



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL
(Modalidade à Distância)**

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

**PORTO ALEGRE
2015**

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mariana Baldi

**PORTO ALEGRE
2015**

CRISTIANE CARDOZO PADILHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL: ESTUDO DE CASO NA
SECRETARIA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 13 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Fabio Bittencourt Meira

Prof.^a Dr.^a Raquel Engelman Machado

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao Ministério da Educação e Cultura, à Universidade Aberta do Brasil e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que possibilitaram o acesso a este curso de forma gratuita.

Agradeço, também, a minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Mariana Baldi, juntamente com a tutora Prof.^a Esther Engelman Machado.

À minha família e aos servidores da Secretaria Municipal de Gestão Administrativa e Financeira de Pelotas, agradeço a paciência, atenção e compreensão nestes dias de finalização do trabalho.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a motivação dos servidores da Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira da Prefeitura de Pelotas. Para atender aos objetivos específicos, foi realizado um levantamento de dados, através de questionário, respondido por setenta e seis colaboradores da referida Secretaria, visando identificar os fatores motivacionais do ambiente de trabalho, bem como os fatores que influenciam a motivação, os que mais geram satisfação e os que previnem a insatisfação, entre os servidores públicos municipais. A análise dos dados levantados constatou que as variáveis pesquisadas apresentam diferentes percentuais em relação aos fatores de motivação, assim como as necessidades identificadas como mais importante para os servidores. Já a variável satisfação apresentou resultados semelhantes. Contudo, os gestores públicos poderiam dar maior atenção às necessidades fisiológicas, bem como ao fator motivacional, remuneração e benefícios.

Palavras-chave: Motivação; Servidores; Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the motivation of the servers of the Administrative Management Department and Financial Pelotas Prefecture. To meet specific goals, a survey data was conducted through a questionnaire answered by seventy-six employees of the Secretariat shall, to identify the motivational factors of the working environment as well as the factors that influence motivation, those that generate more satisfaction and that prevent dissatisfaction among the municipal civil servants. The analysis of the data found that the researched variables have different percentage towards motivating factors, as well as the needs identified as most important for servers. Since the variable satisfaction showed similar results. However, public officials could give greater attention to the physiological needs as well as the motivational factor, compensation and benefits.

Keywords: Motivation; servers; Department of Administrative and Financial Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	17
Quadro 1 -	Teoria dos Dois Fatores: Fatores de higiene e Fatores Motivacionais.....	19
Quadro 2 -	Teoria X versus Teoria Y.....	20
Quadro 3 -	Escalas do estudo.....	24
Gráfico 1 -	Necessidade Fisiológica.....	32
Gráfico 2 -	Necessidade de Segurança.....	33
Gráfico 3 -	Necessidade de Pertencimento/Afiliação.....	34
Gráfico 4 -	Necessidade de Estima/Valorização.....	34
Gráfico 5 -	Necessidade de Autorrealização.....	35
Gráfico 6 -	Oportunidade de Realização.....	38
Gráfico 7 -	Valorização do Colaborador por parte da Organização.....	39
Gráfico 8 -	Crescimento Pessoal.....	39
Gráfico 9 -	Responsabilidade.....	40
Gráfico 10 -	Trabalho em si.....	40
Gráfico 11 -	Reconhecimento.....	41
Gráfico 12 -	Progresso.....	41
Gráfico 13 -	Remuneração e Benefícios.....	42
Gráfico 14 -	Condições de Trabalho.....	42
Gráfico 15 -	Supervisão.....	43
Gráfico 16 -	Administração e Política da Secretaria.....	44
Gráfico 17 -	Bom Relacionamento com as Chefias.....	44
Gráfico 18 -	Bom Relacionamento com os Colegas.....	45
Gráfico 19 -	Bom Relacionamento entre Colegas e Chefias.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura Administrativa.....	28
Tabela 2 - Características gerais dos servidores em relação ao gênero.....	29
Tabela 3 - Características gerais dos servidores em relação ao grau de instrução.....	29
Tabela 4 - Características gerais dos servidores em relação ao tempo de serviço.....	30
Tabela 5 - Características gerais dos servidores em relação à faixa etária..	30
Tabela 6 - Características gerais dos servidores em relação ao estado civil.....	31
Tabela 7 - Características gerais dos servidores em relação à faixa salarial	31
Tabela 8 - Características gerais dos servidores em relação ao vínculo.....	31
Tabela 9 - Satisfação no Trabalho.....	37

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	09
1	MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	12
1.1	SERVIDORES PÚBLICOS.....	12
1.2	MOTIVAÇÃO.....	14
1.2.1	A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	16
1.2.2	A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
1.2.3	A Teoria de X e Y de McGregor.....	19
1.3	SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	21
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
2.1	MÉTODO.....	22
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	23
2.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
2.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	25
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
3.1	DESCRIÇÃO DO OBJETO EM ESTUDO.....	27
3.2	CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS SERVIDORES.....	28
3.3	ANÁLISE DAS ESCALAS E VARIÁVEIS.....	32
3.3.1	Teoria das Necessidades de Maslow.....	32
3.3.2	Motivação no trabalho (MAWS).....	35
3.3.3	Satisfação no trabalho.....	36
3.3.4	Análise da Importância dos Fatores Motivacionais.....	37
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE A - PESQUISA DE MOTIVAÇÃO.....	51

INTRODUÇÃO

O enfoque em gestão de pessoas na área da administração vem originando uma evolução nas pesquisas e estudos, que apontam para a necessidade de reconhecer a importância das pessoas para alcançar melhores resultados organizacionais. Neste contexto, organizações estão dirigindo esforços, no sentido de procurar identificar aspectos importantes para que seus colaboradores estejam satisfeitos e motivados no ambiente de trabalho, remetendo à condução de pesquisas de motivação.

No entanto, na administração pública, o conceito de órgão mentor, ou seja, um órgão responsável pela execução de um serviço que influencia o comportamento do indivíduo, ainda está distante da realidade. Ainda há resistência em conhecer a necessidade do servidor, ocasionando o esquecimento da humanização do trabalho no setor público e a desmotivação.

Analisar o que motiva o servidor público a desempenhar suas tarefas é um diferencial, permite a efetividade organizacional, gerando qualidade aos serviços oferecidos a população (VIEIRA *et al.*, 2011).

Os gestores públicos devem se convencer de que é difícil oferecer um serviço de boa qualidade tendo o cidadão como beneficiário, orientação principal de uma organização pública, sem que os servidores se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido. Para isto, é preciso conhecer os fatores motivacionais destes servidores e sua satisfação.

O serviço público pode ser definido como “toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade” (CARVALHO FILHO, 2010, p. 350).

A qualidade do serviço público é mais complexa que meramente a satisfação ou não dos servidores, mas pode ser considerado, também, o reflexo da satisfação dos mesmos servidores. Servidores satisfeitos são envolvidos e comprometidos com o setor ou órgão em que estiverem lotados. Já, os insatisfeitos costumam faltar ao serviço, não cumprir sua carga horária, bem como não desenvolver suas atividades, prejudicando o bom andamento do serviço público.

O essencial, em todo o entorno, é aprimorar a dimensão humana do serviço público nas organizações, identificar sua competência fundamental nesta área e fazê-la refletir positivamente, através de um ambiente interno satisfatório, pois servidores satisfeitos geram um trabalho com mais qualidade e produtividade. Para Robbins (2005, p. 23), “Satisfação é o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao trabalho”.

Aliado a isto, um fator considerado preocupante na Secretaria é a rotatividade de pessoal, pois, no período de setembro de 2011 a março de 2015, quinze servidores foram exonerados, quatro transferidos para outras secretarias, um cedido para outro órgão e um falecido.

Por estas razões, o presente estudo busca analisar o cenário de motivação dos servidores lotados na SMGAF e responder à questão: Quais os fatores motivacionais dos servidores da Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira de Pelotas?

Considerando essa importância e convivendo diretamente com os servidores públicos como integrante do quadro de pessoal, o trabalho proposto tem como principal objetivo analisar os fatores motivacionais dos servidores públicos municipais de Pelotas-RS. O estudo de caso foi realizado na Secretaria Municipal de Gestão Administrativa e Financeira (SMGAF) da Prefeitura Municipal de Pelotas (PMP).

Assim, estabeleceram-se como objetivos específicos deste estudo:

- Identificar os fatores que previnem a insatisfação dos servidores públicos municipais;
- Identificar os fatores que influenciam a sua motivação para o trabalho;
- Identificar os fatores que mais geram satisfações entre os servidores públicos municipais.

A partir do cenário descrito e com base em pesquisa teórica, podem-se estabelecer os objetivos que nortearão o trabalho. O principal objetivo do estudo proposto, analisar os fatores motivacionais dos servidores na SMGAF, poderá contribuir, não só para o meio acadêmico, através dos resultados da pesquisa, mas, principalmente, para os gestores públicos, já que possibilitará conhecer os fatores que envolvem a motivação organizacional.

O sucesso de uma organização pública depende, cada vez mais, da qualidade e do envolvimento dos seus servidores. A opinião dos colaboradores proporciona um importante indicador dos esforços da organização, no sentido de melhorar a satisfação dos servidores e a qualidade dos serviços.

Por conseguinte, no próximo capítulo, o tema de estudo será analisado teoricamente, por meio de referencial que provisionará embasamento para as análises e conclusões posteriores, dotado de aspectos, contribuições e conhecimentos provindos do campo da Administração.

1 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Neste quadro teórico, apresenta-se o conceito de servidor público e suas especificações, previstas na Constituição Federal de 1988 (CF/88). Em seguida, será analisado o tema motivação, dividido em duas teorias, Teoria dos dois Fatores de Herzberg e a Teoria das Necessidades de Maslow, finalizando com a seção de satisfação no trabalho.

1.1 Servidores Públicos

O conceito de servidor público é abordado por diversos autores e, no campo da administração pública, seu objetivo principal é satisfazer e/ou atender as necessidades da população.

Para Di Pietro (2003, p.433), o conceito de servidor público é que são "as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos".

Meirelles (2010, p.438) complementa o conceito de Di Pietro (2003): "servidores públicos constituem subespécies dos agentes administrativos, e a ela vinculados por relações profissionais, em razão da investidura em cargos e funções, a título de emprego e com retribuição pecuniária".

De acordo com Meirelles (2010, p. 66):

O Governo e a Administração, como criações abstratas da Constituição e das leis, atuam por intermédio de suas entidades (pessoas jurídicas), de seus órgãos (centros de decisão) e de seus agentes (pessoas físicas investidas em cargos e funções).

No presente estudo, os servidores pesquisados (agentes) são de âmbito municipal, amparados pela Lei 3008/1993, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos funcionários da PMP (entidade), lotados na SMGAF.

Conforme a CF/88, artigo 37, inciso II, os servidores públicos dividem-se em três categorias:

- Servidores estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público e regidos por um estatuto, o qual define os direitos e obrigações (BRASIL, 1988);
- Empregados públicos, ocupantes de emprego público também provido por concurso público, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e também chamados de funcionários públicos (BRASIL, 1988);
- Servidores temporários exercem função pública, sem vinculação a cargo ou emprego público, contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público (BRASIL, 1988).

De acordo com o conceito de DI PIETRO (2011, p. 580):

Servidor público é a expressão empregada ora em sentido amplo, para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício, ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado.

Além do regimento da CF/88, os servidores da Administração Pública Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas são regidos por um regime jurídico único e plano de carreira, ambos instituídos pela União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, no âmbito da sua competência.

Os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público são estáveis, após três anos de efetivo exercício. Este período é chamado de estágio probatório, obrigatório para a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para esta finalidade.

De acordo com a CF/88, o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, mediante processo administrativo, em que lhe seja assegurada ampla defesa e mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Compete ao servidor público obedecer aos deveres estabelecidos pelo regime jurídico ao qual esteja vinculado em função do cargo e desempenho das suas tarefas, bem como o acesso aos seus direitos.

A administração pública, no âmbito da sua competência, pode aplicar penalidades aos servidores que não cumprirem os seus deveres, considerando a natureza e a gravidade da infração, cabendo justificativa do servidor em sua defesa, através de um processo administrativo e gerando conhecimento à Administração Pública.

É importante conhecer o conceito de servidor público e suas implicações, bem como suas responsabilidades em prol da população. O público alvo desta pesquisa são os servidores municipais, os quais devem ser motivados para atender com presteza a sociedade.

1.2 Motivação

A preocupação com a motivação surgiu na Teoria das Relações Humanas, em uma abordagem humanista com ênfase em pessoas, ou seja, no funcionário, contrastando com a Teoria Clássica, em que a ênfase era nas tarefas ou tecnologias.

A origem da palavra motivação é definida por Bergamini (1997, p.31) como “noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”.

Já para Maximiano (2004 p. 14), a explicação é mais detalhada e “a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

O autor Macêdo (2007, p. 92), no seu livro Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas, acrescenta e ratifica a explicação de Maximiano (2004) como “motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*”.

É papel do gestor público motivar seus subordinados e mantê-los informados a respeito dos seus direitos, deveres e proibições, bem como o objetivo principal da organização, com a ajuda, se possível, de um departamento especializado em gestão de pessoas.

Em outras palavras, Montana (1999, p.203) afirma que é um “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para os autores Junior e Oliveira (2009 p. 4), a motivação “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”.

A motivação das pessoas, de modo geral, é analisada com algumas características específicas como constante, ou seja, tende a se repetir de maneira contínua, permanente, sem fim, flutuante e complexa (Bergamini, 1997).

Robbins (2005, p. 151) define, e Montana (1999) reafirma, que motivação pode ser considerada: “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A motivação pode ser dividida em quatro variáveis. A Intrínseca significa fazer algo por si só, pois é interessante e prazeroso (RYAN, 1995 apud GROHMANN, CUNHA E SILINSKE, 2013). A Identificada tem por objetivo realizar um trabalho, porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado e aceita como sua (KOESTNER; LOSIER, 2002 apud GROHMANN, CUNHA E SILINSKE, 2013). A Introjeteada refere-se ao comportamento, pois pessoas introjeteadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com um trabalho por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima (KOESTNER; LOSIER, 2002 apud GROHMANN, CUNHA E SILINSKE, 2013). A Externa se define em fazer uma atividade para obter recompensas ou evitar punições (GROHMANN, CUNHA E SILINSKE, 2013).

Portanto, é perceptível que a motivação é importante, tanto para administração privada, quanto para a pública, sendo que esta é mais complexa, devido a condicionantes específicos, à dinâmica comportamental dos servidores (Bergue, 2010).

Várias teorias surgiram para explicar como despertar e identificar a motivação, a qual parte de dentro da pessoa. No entanto, o presente estudo abordará algumas teorias e proporcionará indicadores.

1.2.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

É fundamental que se conheça a teoria da hierarquia das necessidades, desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, a mais conhecida abordagem até hoje, sobre motivação humana.

Para Caravantes (2000, p. 77), “A teoria de Maslow é simultaneamente bem estruturada e suficientemente flexível para que cada um de nós possa utilizá-la como um instrumento balizador de sua situação”.

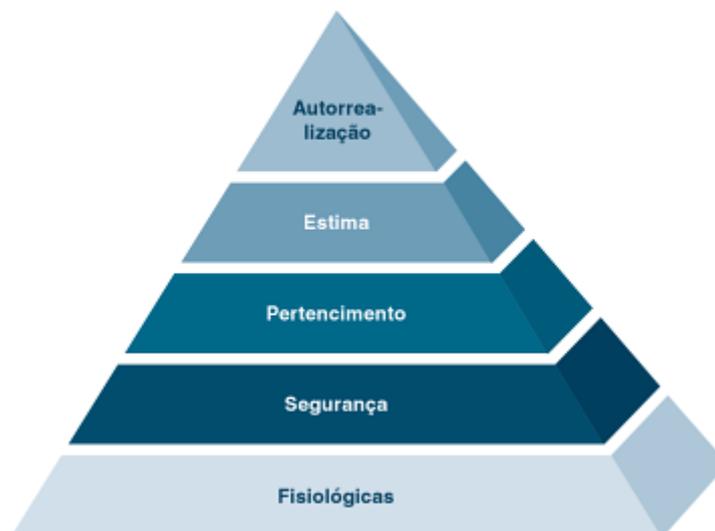
Segundo a teoria de Maslow (2003), o comportamento humano é complexo e a motivação é uma de suas determinantes, e o que as motiva são suas necessidades, que podem ser hierarquizadas. No que se refere a este aspecto, existem hierarquias das necessidades humanas em que os reflexos podem ser demonstrados até no ambiente de trabalho. Sendo assim, ratifica que:

As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se tivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou insatisfação de outros impulsos. (MASLOW, 2003, p.250)

De acordo com a Teoria de Maslow, Bertoni (1994, p.61), considera que: “a motivação é o meio para se alcançar o sentimento interno de autorrealização”. Na análise da teoria de Maslow por McShane, Glinow (2014, p.121) é explicitado que:

Maslow sugeriu que somos motivados simultaneamente por várias necessidades primárias (impulsos), mas a fonte mais forte é a necessidade mais baixa não satisfeita no momento. À medida que uma pessoa satisfaz uma necessidade de nível mais baixo, a próxima necessidade mais alta na hierarquia se torna o motivador primário e continua assim até que seja satisfeita.

Podemos analisar, na Figura 1, que as necessidades são apresentadas em uma pirâmide, as quais seguem uma ordem hierárquica, ou seja, as necessidades mais baixas precisam ser satisfeitas para serem alcançadas as necessidades localizadas no topo da pirâmide.

Figura 1 – Hierarquia da Necessidades de Maslow

Fonte: McShane, Glinow (2014, p.121).

No nível mais baixo, estão as necessidades fisiológicas: a fome, a sede, a falta de conforto pessoal e boas condições de saúde. No nível de segurança, estão descritas as necessidades de segurança e estabilidade no trabalho, a falta de garantia de permanecer no trabalho e não poder planejar o orçamento familiar. (Hesketh; Costa, 1980).

As reclamações por falta de amigos no trabalho, não pertencer a um grupo, dentro ou fora da organização, não receber ajuda dos colegas, ou por não ajudá-los, pertencem às necessidades de pertencimento, afiliação ou amor (Hesketh; Costa, 1980).

No nível de estima, as reclamações estão relacionadas à perda da dignidade, ao prestígio, à autoestima e à necessidade de confiar, de ter status e de ser alguém no mundo. No topo da pirâmide, está localizado o nível de autorrealização, onde os desejos estão voltados para a perfeição, para o potencial que o indivíduo pode representar (Hesketh; Costa, 1980).

No contexto organizacional, muitas vezes, estão funcionários que vão ao encontro ou de encontro com a motivação nas atividades que desempenham, não conhecendo, portanto, a satisfação pessoal originada pelo efetivo exercício das atividades em seu trabalho.

A seguir, será analisada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que surgiu após a Teoria de Maslow, ampliando o tema motivação.

1.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores surgiu nos Estados Unidos, no final da década de 50, e foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg. O seu objetivo principal é identificar os fatores que causam satisfação, insatisfação e motivação nos funcionários.

Para Certo (2010, p. 289): “A pesquisa de Frederick Herzberg levou-o à conclusão de que a satisfação e a insatisfação do funcionário se originam de fontes diferentes”. Com base nesta afirmação, o presente estudo analisa separadamente os fatores que levam à satisfação e à insatisfação dos servidores públicos municipais.

De acordo com a afirmação de Herzberg (1997a, p.117), os fatores são enumerados como:

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

A falta dos fatores de higiene ocasiona a insatisfação dos funcionários, bem como a satisfação resulta na existência dos fatores motivacionais (Certo 2010).

Em outras palavras, quando o gestor remove os fatores de insatisfação no ambiente de trabalho, as pessoas possuem desempenho médio, mas, para o desempenho ser extraordinário, são necessários os fatores motivacionais (Souza, 1996).

Conforme Certo (2010, p. 289), “Assim como outras teorias de conteúdo, a teoria de Herzberg indica que os supervisores devem considerar diversas maneiras de motivar os funcionários”.

De maneira clara, podemos observar os itens divididos como fatores de higiene ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos, conforme o quadro 1, apresentado abaixo.

Quadro 1 – Teoria dos Dois Fatores: Fatores de higiene e Fatores Motivacionais

Fatores de Higiene	Fatores Motivacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Administração e política da companhia • Supervisão • Relacionamento com o superior • Relacionamento com os pares • Condições de trabalho • Salários e benefícios • Relacionamento com subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de realizações • Oportunidade de reconhecimento • O trabalho em si • Responsabilidade • Progresso • Crescimento pessoal

Fonte: Certo (2010, p. 289).

Depois de realizada a pesquisa com engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh por Herzberg, de acordo com Caravantes (2010, p.77), “Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional”.

Os fatores de higiene podem ser chamados de fatores de insatisfação, segundo Herzberg, responsáveis pelo descontentamento das pessoas com o trabalho, que, quando vistos de uma maneira negativa, causam desmotivação e insatisfação. (Souza, 1996).

Nesta análise, foi possível verificar que esta teoria vai ao encontro da Teoria de Maslow. No entanto, os fatores a serem analisados são intrínsecos e extrínsecos, e, enquanto Maslow aborda as necessidades humanas, a Teoria de McGregor também contribui com o estudo.

1.2.3 A Teoria de X e Y de McGregor

Esta teoria foi elaborada por Douglas McGregor, após a Segunda Guerra Mundial, que afirma que o comportamento dos superiores é influenciado pelas atitudes e o comportamento dos trabalhadores, afetando o seu estilo de gerenciar (GARETH; GEORGE, 2012). Ainda, podemos acrescentar que esta teoria acabou correlacionando os conceitos de motivação e liderança.

De acordo com GARETH; GEORGE (2012, p. 38), McGregor recomendou que:

[...] dois conjuntos diversos de hipóteses sobre as atitudes e condutas no trabalho dominam a forma como pensam os gerentes e afetam o modo como eles se comportam nas organizações. McGregor chamou esses dois conjuntos contrastantes de hipóteses de Teoria X e Teoria Y.

Na teoria X, os gerentes descrevem os trabalhadores como preguiçosos e que não gostam de trabalhar, desenvolvem suas atividades ao mínimo possível, podendo evitá-las, e que devem ser monitorados (GARETH; GEORGE, 2012).

Na teoria Y, a descrição é oposta. Os trabalhadores agem naturalmente ao desenvolver suas atividades e contribuirão para o melhor modo de desenvolver a organização. Na análise de Perez-Ramos (1990, p.130), ele afirma que “postula que o ser humano é motivado principalmente por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas com as de organização”.

No quadro 2, a seguir, podem-se analisar as diferenças entre as duas teorias, na visão dos gestores. Conclui-se que, ao utilizar o estilo de gestão X, os gestores levam o trabalhador a se comportar como funcionário conduzido descrito no quadro.

Quadro 2 – Teoria X versus Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • O funcionário médio é preguiçoso, não gosta do trabalho e tentará fazer o mínimo possível. • Para assegurar que os funcionários trabalhem muito, os gerentes devem supervisioná-los de perto. • Os gerentes devem criar regras estritas de trabalho e implementar um sistema bem definido de recompensas e punições para controlar os funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários não são inerentemente preguiçosos. Tendo a chance, eles farão o que é bom para a organização. • Para permitir que os funcionários trabalhem de acordo com os interesses da organização, os gerentes devem criar um ambiente de trabalho que ofereça oportunidades de eles terem iniciativa e autodireção. • Os gerentes devem descentralizar a autoridade em prol dos funcionários e ter certeza de que eles terão os recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais.

Fonte: GARETH; GEORGE (2008 p. 60).

Atualmente, o modelo gerencial que surgiu após a reforma administrativa no setor público vem sendo aplicado, vagarosamente, com ênfase nos servidores, embora a satisfação e a motivação sejam fundamentais para o sucesso de uma organização.

1.3 Satisfação e Insatisfação no trabalho

A satisfação é um sentimento de prazer e, no trabalho, é a sensação de dever cumprido, de realização, de pertencer à organização e estar satisfeito com isto.

De acordo com Oliver (1997), o conceito satisfação origina-se do latim “*satisfactio*”. As suas raízes significam *satis* (suficiente) e *facere* (fazer). Logo, em sua raiz, a palavra poderia ser entendida como fazer o *suficiente*.

A insatisfação pode ser ocasionada por fatores internos (dentro da organização) ou fatores externos (fora da organização), gerando comportamentos indesejáveis, como absenteísmo, rotatividade, redução do desempenho e produtividade e, até mesmo, pedido de exoneração, causando prejuízos no seu trabalho.

Um dos conceitos de satisfação no trabalho mais citados é o de Locke (1976), que caracterizou o fenômeno como um estado emocional positivo decorrente de avaliações a respeito do próprio trabalho, abrangendo o rol das reações afetivas (apud, Grohmann, Cunha e Silinske, 2013).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 94), “Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propensos a faltar por motivos não explicados do que os insatisfeitos”.

Na pesquisa desenvolvida por Vandenabeele (apud, Grohmann, Cunha e Silinske, 2013), a satisfação no trabalho foi avaliada como uma consequência da motivação no serviço público.

Portanto, para uma organização pública como a pesquisada no presente estudo, é importante conhecer os fatores que levam à satisfação e previnem a insatisfação dos seus servidores, para oferecer um bom atendimento às necessidades dos cidadãos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos propostos pelo estudo.

2.1 Método

A motivação dos servidores públicos municipais, no presente estudo, foi avaliada através da identificação dos fatores motivacionais do ambiente de trabalho, bem como os que influenciam a motivação, os que mais geram satisfação e os que previnem a insatisfação.

O método escolhido foi a pesquisa quantitativa e a estratégia o estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2005, p.19), este é utilizado quando o pesquisador “tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Ainda segundo Yin (2005, p.19), o estudo caracteriza-se por ser uma investigação empírica em que os limites entre esses fenômenos e o contexto não estão claramente definidos. Apresenta uma série de vantagens, como estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos, tornando-se o delineamento mais adequado em várias situações.

Pesquisar sobre os fatores motivacionais dos servidores pode colaborar para conhecer o contentamento ou descontentamento dos mesmos em relação a diversos aspectos da organização, possibilitando à Secretaria compreender as expectativas. Também, verificar o que é importante para os servidores e analisar os pontos fortes e fracos do relacionamento entre todos os cargos desta esfera pública, visando motivar os atores, com a finalidade de melhorar os aspectos relacionados com a produtividade no trabalho.

De acordo com a análise de Gil (1999, p. 73), ele afirma que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Em vista disso, adotou-se o estudo de caso, onde foi possível realizar a coleta e analisar os dados, obtendo-se conhecimento, através das características dos servidores públicos e de seus fatores motivacionais.

2.2 Instrumento de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, elaborado com 38 (trinta e oito) questões fechadas, subdividido em três etapas. A primeira etapa coletou as características gerais do servidor (gênero, grau de instrução, tempo de serviço, faixa etária, estado civil, faixa salarial e vínculo). A segunda etapa foi composta por 30 (trinta) questões, em que o respondente optava por uma resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. Na terceira etapa da pesquisa, o respondente enumerou, em ordem crescente, os fatores que considerava fundamental para o ambiente de trabalho, de 1 a 5, (1) Importantíssimo, (2) Muito importante, (3) Importante, (4) Pouco importante, (5) Sem importância.

A pesquisadora baseou-se em dois artigos: “Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: Estudo em um Hospital Público” de GROHMANN, CUNHA e SILINSKE (2013), que aborda a Motivation at Work Scale (MAWS) desenvolvida por Gagné et al (2010), e “Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho” de HESKETH; COSTA (1980), que aborda a Teoria das Necessidades de Maslow, adaptando-os aos objetivos da pesquisa.

O presente estudo foi realizado com a utilização de quatro escalas, apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Escalas do estudo

Modelo	Constructo	Variáveis
Motivação no trabalho (MAWS)	Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> - Eu gosto muito do meu trabalho - Eu me divirto fazendo meu trabalho - O meu trabalho me proporciona momentos de prazer
	Identificada	<ul style="list-style-type: none"> - Escolhi este trabalho, pois ele permite alcançar meus objetivos - Este trabalho preenche meus objetivos profissionais - Este trabalho se encaixa nos meus valores pessoais
	Introjetada	<ul style="list-style-type: none"> - Tenho que ser o melhor no meu trabalho - Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar. - Porque minha reputação depende deste trabalho.
	Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> - Este trabalho me proporciona um certo padrão de vida - Este trabalho me permite ganhar muito dinheiro - Faço este trabalho pela remuneração
Satisfação no trabalho	<p>S1- De um modo geral estou satisfeito com o meu trabalho</p> <p>S2- Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu</p> <p>S3- O trabalho atual atende as expectativas que eu tinha no início</p>	
Teoria das Necessidades	Afiliação/ Pertencimento	<ul style="list-style-type: none"> - Eu não me sinto como parte da organização onde trabalho - Sinto falta de amigos no meu local de trabalho - Não me sinto bem com os meus colegas de trabalho
	Autorrealização	<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de fazer um trabalho mais criativo - Gostaria de poder usar mais as minhas habilidades no trabalho - Às vezes fico irritado (a) com a monotonia do meu trabalho
	Estima/ Valorização	<ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de ser mais valorizado pelo que faço - Gostaria de ser mais admirado pelo que faço - Gostaria que minhas ideias fossem recebidas pelos meus colegas
	Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Os aumentos anuais que recebo não são suficientes para cobrir o aumento do custo de vida - Não consigo dormir direito devido às preocupações que tenho com o trabalho - Com o que ganho, eu não posso me vestir, nem alimentar bem
	Segurança	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupo-me com a possibilidade de ser transferido - Não posso contrair dívidas, pois a qualquer momento eu poderei ser transferido - Sinto-me inseguro na posição que ocupo com o meu trabalho
Análise da importância dos Fatores Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de realização - Valorização do colaborador por parte da organização - Crescimento pessoal - Responsabilidade - Trabalho em si - Reconhecimento - Progresso - Remuneração e benefícios - Condições de trabalho - Supervisão - Administração e política da Secretaria - Bom relacionamento com as chefias - Bom relacionamento com os colegas - Bom relacionamento entre colegas e chefias 	

Fonte: Adaptado; GROHMANN; CUNHA e SILINSKE (2013,p.8); HESKETH; COSTA (1980,p.61)

De acordo com Malhotra (2005, p. 228), “um questionário é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado”. O autor salienta que um questionário permite a padronização e a comparação dos dados obtidos, além de garantir que o pesquisador colete informações relevantes necessárias para lidar com problemas de decisão da gerência.

2.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

O questionário foi impresso e entregue em mãos a cada servidor municipal, no horário de expediente, e a aplicação foi realizada na SMGAF, no mês de março de 2015.

Os questionários foram distribuídos a 87 (oitenta e sete) servidores vinculados aos 13 (treze) setores da SMGAF. Não foi possível a distribuição a 02 (dois) servidores que se encontravam em licença-saúde, um (01) em licença prêmio e a seis (06) em gozo de férias. No entanto, obteve-se 76 (setenta e seis) servidores respondentes, formados por 52 (cinquenta e dois) do gênero feminino e 24 (vinte e quatro) do gênero masculino. Ou seja, a taxa de retorno foi de 87%.

2.4 Análise dos dados

Após o término do levantamento, realizou-se a análise dos dados obtidos, através de uma abordagem quantitativa.

A abordagem quantitativa é caracterizada por Richardson (1999, p.70) como:

emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficientes de correlação, análise de regressão etc.

Utilizou-se o *software* Excel, com o intuito de armazenar, tabular e analisar as questões, com base nas informações levantadas. Conforme Gil (2002, p.125), “o processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados [...]”.

Os resultados foram apurados por cálculos estatísticos das variáveis e escalas, considerando o maior número de respostas, bem como sua média e porcentagens para uma análise geral.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os dados levantados junto à SMGAF e a análise dos mesmos.

Ao conceituar a análise e a interpretação de dados, Gil (1999, p. 168), coloca que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Inicialmente, apresentam-se a descrição do objeto em estudo, as características dos servidores lotados na SMGAF: gênero, grau de instrução, tempo de serviço, faixa etária, estado civil, faixa salarial e vínculo. A seguir, são trazidos aspectos referentes à opinião dos servidores sobre motivação no trabalho, satisfação, necessidade de afiliação, estima, pertencimento/afiliação, segurança, fisiológicas e fatores motivacionais.

3.1 Descrição do Objeto em Estudo

O órgão público escolhido foi a SMGAF, localizada no município de Pelotas, na região sul do estado do Rio Grande do Sul (RS), que possui uma população de 328.275 habitantes e é a terceira cidade mais populosa do estado.

O município fica situado às margens do Canal São Gonçalo, que liga as Lagoas dos Patos e Mirim, as maiores do Brasil. As bacias contribuintes de ambas recebem 70% do volume de águas fluviais do RS. Esta localização tem importantes reflexos sobre os aspectos físicos e econômicos do município.

A SMGAF tem como principal objetivo, administrar os recursos humanos, materiais e patrimoniais da PMP. Exerce a gestão do patrimônio mobiliário e imobiliário dos órgãos públicos municipais da administração direta, sendo responsável pelos serviços de compras e medicina, higiene e segurança do trabalho. Cabe a ela, ainda, o controle e manutenção dos veículos, sendo responsável pela operacionalidade e logística da frota, para atendimento das diversas áreas de atuação.

O número de servidores que ocupam os diferentes setores da estrutura administrativa da SMGAF é:

Tabela 1 – Estrutura Administrativa

Setores	Nº de servidores
- Setor de Apoio:	10 (dez)
- Setor de Atos e Arquivo de Pessoal:	08 (oito)
- Setor de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoal:	07 (sete)
- Setor de Protocolo e Arquivo Geral:	04 (quatro)
- Setor de Pagamento:	13 (treze)
- Setor de Recursos Humanos:	03 (três)
- Setor de Compras:	12 (doze)
- Setor de Saúde e Segurança do Trabalhador:	06 (seis)
- Setor Financeiro:	07 (sete)
- Setor de Contabilidade:	04 (quatro)
- Setor de Empenhos:	07 (sete)
- Setor de Orçamento:	03 (três)
- Gabinete do Secretário:	03 (três)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.2 Características gerais dos servidores

Com a intenção de atender aos objetivos propostos pelo estudo, buscou-se conhecer as características gerais dos servidores com relação gênero, faixa etária, estado civil, faixa salarial, vínculo e tempo de serviço desempenhado, bem como o grau de instrução.

As características com relação a esses aspectos são apresentadas na Tabela 2, Tabela 3, Tabela 4, Tabela 5, Tabela 6, Tabela 7 e Tabela 8.

De acordo com a Tabela 2, podemos perceber que a maioria dos servidores é do gênero feminino, representando 68% da população analisada.

Tabela 2 - Características gerais dos servidores em relação ao gênero

Gênero	Valor Absoluto (V.A.)	Valor relativo (%)
Feminino	52	68%
Masculino	24	32%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação ao grau de instrução, apenas 3% dos servidores municipais possuem ensino fundamental e a maioria, 35%, possui ensino superior. Esta realidade é incentivada pelas políticas públicas, em nível federal, pelo Ministério da Educação e Cultura, bem como por convênios da prefeitura com universidades particulares. Em relação ao ensino médio e pós-graduação, ambos possuem uma pequena diferença entre eles, de 2%, conforme os dados da Tabela 3. A pós-graduação é um diferencial, apesar de que, para benefícios, apenas os cargos que exigem nível superior possuem vantagem financeira, denominada como incentivo. Para os cargos de nível médio, não está previsto tal incentivo. No entanto, há expectativas, caso o plano de carreira do município seja sancionado, pois apresenta proposta de incentivo a todos os cargos.

Tabela 3 - Características gerais dos servidores em relação ao grau de instrução

Grau de Instrução	Valor Absoluto (V.A.)	Valor relativo (%)
Ensino Fundamental	02	3%
Ensino Médio	24	32%
Ensino Superior	27	35%
Pós-Graduação	23	30%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A Tabela 4 revela que a maioria dos servidores desempenha suas tarefas há mais de dez anos e que apenas 16% possuem o tempo de serviço compreendido entre 06 a 10 anos.

Tabela 4 - Características gerais dos servidores em relação ao tempo de serviço

Tempo de serviço	Valor Absoluto (V.A)	Valor relativo (%)
Até 01 ano	13	17%
De 01 a 05 anos	24	32%
De 06 a 10 anos	12	16%
Mais de 10 anos	27	35%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Podemos perceber que a faixa etária é bem distribuída, não existindo grande discrepância entre os resultados obtidos. A maioria, 29% dos respondentes, possui faixa etária compreendida entre 31 a 40 anos e 24% possuem mais de 50 anos, ou seja, aproximam-se do pedido de aposentadoria, bem como a permanência no local de trabalho.

Tabela 5 - Características gerais dos servidores em relação à faixa etária

Faixa etária	Valor Absoluto (V.A.)	Valor relativo (%)
Até 30 anos	17	22%
De 31 a 40 anos	22	29%
De 41 a 50 anos	19	25%
Mais de 50 anos	18	24%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme a Tabela 6, verifica-se que poucos servidores, 9% passaram por um processo de divórcio e apenas 1% tornou-se viúvo, sendo a maioria dos respondentes (46%) casada (o) ou solteira (o) (44%).

Tabela 6 - Características gerais dos servidores em relação ao estado civil

Estado civil	Valor Absoluto (V.A)	Valor relativo (%)
Solteiro (a)	33	44%
Casado (a)	35	46%
Viúvo (a)	01	1%
Divorciado (a)	07	9%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Pelos dados informados na Tabela 7, a maioria percebe entre R\$ 789,00 e R\$ 1500,00, ficando estabelecida a faixa salarial superior ao valor do salário mínimo nacional. Apenas 5% dos servidores recebem o salário mínimo nacional.

Tabela 7 - Características gerais dos servidores em relação à faixa salarial

Faixa salarial	Valor Absoluto (V.A)	Valor relativo (%)
R\$ 788,00	04	5%
De R\$ 789,00 a R\$ 1500,00	41	54%
Mais de R\$ 1500,00	31	41%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Conforme os dados constantes na Tabela 8, a maioria dos servidores municipais, 79%, possui vínculo estatutário, ou seja, passaram por um concurso público e pelo período de avaliação de estágio probatório. O menor índice apresentado corresponde a apenas 02 (estagiários), representando 3% da população.

Tabela 8 - Características gerais dos servidores em relação ao vínculo

Vínculo	Valor Absoluto (V.A.)	Valor relativo (%)
Estatutário	60	79%
Celetista	10	13%
Estagiário	02	3%
Cargo em Comissão	04	5%
Total	76	100

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

De modo geral, a maior parte dos funcionários municipais é do gênero feminino, possui ensino superior e tempo de serviço de mais de 10 anos, com idade

compreendida entre 31 a 40 anos, solteiros ou casados, percebendo faixa salarial compreendida entre R\$ 789,00 a R\$ 1500,00 e com vínculo estatutário.

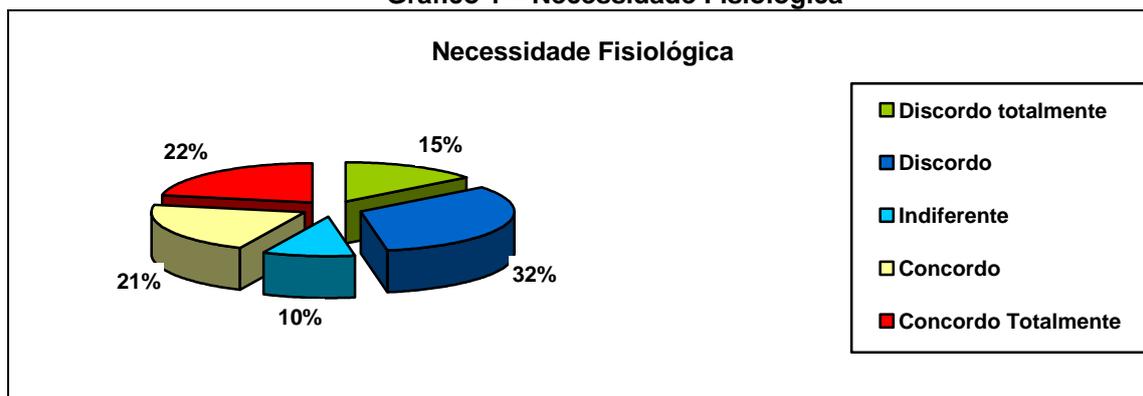
3.3 Análise das Escalas e Variáveis

3.3.1 – Teoria das Necessidades de Maslow

Esta teoria está dividida em cinco níveis, chamados de hierarquia das necessidades, e de acordo com a pirâmide de Maslow (vide Figura 1), uma necessidade satisfeita, passa para o nível superior. Os servidores necessitam avaliar a importância de cada necessidade para sua vida pessoal e profissional.

O primeiro nível é a Necessidade Fisiológica, classificada como necessidade primária, de acordo com Maslow (2003). Conforme o Gráfico 1, 47% dos servidores discordam a respeito desta variável, ou seja, não concordam a respeito dos aumentos salariais serem suficientes para cobrir o aumento de vida. Concordam que o que ganham não é suficiente para alimentação e vestuário, visto que, conforme a Tabela 7, a maioria percebe entre R\$ 789,00 a R\$ 1500,00. No entanto, está discordância também pode estar relacionada com o grau de instrução, pois a maioria dos servidores possui graduação e especialização, aumentando a perspectiva de recebimento salarial, de acordo com a Tabela 3. Já 43% dos servidores concordam com estas afirmativas.

Gráfico 1 – Necessidade Fisiológica



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na Necessidade de Segurança, 57% dos servidores discordam das afirmações realizadas a respeito da insegurança na posição que ocupam, bem como da possibilidade de transferência ou contrair dívidas. Este resultado reflete a estabilidade que o funcionário público possui, visto que, conforme a Tabela 8, 79% dos servidores são estatutários e a maioria possui mais de três anos na Secretaria. Porém, 22% concordam com estas afirmações. Conforme a Tabela 8, 18% dos servidores não são estatutários e cerca de 17%, de acordo com a Tabela 4, não concluíram o período de estágio probatório, ou seja, não estão efetivos no serviço público.

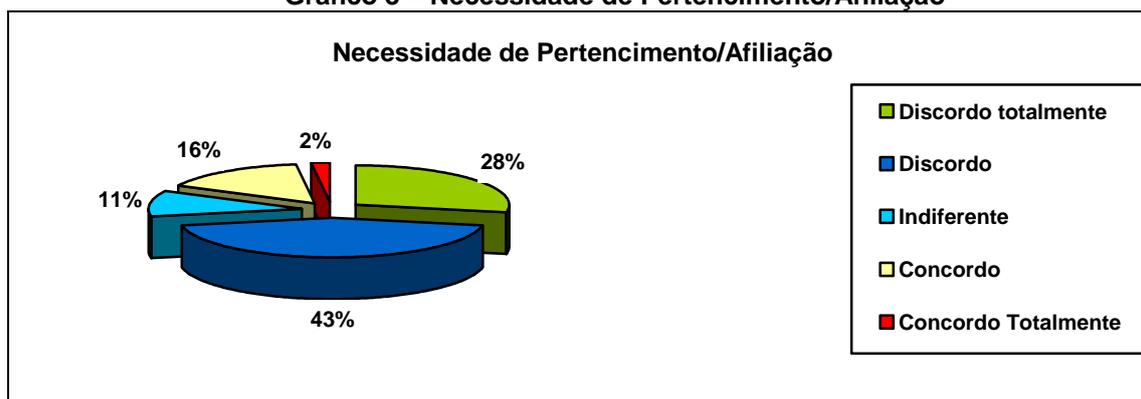
Gráfico 2 – Necessidade de Segurança



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Fazendo parte do terceiro nível, está a Necessidade de Pertencimento/Afiliação. Cerca de 71% dos servidores discordam das afirmações apresentadas, sentem-se bem com os colegas de trabalho e fazendo parte da organização, e possuem amigos no local de trabalho. Esta necessidade social envolve grupos, ou melhor, o ambiente de trabalho e associações satisfatórias com outros. No entanto, 18% concordam com as afirmações, não obtendo o sentimento de afiliação ao local de trabalho, já que 17% realizam suas atividades no máximo até um ano na SMGAF.

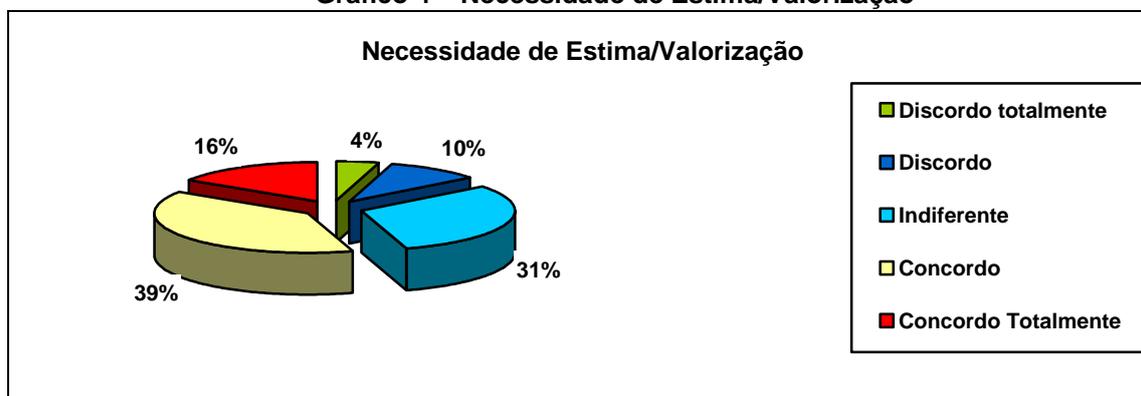
Gráfico 3 – Necessidade de Pertencimento/Afiliação



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A Necessidade de Estima/Valorização faz parte do quarto nível da Pirâmide de Maslow. Cerca de 55% concordam, em relação ao desejo de suas ideias serem recebidas pelos colegas, serem admirados e valorizados pelas atividades realizadas. No entanto, 14% dos servidores discordam e 31% são indiferentes às afirmativas. Esta necessidade, segundo as teorias de Maslow (2003), traz uma visibilidade social e, conseqüentemente, gera sentimentos de autoconfiança, valor e força. Bergue (2010, p.422) afirma que: “Conforme Maslow, a satisfação dessas necessidades gera sentimentos de autoconfiança, valor, força, percepção de utilidade para o mundo”.

Gráfico 4 – Necessidade de Estima/Valorização



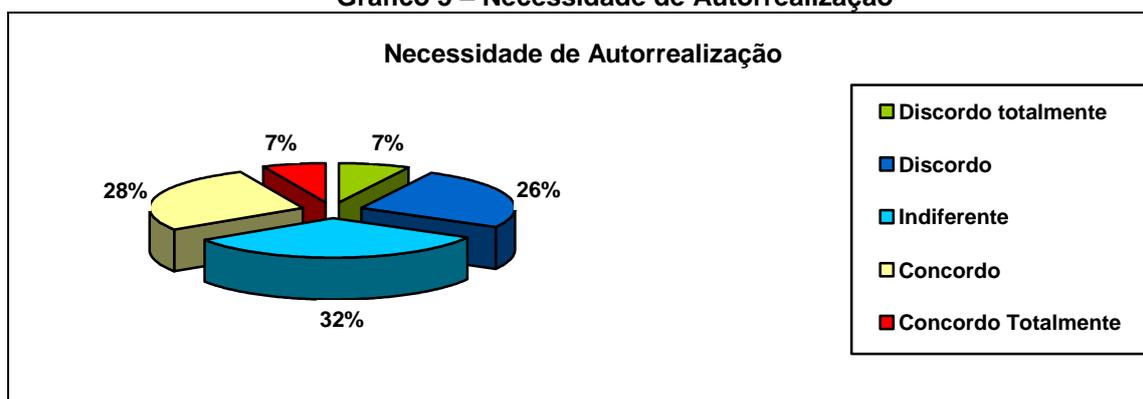
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No topo da pirâmide, está localizada a Necessidade de Autorrealização. Pode-se observar, conforme o Gráfico 5, que 32% dos servidores é indiferente e 33% discordam das afirmações. No setor público, este desenvolvimento é um pouco “engessado”, já que, na maioria das vezes, não possibilita o aproveitamento das

aptidões e conhecimentos dos funcionários, pois os cargos são assumidos via concurso público e não podem ser alterados, apenas mediante outro concurso.

No entanto, 35% gostariam de realizar um trabalho mais criativo e expor suas habilidades, sem monotonia. Esta necessidade compreende as oportunidades de desenvolvimento de habilidades, realização pessoal, criatividade e autonomia no trabalho.

Gráfico 5 – Necessidade de Autorrealização



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.3.2 – Motivação no trabalho (MAWS)

Para atender aos propósitos do estudo, utilizou-se a escala de Motivação no Trabalho (MAWS), propostas por Gagné (2010) apud GROHMANN, CUNHA e SILINSKE (2013), dividida em quatro constructos: Intrínseca, Identificada, Introjetada e Extrínseca, subdivididos em três variáveis cada.

Em relação ao constructo intrínseca, a maioria, 71% dos respondentes, sente-se motivada, ou seja, o trabalho em si lhes dá prazer, embora 29% sintam-se desmotivada.

O constructo identificada apresentou pouca diferença entre a motivação e a desmotivação dos servidores. A maioria, 58% dos respondentes, considera-se motivada e se identifica com o trabalho, o que permite alcançar seus objetivos, e 42% considera-se desmotivada. “As regulamentações identificadas referem-se a fazer uma atividade porque a pessoa se identifica com seu valor ou significado, e aceita como sua.” (KOESTNER; LOSIER, 2002 apud GROHMANN, CUNHA e SILINSKE, 2013).

Na introjetada, mais da metade dos servidores, 55%, sente-se desmotivada, não pretendendo ser a melhor no trabalho, ou considera que o trabalho depende da reputação; já 45% do total consideram-se motivados. “As regulamentações introjetadas referem-se às regulamentações de comportamento através de contingências de autoestima tais como envolvimento por ego e culpa. Pessoas introjetadas se envolvem em um comportamento ou se comprometem com uma atividade por culpa ou compulsão, ou para manter sua autoestima”, de acordo com KOESTNER; LOSIER (2002) apud GROHMANN, CUNHA e SILINSKE (2013).

Finalizando esta escala, em relação à extrínseca, 64% dos servidores consideram-se desmotivados e 36% motivados, ou seja, em relação às recompensas e remunerações, a maioria dos servidores não está contente com sua faixa salarial. A explicação para isto está descrita na Tabela 7, onde mais da metade dos servidores tem a faixa salarial de R\$ 789,00 a R\$ 1500,00.

Podemos constatar que “As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo” (BERGAMINI e CODA, 1995) apud VIEIRA (2011). Assim sendo, a motivação no trabalho refere-se a um conjunto de variáveis que influenciam o indivíduo no seu ambiente de trabalho, tornando motivado ou não.

3.3.3 – Satisfação no trabalho

A escala de Satisfação no Trabalho, proposta por Gagné (2010) apud GROHMANN, CUNHA e SILINSKE (2013), apresentou resultados positivos, de modo geral, nas variáveis apresentadas.

De acordo com o Quadro 5, variável S1 - *De um modo geral estou satisfeito com o meu trabalho*, 58%, concordam que estão satisfeitos e 12% concordam totalmente, ratificando o constructo intrínseca, apresentada anteriormente, onde a maioria dos respondentes sente-se motivada.

Na variável S2 – *Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu*, 42% dos servidores concordam que existem trabalhos mais interessantes do que os seus, seguidos de 6%, que concordam totalmente, refletindo no constructo identificada, onde a maioria dos respondentes se identifica com o trabalho, o que permite alcançar seus objetivos.

Verificou-se que na variável S3 – *O trabalho atual atende as expectativas que eu tinha no início*, 47% dos servidores concordam que o trabalho atual atende às expectativas desde o início, 17% concordam totalmente e 27% sentem-se indiferentes em relação a esta variável, lembrando que 17% dos servidores possuem até 01 (um) ano de tempo de serviço e mais da metade possuem mais de um ano.

Tabela 9- Satisfação no trabalho

Variáveis	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente		Total	
	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%
S1	4	5	7	9	12	16	44	58	9	12	76	100
S2	3	4	20	27	16	21	32	42	5	6	76	100
S3	4	5	3	4	20	27	36	47	13	17	76	100

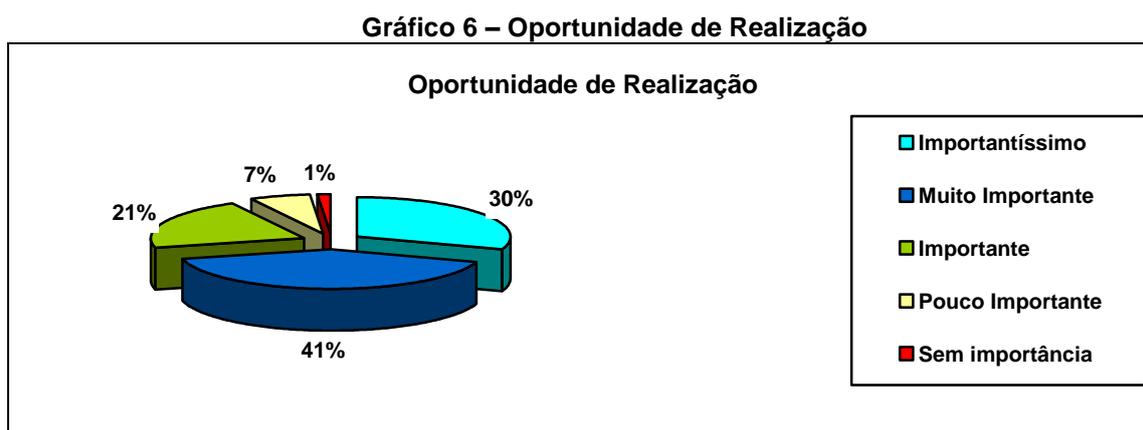
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os resultados das escalas de motivação e satisfação ratificam a constatação de Vandenberghe (apud, Grohmann, Cunha e Silinske, 2013, p.6), que considera a satisfação no trabalho como um reflexo da motivação no serviço público.

3.3.4 – Análise da importância dos Fatores Motivacionais

Esta análise identificou os fatores que os servidores consideram fundamentais para o ambiente de trabalho e que levam à satisfação e à insatisfação, de acordo com os gráficos apresentados abaixo.

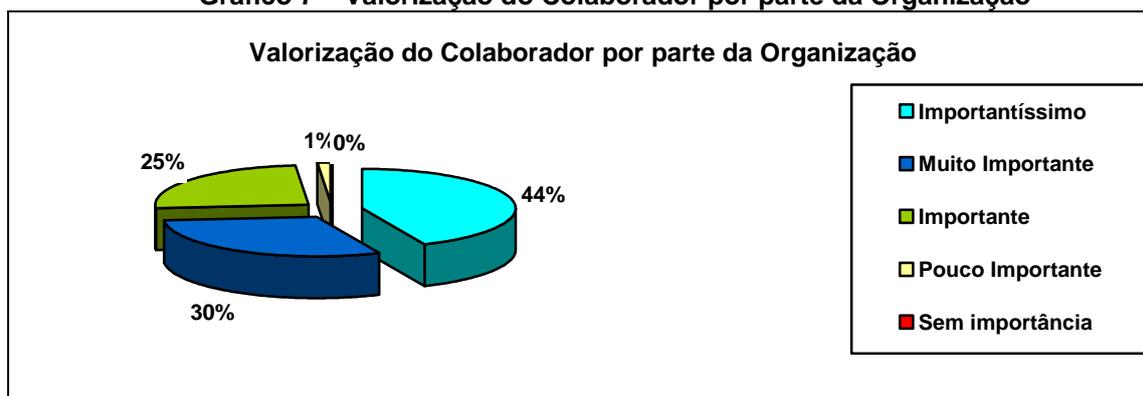
De acordo com o Gráfico 6, o fator motivacional Oportunidade de realização é considerado “Muito importante” para 41% dos servidores, seguido de 30% que consideram “Importantíssimo”, 21% “Importante” e 8% que não consideram importante. É um fator que leva à satisfação ou insatisfação do servidor, fator relevante, que pode ser observado na Teoria de Maslow. Na Necessidade de Autorrealização, exposta no Gráfico 4, onde 28% gostariam de realizar um trabalho mais criativo, expor suas habilidades, sem monotonia, seguidos de 7% dos servidores.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Em relação ao fator motivacional Valorização do colaborador por parte da organização, 1% considera pouco importante e o restante considera “Importantíssimo”, “Importante” e “Muito importante”, resultando em 99% dos servidores, ou seja, é um fator que proporciona satisfação ao servidor. Retomando a Necessidade de Estima/Valorização, quarto nível da Pirâmide, o Gráfico 6 apresentou pouca disparidade entre aqueles que concordam e os que se sentem indiferentes, reafirmando as análises de Maslow de que as necessidades do topo são alcançadas, após alcançar os níveis inferiores, em relação às ideias recebidas pelos colegas e ao desejo de ser admirado e valorizado pelas atividades realizadas.

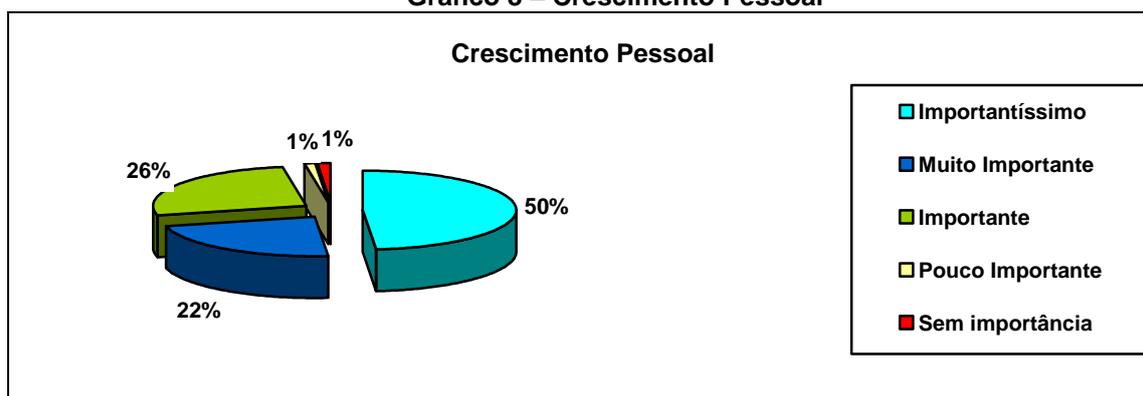
Gráfico 7 – Valorização do Colaborador por parte da Organização



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A metade dos respondentes considera “Importantíssimo”, seguido de “Muito Importante” e “Importante”, o fator Crescimento pessoal, resultando em 98% e 2% dos respondentes considera “Pouco Importante” e “Sem importância”, fator que remete ao grau de instrução, já analisado na Tabela 2, cujos resultados apresentaram índices elevados, em que a maioria dos servidores possui graduação. Desta forma, associa-se o desejo de crescimento em conhecimento e desenvolvimento do seu potencial (Taudecci, 2011).

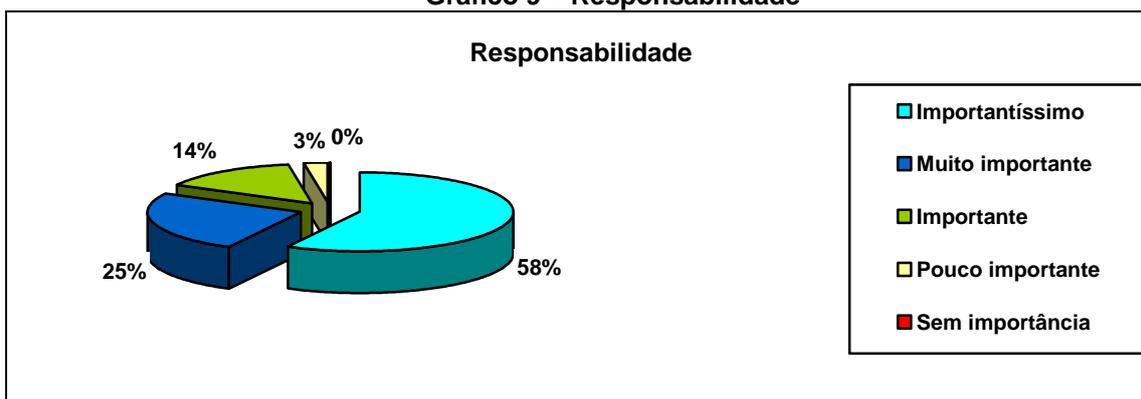
Gráfico 8 – Crescimento Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A Responsabilidade é um fator motivacional “Importantíssimo” para 58% dos servidores, seguido de 14% “Importante” e 25% “Muito importante”, totalizando 97% dos servidores. Conforme o Gráfico 11, o resultado é considerado positivo para a organização, pois se subentende que o servidor deseja maiores responsabilidades nas tarefas desempenhadas, o que tornaria o cargo mais motivador, refletindo na qualidade do serviço público e na satisfação da sociedade. Contudo, 3% dos servidores consideram-no pouco importante.

Gráfico 9 – Responsabilidade

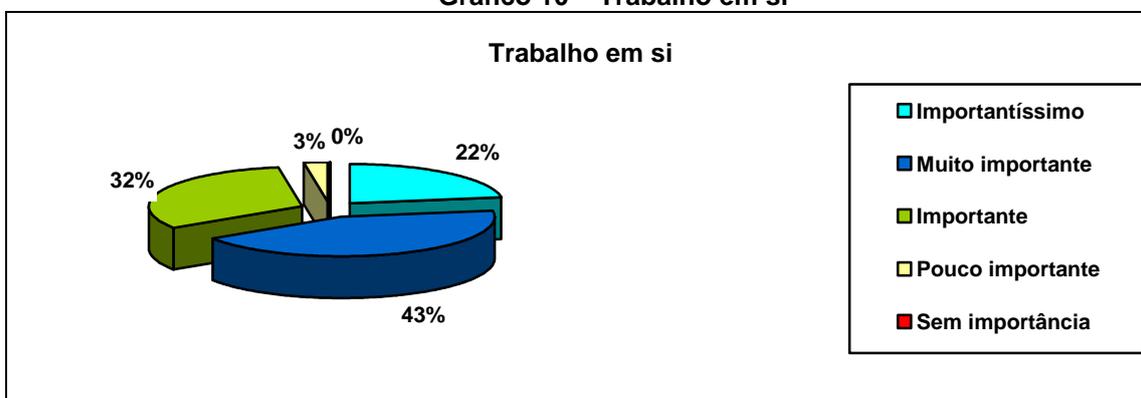


Fonte: Pesquisa direta (2015).

Em relação ao fator motivacional Trabalho, a maioria, cerca de 97% dos respondentes, considera importante, e 3% pouco importante, o que mostra que o servidor possui a ideia da relevância de ocupar um cargo público e desenvolver suas atividades, bem como considera fundamental para o ambiente de trabalho. Ratificando o Quadro 5, variável S1 – *De um modo geral estou satisfeito com o meu trabalho*, mais da metade dos servidores está satisfeita com o trabalho, assim como o constructo intrínseca, onde a maioria dos respondentes sente-se motivada.

Souza (1996, p.96) identifica este fator de Herzberg como: “o próprio trabalho, inclusive o nível de interesse, os desafios, a variedade e as oportunidades para a realização do trabalho, do começo ao fim”.

Gráfico 10 – Trabalho em si

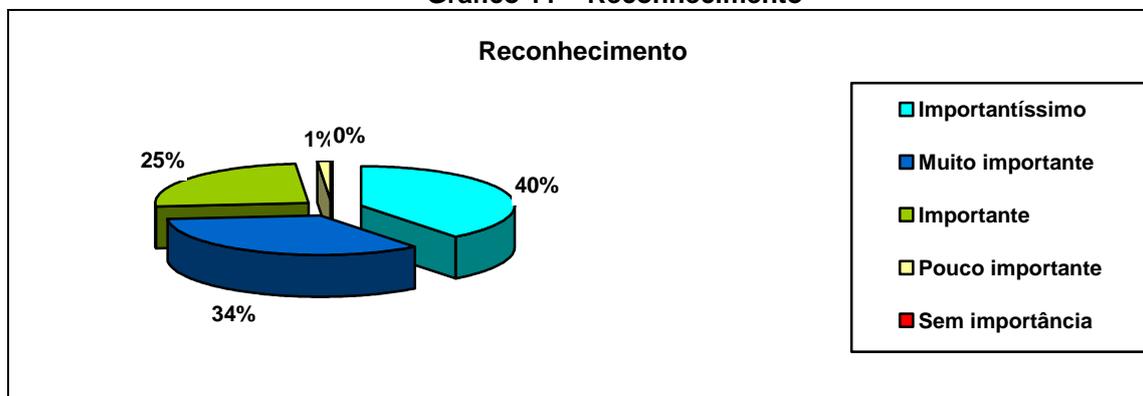


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Reconhecimento é um fator motivacional que a maioria dos servidores considera “Importantíssimo”, seguido de “Muito importante” e “Importante”, resultando em 99% dos servidores que consideram fundamental este fator e 1% que considera “Pouco importante”. Para Souza (1996, p.96): “As pessoas costumam

associar o reconhecimento com a realização”, em contraste com o Gráfico 7, Necessidade de Autorrealização da Teoria de Maslow, em que a maioria é indiferente.

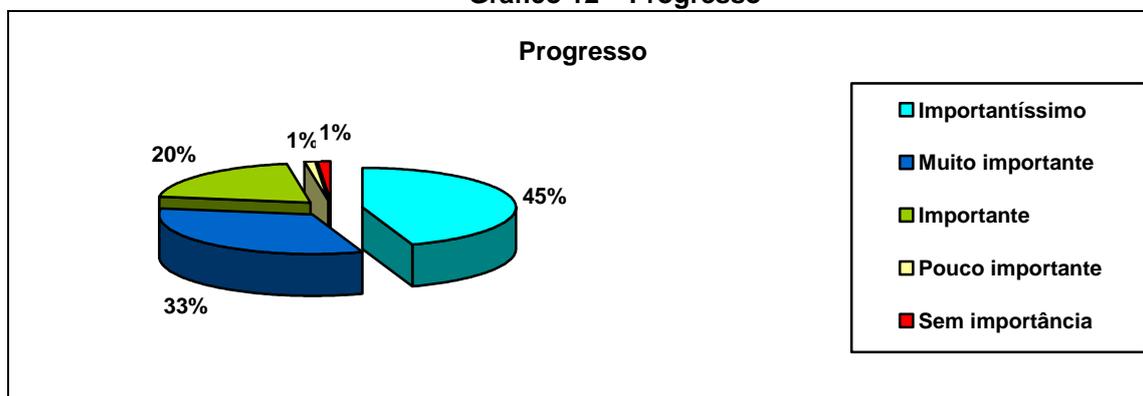
Gráfico 11 – Reconhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No fator motivacional Progresso, grande parte dos servidores, cerca de 98%, considera “Importantíssimo”, “Muito importante” e “Importante”, e uma pequena parte, cerca de 2%, considera “Pouco importante” ou “Sem importância”. Verifica-se o quanto é importante para o servidor à promoção na carreira para alcançar seus objetivos profissionais.

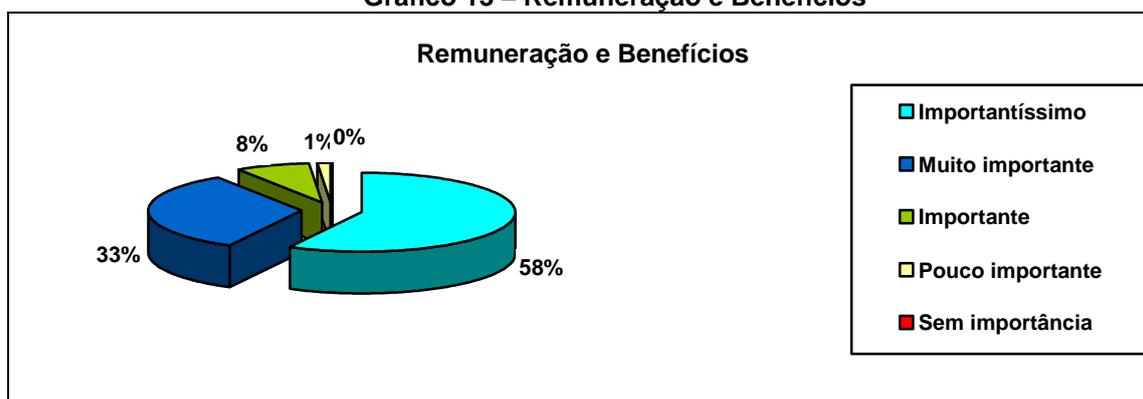
Gráfico 12 – Progresso



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

O Gráfico 13 mostrou o fator Remuneração e benefícios, com 1% dos servidores considerando pouco importante e número elevado quanto ao grau de importância, 99% dos servidores. Este aspecto ratifica o Gráfico 3 - Necessidade Fisiológica, pois a maioria não concorda a respeito dos aumentos salariais serem suficientes para cobrir o aumento de vida, bem como concorda que o que ganha não é suficiente para alimentação e vestuário.

Gráfico 13 – Remuneração e Benefícios



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

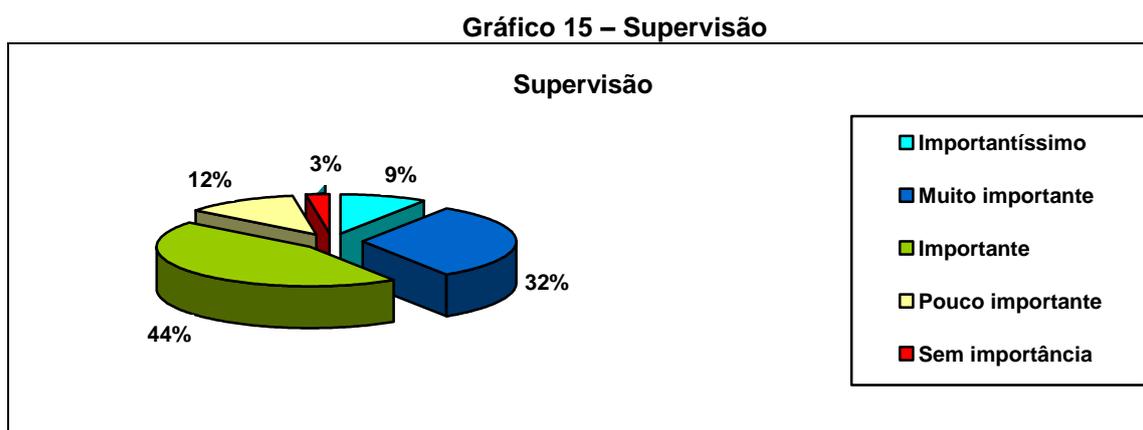
O fator Condições de trabalho apresentou 97% dos respondentes considerando importante para o ambiente de trabalho e 3% pouco importante, ratificando a Necessidade Fisiológica de Maslow (2003). De acordo com o Gráfico 3, a maioria dos servidores não concorda a respeito dos aumentos salariais serem suficientes para cobrir os aumentos do custo de vida.

Gráfico 14 – Condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

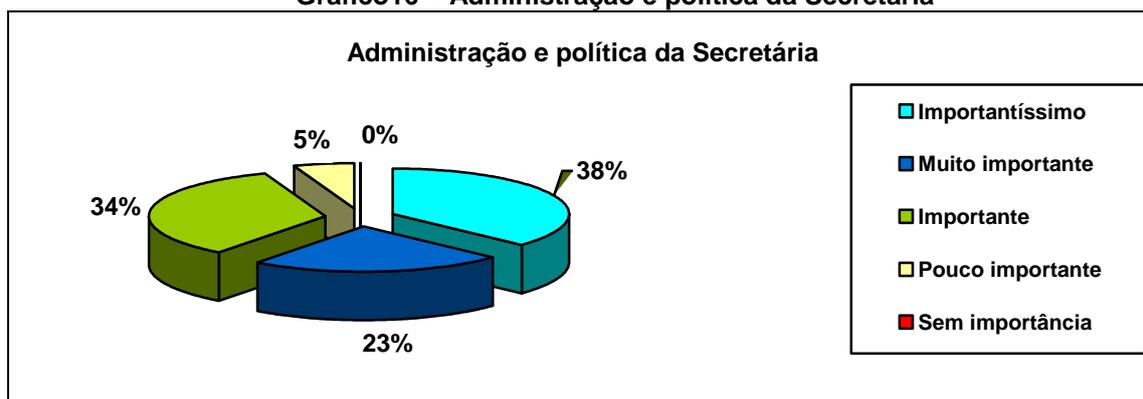
No Gráfico 15, sobre Supervisão, 44% dos servidores consideram “Importante”, 32% “Muito importante” e 9% “Importantíssimo”, resultando em 85% dos servidores. Isto permite deduzir que a Supervisão também é um fator estimulador da motivação dos servidores, ratificando a Necessidade de Estima/Valorização, apresentada no Gráfico 4, onde parte dos servidores gostariam de ser admirados e valorizados pelas atividades realizadas. No entanto, 15% dos servidores não consideram um fator importante, número elevado comparado com os outros fatores.



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No fator Administração e política, percebe-se que 5% consideram “Sem importância” e nenhum servidor considera “Pouco importante”. A maioria considera um fator fundamental para o ambiente de trabalho, com as opiniões divididas entre “Importantíssimo”, “Muito importante” e “Importante”, ratificando o constructo identificada, com mais da metade dos servidores sentindo-se motivados. Motta e Vasconcelos (2006, p.72) afirmam que “cada indivíduo poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela gerência. Os mesmos fatores a partir dos quais um indivíduo poderá motivar-se não afetarão outro, dada a variação das necessidades intrínsecas dos indivíduos”.

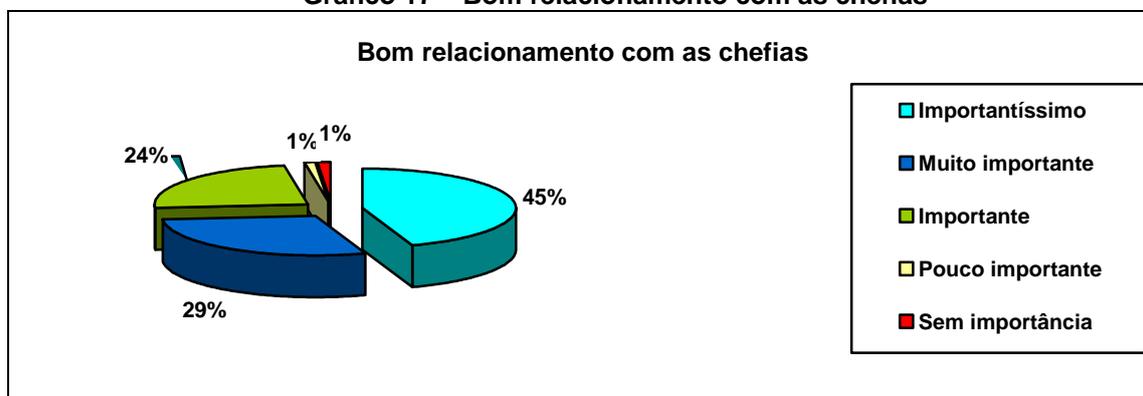
Gráfico16 – Administração e política da Secretaria



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

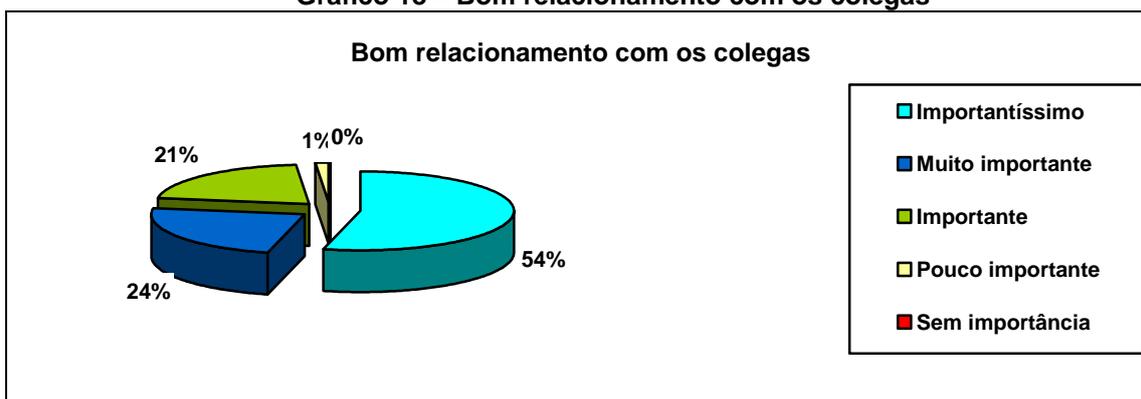
No que se refere ao Bom relacionamento com as chefias (Gráfico 17), Bom relacionamento com os colegas (Gráfico 18) e Bom relacionamento entre colegas e chefias (Gráfico 19), grande parte dos servidores considera fatores fundamentais para o ambiente de trabalho. Reafirmando a Teoria de Maslow, a Necessidade de Pertencimento/Afiliação, analisada no Gráfico 5, a maioria dos servidores sente-se bem com os colegas de trabalho, fazendo parte da organização e possuindo amigos no local de trabalho. Porém, 2% dos servidores consideram “Sem importância”, nos três gráficos, seguidos de 3% que consideram “Pouco importante”, números que demonstram desinteresse em relação ao relacionamento com o próximo na organização.

Gráfico 17 – Bom relacionamento com as chefias



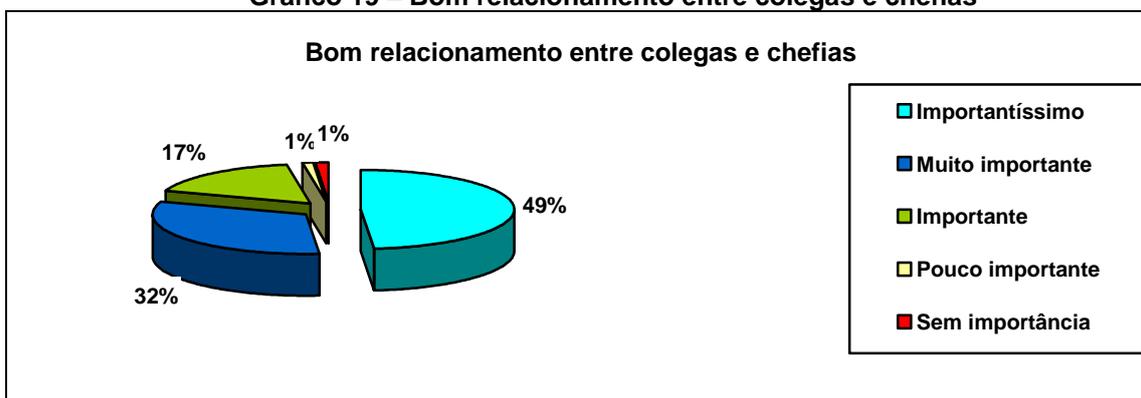
Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 18 – Bom relacionamento com os colegas



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Gráfico 19 – Bom relacionamento entre colegas e chefias



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Ao final da análise das escalas de Motivação no Trabalho (MAWS), Satisfação no trabalho, Teoria das Necessidades de Maslow e a Análise da importância dos fatores motivacionais, foi possível identificar os fatores motivacionais relevantes, bem como, através das características gerais, caracterizar e conhecer os servidores públicos municipais da SMGAF por meio do gênero, grau de instrução, tempo de serviço, faixa etária, estado civil, vínculo e faixa salarial, tomando como referência a fundamentação teórica, que, através dos autores revisados, possibilita entender os fatores motivacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão que originou o estudo: “Quais os fatores motivacionais dos servidores da Secretaria de Gestão Administrativa e Financeira de Pelotas?”, foi possível, analisar o cenário de motivação dos servidores lotados na SMGAF e identificar os fatores motivacionais dos servidores, com base no referencial teórico, bem como na análise de dados obtidos através da pesquisa junto a PMP.

Constatamos que os constructos pesquisados. Intrínseca, Identificada, Introjetada e Extrínseca, apresentam diferentes percentuais em relação à Motivação no Trabalho (MAWS). Porém, a Satisfação no Trabalho apresentou percentuais parecidos, relatando a satisfação do servidor.

Os fatores que influenciam a motivação dos servidores da SMGAF, de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow, apresentaram percentuais diferentes, resultando na identificação das necessidades mais percebidas, localizadas no primeiro nível da pirâmide, a Necessidade Fisiológica, seguida do quarto nível, a Necessidade de Estima/Valorização e, no topo da pirâmide, a Necessidade de Autorrealização.

Foi possível identificar que os fatores que mais geram satisfação no ambiente de trabalho são os motivacionais Responsabilidade e Crescimento pessoal e os que previnem a insatisfação. Entre os servidores públicos municipais, consistem nos fatores de Remuneração e Benefícios, Condições de trabalho e Bom relacionamento com os colegas os que apresentaram os maiores percentuais.

Pelo contexto apresentado, recomenda-se que os gestores públicos disponibilizem maior atenção às Necessidades Fisiológicas que apresentaram altos percentuais de concordância em relação à ausência, assim como ao fator motivacional Remuneração e Benefícios.

Em vista disso, sugere-se a formulação de estratégias motivacionais, como a elaboração de um plano de carreira que contemple o fator motivacional considerado importante, com reflexo no Crescimento Pessoal, nas Necessidades Fisiológicas, Estima/Valorização e Autorrealização, gerando satisfação e motivação ao servidor.

Além disso, recomenda-se maior valorização do servidor em relação às atividades desenvolvidas, a aceitação de ideias e a admiração pelo trabalho, bem como oferecer oportunidades de desenvolvimento de habilidades e autonomia no trabalho.

O estudo poderia ser contínuo, ou seja, com aplicação do questionário aos servidores periodicamente, seguido da execução das sugestões pelos gestores, de forma cíclica, relacionando os resultados com os anteriores, tomando conhecimento de mudanças em relação aos fatores motivacionais.

O essencial, em todo o estudo, foi identificar os fatores motivacionais e contribuir para satisfação e motivação do servidor público, gerando efetividade e eficácia organizacional, o que refletiria em qualidade aos serviços oferecidos a população.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: 2010.

_____. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BERTONI, Bartira. **Reengenharia Humana**. Preparando o Indivíduo Para a Mudança. São Paulo: Casa da Qualidade, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Home Page **Portal do Planalto**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em 25.02.2015.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração – Pensando & Fazendo**. 4 ed. Porto Alegre: AGE Ltda., 2000.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 23 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

CERTO, Samuel C. **Supervisão – Conceitos e Capacitação**. 6 ed. Brasil: McGraw, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

_____. **Direito Administrativo**. 25 ed. São Paulo: Jurídico Atlas, 2011.

GARETH R. Jones, GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4 ed., São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2012.

_____. **Administração Contemporânea**. 4 ed., São Paulo: McGraw Hill Brasil, 2008.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas em Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROHMANN, Marcia Z., CUNHA, Luciane V., SILINSKE, Jaqueline. **Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo de caso em um Hospital Público**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília – Brasil, 3-5 de novembro de 2013.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários.** In: VROOM, Victor. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HESKETH, Jose Luiz; COSTA, Maria T.P.M. **Construção de um Instrumento para a Medida de Satisfação no Trabalho.** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.20, n.3, p. 59- 68, jul-set 1980.

JÚNIOR, P. E. B., OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional.** V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas.** 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007, 152 p.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MASLOW, Abraham H. **Diário de Negócios de Maslow .** Rio de Janeiro: Qualymak, 2003.

_____. **Motivation and Persolality.** 2 ed. New York: Harper e Row Publishers, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCSHANE, Steven L., GLINOW, Mary Ann V. **Comportamento Organizacional.** 6 ed. McGraw Hill Brasil, 2014.

MEIRELES, Hely Lopes, **Direito Administrativo Brasileiro,** 36 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MONTANA, P.J. **Administração.** Saraiva, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração.** 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer.** Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas.** Psicol. USP, [online] dez. 1990, v.1, n.2, p.127-140. Disponível em: http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-517719900004_200004&lng=pt&nr m =iso

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SCHERMERHORN JR. J. R; HUNT. J.G; OSBORN. R.N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**: Trabalho de equipe e projeto de grupo. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SOUZA, Anthony D'. **Liderar**: Estratégias para uma liderança efetiva. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

TAUDEUCCI, Marilsa de Sá R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE BRASIL AS, 2011.

VIEIRA, C. B. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 07 jan. 2015.

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

APÊNDICE A - PESQUISA DE MOTIVAÇÃO



A pesquisa tem como objetivo identificar e conhecer melhor a motivação dos servidores desta Secretaria. Estes resultados farão parte do meu TCC, requisito parcial à obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública Municipal da UFRGS. O tempo estimado de preenchimento é de 05 minutos.

Obrigada!
Pós-Graduanda Cristiane C. Padilha

PESQUISA DE MOTIVAÇÃO

1. Gênero:	<input type="checkbox"/> Feminino		<input type="checkbox"/> Masculino					
2. Grau de instrução:	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Ensino superior	<input type="checkbox"/> Pós-graduação				
3. Tempo de Serviço:	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> de 1 a 5	<input type="checkbox"/> de 6 a 10	<input type="checkbox"/> mais de 10 anos				
4. Faixa Etária:	<input type="checkbox"/> até 30anos	<input type="checkbox"/> de 31 a 40	<input type="checkbox"/> de 41 a 50	<input type="checkbox"/> mais de 50 anos				
5. Estado Civil:	<input type="checkbox"/> solteiro(a)	<input type="checkbox"/> casado(a)	<input type="checkbox"/> viúvo(a)	<input type="checkbox"/> divorciado(a)				
6. Faixa salarial:	<input type="checkbox"/> R\$ 788,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 789,00 a R\$ 1.500,00		<input type="checkbox"/> mais de R\$ 1.500,00				
7. Vínculo:	<input type="checkbox"/> Estatutário	<input type="checkbox"/> Celetista	<input type="checkbox"/> Estagiário	<input type="checkbox"/> Cargo em Comissão				
<i>Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância, desde "Discordo Totalmente" até "Concordo Totalmente", preenchendo o respectivo quadrado.</i>				Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
8. Eu gosto muito do meu trabalho								
9. Este trabalho me proporciona um certo padrão de vida								
10. Tenho que ser o melhor no meu trabalho.								
11. Eu me divirto fazendo meu trabalho.								
12. Escolhi este trabalho pois ele permite alcançar meus objetivos.								
13. Este trabalho me permite ganhar muito dinheiro								
14. Este trabalho preenche meus objetivos profissionais.								
15. Porque meu trabalho é minha vida e não quero falhar								
16. Este trabalho se encaixa nos meus valores pessoais.								
17. Gostaria de ser mais valorizado pelo que faço.								
18. De um modo geral, estou satisfeito com o meu trabalho.								
19. Eu não me sinto como parte da organização onde trabalho.								
20. O meu trabalho me proporciona momentos de prazer.								
21. Gostaria de ser mais admirado pelo que faço.								
22. Eu acho que existem muitos outros trabalhos que são mais interessantes do que o meu.								
23. O trabalho atual atende as expectativas que eu tinha no início.								
24. Sinto falta de amigos no meu local de trabalho.								
25. Sinto-me inseguro na posição que ocupo com o meu trabalho.								
26. Não me sinto bem com os meus colegas de trabalho.								
27. Gostaria que minhas ideias fossem recebidas pelos meus colegas.								

28. Gostaria de fazer um trabalho mais criativo.							
29. Os aumentos anuais que recebo não são suficientes para cobrir o aumento do custo de vida.							
30. Não posso contrair dívidas, pois a qualquer momento eu poderei ser transferido.							
31. Não consigo dormir direito devido às preocupações que tenho com o trabalho.							
32. Porque minha reputação depende deste trabalho.							
33. Com o que ganho, eu não posso me vestir, nem alimentar bem.							
34. Gostaria de poder usar mais as minhas habilidades no trabalho.							
35. Preocupo-me com a possibilidade de ser transferido.							
36. Faço esse trabalho pela remuneração.							
37. Às vezes fico irritado(a) com a monotonia do meu trabalho.							
<p>38. Enumere em ordem crescente os fatores que considera fundamental para o servidor no ambiente de trabalho:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>(1) Importantíssimo</p> <p>(2) Muito importante</p> <p>(3) Importante</p> <p>(4) Pouco importante</p> <p>(5) Sem importância</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>() Remuneração e benefícios.</p> <p>() Condições de trabalho</p> <p>() Valorização do colaborador por parte da organização.</p> <p>() Oportunidades de realização</p> <p>() Supervisão.</p> <p>() Crescimento pessoal.</p> <p>() Responsabilidade.</p> <p>() Trabalho em si.</p> <p>() Reconhecimento.</p> <p>() Administração e política da Secretária.</p> <p>() Progresso.</p> <p>() Bom relacionamento com as chefias.</p> <p>() Bom relacionamento com os colegas.</p> <p>() Bom relacionamento entre colegas e chefias.</p> </td> </tr> </table>						<p>(1) Importantíssimo</p> <p>(2) Muito importante</p> <p>(3) Importante</p> <p>(4) Pouco importante</p> <p>(5) Sem importância</p>	<p>() Remuneração e benefícios.</p> <p>() Condições de trabalho</p> <p>() Valorização do colaborador por parte da organização.</p> <p>() Oportunidades de realização</p> <p>() Supervisão.</p> <p>() Crescimento pessoal.</p> <p>() Responsabilidade.</p> <p>() Trabalho em si.</p> <p>() Reconhecimento.</p> <p>() Administração e política da Secretária.</p> <p>() Progresso.</p> <p>() Bom relacionamento com as chefias.</p> <p>() Bom relacionamento com os colegas.</p> <p>() Bom relacionamento entre colegas e chefias.</p>
<p>(1) Importantíssimo</p> <p>(2) Muito importante</p> <p>(3) Importante</p> <p>(4) Pouco importante</p> <p>(5) Sem importância</p>	<p>() Remuneração e benefícios.</p> <p>() Condições de trabalho</p> <p>() Valorização do colaborador por parte da organização.</p> <p>() Oportunidades de realização</p> <p>() Supervisão.</p> <p>() Crescimento pessoal.</p> <p>() Responsabilidade.</p> <p>() Trabalho em si.</p> <p>() Reconhecimento.</p> <p>() Administração e política da Secretária.</p> <p>() Progresso.</p> <p>() Bom relacionamento com as chefias.</p> <p>() Bom relacionamento com os colegas.</p> <p>() Bom relacionamento entre colegas e chefias.</p>						