo. Vale dizer: a propensão de o indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais. (GOMES, QUELHAS, 2003).

No entanto expressam insatisfação com relação à política salarial e aos regulamentos e políticas da organização que se enquadram nos fatores higiênicos de Herzberg, apontados por ele como sendo uma das principais causas de insatisfação, como se sabe estes não são um dos geradores de satisfação no trabalho, pois para Herzberg *apud* Faller (2004), estes “fatores contribuem muito pouco para a satisfação profissional”, mas funcionam como um elemento preventivo da insatisfação. Entretanto, conforme apontado esse mesmo autor: “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda organização, como sabemos, colherá as consequências de um pessoal infeliz”. Pela perspectiva Maslowniana, a não satisfação com relação a esses fatores pode levar a frustração das necessidades de segurança e gerar comportamentos que podem prejudicar os objetivos da organização.

Gráfico 1: Resultado da avaliação dos fatores motivacionais



6. CONCLUSÃO

Embora a análise dos indicadores de satisfação/insatisfação feita com base em teorias isoladas possa possibilitar conclusões úteis para amparar uma ação gerencial voltada à melhoria da gestão dos recursos humanos, o estudo aqui apresentado adotou duas linhas de interpretação uma fundamentada na teoria das necessidades de Maslow e outra baseada na teoria da motivação-higiene de Herzberg. Tal procedimento condiz com a ideia de que apenas uma teoria não é capaz de expor toda a psicodinâmica motivacional e que o comportamento humano é muito amplo para que possa ser esgotado em um único enfoque.

Diante do estudo realizado pode-se concluir que, as práticas de gestão da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada, embora engessadas pela burocracia estatal, concedem muita importância ao fator humano e aos aspectos que influenciam a satisfação e a motivação dos recursos humanos. Há, entretanto, um ponto de melhoria a ser registrado, pois houve uma grande insatisfação com relação a remuneração e as políticas organizacionais, fato que se revela constante em organizações públicas devido a acuidade que se dá as normas e procedimentos, característicos do modelo administrativo burocrático majoritariamente empregado na administração pública. O estudo em questão revela que os funcionários pesquisados apresentam um elevado grau de motivação, resultante da presença dos fatores Higiênicos e motivacionais apontados por Herzberg o que conseqüentemente gera um ambiente propício ao alcance da satisfação das necessidades abalizadas por Maslow, o que afeta positivamente o desempenho dos funcionários. Tudo isso em conjunto promove condições para que a missão organizacional seja alcançada de forma plena e eficaz.

Por fim é importante destacar as limitações do estudo referente principalmente no que tange ao tamanho limitado da amostra que se materializou devido à recusa de alguns funcionários da instituição em estudo, o que dificulta a obtenção de resultados amplos e generalizáveis.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Antônio; ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p.27-40, Abril-Jun. 2001. Trimestral.

BEDRAN JUNIOR, Paulo Elias. OLIVEIRA. Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional.** 2009. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf. Acesso em: 14/05/2011.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público.** Porto Alegre, 2008. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf. Acesso em: 09/06/2011.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso com a secretaria de administração da prefeitura municipal de santa cruz do sul.** 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26/05/2011.

FERREIRA, André; MOYSES Fabiana; GIMENEZ Paulo de Oliveira. **Motivação no ambiente trabalho: um estudo de caso em uma empresa siderúrgica.** Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos09/429_111_Motivacao_Submetido_Seget_2009.pdf. Acesso em: 09/06/2011.

FURTADO, Carmm Lucia Mendes. **Motivação no trabalho: estudo de caso da SEFAZ – célula de execução da administração tributária em Montese.** 2004. 71 f. Monografia (Graduação) - Curso de Gestão de Políticas Fiscais, Universidade Estadual

do Ceará, Fortaleza, 2004. Disponível em: <<http://www.sefaz.ce.gov.br/Content/aplicacao/internet/monografias/gerados/carmen%20lucia%20mendes%20furtado.pdf>>. Acesso em: 14/05/2011.

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: 26/05/2011.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias de conteúdo.** 2007. Disponível em: http://prof.santanaesilva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf. Acesso em: 03/06/2011.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de herzberg.** Studia Diversa, Ccae-ufpb,, João Pessoa Pb, v. 1, n. 1, p.1-27, out. 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 08/06/2011.

MARCONI, Nelson. **Gestão de recursos humanos nas organizações sociais.** Disponível em: <http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20IX/documentos/marconi.pdf>. Acesso em 14/05/2011.

MELO, Alex Araújo. MARQUES, Ieso Costa. **A importância do fator motivacional no trabalho: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública.** Disponível em: <http://www.unievangelica.edu.br/gc/imagens/file/revistaadministracao/pdf5/Microsoft%20Word%20-%20Artigo%20A%20importanciArtigo%20revista%20Ieso%20Costa.pdf>. Acesso em: 28/05/2011.

SAMPAIO, Jáder Dos Reis. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação.** Revista de Administração, São Paulo, v. 44, n. 1, p.5-12, Jan./Fev./Mar. 2009. Trimestral. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v44n1/v44n1a01.pdf>>. Acesso em: 14/05/2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 316 p.

PINTO, Álvaro Beraldo de Souza, **Motivação no trabalho,** MG 2001, Disponível em: <http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>. Acesso em: 08/06/2011.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) - Centro tecnológico, universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1996.