

**Delineamento da Percepção dos Funcionários Públicos com Relação aos Fatores
Motivacionais: um Estudo de Caso em uma Prefeitura de uma Pequena Cidade do
Nordeste**

Antonio Gil da Costa Júnior ¹

Carlos Eduardo de Mira Costa ²

RESUMO

A administração pública brasileira vem passando por mudanças significativas, voltando-se para os resultados e a eficácia organizacional e a busca na melhoria da qualidade dos serviços. Neste contexto é fundamental que os servidores que dão sustentação à gestão pública estejam comprometidos e motivados, visando o cumprimento das metas propostas e atendendo da melhor maneira possível as necessidades dos cidadãos. Assim, o presente artigo teve como propósito realizar um delineamento da percepção dos funcionários públicos da prefeitura de um município do interior do Rio Grande do Norte com relação aos fatores de motivação à luz das teorias dos autores Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor. Para tanto realizou-se um estudo de caso com abordagem quantitativa por meio de aplicação de questionário em uma amostra não probabilística de 17.8%. Conclui-se que os servidores pesquisados se encontram mais satisfeitos nos fatores relação interpessoal, trocas de informações, incentivo a tomada de decisões, iniciativa dos colegas, orgulho em ser servidor público, condições físicas e organização do ambiente de trabalho. Entretanto há uma alta insatisfação quanto aos fatores remoção de barreiras pela diretoria para atingir objetivos e quanto ao reconhecimento pelo esforço investido no trabalho, devendo ser tratadas como prioridades para ações motivacionais por parte dos gestores da prefeitura.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Recursos Humanos. Gestão Pública.

ABSTRACT

The Brazilian public administration has been undergoing significant changes, turning to the results, organizational effectiveness and search for improving quality services. In this context it is crucial that the public employees that support the public administration are committed and motivated in order to meet the targets proposed and meeting the best possible way the needs of citizens. Thus, this paper aimed to conduct a delineation of perception of public employees of a city in the interior of Rio Grande do Norte in relation to the motivation factors according to the theories of the authors Maslow, Herzberg, Vroom and McGregor. To do so we performed a case study with quantitative approach through a questionnaire in a non-probabilistic sample of 17.8%. We conclude that the public employees surveyed are most satisfied in interpersonal relationship, information exchanges, encouraging decision making, initiative of colleagues, proud to be a public servant, physical conditions and organization of the work environment. However there is a high dissatisfaction regarding factors removal of barriers by the board to achieve objectives and the recognition for the effort invested in the

¹ COSTA JÚNIOR, A. G. Professor de Administração. Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: antonio.gil@gmail.com

² COSTA, C. E. M.. Professor de Ciências Ambientais. Mestrando em Meio Ambiente e Recursos Hídricos pela Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. E-mail: cadumira@gmail.com

work. These should be treated as priorities for motivational actions by the managers of city hall.

Keywords: People Management. Motivation. Human Resources. Public Management.

1 INTRODUÇÃO

Serra Negra do Norte, município do interior do estado do Rio Grande do Norte, vem se destacando, nos últimos anos, como uma referência na região do Seridó em termos de pioneirismo em ações afirmativas no desenvolvimento e implantação de mecanismos de gerenciamento da organização municipal.

O sucesso na realização de tais ações demonstra a mobilização das equipes de servidores e o envolvimento dos mesmos diante dos desafios presentes para alavancar resultados. Assim, torna-se imprescindível a análise da motivação dos servidores para manutenção do *status* empreendedor e realização de novos desafios.

A motivação é algo que não pode ser observada objetivamente, entretanto, está comprovado que quando o funcionário encontra-se desmotivado sua capacidade de produção é reduzida sensivelmente, quando não drasticamente, dependendo do nível de insatisfação em que se encontra.

Nesse sentido, cabe aos gestores compreenderem as demandas existentes no corpo funcional das organizações, visando a utilização dos instrumentos adequados para intensificar os índices motivacionais com o propósito de atingir os objetivos e metas da instituição.

Assim, a presente pesquisa teve como propósito realizar um delineamento da percepção dos funcionários públicos da prefeitura municipal com relação aos fatores de motivação preconizados pelos autores Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor.

Considerando que a administração pública vem mudando muito, buscando cada vez mais a melhoria da qualidade dos serviços públicos, além de estar voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados, visando ao cumprimento das metas propostas pelos governos, inserindo-os no contexto da evolução administrativa das organizações.

A realização deste estudo justifica-se pelo fato da motivação humana para com o trabalho ser considerada um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, bem como pelo fato dela ser reconhecida como um elemento transformador já que proporciona envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo diretamente para a eficácia da organização.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação consagra-se como um tema de suma importância no âmbito do funcionamento tanto das instituições públicas como privadas, especialmente com a modernização das instituições como forma de se adequar às mudanças constantes face à globalização, com o surgimento de novas demandas que exigem o aperfeiçoamento frequente com vistas a atender às necessidades da sociedade em seu dinamismo.

A busca incessante pelo cumprimento das metas e objetivos organizacionais se transforma na razão da existência de diversas instituições, movidas pela força produtiva humana. Nesse contexto, a motivação exerce papel determinante na consecução desses propósitos, dado ser a capacidade laborativa humana o motor que move toda organização, influenciando na qualidade do serviço prestado ou do bem produzido.

Dessa forma, as organizações necessitam que seus profissionais se sintam motivados para a realização das tarefas a eles designadas para que a instituição sobreviva no mundo corporativo e competitivo, bem como possua sustentabilidade ao longo do tempo.

Ressalte-se que o estudo motivação apresenta nível de complexidade elevada, observado que está relacionada ao comportamento das pessoas, podendo ser entendida como a causa que move a natureza humana.

Para a Administração Científica, o comportamento humano é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho, baseando-se essencialmente na visão do *homo economicus* (CHIAVENATO, 2011, p.112). Com o advento da Teoria das Relações Humanas, principalmente após os resultados obtidos com os estudos de *Hawthorne*, a motivação dos trabalhadores dentro das organizações passou a ser objeto de análises sob pontos de vista psicológicos e comportamentais, resultando em diversas teorias, compiladas no Quadro 1 abaixo.

Teorias	Principais pontos
Maslow	<p>Baseia-se no fato de que a pessoa é motivada de acordo com suas necessidades. Segundo Maslow os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Satisfeita uma necessidade ela não mais agirá como agente motivador do comportamento.</p> <p>Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. Maslow identificou cinco necessidades fundamentais do ser humano e dispôs numa pirâmide de acordo com o grau de importância, tendo em sua base as necessidades fisiológicas e em seguida as de segurança, ambas consideradas necessidades primárias, em seguida, as sociais, a de estima e, no topo da pirâmide, a auto-realização. As três últimas são consideradas como necessidades secundárias.</p>
Herzberg	<p>Motivação resulta de fatores que podem ser divididos em duas categorias principais:</p> <p>(1) Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos: sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do exercício da responsabilidade; do orgulho e sentido de prestígio decorrente da profissão e do reconhecimento do trabalho bem feito.</p> <p>(2) Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos: melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não conseguem motivá-los, sendo relacionados com as relações pessoais dentro da</p>

	empresa; salário, políticas de administração de pessoal e condições físicas e ambientais de trabalho.
Vroom	A Teoria das Expectativas (ou da Expectância) procura explicar as motivações humanas baseada na visão econômica do indivíduo. O processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos, ou seja, as pessoas possuem desejos diferentes relativos ao trabalho pelo simples fato de serem diferentes em suas naturezas.
McGregor	A Teoria X e a Teoria Y de McGregor são dois conceitos que representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores. Segundo a Teoria X, as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas; para a Teoria Y, as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso.

Quadro 1 – Principais Teorias Motivacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Método e Abordagem

A presente pesquisa apresenta-se como um estudo de caso, ou seja, uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006).

Como forma de abordagem do problema optou-se pela pesquisa quantitativa, utilizando-se de estatística descritiva simples. A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionários. As perguntas do mesmo foram elaboradas tendo-se como base as Teorias Motivacionais dos autores Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor.

Para as perguntas referentes aos fatores motivacionais, utilizou-se respostas com escalas de três opções, que segundo Rodriguez (2005), por meio de uma meta-análise, concluiu que uma escala com três opções de resposta é suficiente para uma pesquisa, e que ainda tem como vantagem a diminuição no tempo da coleta da informação.

3.2 População e Amostra

De acordo com as informações colhidas junto ao setor de Recursos Humanos da Prefeitura de Serra negra do Norte, o quadro funcional da instituição é composto por 253 servidores, sendo 206 efetivos e 47 comissionados.

Utilizou-se como amostra (não probabilística e intencional) dessa população o corresponde a 45 pessoas que se submeteram ao questionário aplicado e que representam 17,8% do total.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 O objeto de estudo

Serra Negra do Norte está localizada na mesorregião Central Potiguar, microrregião do Seridó Ocidental, no interior do estado do Rio Grande do Norte. Tem uma área territorial de 562 km² e população de aproximadamente 7.500 habitantes. Confronta-se com os municípios limítrofes: Norte – Jardim de Piranhas, Nordeste – Timbaúba dos Batistas, Leste – Caicó, Sudeste – São João do Sabugi, Sul e Oeste – Estado da Paraíba.

A estrutura administrativa de funcionamento da Prefeitura Municipal de Serra Negra do Norte é composta por 10 (dez) secretarias, 01 (um) Gabinete Civil, 01 (uma) Procuradoria Jurídica e 01 (uma) Controladoria Geral. Algumas secretarias municipais são subdivididas em órgãos e setores, de acordo com as demandas internas e externas existentes, com vistas a facilitar o desenvolvimento das atividades.

4.2 Perfil dos funcionários pesquisados

Dos 45 funcionários pesquisados, 38% foram do sexo masculino e 62% do sexo feminino, com idades entre 22 e 60 anos. Observa-se que os funcionários até aproximadamente 33 anos de idade apresentaram tempo de serviço inferior a 15 anos. Acima dessa idade, a maioria dos funcionários está vinculada ao serviço público municipal há mais de 15 anos.

O grau de escolaridade dos entrevistados é variado, sendo 40% composto por funcionários que possuem o superior completo; 27% composto por funcionários que estão em nível de pós-graduação; 20% composto por funcionários que possuem o superior incompleto; 9% composto por funcionários que possuem o ensino médio completo e 4% composto por funcionários que possuem o ensino médio incompleto. Esse dado permite afirmar que os funcionários pesquisados possuem conhecimento qualificado, o que facilita as atividades técnicas e contribuem para a profissionalização do serviço. Já com relação aos cargos em que ocupam, 53% possuem cargo de nível superior, 36% são administrativos, 9% são técnicos de nível médio e 2% estão no nível operacional.

Dos entrevistados, 76% possuem vínculo empregatício de concursados/efetivos e 24% são comissionados/contratados. Esse dado é importante para a pesquisa porque indica que a maioria dos servidores que a respondeu possui vínculo estável, de modo que a motivação e a satisfação desses servidores podem ser objeto de ações de longo prazo, em função da permanência dos mesmos na instituição, mesmo com as mudanças de governo.

De acordo com as informações obtidas, 47% dos funcionários entrevistados possuem faixa salarial entre R\$ 545,00 a R\$ 1.000,00 enquanto que 53 % possuem faixa salarial entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00. Segundo Herzberg, o salário não é necessariamente um fator motivacional, mas que pode deixar os funcionários satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los. Para Vroom, o salário está inserido no rol das expectativas do funcionário, correspondendo a um objetivo pessoal a ser alcançado.

4.3 Análise da percepção dos funcionários quanto aos fatores motivacionais

4.3.1 Fatores de motivação do ambiente de trabalho

No quesito motivação no ambiente de trabalho, como pode ser visualizado no Gráfico 1, identifica-se que do total de entrevistados, 31% consideram o reconhecimento como o principal fator de motivação, 24% consideram o clima/cultura organizacional, 24% não consideram nenhuma das opções e 20% dos entrevistados consideram a remuneração como fator responsável pela motivação.

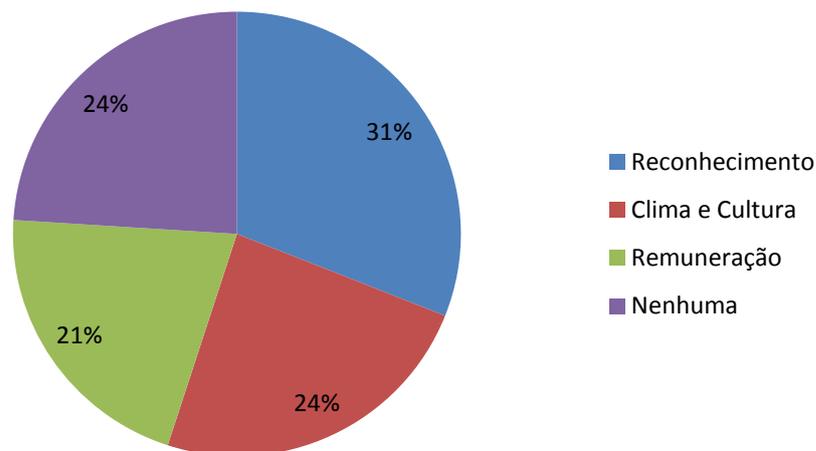


Gráfico 1 – Fatores de Motivações no Ambiente de Trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

Segundo Maslow, a satisfação das necessidades fisiológicas traz a sensação de estar protegido de ameaças físicas e emocionais. Estas podem ser supridas pela remuneração.

Para Herzberg, a remuneração e o clima/cultura organizacional são fatores higiênicos, enquanto que o reconhecimento é fator motivacional. Segundo este teórico, os fatores higiênicos apenas evitam a insatisfação dos empregados, sendo os fatores motivacionais responsáveis pela motivação em si. Sendo assim, pode-se analisar que segundo Herzberg, a remuneração e o clima/cultura organizacional, fatores que estão fora do controle das pessoas,

são responsáveis por satisfazer 44% dos entrevistados, enquanto que o reconhecimento está sendo responsável por motivar 31% dos entrevistados.

É importante a verificação do clima como um fator motivador na organização, pois ele representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros. O moral é uma decorrência do estado motivacional dos indivíduos provocado pela satisfação ou não das suas necessidades individuais. O moral elevado conduz a um clima receptivo, amigável, quente e agradável, enquanto o moral baixo quase sempre provoca um clima negativo, adverso, frio e desagradável (CHIAVENATO, 2011, p.116).

4.3.2 Presença de cooperação entre os setores do órgão

Os resultados dessa questão refletem o bom nível de relação interpessoal entre os funcionários do órgão. 78% dos entrevistados afirmam que há cooperação entre os diversos setores da instituição, enquanto que 11% afirmam que não há um bom nível de relação interpessoal entre os setores e outros 11% não consideram nenhuma das respostas.

Apesar da maior quantidade de pessoas entrevistadas considerarem a existência da cooperação entre os setores do órgão, esse fato não provoca motivação nos funcionários, segundo os estudos de Herzberg. Para ele, esse fator não gera motivação quando presente, gerando apenas a insatisfação quando ausente.

4.3.3 Condições físicas satisfatórias no ambiente de trabalho

Observa-se pelas respostas, que 87% dos servidores consideram as condições físicas do local de trabalho satisfatórias, enquanto que um conjunto menor, 13% dos funcionários não estão satisfeitos.

Sendo consideradas por Herzberg como fatores higiênicos, as instalações físicas estão proporcionando a satisfação na maioria dos funcionários e gerando a insatisfação em uma parcela reduzida do conjunto.

4.3.4 Organização no ambiente de trabalho

Do total de entrevistados, 78% consideram que o seu ambiente de trabalho é bem organizado, enquanto que 13% consideram o contrário e 9% não consideram nenhuma das alternativas como válidas.

Assim como as condições físicas do local de trabalho, a organização do ambiente de trabalho também é considerada por Herzberg como fator higiênico, sendo responsável pela

satisfação, quando presentes e insatisfação, quando ausente. Já sob o enfoque de Maslow, esses fatores podem relacionar-se com as necessidades fisiológicas, já que o conforto físico do ambiente de trabalho adequado satisfaz essas necessidades.

4.3.5 Apoio e orientação recebida dos superiores hierárquicos

Os dados levantados mostram que pouco mais da metade dos entrevistados, 53%, está satisfeita com o apoio e a orientação recebida dos superiores hierárquicos. Enquanto isso, 22% não estão satisfeitos e 24% não consideram nenhuma das alternativas como válidas.

Sendo considerado fator higiênico, portanto o fato de 22% dos entrevistados não estarem satisfeitos com o apoio e a orientação recebida dos superiores hierárquicos, é um índice que sinaliza insatisfação e não desmotivação.

Quando o processo de apoio e orientação baseia-se na participação dos funcionários, tais índices analisados pela ótica da Teoria das Necessidades podem corresponder à satisfação das necessidades sociais, visto que proporciona o sentimento de aceitação pelo grupo, bem como a satisfação de necessidades de reconhecimento observada na apreciação das ideias dos indivíduos do grupo. Para McGregor, a busca de orientação formal indica que os funcionários evitam responsabilidades, na visão negativa da Teoria X.

4.3.6 Remoção de barreiras pela diretoria no intuito de atingir os objetivos propostos

Através da leitura dos dados, identifica-se que apenas 29% dos entrevistados afirmam que a diretoria remove barreiras para a equipe atingir os objetivos propostos. 33% afirmam o contrário e a 38% não consideram nenhuma das alternativas como válidas.

Ressalte-se que a maioria respondeu nenhuma das respostas, indicando que em algumas ocasiões as barreiras são removidas pela diretoria e em outras não.

Para Herzberg, nesta situação 33% dos entrevistados estão insatisfeitos com a situação, enquanto que apenas 29% estão satisfeitos.

Assim, a remoção dessas barreiras pela diretoria da organização pode obter melhores resultados com participação dos funcionários, ao mesmo tempo em que seriam alterados os índices de motivação quanto a esse fator, considerando que a ação da diretoria em promover o diálogo com os funcionários aumentaria a satisfação pela realização das necessidades de estima e até de auto-realização, de acordo com a Teoria de Maslow.

4.3.7 Troca de informações entre níveis hierárquicos

Esta categoria procurou identificar a existência de explicações do superior hierárquico aos níveis inferiores quanto às razões das decisões que são tomadas e que afetam o trabalho dos mesmos. 62% consideram que o seu superior hierárquico explica as razões das decisões que são tomadas e que afetam o trabalho, enquanto que 13% não consideram verdadeira essa afirmação e 24% não consideram válida nenhuma das opções.

Para a Teoria das Necessidades, a participação nas decisões está relacionada à satisfação no trabalho pelo cumprimento das necessidades de auto-realização e, para McGregor, a capacidade dos funcionários de tomar decisões inovadoras encontra-se amparado na Teoria Y.

4.3.8 Confiança nas decisões tomadas pelo superior hierárquico

Assim como na questão anterior, identifica-se uma relação positiva entre os níveis hierárquicos. A quantidade de respostas foi comum: 62% afirmam confiar nas decisões tomadas por seu superior hierárquico, enquanto que 13% não confiam e 24% não consideram válida nenhuma das opções.

Segundo os estudos de Herzberg, o fato da maior parte dos entrevistados afirmarem positivamente essa questão, evita a insatisfação dos mesmos, dentro da área abordada, por se tratar de um fator higiênico.

4.3.9 Reconhecimento pelo esforço investido na realização do trabalho

Dos funcionários entrevistados, apenas 27% afirmam receber o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de seu trabalho, enquanto que 49% afirmam o contrário e 24% não consideram válida nenhuma das opções.

Para Herzberg, o reconhecimento é um fator motivacional. O fato de 49% dos entrevistados afirmarem não receber o justo reconhecimento pelo esforço investido na realização de seu trabalho é um fator preocupante, pois pode comprometer a motivação organizacional.

Conforme o entendimento de Maslow, o reconhecimento é a necessidade que o indivíduo possui de ter suas competências apreciadas, gerando confiança para lidar com as demandas organizacionais; quando os índices são baixos pode provocar insegurança na tomada de decisões.

Na Teoria das Expectativas de Vroom, o reconhecimento vincula-se às expectativas dos funcionários e, em índices desfavoráveis pode acarretar queda no desempenho dos mesmos quanto aos objetivos e metas da instituição.

4.3.10 Transmissão de entusiasmo e motivação no trabalho pelo superior hierárquico

Dos funcionários entrevistados, 44% afirmam que o seu superior transmite entusiasmo e motivação no trabalho, enquanto que 31% afirmam que não e 24% não consideram válida nenhuma das opções.

Segundo Herzberg, a cordialidade da chefia, expressa em sentimentos de entusiasmo e motivação, enquadra-se como uma necessidade social, constituindo uma importante força motivadora.

4.3.11 Existência de incentivo aos servidores para tomar decisões

A pesquisa apontou que uma boa parte dos entrevistados recebe incentivo para tomar decisões, sendo o total de 47%. Do restante, 31% afirmam não receberem tal incentivo e 22% não consideram válida nenhuma das opções.

Para Herzberg, a tomada de decisão por parte dos funcionários é um dos fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, deixando as pessoas mais felizes no trabalho.

Como já observado, a tomada de decisões pelos funcionários caracteriza-se como uma necessidade de auto-realização, estando no topo da pirâmide das necessidades de Maslow, e significa que a organização permite que cada funcionário realize seu próprio potencial, incentivando o auto-desenvolvimento. McGregor, por sua vez, na Teoria Y expõe que a capacidade de tomar decisões está presente em qualquer pessoa, na visão positiva do funcionário.

4.3.12 Iniciativa por parte dos colegas da equipe de trabalho para realizar tarefas

Avaliando ainda a relação interpessoal dentro da empresa, verifica-se que 62% dos entrevistados afirmam que seus colegas de trabalho têm iniciativas para realizar tarefas, enquanto que apenas 16% afirmam o contrário e 22% não consideram válida nenhuma das opções.

Sendo mais um fator higiênico considerado por Herzberg, o bom índice de relação interpessoal ajuda a evitar a insatisfação entre os funcionários da organização.

O conceito predominante entre os funcionários de que há iniciativa dos colegas em realizar tarefas reflete que existe amizade entre os mesmos, indicando que há satisfação das necessidades sociais e até de estima, pelo reconhecimento e aprovação dos amigos.

4.3.13 Implementação de ideias inovadoras

De acordo com os dados, 49% dos entrevistados afirmam que as ideias inovadoras são colocadas em prática, enquanto que 20% afirmam o contrário e 31% não consideram válida nenhuma das opções.

Herzberg afirma que o fato de ideias inovadoras serem colocadas em prática, faz com que o trabalho ganhe um caráter desafiante, aumentando assim o grau de satisfação do indivíduo. Para Maslow, o trabalho desafiante corresponde às necessidades de auto-realização, impulsionando a pessoa a ser mais do que é e de vir a ser o que deseja, fazendo com que haja o desenvolvimento pessoal (mas que depende exclusivamente do indivíduo).

4.3.14 Local de trabalho agradável e prazeroso

De acordo com os dados, 47% dos entrevistados consideram a Prefeitura um local de trabalho agradável e prazeroso, enquanto que 20% afirmam o contrário e 33% não consideram válida nenhuma das opções.

O ambiente de trabalho é considerado um fator higiênico, tendo a característica de gerar a satisfação e evitar a insatisfação; também corresponde às necessidades fisiológicas e, até certo ponto, sociais quando relacionadas à associação, amizade e interação.

4.3.15 Sentimento de orgulho quanto ao fato de ser servidor público

Do total geral pesquisado, 69% dos entrevistados afirmam sentirem-se orgulhosos por ser funcionário público, enquanto que 16% afirmam o contrário e 16% não consideram válida nenhuma das opções.

Segundo os conceitos dos teóricos, o sentimento de orgulho é um fator importante para gerar a motivação humana. Como o resultado foi acima da média, presume-se, de acordo com as ideias de Herzberg, que nesta instituição os funcionários possuem elevada motivação com relação a este fator.

4.3.16 Realização quanto à profissão escolhida

Dos entrevistados, 56% afirmam sentir-se realizados com a profissão que escolheu, enquanto que 27% afirmam o contrário e 18% não consideram válida nenhuma das opções.

Segundo Herzberg, assim como o sentimento de orgulho, a realização pessoal figura como um dos pontos mais importantes para a motivação dos funcionários.

A necessidade de auto-realização, para Maslow, diz respeito a um processo no qual o ser humano busca alcançar o ápice de sua capacidade, de modo que, para Vroom, o esforço

empreendido para a auto-realização faz com que a pessoa acredite que o trabalho intenso a levará a atingir um bom desempenho.

Esse dado também demonstra que as pessoas buscam responsabilidades para atingir objetivos com autonomia, dentro da visão da Teoria Y de McGregor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como propósito realizar um delineamento da percepção dos funcionários públicos da prefeitura municipal com relação aos fatores de motivação preconizados pelos principais autores das Teorias Motivacionais: Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor.

A eficiência na prestação do serviço público é resultado da ação de pessoal qualificado e comprometido com os objetivos e metas organizacionais, caracterizando-se como de primordial importância a modernização das instituições no que se refere à gestão de pessoas e desenvolvimento de estratégias capazes de superar os desafios do mundo globalizado.

A pesquisa mostra que o perfil médio do quadro de funcionários é composto por pessoas relativamente maduras, cursando ou que já concluíram o nível superior e com boas perspectivas em relação ao serviço, visto que são, em sua maioria, funcionários com vínculo efetivo.

Relativamente aos fatores que influenciam diretamente a motivação, observam-se os fatores que mais motivam como o reconhecimento e o clima/cultura organizacional, ou seja, fatores que independem da vontade dos indivíduos, de modo que a organização deve estar atenta quanto às políticas adotadas para reconhecimento das ações dos servidores, como recompensas, e também o clima organizacional tal como a cooperação entre os setores, de modo a proporcionar harmonia e bem-estar aos servidores. Saliente-se que o grau de reconhecimento das ações dos servidores encontra-se no limite de aceitação, posto que praticamente a metade dos servidores não se sente reconhecidos em seu trabalho.

Quanto ao ambiente de trabalho, a maioria das opiniões foi positiva, já que as condições físicas e a organização no ambiente de trabalho foram consideradas satisfatórias.

Constata-se que há liderança nos setores e que a confiança depositada na diretoria ou superiores hierárquicos reflete no relacionamento interpessoal entre os diferentes níveis, o que favorece a implementação de ideias inovadoras e que pode ser melhorada com a gestão mais participativa nos processos de tomada de decisões.

Esse aperfeiçoamento do modo de gerenciar os recursos humanos na organização possui receptividade por parte dos servidores, já que a maioria acredita nos aspectos de auto-realização através do trabalho desenvolvido.

Podem ser elencados como fatores estimuladores na busca do equilíbrio, a aplicação de políticas específicas, planos de incentivos, troca de feedbacks entre os níveis e entre os funcionários, como forma de conhecimento das expectativas a administrar os pontos negativos e positivos.

O rompimento com velhos conceitos administrativos e de gestão, intimamente relacionados à teoria do homem-máquina torna-se essencial no processo de desenvolvimento de novas perspectivas, acompanhado de análises periódicas dos aspectos motivacionais que envolvem os funcionários.

Portanto, as alternativas para o aumento dos índices motivacionais na Prefeitura de Serra Negra do Norte inserem-se no contexto do planejamento administrativo organizacional, na medida em que a valorização do corpo funcional consagra-se como política de gestão de pessoas prioritária.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** - 8. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações** - 9. ed. rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6. ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

PONTE, João Pedro da, **Estudos de Caso em Educação Matemática**. Bolema, Rio Claro, São Paulo, ano 19, nº. 25, p. 105-132, 2006.

RODRIGUEZ, Michael C. **Three options are optimal for multiple-choice items: a meta-analysis of 80 years of research**. Educational Measurement: Issues and Practice. Summer, 2005.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudos de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB,2009.