FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ (FAACZ)

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME CAMPAGNARO CARRARETO

FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACRUZ/ES

ARACRUZ, ES

2017

GUILHERME CAMPAGNARO CARRARETO

FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACRUZ/ES

Monografia apresentada ao Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz (FAACZ) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Robson Moro Aioffi

ARACRUZ, ES

2017

FACULDADES INTEGRADAS DE ARACRUZ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Autorização: Portaria Mec nº 186 de 06/03/1998

Reconhecimento: Portaria MEC nº 2272 de 30/06/2005

GUILHERME CAMPAGNARO CARRARETO

FATORES MOTIVACIONAIS PERCEBIDOS PELOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE ARACRUZ/ES

Esta Monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração das Faculdades Integradas de Aracruz, sendo **AVALIADA** pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo.

Aracruz, 04 de dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Alex Sandro Ferreira Bernardes

_____

Edivan Guidote Ribeiro

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, professor Sr. Robson Moro Aioffi que, por meio de suas contribuições e instruções tornou-se ponto fundamental para o êxito deste estudo.

Aos meus professores Edivan Guidotti e Jussélio Rodrigues, que me instruíram durante todo o pré-projeto.

Aos setores de RH e Finanças da Prefeitura Municipal de Aracruz, que me forneceram os dados para a realização e análise dos resultados deste estudo.

Ao secretário municipal de Administração e Recursos Humanos, Luciano Forechi, que deu todo o apoio para a realização e fomentação da pesquisa dentro da Prefeitura Municipal de Aracruz.

Aos funcionários da Prefeitura Municipal de Aracruz, que responderam os questionários e que ajudaram a divulgar nos próprios e demais setores.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa,

precisa depender de motivação.”

Dalai Lama

RESUMO

A cultura organizacional influencia a motivação dos seus indivíduos e qualidade da prestação dos serviços é influenciada pelos os indivíduos que, por sua vez, compõem a organização. Este estudo se propôs a identificar os fatores motivacionais percebidos pelos funcionários da Prefeitura Municipal de Aracruz por meio de uma pesquisa quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado. Os resultados do estudo permitem concluir que a motivação dos funcionários é boa, sendo para os mesmos a cooperação o fator motivacional mais percebido e o salário justo o menos percebido.

Palavras-chave: Fatores motivacionais. Serviço público. Funcionário público.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária e gênero 24
Gráfico 2 - Estado civil e filhos 24
Gráfico 3 - Faixa salarial e grau de escolaridade 25
Gráfico 4 - Nível do cargo 25
Gráfico 5 - O que mais motiva a trabalhar 26
Gráfico 6 - O que mais motiva a trabalhar 26
Gráfico 7 - Bônus, gratificações e outras remunerações 31
Gráfico 8 - Salário 31
Gráfico 9 - Flexibilidade: importância x percepção 33
Gráfico 10 - Motivação em trabalhar na PMA 34
Gráfico 11 - Motivação x satisfação 35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 11
2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 11
2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 13
3 MOTIVAÇÃO 14
3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS 15
3.2 A TEORIA DOS DOIS FATORES 15
3.3 APLICAÇÃO PRÁTICA DA MOTIVAÇÃO 17
4 METODOLOGIA 19
4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES 19
4.2 LOCAL DE ESTUDO 20
4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA 20
4.4 VARIÁVEIS PESQUISADAS 21
4.5 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS 22
4.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS 22
5 RESULTADOS 24
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 24
5.2 FATORES MOTIVACIONAIS 25
5.3 PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS 26
5.4 A IMPORTÂNCIA E A PERCEPÇÃO DOS FATORES 27
5.3 MOTIVAÇÃO EM TRABALHAR NA PMA 34
6 CONCLUSÃO 36
REFERÊNCIAS 37
APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO 40

1 INTRODUÇÃO

Administração é uma ciência composta de metodologias que permitem planejamento, organização, direção e controle dos mais variados tipos de recursos direcionados ao cumprimento de objetivos e metas almejados (BÄCHTOLD, 2008).

A administração despontou-se como ciência com o evento da Revolução Industrial no século XVII, sendo os seus estudos baseados nas mudanças causadas nas relações de produção e trabalho pela revolução, que afetaram a vida da sociedade (BÄCHTOLD, 2008). Por conta dessas mais variadas mudanças causadas, a administração divide-se em diferentes segmentos para atender diversas áreas, como por exemplo: recursos humanos, planejamento estratégico, logística, auditoria, consultoria, finanças, comércio exterior e marketing, sejam em organizações públicas ou privadas.

Ambas as organizações, mesmo tendo objetivos diferentes, sendo o da pública proporcionar o bem-estar à coletividade, servindo aos interesses gerais da sociedade, e o da privada obter lucro financeiro, servindo aos interesses de um grupo de indivíduos, utilizam em suas estruturas semelhantes técnicas administrativas e são igualmente influenciadas nos ambientes em que atuam por fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos. Os modos que irão utilizar para aplicar essas técnicas de acordo com o mercado em que atuam serão determinantes para a eficiência e a eficácia de cada uma das entidades (PALUDO, 2010).

Para determinar o quanto é eficiente ou eficaz, é considerado nas organizações privadas o aumento de suas receitas, a redução dos seus gastos e a expansão em seus mercados. Na pública, considera-se a correta utilização dos recursos, o cumprimento de sua missão proposta e o atendimento com qualidade das necessidades e demanda do cidadão e da sociedade (PALUDO, 2010).

A administração da gestão pública é responsável por operacionalizar o Estado, atuando, por meio de ações administrativas, como mecanismo do governo que objetivam atender as necessidades coletivas básicas (CHIAVENATO, 2006). Para atender aos objetivos propostos, toda organização deve ser dotada de uma estrutura básica de funcionamento, incluindo entre outras, a de pessoal, no caso os seus servidores públicos.

O termo servidor público está restrito aos servidores ocupantes de cargo público, sendo subdividido por Di Pietro (2010), citado por Ribeiro e Mancebo (2013), em três grupos distintos: servidores estatutários (titulares de cargos públicos), empregados públicos (investido em cargo público, mas regido pelas normas CLT), e servidores temporários contratados por prazo determinado (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

Assim como o servidor público, qualquer empregado que investe seus conhecimentos e habilidades em uma organização almeja satisfazer suas necessidades e alcançar seus objetivos por meio de seu trabalho. Quando não encontra meios de satisfazer esses propósitos, não sentirá que a relação de troca entre empregador e empregado está sendo justa. Com isso, deixará de aplicar de modo efetivo habilidade, experiência, criatividade, conhecimentos, energia e motivação. Aplicará somente o necessário para o comprimento de suas tarefas (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A aplicação de esforço e comprometimento aos objetivos organizacionais, por parte dos colaboradores, tem influência no desempenho das organizações e, pelo fato destas instituições entenderem essa relação, estão cada vez mais compreendendo que o ser humano precisa ser valorizado e motivado, visto que o sucesso e a sobrevivência no mercado dependem da eficiência dessas instituições. Nestas se destaca que a vontade de desempenhar alto nível de esforço direcionado aos objetivos organizacionais vem da motivação, condicionando isso à necessidade de satisfação de almejos individuais (FREIRE, 2007; VIEIRA et al., 2011).

Desta forma, os almejos individuais, como segurança financeira e de carreira, benefícios de direito como férias e horas fixas de trabalho, segundo Buiatti (2007), estão relacionados à investidura de emprego nas organizações públicas. Nesse mesmo contexto o autor cita que as empresas públicas defrontam contra a ineficiência dos serviços públicos, verificando que persiste a necessidade de servidores motivados e comprometidos, a fim de desenvolver crescentemente a eficiência e a produtividade da esfera pública.

Diante do contexto exposto foi escolhido como tema desta pesquisa: fatores motivacionais percebidos pelos funcionários da prefeitura municipal de Aracruz.

O problema de pesquisa investigado foi: como são percebidos os fatores motivacionais pelos funcionários da prefeitura municipal de Aracruz?

Tendo o tema e problema contextualizados, este estudo tem como objetivo geral identificar como são percebidos os fatores motivacionais pelos funcionários da prefeitura municipal de Aracruz e como objetivos específicos: (a) caracterizar administração pública; (b) descrever sobre motivação.

A abordagem do tema deste estudo é relevante pois, segundo Da Silva e Mello (2013), a motivação é um fator indispensável em qualquer organização quando almeja-se a excelência do trabalho, seja pública ou privada. É um processo mobilizador de comportamento, que direciona atitudes, intenções e condutas, defendendo a ideia de que a ausência desta pode acarretar complicações para as instituições.

A motivação para a realização desta pesquisa veio da percepção de que a maior parte das organizações públicas do Brasil tem em suas estruturas problemas que geram insatisfação, desmotivação e desânimo no clima organizacional (VIEIRA et al., 2011). Os desgastes na saúde física e mental dos colaboradores, relacionados por Maciel e Sá (2007), citado por Ribeiro e Oliveira (2016), com a falta de aplicação da motivação na organização, são associados ao desprazer e à improdutividade, ocasionados pela falta do entendimento e emprego da motivação como estratégia organizacional.

De acordo com Affonso e Rocha (2010), é dever do Estado prestar os serviços públicos da melhor forma possível, sendo que a qualidade da prestação destes serviços é influenciada pela capacidade e motivação dos funcionários e que a própria cultura organizacional influi o comportamento de seus indivíduos. Com os resultados desta pesquisa, os gestores da prefeitura poderão desenvolver ações de motivação direcionadas aos seus funcionários, utilizando tratativas para identificar e corrigir os pontos fracos ou fortalecer as técnicas positivas utilizadas em sua gestão, sempre no sentido de cumprir o dever do Estado na melhor prestação de serviços, conforme prevê a literatura. Sendo assim, tanto os gestores, quanto a população, poderão ser beneficiados com este estudo.

Este estudo divide-se, além da introdução, no segundo capítulo, que visa listar os conceitos da administração pública, no terceiro capítulo que aborda o conceito de motivação e os seus fatores, no quarto onde é exposta a metodologia do trabalho, no quinto onde demonstra os resultados e análise da pesquisa e no sexto que explana as conclusões, seguido do referencial teórico.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração tem seu referencial histórico advindo desde o Antigo Egito. Papiros egípcios datados em 1300 a.C. indicam a relevância da administração e organização, assim como a existência, em épocas remotas, de responsáveis por planejar e guiar esforços de mão-de-obra para a construção de grandiosas obras, como por exemplo as pirâmides do Egito. Para que a administração se tornasse uma ciência, diversos eventos históricos tiveram que acontecer. Foi a partir destes que passou a ser viabilizado o entendimento da administração como ciência, tendo passado por um processo muito lento de desenvolvimento, despontando somente a partir do século XX, com notável força e inovação (CHIAVENATO, 2003).

O início do século XX foi marcado pela intensa fabricação de bens, em um mercado crescente e supostamente inesgotável. As grandes empresas que surgiam tinham como propósito produzir sempre mais de maneira eficiente. Automóveis, pneus, lâmpadas elétricas e telefones eram produzidos por fabricantes que possuíam poucos concorrentes. No final do século o foco da administração pela eficiência foi migrado para a competitividade, por conta da mudança do cenário do mercado, que passou a ter mais concorrentes, com poucos insumos e clientes (MAXIMIANO, 2000).

As empresas privadas, para manterem-se no mercado, tinham que maximizar a competitividade e a produtividade. Utilizando algumas ferramentas gerenciais, deveriam adaptar-se às crescentes mudanças, caso contrário, fechavam. As organizações públicas não acompanharam as mudanças e passaram a enfrentar crises decorrentes da sua adesão ao modelo burocrático de Weber e por não estar em sintonia com os princípios da cidadania. Além do modelo burocrático, verifica-se que o progresso evolutivo da administração pública passou por mais dois modelos básicos: o patrimonialista e o gerencial (FALLER, 2004).

2.1 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O primeiro modelo de administração estatal foi o patrimonialista. Nesse modelo, a administração de bens públicos e particulares era única, não havia distinção entre os mesmos. Tudo o que havia no território abrangido pela administração era do

soberano, que utilizava qualquer bem sem prestar contas à sociedade. Corrupção e nepotismo foram traços característicos desse tipo de modelo, pois o soberano tomava como bem, sem restrições, o que queria e nomeava de acordo com os seus critérios os cargos que lhe julgava ser de confiança. Os serviços públicos eram voltados para a segurança contra os invasores e na justiça aplicada pelo soberano (PALUDO, 2010). O modelo patrimonialista passou a perder a sua força e ser tratado como inaceitável apenas a partir do surgimento do capitalismo e da democracia como dominantes, com isso o mercado e a sociedade distinguiram-se do Estado (CHIAVENATO, 2006).

Como forma de combater o nepotismo e a corrupção, surge o modelo burocrático. Este modelo administrativo fundamenta-se no princípio da desconfiança dos atos dos que governam e de quem é governado, utilizando controles rígidos dos processos administrativos (BÄCHTOLD, 2008).

> Por outro lado, o controle - garantia de poder do Estado - transforma-se na própria razão do ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade, A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos. Seu defeito, a ineficiência, a autorreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade (CHIAVENATO, 2006, p. 120).

De acordo com Faller (2004), o modelo burocrático apresentava alguns problemas, como por exemplo a inabilidade de entender e controlar as crescentes necessidades da coletividade. Esses problemas foram postos à mostra com o advindo da ampliação das funções econômicas e sociais do Estado e da evolução da tecnologia e da globalização. Surge, em resposta a essas situações, o modelo gerencial. Muda-se o foco nos processos e concentra-se nos resultados, não deixando de lado a burocracia, mas adotando-a de forma mais flexível. A aplicação de técnicas e práticas gerenciamento para o alcance de metas com mais eficiência, economia e eficácia é o princípio básico do gerencialismo.

> O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. [...]
>
> [...] é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à administração pública.

> O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. (CHIAVENATO, 2006, p. 122).

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição de 1988, por meio do artigo 37, institui que a administração pública "[...] direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Quadro 1 - Princípios da administração pública

Princípio	Conceito
Legalidade	Na administração pública, segundo Vieira et al. (2011), é permitido praticar somente atos que a Lei autoriza ou permite, não havendo liberdade ou vontade pessoal. A pessoa investida em cargo público sempre estará sujeito, durante todo o exercimento de suas funções, aos preceitos da Lei e às obrigações do bem comum, não podendo afastar-se ou desviar-se destes.
Impessoalidade	A imparcialidade é a característica principal deste princípio. Buscar somente o fim público pretendido pela lei, sem beneficiar ou prejudicar, é dever do agente público. As realizações não são do agente político, e sim da organização pública em que atuou, pois este é o executor de um ato veiculado da vontade da estatal (PALUDO, 2010).
Moralidade	Característica dos atos praticados com legitimidade, é percebida no comportamento exemplar do administrador, o qual, ao levantar as possíveis opções, optará por aquela que resultará no maior ganho para o coletivo. Ressalta-se que, mesmo atos legais, que estão direcionados contra a vontade popular ou que não representem a vontade do público, podem ser consideradas como imorais (CHIAVENATO, 2006).
Publicidade	Este princípio tem como objetivo tornar público os atos praticados pela administração, assim como os efeitos externos destes atos. Os únicos casos em que é admitido o sigilo são os de segurança nacional, investigações policiais ou de interesse superior da administração a ser preservado em processo declarado como sigiloso (VIEIRA et al., 2011). A publicidade é tratada por Chiavenato (2006) como requisito de eficácia, pois para esses atos públicos produzirem efeitos, torna-se necessário que sejam levados ao conhecimento do público, como por exemplo: resumo de contratos celebrados ou atos de nomeação de pessoal.
Eficiência	A definição da eficiência, de acordo com Alexandre Morais (2008 apud Paludo, 2010), está ligada a outras demais características, como imparcialidade, neutralidade, transparência e eficácia, sendo o mais novo princípio da constituição a ter efeito sobre a administração pública. Exige que os atos sejam direcionados ao bem comum, sem desperdícios e com maior rentabilidade social, devendo o agente público executá-los com perfeição, presteza e rendimento funcional.

Fonte: Adaptado pelo autor

3 MOTIVAÇÃO

O termo motivação (originalmente derivado do latim *movere/motivus*, cujo significado é mover) “[...] indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano[...]” (MAXIMIANO, 2000, p. 347). Cada indivíduo tem um estado de equilíbrio que é rompido pelas necessidades internas de satisfazer algum tipo de carência. Quando não satisfeito é gerado na pessoa um estímulo que visa a redução da tensão provocada pela necessidade de saciar algo (VIEIRA et al, 2011).

Para Maximiano (2000), a motivação adquire significados específicos dependendo da área em que é aplicada. No contexto específico de motivação para o trabalho, busca-se entender o quanto a pessoa está disposta ou o quanto quer aplicar esforço para alcançar uma meta ou para realizar uma tarefa.

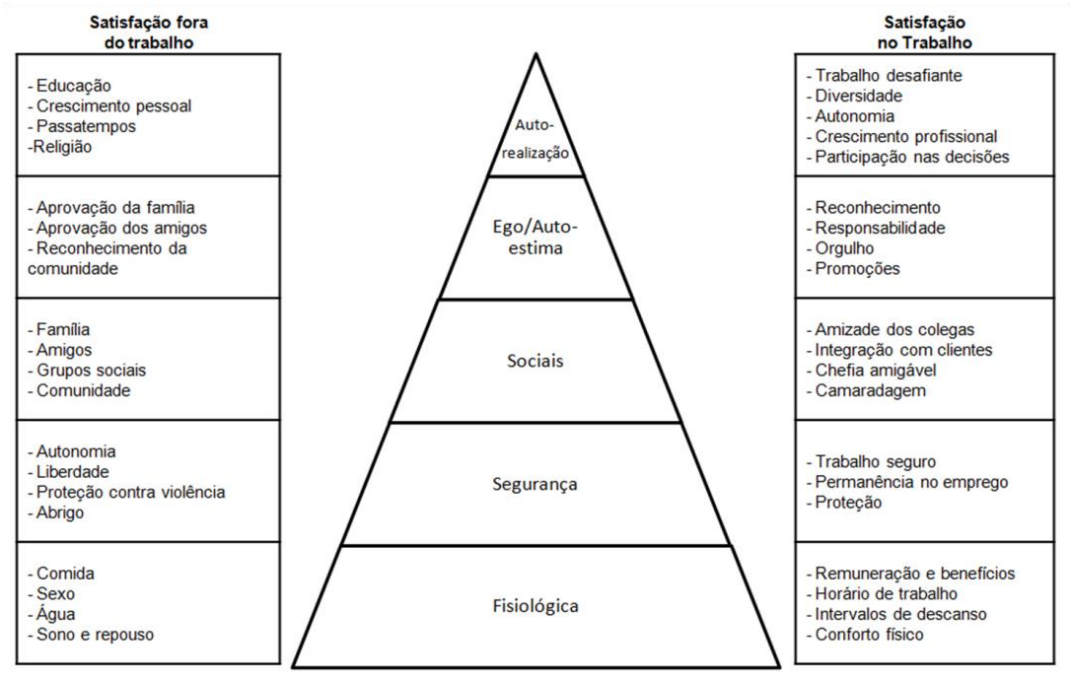
De acordo com Bergamini (1997), a principal maneira de motivar, antes da Revolução Industrial, era punindo os empregados, gerando um ambiente em que o medo era o fator motivador. Essas punições não estavam estritas somente à natureza psicológica, prejuízos financeiros também eram aplicados. Nesse período não era considerado o empregado como fator humano e sim um objeto das empresas. Com a Revolução Industrial, veio a necessidade de ter empregados mais adequados para diferentes cargos, assim como treiná-los para utilizar ferramentas e métodos mais produtivos. A partir disto, os planos salariais eram entendidos como estimuladores da maximização da produção.

Maslow (1943 apud Bueno, 2002), em sua teoria motivacional, parte da premissa de que a motivação é o que determina a conduta perceptível dos indivíduos e é impulsionada pelo mesmo em busca de satisfazer as suas próprias necessidades. Tendo como fundamento que as necessidades são diferentes entre si, propõe a hierarquia das necessidades humanas, sob a qual desenvolve cinco categorias gerais de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima/ego e de autorrealização.

3.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

O modelo proposto por Abraham Maslow (1943) propõe que, ao indivíduo satisfazer as suas necessidades primitivas (fisiológicas e de segurança), outras mais complexas tornam-se prioridade. O modelo também adota níveis de necessidade, diferenciadas qualitativamente, em cinco categorias gerais (respectivamente da ordem mais baixa até a mais alta), representadas na figura 1: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades do ego/autoestima e necessidades de autorrealização. Essa hierarquia determina qual será a prioridade das necessidades, caso haja em determinado momento mais de uma insatisfeita (BUENO, 2002).

Figura 1 - A pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010, p. 249)

3.2 A TEORIA DOS DOIS FATORES

Desenvolvida por Frederick Herzberg (1975), buscava determinar, por meio de pesquisas realizadas pelo mesmo, quais fatores deixavam felizes ou infelizes os profissionais entrevistados. Hezberg buscou detectar as consequências que alguns tipos de acontecimentos acarretavam na vida dos profissionais, chegando à conclusão que dois conjuntos distintos de fatores geram satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: os higiênicos e os motivadores (AFFONSO e ROCHA, 2010).

Segundo Bueno (2002), mesmo tendo alta eficiência estrutural, a teoria de Maslow apresentava pontos criticáveis, como por exemplo a dificuldade compreendida na articulação para o gerenciamento das necessidades básicas e a ausência de possibilidade de padronizar o comportamento humano. Herzberg teve essa percepção crítica ao afirmar que satisfazer as necessidades básicas não motiva, movimenta, e passou a tratar motivação somente como resultado da satisfação das necessidades complexas (autoestima e autorrealização). Trata como fatores higiênicos os que previnem a insatisfação e os motivadores os que geram a satisfação, representados na figura 2.

3.2.1 Fatores motivadores ou intrínsecos

Encontram-se associados ao cargo e às tarefas que o profissional executa, tendo este o controle sobre os mesmos. Sentimentos de crescimento, reconhecimento e autorrealização são característicos desses fatores. Quando estes agradam, causam satisfação, contudo, quando são insuficientes são evitados. Hezberg afirma que os fatores higiênicos retratam como as pessoas são tratadas pela instituição (VIEIRA et al, 2011).

3.2.2 Fatores higiênicos ou extrínsecos

São característicos do ambiente em que as pessoas estão inseridas e as condições de desempenho das atividades, que são definidas pela instituição. Quando estes fatores são bons, evitam a insatisfação e quando precários não conseguem evitá-la (AFFONSO e ROCHA, 2010).

Figura 2 - O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Chiavenato (2010, p. 252)

3.3 APLICAÇÃO PRÁTICA DA MOTIVAÇÃO

Em um amplo estudo sobre as melhores formas de motivar os empregados, por meio do seu resultado, Caudron (1997) elenca 20 técnicas motivacionais recomendadas por vários especialistas da área motivacional, sendo estas:

Quadro 2 - 20 técnicas motivacionais

1	Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
2	Dar *feedback* regular aos funcionários.
3	Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
4	Criar canais de comunicação fáceis de usar.
5	Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.
6	Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre.
7	Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem feito.
8	Reconhecer o poder de sua presença física em sua posição de gerente.
9	Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
10	Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
11	Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
12	Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
13	Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
14	Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
15	Usar o desempenho como base para a promoção.
16	Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
17	Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do empregado em longo prazo.
18	Estimular o sentido de comunidade.
19	Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
20	Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto pode incluir a participação nos lucros.

Fonte: Caudron (1997, p. 83)

Entendendo que as teorias motivacionais proporcionam infinitas possibilidades às organizações de melhorar o clima organizacional, Chiavenato (2010) aborda quatro formas de aplicação prática da motivação no contexto organizacional: recompensas monetárias e não monetárias, enriquecimento de tarefas e flexibilização do horário de trabalho:

Quadro 3 - Utilização das teorias de motivação

Forma de motivação	Aplicação prática
Recompensas monetárias (aplicação da teoria de Maslow (nível mais baixo de necessidades) e dos fatores higiênicos de Hezberg)	O dinheiro pode: a. Ser um reforço condicionador, que dá o poder de sanar as necessidades mais básicas, b. Tornar-se um incentivo ou uma meta que pode reduzir carências ou necessidades

Forma de motivação	Aplicação prática
	c. Reduzir a ansiedade, ou seja, a preocupação com os problemas financeiros
Recompensas não monetárias (compreende as necessidades sociais e de autoestima de Maslow)	Reconhecimento; Prestígio; Status
Enriquecimento de tarefas (trata a motivação do próprio funcionário, a intrínseca, em relação ao trabalho)	**Enriquecimento vertical**: aumento da complexidade e importância das tarefas e retirada gradativa de atividade mais simples ou menos importantes. **Enriquecimento horizontal**: fazer a tarefa variar e torná-la multifuncional. Formas de enriquecer as atividades: a. Oportunizar o conhecimento de novas atividades e tarefas; b. Dar retorno diretamente ao funcionário sobre o seu desempenho; c. Possibilitar que o empregado programe o seu próprio trabalho; d. Dar o poder de controlar o que fazer e o que precisa ser feito; e. Oportunizar ao mesmo que responda pelas suas ações e os objetivos que quer alcançar; f. Dar trabalhos que tenham qualidades e características únicas
Flexibilização do horário de trabalho	**Menos dias por semana**: pode-se trabalhar menos dias por semana com o aumento da carga horária diária, permanecendo o total de horas semanais. **Menos horas por dia**: pode-se trabalhar com uma carga horária diária menor com mais dias na semana, permanecendo o total de horas semanais.

Fone: Adaptado pelo autor, conforme Chiavenato (2010).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos e as definições sobre o tipo de pesquisa que foram utilizados na elaboração desta pesquisa e como os dados foram coletados e posteriormente analisados.

4.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

O presente estudo apresenta características de uma pesquisa científica aplicada e descritiva, pois, segundo Gil (2008): (a) a pesquisa aplicada busca desenvolver conhecimentos científicos com interesse na sua aplicação, utilização e consequências práticas, estando mais voltada para a aplicação direta numa realidade do que um desenvolvimento teórico, e, (b) a pesquisa descritiva tem com finalidade principal estudar as caraterísticas de um grupo, população ou fenômeno ou descobrir a relação entre determinadas variáveis destas.

Quanto ao método e à forma de abordagem, a pesquisa adota o caráter quantitativo, pois objetiva-se, por meio de um questionário, expor os fatores motivacionais percebidos pelos funcionários da prefeitura municipal de Aracruz, considerando que:

> O método quantitativo preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, o objetivo de generalizar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela.
>
> Assim, as pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa da população para mensurar qualidades. A primeira razão para a escolha desse método de pesquisa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. [...]
>
> A pesquisa quantitativa é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. [...] (ZANELLA, 2011, p. 95-96).

Para a obtenção das informações utilizadas nesta pesquisa foi realizado o procedimento técnico de levantamento (*survey*), dado que Prodanov e Freitas (2013) conceituam o levantamento como um tipo de pesquisa que envolve questionamento direto às pessoas desejando conhecer um comportamento mediante a algum tipo de questionário, tendo como uma das vantagens o conhecimento direto da realidade.

A escolha do questionário deve-se ao fato de que, segundo Richardson et al. (2012), é uma forma de entrevista estruturada, que cumpre a função de descrever

características e medir as variáveis individuais ou grupais. Gil (2008, p. 121) também compartilha desse tipo de fundamentação e ainda, tomando por base a sua conceituação, designa o questionário a ser utilizado como autoaplicado:

> Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.
>
> Os questionários, na maioria das vezes, são propostos por escrito aos respondentes. Costumam, nesse caso, ser designados como questionários autoaplicados. Quando, porém, as questões são formuladas oralmente pelo pesquisador, podem ser designados como questionários aplicados com entrevista ou formulários.
>
> Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.

4.2 LOCAL DE ESTUDO

A pesquisa será realizada na Prefeitura Municipal de Aracruz, classificada como uma das entidades da Administração Pública brasileira do Poder Executivo.

A Prefeitura Municipal de Aracruz tem a sua sede instalada no bairro Morobá e, devido ao fato de não possuir uma estrutura que comporte toda a sua estrutura administrativa de atendimento ao cidadão, possui estabelecimentos externos (próprios ou alugados) disponíveis para algumas secretarias municipais, além de englobar nesta pesquisa escolas, unidades saúde e demais setores.

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A prefeitura tem em seu quadro de funcionários um total 4.525 colaboradores (levantamento realizado em 01/07/2017 pelo setor de desenvolvimento de pessoal), sendo 2.399 efetivos, 1.853 contratados, 205 comissionados e 68 estagiários. Sendo assim a população desta pesquisa compreende todos os servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Aracruz, que correspondem a 53% do quadro geral de servidores municipais.

Para a amostra da pesquisa foi utilizado o cálculo amostral de uma calculadora online elaborada por Santos (2017), tendo como erro amostral 7% e nível de confiança 90%,

sobre a população de 2.399 funcionários efetivos. Como resultado do cálculo amostral, foi obtido a quantidade mínima de 131 respostas como amostra, sendo que foi alcançada para esta pesquisa a quantidade de 141 respostas.

Fórmula 1 - Cálculo amostral

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

Fonte: Santos (2017)

4.4 VARIÁVEIS PESQUISADAS

Os fatores ou variáveis que foram utilizados para o desenvolvimento do questionário foram retirados de Chiavenato (2010) e Caudron (1997) pois estes autores citaram em seus estudos variáveis que são aplicáveis nesta pesquisa. No quadro abaixo estão dispostas as variáveis utilizadas na pesquisa.

Quadro 4 - Variáveis da pesquisa

Variáveis	Chiavenato (2010)	Caudron (1997)
Recompensas monetárias	**X**	
Salário justo	X	X
Bônus e gratificações	X	X
Plano de salário	X	X
Recompensas não-monetárias	**X**	
Reconhecimento	X	X
Envolvimento no processo decisório (prestígio)	X	X
Interesse por parte da chefia em ouvir opiniões (prestígio)	X	X
Benefícios (vales, planos de saúde)	X	
Enriquecimento de tarefas	**X**	
Atribuições Interessantes	X	X
Feedback quanto ao desempenho	X	X
Treinamentos e capacitações	X	X
Flexibilização de horário	**X**	
Clima Organizacional		

Variáveis	Chiavenato (2010)	Caudron (1997)
Estímulo ao bom clima organizacional		X
Relacionamento entre colaboradores		X
Relacionamento com os superiores		X
Reconhecimento das particularidades		X
Tratamento Cordial		X
Ambiente de Trabalho		
Estrutura física do ambiente de trabalho		X
Ferramentas de Trabalho		X
Outras variáveis		
Clareza das informações repassadas ao funcionário		X
Reconhecimento das particularidades		X
Estabilidade		X

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de questionário disponibilizado de forma individual para todos os e-mails institucionais cadastrados na base de dados da prefeitura, via *hiperlink*.

O questionário foi elaborado e estruturado em uma plataforma *online*, no site Survio (https://www.survio.com/br/). Essa ferramenta, que possibilita o preenchimento do questionário por meio de qualquer dispositivo (celular, computador e tablet), possui uma interface bem fácil e intuitiva de respostas, além de prover os dados quantificados em planilhas e em relatórios.

4.6 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa foram apresentados 10 fatores motivacionais aos funcionários para que os mesmos colocassem em ordem o que mais lhe motiva para o que menos lhe motiva a trabalhar, sendo a posição 1 para o mais importante decrescendo até a posição 10, o menos importante.

Para a análise foram adotados pesos (vide tabela 1), onde a posição 1 teve o maior peso (valor 10) e a posição 10 o menor peso (valor 1).

Tabela 1 - Pesos por classificação

Opção escolhida na lista de classificação (C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Peso aplicado na opção escolhida (P)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Para chegar à média de pesos, a qual foi utilizada para classificar o fator mais importante (maior média) para o menos importante (menor média), foi adotada uma fórmula simples, onde multiplica-se a quantidade de vezes (Q) que o fator foi classificado em determinada posição (C) pelo peso (P) respectivo da posição. Para chegar à média, divide-se o resultado da multiplicação (PxQ) pela quantidade de fatores (10), de acordo com a fórmula abaixo:

Fórmula 2 - Cálculo da média

$$Média = \frac{PxQ}{10}$$

Fonte: Elaborado pelo autor

Para aferição da média máxima adota-se a melhor hipótese, onde considera-se que um único fator obteve a melhor classificação em todas as respostas (posição 1). Utilizando a tabela de pesos (P=10), a quantidade de respostas (Q=141) e a quantidade de fatores (10), por meio da fórmula estabelecida, considera-se como média máxima o valor de 141 pontos.

Para aferição da média mínima adota-se a pior hipótese, onde considera-se que um único fator obteve a menor classificação em todas as respostas (posição 10). Utilizando a tabela de pesos (P=1), a quantidade de respostas (Q=141) e a quantidade de fatores (10), por meio da fórmula estabelecida, considera-se como média mínima o valor de 14,1 pontos.

Além desses dados, foram solicitadas as informações de ingresso na prefeitura, como a forma de ingresso, o ano e o nível exigido para o seu cargo.

O servidor também foi questionado sobre sua consideração de como é trabalhar na prefeitura, bem como sobre a sua motivação em trabalhar neste órgão público e, para medir melhor a motivação pelos setores, foi solicitado que indicasse em qual secretaria municipal trabalha.

Além destes dados também foram colhidas as informações pessoais, como idade, gênero, estado civil, quantidade de filhos, salário e grau de escolaridade.

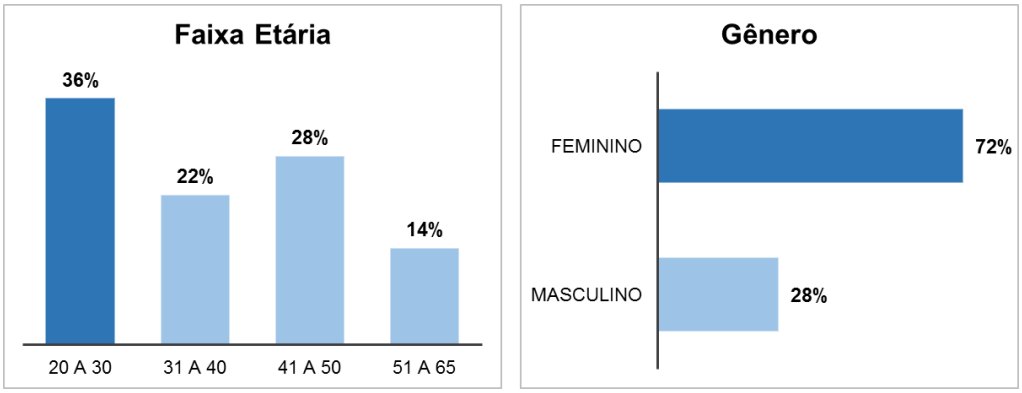
5 RESULTADOS

Com a realização da pesquisa foram obtidas 220 respostas, das quais 141 foram dos funcionários concursados, representando 64,09% de participação dos funcionários efetivos, os quais são o foco desta pesquisa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

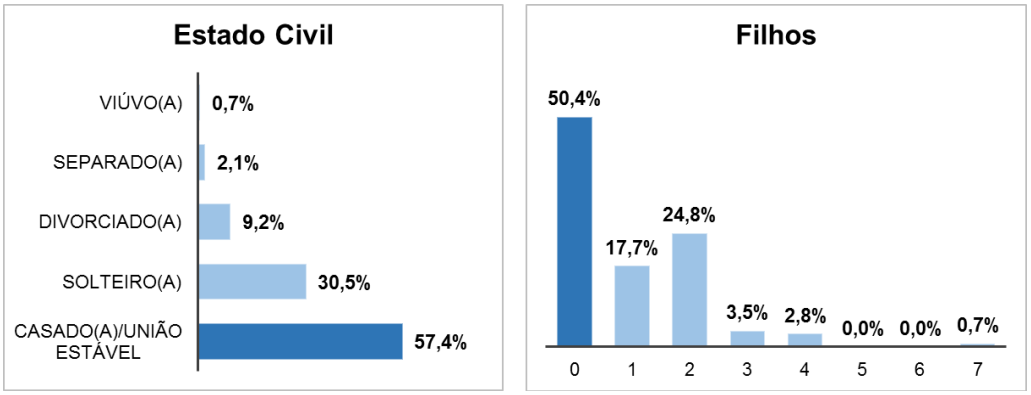
A amostra caracteriza-se por ter, como média dos respondentes, a faixa etária de 20 a 30 anos (36%), do gênero feminino (72%), casado(a)/união estável (57%), não possui filhos (50,4%), com ensino superior completo (mais de 73%) e cargo de ensino médio (45%) como requisito para investidura no cargo, justificando a grande representatividade da faixa salarial de mil a 2 mil reais (60,3%). Estes dados estão apresentados nos gráficos 1, 2, 3 e 4.

Gráfico 1 - Faixa etária e gênero



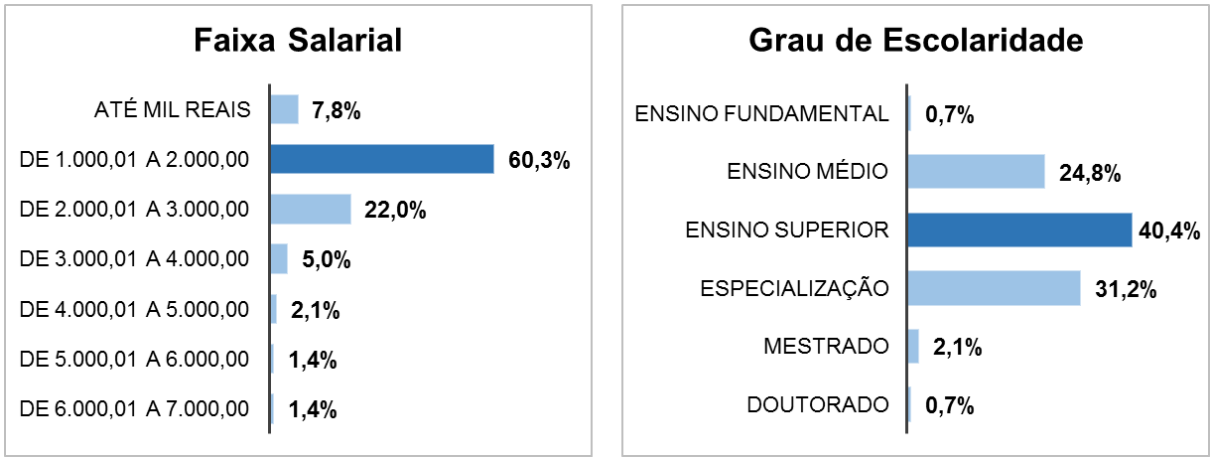
Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

Gráfico 2 - Estado civil e filhos



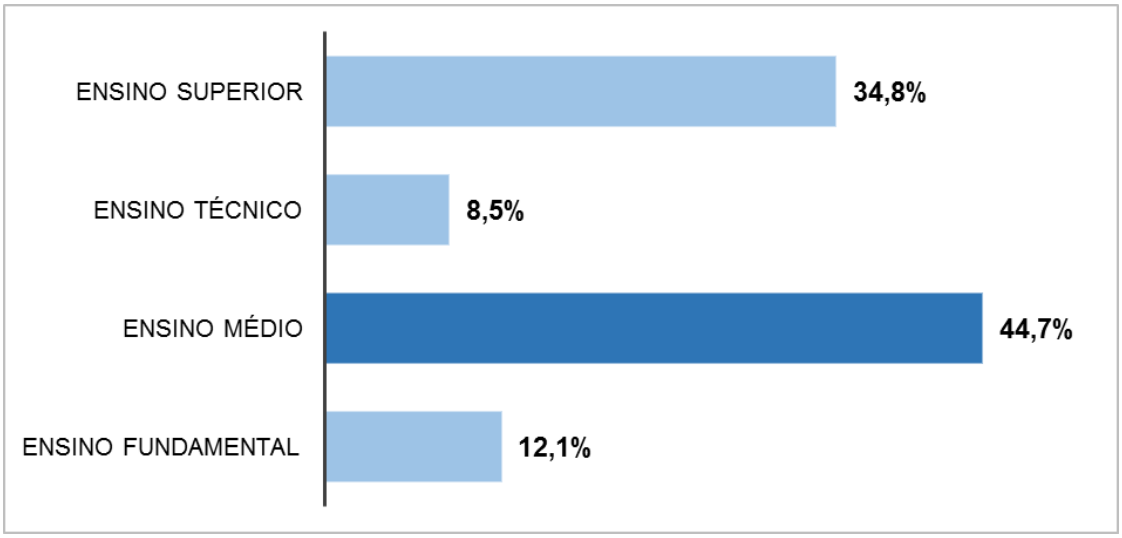
Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

Gráfico 3 - Faixa salarial e grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

Gráfico 4 - Nível do cargo

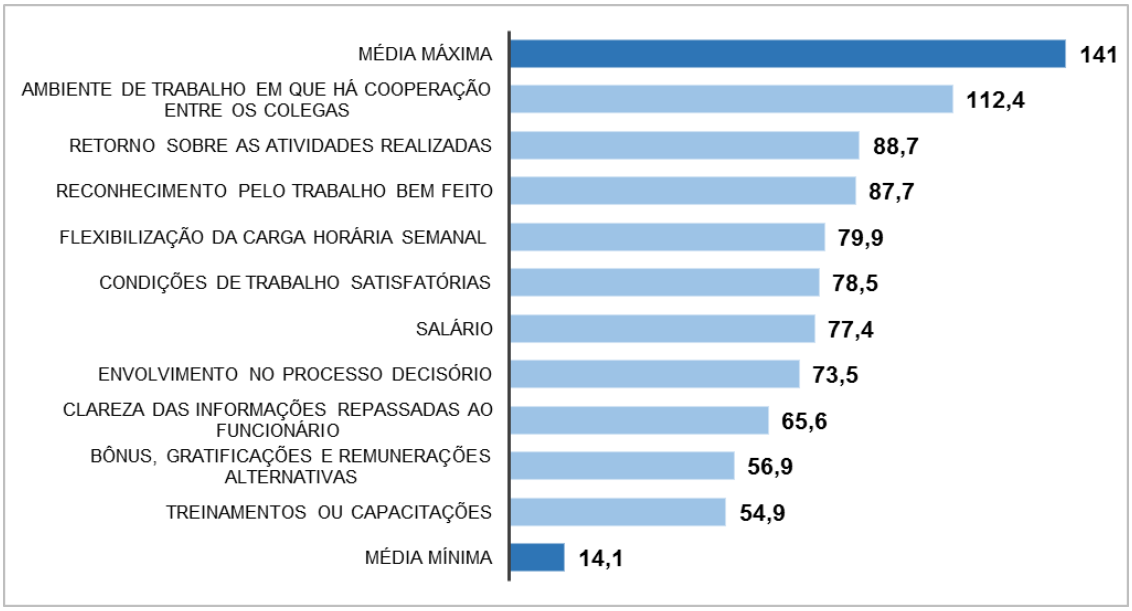


Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

5.2 FATORES MOTIVACIONAIS

O gráfico 5 demonstra a ordem classificatória das médias obtidas pelos 10 fatores motivacionais apresentados aos servidores, sobre os quais verifica-se que o fator “ambiente de trabalho em que há cooperação entre os colegas” obteve a maior nota entre as médias (112,4 pontos), com a pontuação bem próxima da média máxima.

Gráfico 5 - O que mais motiva a trabalhar



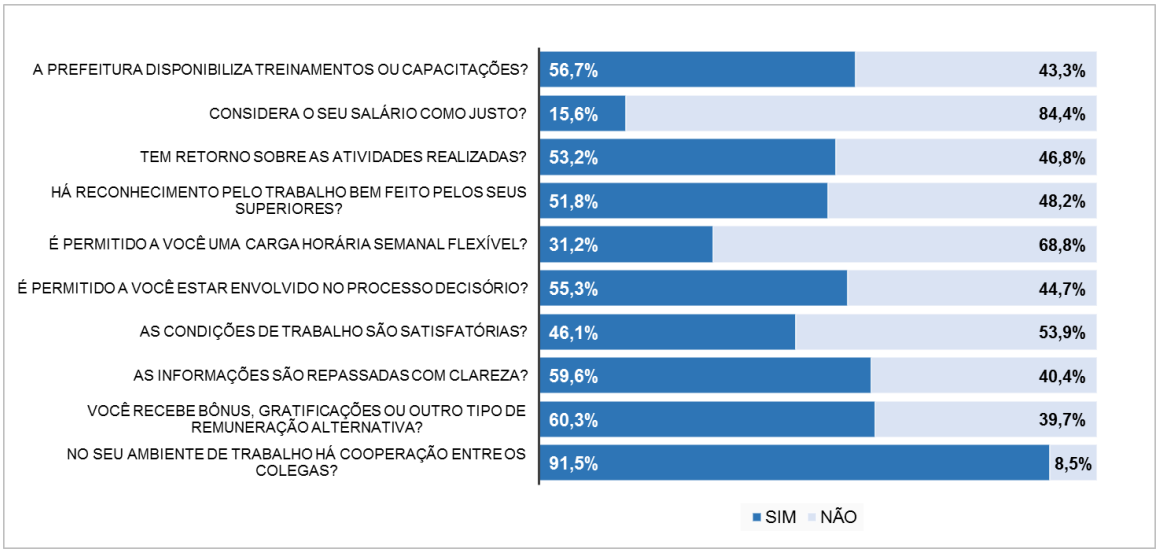
Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

5.3 PERCEPÇÃO SOBRE OS FATORES MOTIVACIONAIS

Esta etapa do estudo compreendeu em captar, por meio de perguntas em que o respondente optou por “sim” ou “não”, a percepção do servidor sobre os fatores motivacionais presentes na prefeitura. Considera-se como fator positivo a resposta “sim”, em que o servidor reconhece como presente o respectivo fator.

A cooperação entre os colegas foi o fator mais reconhecido (91,5%) como presente, como pode ser observado no gráfico 6.

Gráfico 6 - Percepção dos fatores motivacionais



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

5.4 A IMPORTÂNCIA E A PERCEPÇÃO DOS FATORES

5.4.1 Cooperação

A cooperação entre os colegas de trabalho atua como fator positivo no clima organizacional, além de beneficiar a saúde mental e o bem-estar pessoal. Essa afirmativa é confirmada por Paschoal, Torres e Porto (2010) em seus estudos sobre felicidade no trabalho, ficando evidenciado também, por meio desta pesquisa, a importância deste fator, que obteve a maior média entre as demais (112,4 pontos).

A pesquisa também demonstra o alto grau de reconhecimento por parte dos funcionários da presença deste fator no ambiente de trabalho. Os resultados demonstram que 91,5% dos respondentes concordam que há cooperação entre os colegas de trabalho.

Em um ambiente de trabalho em que há cooperação todos se ajudam, com isso o trabalho fica menos cansativo, menos complexo e mais produtivo, pois o funcionário vai trabalhar sabendo que terá todo o suporte para o desempenho das suas atividades. A geração de empatia entre os mesmos torna o clima mais agradável, menos propenso a intrigas e atritos, ou seja, um ambiente em que as pessoas podem estar tranquilas para trabalhar. Esse ambiente cooperativo é imprescindível em qualquer organização, pública ou privada, onde resultados rápidos e de qualidade são constantemente cobrados.

5.4.2 Reconhecimento

O reconhecimento pelo trabalho bem feito, citado por Vieira et al. (2011), é classificado pela teoria dos dois fatores de Herzberg (1975) como fator motivacional. Nesse contexto, Chiavenato (2010) apresenta o fator motivacional como elemento responsável por elevar a satisfação e quando este é precário, acarreta na ausência da satisfação.

Este fator aparece em segundo lugar como o fator que mais motiva a trabalhar (88,7 pontos, dada sua importância, um pouco mais da metade (51,8%) dos servidores afirmam que acontece o reconhecimento pelo trabalho bem feito.

Todo trabalhador empenha os seus conhecimentos e habilidades na realização de suas tarefas. Mesmo não sendo alcançado o propósito principal da finalidade estabelecida, fazê-lo sentir que não foi à toa o seu empenho e dedicação ao que foi

planejado, motiva-o e torna-o mais proativo, e em consequência, gera melhores resultados para organização. O elogio advindo de ideias criativas, prazos cumpridos, bons resultados, aumento produtivo, melhoria da eficácia, por exemplo, motiva os colaboradores a manterem os esforços e lhes dá o sentimento de autonomia e inovação dentro da organização.

5.4.3 Condições de Trabalho

As condições do ambiente de trabalho de acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1975), citado por Chiavenato (2010), classificam-se como fatores higiênicos, os que previnem a insatisfação no trabalho quando aplicados de forma excelente, contudo quando são precários, acarretam insatisfação.

Terceiro lugar na classificação dos fatores que mais motivam a trabalhar, com média de 87,7 pontos, fica evidente que os servidores entendem esse fator como importante para a sua motivação no trabalho. Quando a análise parte para a percepção, verifica-se que menos da metade dos respondentes (46,1%) concordam que as condições de trabalho são satisfatórias, demonstrando que, mesmo sendo importante para os mesmos, não consideram que dispõem de um ambiente com ferramentas e condições de trabalho que lhes motivem a exercê-lo.

A qualidade do ambiente de trabalho pode ser percebida pelo funcionário pelo grau de segurança que ele tem na organização em que está investido. Um ambiente favorável, onde tem condições satisfatórias de trabalho, como ferramentas, maquinário e equipamentos funcionais e condizentes com as necessidades de utilização, boa estrutura física, higiene e segurança, faz com que os que o utilizam sintam-se confortáveis. Um ambiente agradável, funcional, higiênico e seguro, é esperado por quem investe a sua carreira em uma organização. Quando não percebe essas qualidades, o funcionário fica insatisfeito, o que compromete a sua produtividade e motivação em trabalhar na empresa.

5.4.4 Feedback

A teoria da determinação de metas proposta por Edwin Locke (1960), em suas conclusões descritas por Vieira et al. (2011), demonstra que o *feedback* (retorno de informações) atua na motivação a ter um melhor desempenho, pois, por meio deste, é permitido que ter ciência de como está indo o progresso da pessoa em função do

esforço para o alcance das metas estabelecidas. Com isso, é permitido identificar as falhas e as suas respectivas tratativas.

Ocupando o quarto lugar no nível de importância dos fatores (79,9 pontos), 53,2% dos servidores concordam que têm retorno sobre as suas atividades realizadas.

Positivo ou negativo, o feedback permite que o funcionário tenha retorno sobre como o seu trabalho está sendo realizado, podendo acontecer o reconhecimento pelo trabalho bem feito ou sugestões sobre como corrigir os erros. Este retorno faz com que o funcionário se dedique mais por sentir-se como parte fundamental para o alcance dos objetivos da empresa. Esta ferramenta é uma das formas que a liderança usa para aumentar a produtividade, proatividade, motivação e comprometimento com a organização.

5.4.5 Clareza das informações

Uma equipe informada, com instruções bem explicadas sobre como realizar as atividades, sempre estará desenvolvendo melhor o seu trabalho do que outras que não dispõem dessas informações. O gestor deve certificar-se de que tudo foi explanado de modo claro e compreensivo para todos os envolvidos (MAITLAND, 2000).

A clareza das informações repassadas ao funcionário, é elencada pelos mesmos como o quinto fator mais importante na escala de classificação (78,5 pontos) e 59,6% destes afirmam que as informações são claras quando repassadas.

Esse fator é importante por evitar que os funcionários tenham que refazer trabalhos já prontos, por saber exatamente o que tem que ser feito. É muito desmotivador para ele refazer um projeto já concluído por estar em desacordo com o planejado por conta de informações repassadas de modo errado pelos seus superiores. Um bom processo de comunicação na empresa não é um fator que motiva, é um fator que evita a insatisfação, visto que quando é falho, gera descontentamento.

5.4.6 Envolvimento no processo decisório

A oportunidade do trabalhar estar envolvido no processo decisório tem efeito positivo na satisfação no trabalho, seja por tomar decisões formais ou informais, segundo Peiró (1996), citado por Lopes (2013).

Esta pesquisa possibilita observar que é permitido para mais da metade dos servidores participantes (55,3%) a participação no processo decisório e que os mesmos consideram com um certo nível de importância (77,4 pontos).

Empowerment é um termo da língua inglesa utilizado para definir um conceito de ação delegação de poder objetivando aproveitar o capital humano nas organizações. Confiar ao funcionário autonomia para tomar decisões, dando-lhe responsabilidades e liderança faz com que ele se sinta uma peça importante na instituição. Além da motivação, essa prática tem como vantagens a agilidade e a flexibilidade dos processos e de tomadas de decisões.

5.4.7 Recompensas monetárias

A teoria da expectância de Lawler (1968), de acordo com Chiavenato (2010), tem como base duas percepções: a) o dinheiro permite satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, tratando-o como um meio de satisfazer múltiplas necessidades pessoais; b) quando é percebido que o desempenho é necessário para obter mais dinheiro ou possibilita isso, ele será exercido da melhor forma possível.

Embora não tenham obtido uma classificação alta, o salário e as bonificações (bônus, gratificações e outras remunerações), com respectivamente 73,5 e 65,6 pontos, de acordo com a literatura, são fatores que auxiliam a satisfazer várias necessidades pessoais.

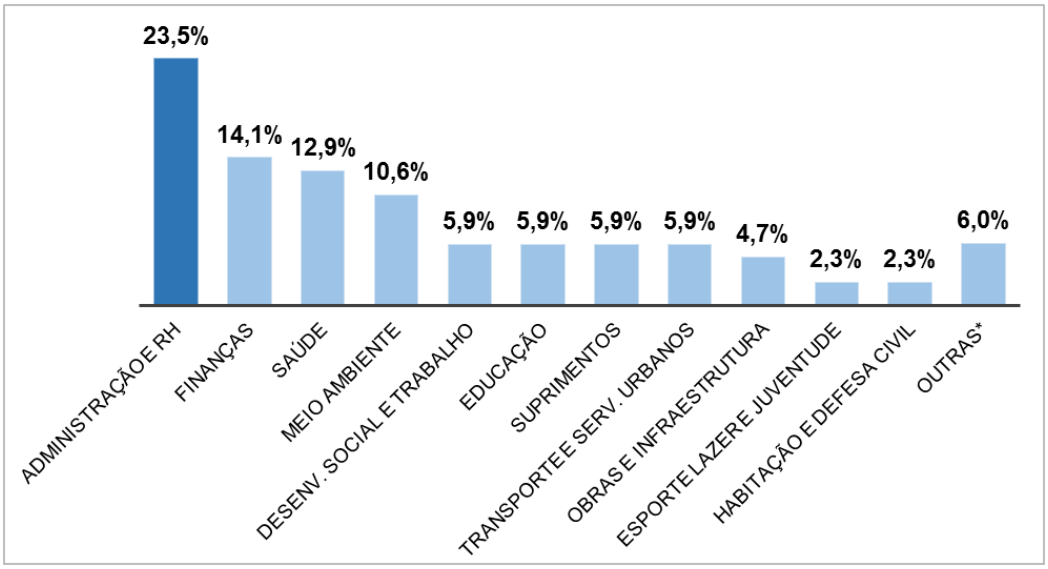
Com os resultados das percepções percebe-se que um pouco mais da metade dos servidores (60,3%) recebem bonificações e apenas uma pequena parte (15,6%) considera o seu salário como justo.

A recompensa monetária é um fator importante, pois, como já foi apresentada a teoria dos dois fatores de Hezberg, ela evita insatisfação na pessoa. É com o valor monetário que as pessoas conseguem sanar algumas necessidades materiais e sociais, como por exemplo, manter as contas de água e luz em dia da sua residência, adquirir bens materiais, realizar passeios e viagens com a família, entre outros. A ausência desse fator causa sérios problemas de saúde, começando por um simples estresse até uma grave complicação com a saúde, pelo fato da pessoa não conseguir sanar essas necessidades.

A alta taxa de servidores com bonificações pode ser justificada pelo fato de que a prefeitura dispõe de alguns tipos de gratificações, seja por setor, secretaria, comissões ou função (quando não existe a função comissionada).

Como pode-se observar no gráfico 7, juntas as secretarias de administração e finanças representam 37,6% dos respondentes que recebem esses benefícios.

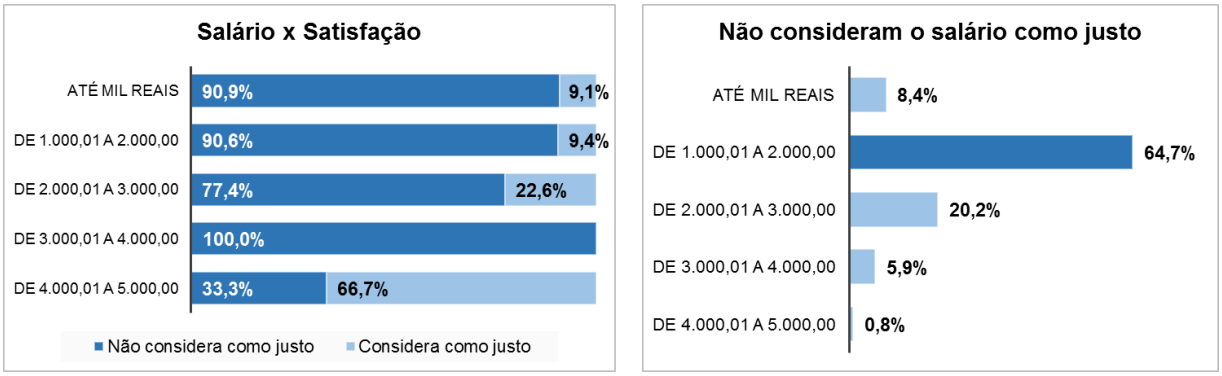
Gráfico 7 - Bônus, gratificações e outras remunerações



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

Em relação ao salário, observa-se no gráfico 8 que aproximadamente 90% dos servidores que ganham até dois mil reais o consideram como injusto, seguido dos servidores que ganham entre 2 a 3 mil reais (77,4%). Verifica-se também que, dos que consideram o salário como injusto, a faixa salarial de mil a dois mil reais representa a maior parte (64,7%) por ter a maior quantidade de respondentes da pesquisa.

Gráfico 8 - Salário



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

Essa insatisfação, talvez pode ser explicada pelo fato do aumento salarial dos últimos anos não ter acompanhado o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), estando muito mais baixo que a inflação, que pode ser observado na tabela 2. Nota-se que de 2015 para 2016 a receita corrente líquida teve um decréscimo de 10% e o gasto total com pessoal caiu somente 5%, ou seja, não acompanhou a perda que a receita teve, portanto, visando atender à Lei de Responsabilidade Fiscal, não houve aumento.

Tabela 2 - Dados financeiros

	2015	**2016**	**2017**
Aumento Salarial	2%	0%	4%
Receita Corrente Líquida[1]	373,7	336,4	360,6
Despesa Total com Pessoal[1]	167,8	159,3	161,2
IPCA	10,67%	6,29%	2,5%[2]
(¹) Valores em milhões; (²) IPCA acumulado até setembro/2017			

Fonte: Adaptado pelo autor, conforme TCE/ES e PMA

Quando o aumento salarial não acompanha a inflação, o poder de compra do servidor diminui muito, ficando mais evidente no ano de 2016, onde não teve aumento. Para o servidor ter um salário incompatível com a inflação, onde o seu poder de compra diminui muito de um ano para o outro, é muito desmotivador.

5.4.8 Flexibilização da carga horária

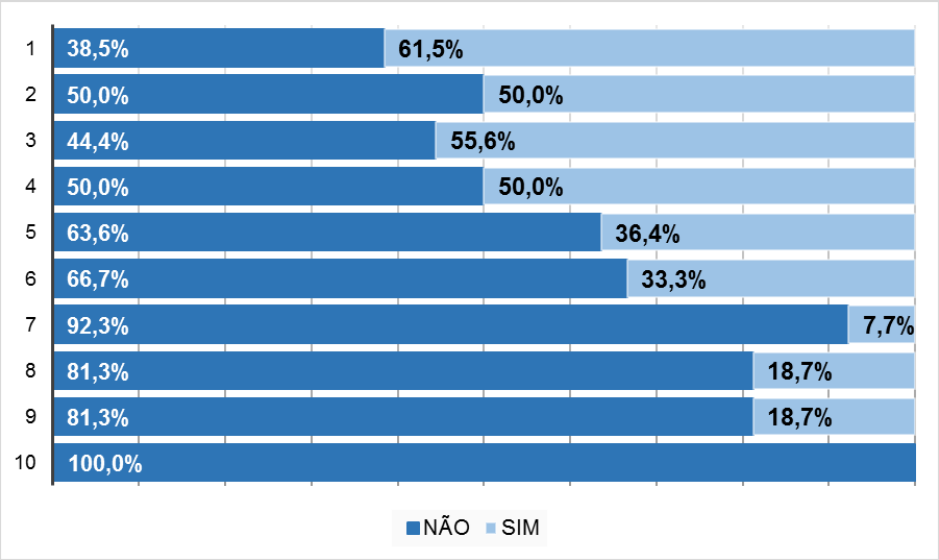
Considerando que as pessoas possuem necessidades que não podem ser satisfeitas dentro do ambiente organizacional, Bergue (2010) trata a flexibilização do horário de trabalho como um fator motivacional. No seu entendimento essas necessidades podem variar, como o exercício de outra profissão ou atividade compatíveis com o cargo público, ou até mesmo necessidades e preferências pessoais por um determinado horário, ao qual se sente apto ou não ao trabalho. Dar ao empregado a possibilidade de satisfazer essas necessidades auxilia na motivação dos mesmos.

O grau de importância dado a este fator pelos servidores não foi tão expressivo como os demais, ocupando a penúltima posição com 56,9 pontos, sendo permitido para apenas 31,2% dos respondentes.

O gráfico 9 detalha o nível de importância dado pelo respondente à flexibilização da carga horária, sendo o nível 1 dado pelo respondente ao fator mais importante para a sua motivação e o nível 10 para o menos importante. Para cada nível de importância foi detalhado os que responderam que não é permitida a flexibilização (opção “não”)

e o que é permitida (opção “sim”). Percebe-se pelo gráfico que é decrescente a importância dada pelos os que responderam “não” e é crescente para os que responderam “sim”. Com isso verifica-se que os servidores que não tem flexibilidade de carga horária não dão importância para a mesma e os que têm, consideram-na como importante.

Gráfico 9 - Flexibilidade: importância x percepção



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

A carga horária e o horário de trabalho são fixos na PMA e por isso pode ser um fator desmotivador, pois nem sempre os que trabalham nesses determinados horários entendem que é o melhor para eles. Algumas pessoas funcionam melhor pela manhã, outras à tarde ou à noite. O rendimento poderia ser melhor se o horário de trabalho coincidisse com o que a pessoa se sente melhor em trabalhar, que talvez estariam mais aptas a ter um melhor rendimento e humor. Outro fator que também implica nesse caso é que outras pessoas também poderiam aproveitar a flexibilidade do horário de trabalho para trabalhar em outro local e aumentar a sua renda mensal, ou até mesmo realizar atividades com a família.

5.4.9 Treinamentos e capacitações

O treinamento, como conclui Feliciano et al. (2017) em seu recente estudo sobre treinamento como instrumento para o desenvolvimento motivacional das pessoas, é uma importante ferramenta de desenvolvimento motivacional, tornando-se necessário para as organizações que buscam desenvolvimento e crescimento, pois desenvolve

no colaborador conhecimentos e habilidades que lhe auxiliam a aumentar seus resultados.

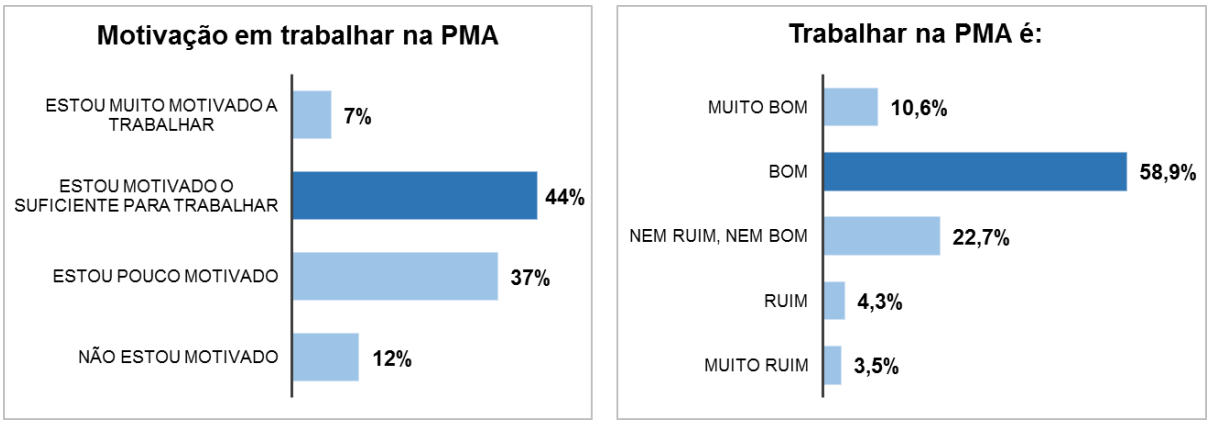
Mais da metade dos respondentes (56,7%) reconhecem que a prefeitura disponibiliza treinamentos ou capacitações, contudo a pesquisa não abordou se os servidores já participaram de treinamentos ou capacitações, a periodicidade e o interesse dos mesmos por essas ações, visto que este fator ocupa o último lugar na classificação de importância (54,9 pontos). Apesar disso, o resultado dos dados do estudo foi positivo, pois pode-se verificar que talvez a prefeitura esteja treinando e capacitando os seus funcionários.

Nunca uma pessoa está 100% qualificada para executar as mais variadas funções e atividades da rotina do trabalho. Os treinamentos e capacitações visam em aumentar o grau de conhecimento para determinadas tarefas, por isso esse conhecimento deve ser sempre atualizado por meio dessas ferramentas. Investir nessas ações gera satisfação pessoal, pelo fato do empregado ter mais segurança para agir e tomar decisões. Para a organização é um ponto positivo ter profissionais constantemente atualizados, pois eles podem compartilhar o conhecimento com outros demais.

5.3 MOTIVAÇÃO EM TRABALHAR NA PMA

Nesta etapa foi questionado ao servidor como estava a sua motivação em trabalhar na PMA e como ele considera a prefeitura para trabalhar.

Gráfico 10 - Motivação em trabalhar na PMA



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

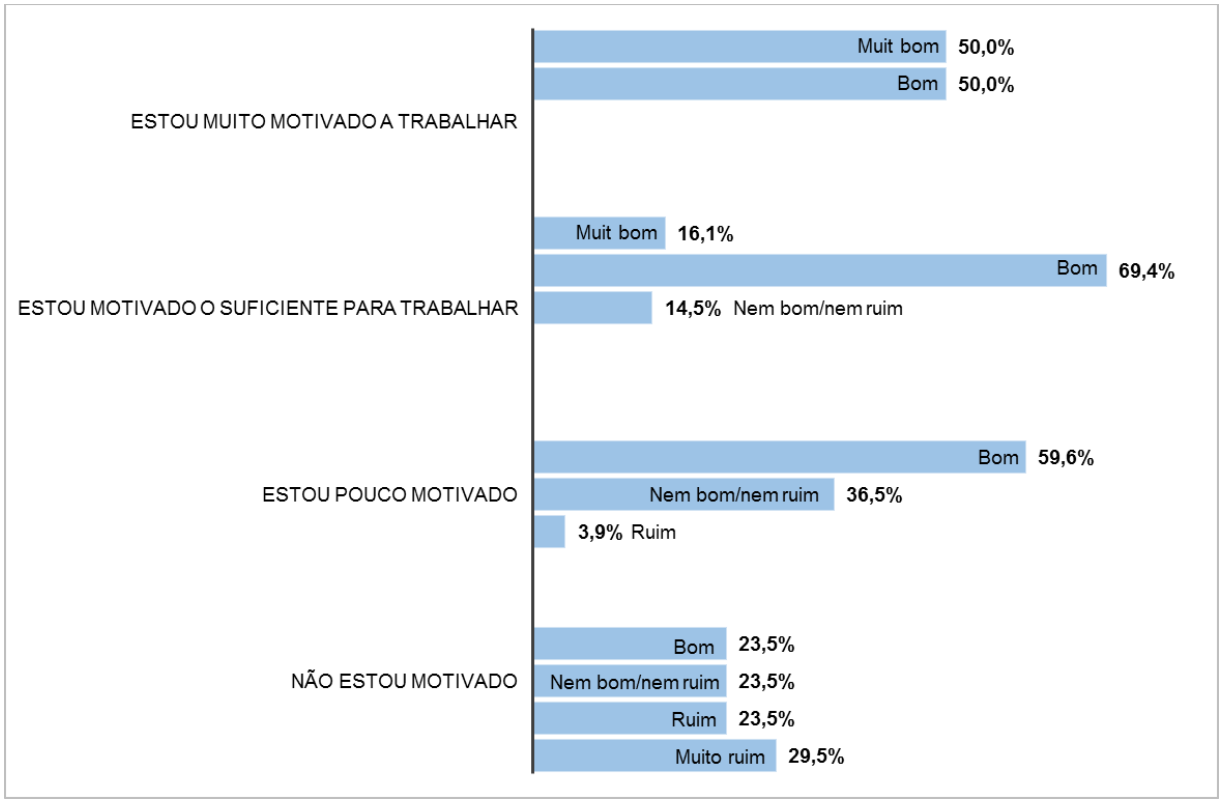
Observando o gráfico 10, verifica-se que os servidores estão divididos sobre o nível de motivação, considerando que 51% encontram-se motivados e 49% não estão motivados ou estão pouco motivados.

Por ser uma prefeitura pequena, a proximidade das pessoas as tornam motivadas, o que pode ser percebido considerando ao alto grau de importância dado ao fator cooperação e que confirmado por quase todos os servidores respondentes como um fator presente no ambiente de trabalho.

Contudo, mesmo com a realidade acima tratada, verifica-se que uma grande parcela (69,5%) dos servidores consideram que trabalhar na prefeitura é bom ou muito bom, sendo que 22,7% estão neutros e apenas 7,8% consideram como ruim ou muito ruim.

O gráfico 11 demonstra que a motivação não está estritamente relacionada em como os funcionários consideram ser bom ou ruim trabalhar na prefeitura.

Gráfico 11 - Motivação x satisfação



Fonte: Elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar os fatores motivacionais percebidos pelos funcionários da prefeitura municipal de Aracruz, assim como os objetivos específicos foram: caracterizar administração pública e descrever sobre motivação.

Para o alcance deste objetivo, foi realizada uma pesquisa online com os servidores da prefeitura de Aracruz, que, focada no servidor efetivo, teve um alcance de 141 servidores estatutários.

Como resultado deste estudo foi percebido que a motivação dos funcionários públicos é boa, sendo este um resultado positivo, já que conseguem perceber boa parte dos fatores motivacionais no dia-a-dia do seu trabalho, sendo a cooperação entre os colegas o fator mais percebido e o salário justo o menos percebido.

Desta forma, o estudo contribuiu para demonstrar aos gestores da Prefeitura Municipal de Aracruz o nível de motivação e percepção sobre cada fator, expondo os pontos fracos e positivos da gestão quanto à motivação dos funcionários. Através desses pontos, a gestão pode adotar tratativas para esses pontos fracos e fortalecer os pontos positivos.

Contudo, torna-se necessário apontar os aspectos limitadores deste estudo. A investigação realizada apenas na Prefeitura Municipal de Aracruz não permite que os resultados alcançados sejam generalizados para outras prefeituras e a abordagem pode não ter contemplado todos os fatores motivacionais, pela opção não aplicar uma pesquisa muito extensa, a qual poderia desmotivar o servidor a responder. Os aspectos generalistas, não probabilística e por conveniência da pesquisa não permitem amplificar a amostra.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se a aplicação de estudos como este em mais prefeituras, podendo ser no norte do estado ou até mesmo em todas as prefeituras do Espírito Santo, objetivando obter uma pesquisa mais abrangente e com aspecto comparativo.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010. Disponível em: <https://goo.gl/yYW8nD>. Acesso em: 11 mar. 2017.

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de administração pública**. Cuiabá: EdUFMT, 2008. Disponível em: <https://goo.gl/xxuIK6>. Acesso em: 11 mar. 2017.

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

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: CAPES, 2010. Departamento de Ciências da Administração/UFSC. Disponível em <https://goo.gl/7Z5tYk>. Acesso em: 22 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://goo.gl/dCpA6S>. Acesso em: 21 mai. 2017.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada**: um tributo a Abraham Maslow. Catalão: Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC. ano IV, v. 6, 2002. Disponível em: <https://goo.gl/8hdApq>. Acesso em: 11 mar. 2017.

BUIATTI, Carolina Lasmar. **Validação da escala de PSM - Public Service Motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. Ribeirão Preto: USP, 2007. Tese de Doutorado. Disponível em: < https://goo.gl/1cHPsZ>. Acesso em: 01 out. 2017.

CAUDRON, Shari. **O que motiva os empregados**. HSM Management, São Paulo, v. 1, p. 82-86, 1997. Disponível em: <https://goo.gl/9aWT4y>. Acesso em: 30 mai. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006. Disponível em: <https://goo.gl/fKY43z>. Acesso em: 18 mar. 2017.

DA SILVA, Édina Muniz Boaventura Figueiredo; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A importância da motivação no serviço público**: um estudo de caso da secretaria municipal de saúde de Otacílio Costa. Convibra, 2013. Disponível em: <https://goo.gl/CI3FA0>. Acesso em: 18 mar. 2017.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 104 f. Dissertação (Mestrado profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2004. Disponível em:<http://hdl.handle.net/10183/3930>. Acesso em: 21 mai. 2017.

FELICIANO, Felipe Kupka et al. **Treinamento como instrumento para o desenvolvimento motivacional das pessoas**. Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia, [S.l.], out. 2017. ISSN 2526-3145. Disponível em: <https://goo.gl/XJWh3B>. Acesso em: 22 out. 2017.

FREIRE, Ayalla Cândido; FREITAS, Lucia Santana de. **A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos.** JORNADAS HISPANO LUSAS DE GESTIÓN CIENTIFICA, v. 17, p. 3.732-3.743, 2007. Disponível em: < https://goo.gl/Fg27sk>. Acesso em: 01 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em:<https://goo.gl/WmjgtV>. Acesso em: 27 mai. 2017.

LOPES, Cátia Isabel Carvalho. **Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local**. Setúbal: IPS, 2013. Tese de Doutorado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em <https://goo.gl/WTaV7L>. Acesso em: 21 out. 2017.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000. Disponível em: <https://goo.gl/LNcVTa>. Acesso em 30 mai. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PALUDO, Augustinho Vincente. **Administração pública**: teoria e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <https://goo.gl/7WtkWK>. Acesso em: 11 mar. 2017.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V; PORTO, Juliana Barreiros. **Felicidade no trabalho**: relações com suporte organizacional e suporte social. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, dez. 2010. Disponível em <https://goo.gl/gSfq9U>. Acesso em: 21 out. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://goo.gl/O1BaBg>. Acesso em: 27 mai. 2017.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <https://goo.gl/IBN1lh>. Acesso em: 18 mar. 2017.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik Silva. **Motivação no setor público**: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. Itaperuna: Revista Transformar, v. 8, n. 8, p. 264-282, 2016. Disponível em: <https://goo.gl/6y71f0>. Acesso em: 13 mai. 2017.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em:<https://goo.gl/DDLOfB>. Acesso em: 27 mai. 2017.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: <https://goo.gl/jwmQb2>. Acesso em: 25 mar. 2017.

VIEIRA, Carolina Belli 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, p. 1-12, 2011. Disponível em: <https://goo.gl/z7wY3R>. Acesso em: 11 mar. 2017.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011. Disponível em: <https://goo.gl/cHB5tQ>. Acesso em: 27 mai. 2017.

APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO

1. Como você ingressou nesta prefeitura?

○ Concurso Público
○ Contrato Comissionado
○ Processo Seletivo

2. Informe o ano em que começou a trabalhar na PMA

[ ]

3. Qual o nível de ensino exigido para seu cargo?

○ Ensino Fundamental
○ Ensino Médio
○ Ensino Técnico
○ Ensino Superior

4. Abaixo estão listados 10 fatores motivacionais. Arraste/mova esses fatores e coloque em ordem aquilo que mais te motiva para o que menos te motiva a trabalhar.

↓↑ Ambiente de trabalho em que há cooperação entre os colegas
↓↑ Bônus, gratificações e remunerações alternativas
↓↑ Clareza das informações repassadas ao funcionário
↓↑ Condições de trabalho satisfatórias (ferramentas e estrutura física)
↓↑ Envolvimento no processo decisório
↓↑ Flexibilização da carga horária semanal (mais dias com menos horas ou mais horas com menos dias)
↓↑ Reconhecimento pelo trabalho bem feito
↓↑ Retorno sobre as atividades realizadas
↓↑ Salário
↓↑ Treinamentos ou capacitações

5. De acordo com a sua percepção, responda as perguntas abaixo.

	SIM	NÃO
No seu ambiente de trabalho há cooperação entre os colegas?	○	○
Você recebe bônus, gratificações ou outro tipo de remuneração alternativa?	○	○
As informações são repassadas com clareza?	○	○
As condições de trabalho (ferramentas e estrutura física) são satisfatórias?	○	○
É permitido a você estar envolvido no processo decisório?	○	○
É permitido a você uma carga horária semanal flexível? Por exemplo: mais dias com menos horas ou mais horas com menos dias	○	○
Há reconhecimento pelo trabalho bem feito pelos seus superiores?	○	○
Tem retorno sobre as atividades realizadas?	○	○
Considera o seu salário como justo?	○	○
A prefeitura disponibiliza treinamentos ou capacitações?	○	○

6. Sobre a sua motivação em trabalhar na Prefeitura Municipal de Aracruz:

○ Não estou motivado
○ Estou pouco motivado
○ Estou motivado o suficiente para trabalhar
○ Estou muito motivado a trabalhar

7. Você considera que trabalhar na PMA é:

○ Muito ruim
○ Ruim
○ Nem ruim, nem bom
○ Bom
○ Muito bom

8. Secretaria/setor onde está alocado

○ Administração e RH
○ Agricultura
○ Comunicação
○ Controladoria Geral
○ Desenv. Econômico
○ Desenv. Social e Trabalho
○ Educação
○ Esporte Lazer e Juventude
○ Finanças
○ Governo
○ Habitação e Defesa Civil
○ Meio Ambiente
○ Obras e Infraestrutura
○ Planejamento, Orç. e Gestão
○ Procuradoria Geral do Município
○ Saúde
○ Suprimentos
○ Transporte e Serv. Urbanos
○ Turismo e Cultura

9. Informe a sua idade (somente números)

☐

10. Qual o seu gênero?

○ Masculino
○ Feminino

11. Qual o seu estado civil?

○ Solteiro(a)
○ Casado(a)
○ União Estável
○ Separado(a)
○ Divorciado(a)
○ Viúvo(a)

12. Quantos filhos possui?

○ Não tenho filhos
○ Informe a quantidade em números:

☐

13. Qual o seu salário?

○ Até mil reais
○ De 1.000,01 a 2.000,00
○ De 2.000,01 a 3.000,00
○ De 3.000,01 a 4.000,00
○ De 4.000,01 a 5.000,00
○ De 5.000,01 a 6.000,00
○ De 6.000,01 a 7.000,00
○ De 7.000,01 a 8.000,00
○ Acima de 8 mil reais

14. Qual a sua escolaridade?

○ Ensino Fundamental Completo
○ Ensino Fundamental Incompleto
○ Ensino Médio Completo
○ Ensino Médio Incompleto
○ Ensino Superior Completo
○ Ensino Superior Incompleto
○ Especialização Completa
○ Especialização Incompleta
○ Mestrado Completo
○ Mestrado Incompleto
○ Doutorado Completo
○ Doutorado Incompleto
○ Pós Doutorado Completo
○ Pós Doutorado Incompleto