

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Cícero Modesto  
2017200530132

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO  
NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
NA PREFEITURA DE SOROCABA

VOTORANTIM  
2018

CÍCERO MODESTO

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO  
NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS  
NA PREFEITURA DESOROCABA

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Me.Flávio Silva Belchior

VOTORANTIM  
2018

# TERMO DE APROVAÇÃO

CÍCERO MODESTO

## A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS NA PREFEITURA DE SOROCABA

Trabalho de conclusão de curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de São João del Rei.

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Flávio Silva Belchior  
Orientador (UFSJ)  
Presidente da Banca

---

Profa. Dra. Viviane Chunques Gervasoni  
(UFSJ)  
Membro 1

VOTORANTIM  
2018

## RESUMO

Na atualidade as organizações públicas têm enfrentado sérios problemas no que diz respeito à gestão adequada dos recursos humanos no ambiente de trabalho, sendo extremamente afetada por problemas vindos do ambiente interno e externo. Esses problemas têm levado à desmotivação no ambiente de trabalho, influenciando negativamente o desempenho dos servidores públicos, afetando também a qualidade na prestação de serviços públicos junto à sociedade. O presente estudo foi realizado com os servidores públicos do setor de gerenciamento do cadastro único da prefeitura de Sorocaba, interior de São Paulo. O objetivo foi verificar a influência da motivação no desempenho de trabalho dos servidores. A metodologia utilizada foi do tipo qualitativa de caráter explicativa com aplicação de estudo de caso. Foram utilizadas técnicas de observação-participante observando o comportamento dos servidores e do gestor no ambiente de trabalho. Também foi utilizada técnica de entrevista do tipo não estruturada com o propósito de coletar informações sobre os fatores que tem causado desmotivação no ambiente de trabalho. Também foi aplicado um questionário padrão com o propósito de mensurar o que motiva e o que não motiva os servidores. Os resultados encontrados mostram que motivação exerce forte influência no desempenho dos servidores públicos, alterando o comportamento dos mesmos e a dinâmica do ambiente de trabalho. Foram encontradas diversas evidências de que a motivação afeta positivamente e negativamente os trabalhadores, modificando o desempenho desses trabalhadores. Foi possível comprovar também que o servidor é influenciado por fatores internos e externos a ele. Ficou claro que cada servidor é singular, na sua forma de pensar, agir e desejar, ou seja, o que motiva um servidor pode não motivar o outro. Foi também comprovado que para manter um alto grau de motivação no ambiente de trabalho é necessária uma visão global e detalhada de todo setor e das pessoas as quais trabalham nesse setor. Sendo de crucial importância o gestor conhecer todas as etapas do trabalho a ser executado e todas as competências, habilidades e necessidades de seus funcionários. Essa visão e conhecimento ajudarão o líder a melhor administrar suas equipes em todos os processos de trabalho, bem como compreender melhor como pensam e como agem, a fim de se utilizar de ferramentas e técnicas que inspirem os servidores a fim de ampliar sua motivação e desempenho.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho; desempenho; motivação; servidores públicos.

## **ABSTRACT**

At present, public organizations have faced serious problems regarding the adequate management of human resources in the work environment, being extremely affected by problems coming from the internal and external environment. These problems have led to demotivation in the work environment, negatively influencing the performance of public servants, also affecting the quality in the provision of public services to society. The present study was carried out with the civil servants of the single cadastre management department of Sorocaba prefecture, in the interior of São Paulo. The objective was to verify the influence of the motivation on the work performance of the servers. The methodology used was of the qualitative type of explanatory character with application of case study. Observational-participant techniques were observed observing the behavior of the servers and the manager in the work environment. We also used an unstructured interview technique with the purpose of collecting information about the factors that have caused demotivation in the work environment. A standard questionnaire was also applied in order to measure what motivates and what does not motivate the servers. The results show that motivation exerts a strong influence on the performance of public servants, changing their behavior and the dynamics of the work environment. It was found several evidences that the motivation positively and negatively affects the workers, modifying the performance of these workers. It was also possible to verify that the server is influenced by factors internal and external to it. It is clear that each server is unique in its way of thinking, acting and desiring, that is, what motivates one server may not motivate the other. It has also been proven that maintaining a high degree of motivation in the workplace requires a global and detailed view of the entire industry and the people who work in the industry. Being of crucial importance the manager to know all the steps of the work to be executed and all the skills, abilities and needs of its employees. This insight and knowledge will help the leader better manage his teams across all work processes as well as better understand how they think and act in order to use tools and techniques that inspire servers to enhance their motivation and performance .

Keywords: Desktop; motivation; performance; public servants.

## SÚMARIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1	Justificativa.....	6
1.2	Problema de pesquisa.....	7
1.3	Hipótese do problema de pesquisa.....	7
<b>2</b>	<b>OBJETO DE ESTUDO.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>8</b>
3.1	Objetivos gerais.....	8
3.2	Objetivos específicos.....	9
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>9</b>
4.1	Referencial teórico.....	9
4.2	O estudo da motivação.....	9
4.3	A motivação no ambiente de trabalho .....	10
4.4	As principais teorias motivacionais.....	12
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>ANALISE, DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE ESTUDO.....</b>	<b>19</b>
6.1	Fatores que influenciam negativamente a motivação dos servidores.....	19
6.2	Como a falta de motivação afeta negativamente o desempenho do servidor.....	21
6.3	Pesquisa sobre motivação e desmotivação no ambiente de trabalho.....	23
6.4	Ações para transformar positivamente o ambiente de trabalho.....	24
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>28</b>
	<b>ANEXO A - Questionário de pesquisa sobre motivação.....</b>	<b>30</b>

## TITULO

A motivação e sua influência no desempenho dos servidores públicos de Sorocaba: porque é preciso encontrar motivos para continuar.

### 1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como principal autor de referência Robbins (2004), para o qual a motivação consiste na disposição para fazer alguma coisa e é condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer a uma necessidade do indivíduo. Essa afirmação norteará as demais análises e pesquisas a serem realizadas.

Conseqüentemente, é necessário desde logo destacar que o presente trabalho não trata sobre o “princípio da motivação dos atos administrativos”, que, sem prejuízo à sua notável importância para administração pública, trata de um conceito completamente distinto: o dever da administração pública em justificar os seus atos com fundamento daquilo que é previsto em lei.

#### 1.1 Justificativa

Um dos grandes desafios da Administração Pública na atualidade é o de criar e manter um ambiente de trabalho equilibrado, onde seja possível a criação de ações que visem manter seus servidores motivados, afim de que possam cooperar com máximo de desempenho na realização dos objetivos organizacionais com foco no interesse público. Com base nesses desafios se faz necessário estudar a influência da motivação nas organizações públicas, e em especial sua influência no desempenho de seus servidores, pois os mesmos são essenciais em todo o processo de trabalho na organização, uma vez que suas ações refletem a todo instante na vida da sociedade.

Ao longo do tempo aumentaram os estudos sobre o comportamento humano e a importância da motivação no ambiente de trabalho, e através desses estudos tem se verificado que o fator motivacional tem forte relação com o desempenho dos trabalhadores.

Alguns autores como Maslow e Victor Vroom, realizaram estudos objetivando compreender e explicar o processo de motivação e sua influência no comportamento dos

indivíduos, sendo que tais estudos têm trazido até os dias de hoje inúmeras contribuições, auxiliando as organizações na resolução de problemas de ordem comportamental e motivacional.

Portanto, é de extrema importância efetuar um estudo aprofundando sobre a motivação, seus aspectos positivos e negativos, a forma como ela tem afetado os servidores e a organização como um todo, com o propósito de criar ações e projetos que visem sanar esses problemas, restabelecer a harmonia e a motivação dos servidores no setor público, para que o resultado final seja benéfico para todas as partes envolvidas no ambiente de trabalho, e em especial para a sociedade.

## **1.2 Problemas de Pesquisa**

Na atualidade as organizações públicas têm enfrentado sérios problemas no que diz respeito à gestão adequada dos recursos humanos no ambiente de trabalho, sendo extremamente afetada por problemas vindos do ambiente interno e externo. Tais problemas vão desde o número insuficiente de funcionários o que tem levado a sobrecarga de trabalho, alocação de servidores em funções e ambientes de trabalhos inadequados ao perfil, até problemas financeiros enfrentados pelo Estado, o que tem acarretado atrasos salariais, impossibilidade de aumento salarial, chefias sem capacidade de liderança e planos de carreiras ineficientes.

Todas essas situações têm levado à desmotivação no ambiente de trabalho, influenciando negativamente o desempenho dos servidores públicos, afetando também a qualidade na prestação de serviços públicos junto à sociedade.

## **1.3 Hipóteses do problema de pesquisa**

Tendo realizado estudos sobre a motivação e sua influência no ambiente de trabalho há evidências que a falta de motivação dos servidores públicos no ambiente de trabalho esteja ocasionando conseqüências negativas no desempenho de suas funções, trazendo prejuízos para a organização pública na prestação de serviços e também para saúde mental e física do servidor.



A desmotivação e o desânimo tem levado muitos servidores a crises de ansiedade, pressão alta e em alguns casos até depressão.

O desempenho dos servidores caiu drasticamente, uma vez que perdem o interesse e a vontade no trabalho que realizam.

A motivação dos servidores públicos não está ligada somente ao retorno financeiro, mas sim associada a fatores influenciadores do ambiente interno do indivíduo e externo da organização como: desempenhar uma função a qual sente prazer, trabalhar em local de fácil acessibilidade, encorajamento a novos projetos e desafios.

A falta de motivação tem grande ligação como a forma que os servidores são tratados por suas chefias, afetando significativamente seu desempenho no ambiente de trabalho.

Embora a motivação seja uma força que está dentro de cada um de nós, e que estar motivado depende em boa parte de nossa própria vontade, o fator motivacional que existe em cada um de nós está em constante mudança, se alterando ao longo do tempo, sendo influenciado e influenciando o ambiente a qual nos cerca.

A melhora no estado motivacional dos servidores depende do conhecimento prévio das necessidades e expectativas de cada um deles, de forma única e individualizada.

Esse conhecimento e análise deve ser efetuado pelos líderes dos setores públicos, de forma que possam melhorar o ambiente de trabalho e ampliar a motivação de suas equipes de forma a atingir os resultados esperados.

## **2 OBJETO DE ESTUDO**

A influência da motivação no desempenho dos servidores públicos do setor de cadastro único e bolsa família da prefeitura de Sorocaba.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivos gerais**

Verificar a influência da motivação no desempenho dos servidores da Prefeitura Municipal de Sorocaba, expondo quais os fatores que motivam e desmotivam os servidores em seu ambiente de trabalho.

### 3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os fatores que influenciam negativamente na motivaçãodos servidores no ambiente de trabalho.
- b) Mostrar como esses fatores afetam o desempenho dos servidores.
- c) Propor iniciativas que visem transformar o ambiente de trabalho, trazendo benefícios que motivem o trabalhador no exercício de suas funções.
- d) Propor ações que visem ampliar o desempenho do trabalhador através da motivação.

## 4. DESENVOLVIMENTO

### 4.1 Referencial Teórico

### 4.2 O estudo da motivação

O estudo da motivação tem sido destaque na atualidade, pois cada vez mais as organizações têm necessitado de colaboradores motivados que possam atingir objetivos e cumprir metas organizacionais.

Antes de tudo, é preciso compreender o que é a motivação, uma vez que diversos autores trazem a definição do que seria a motivação, torna-se importante refletir acerca dessas definições, para melhor compreender o processo motivacional nos indivíduos.

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção dinâmica de ação, que é a principal característica do comportamento motivacional que representa o processo a partir do qual as pessoas entram em ação.

Segundo Staples, W. D. (1998, p. 21-16) motivação “é a contração da expressão ‘motivo em ação’, ela é a personificação de uma meta pela qual se luta”. Ou seja, “da busca de alguma coisa considerável desejável e válida”.

Segundo Robbins (2004), “a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade de essa ação satisfazer a uma necessidade do indivíduo”. A afirmação do autor é pertinente à medida que a grande maioria dos indivíduos

tem diversas necessidades, aspirações e desejos. Os indivíduos encontram disposição em agir quando percebem que sua ação irá proporcionar a realização de uma necessidade ou desejo. A afirmação do autor é útil para os gestores e líderes da esfera pública, uma vez que traz a compreensão de que é necessário descobrir quais são os motivos, as necessidades e desejos de cada servidor, para que assim possam criar meios de inspirá-los.

Schutz, W.C. (1971, P.59), afirma que “com um conhecimento completo de mim mesmo, posso determinar minha vida, ou ainda sem ele estou submetido a um controle freqüentemente indesejável, molesto e perturbador”. Isso significa que também cabe ao servidor compreender suas necessidades e desejos para que assim possa traçar ações a seu favor, que o motivem em seu ambiente de trabalho.

“Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.” (MAXIMILIANO, 2007, p.250). Aqui fica claro que nem todas as pessoas estão dispostas a fazer as mesmas coisas que outras fariam. As razões e os motivos que levam a disposição são quase sempre diferentes, e ocorrem de forma dinâmica na vida de cada indivíduo. A motivação é singular e específica a cada indivíduo, uma vez que este pode em determinado momento ter vontade de fazer uma coisa e não outra.

Segundo Deci, E. L. (1998, p. 21), ter motivação é “desenvolver uma atividade pelo prazer inerente a essa mesma atividade”.

De acordo com KLAVA (2010), “motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão”. Os motivos para fazer determinada tarefa podem sofrer influência de fatores internos e também externos (ambiente).

### **4.3 A motivação no ambiente de trabalho**

Antigamente se acreditava que o dinheiro era o único fator motivação para os trabalhadores. A Administração Científica trazia uma visão de que o dinheiro levava a produtividade, e que esse mesmo dinheiro motivava o trabalhador a produzir cada vez mais, levando o mesmo a ter satisfação apenas pelo dinheiro recebido. Com o passar dos anos, descobriu-se que somente o dinheiro não era motivo suficiente para motivar o trabalhador, sendo que o mesmo valorizava diversas outras necessidades. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas a ênfase da satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho passou a ser no relacionamento, convívio social e ambiente de trabalho agradável.

Deci, E. L. (1998, p.37) comenta a força negativa de se utilizar o dinheiro como meio de motivação. O dinheiro faz com que as pessoas “se engajem em uma ampla variedade de atividades por dinheiro”. Trazendo como consequência que essas pessoas “se arrastam pra trabalhar em empregos que odeiam, pois precisam do dinheiro”.

De acordo com Maximiano (2000), existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho, os motivos internos e os motivos externos.

Os motivos internos são aqueles que surgem das próprias pessoas, como: aptidões, interesses, valores e habilidades. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Os motivos externos são aqueles que são criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Embora a motivação seja intrínseca, as organizações podem fornecer estímulos ou incentivos, a fim de despertar o interesse ou a necessidade das pessoas.

McGregor (1980, p. 48) afirma que quando as pessoas não conseguem suprir suas necessidades no ambiente de trabalho agem “com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos”.

Segundo Vergara, S. C. (2003, p.42) “Ninguém motiva ninguém”, no entanto “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação”.

Sisodia, R. S. et al. (2008, p. 113) afirma que é de extrema importância para toda organização “perceber que contratar, desenvolver e reter funcionários certos pode representar uma fonte significativa de vantagens competitivas.

Weinten, W. (2002, p. 284), afirma que “as pessoas ficarão frustradas se não puderem fazer o uso de todo seu talento ou buscar seus interesses verdadeiros”.

Robbins, (1999 p. 8) aponta já no começo do seu livro que existem um número enorme de pessoas que se acham no direito de dar dicas e sugestões de como motivar seus colaboradores. Para o autor “algumas são bem pensadas e valiosas”, no entanto, a maioria “são generalizações grosseiras, ambíguas, inconsistentes e superficiais”.

Sisodia, R. S., Wolfe, D. B. e Sheth, J. N. (2008, p. 214) sugerem que a “energia organizacional é gerada e liberada quando as pessoas de uma organização são estimuladas emocional e intelectualmente pela visão e pelos valores da empresa”.

Drucker, P. (1975, p. 315), “o resultado crescente de produtividade remunerada demanda recompensas ainda maiores a ser rapidamente destituído de sua utilidade como incentivo e de instrumento administrativo”. Com a afirmação de Drucker, fica claro que recompensas até proporcionam no curto prazo algum tipo de motivacional nos funcionários, no entanto, em longo prazo a tendência é que os funcionários se acostumem com as recompensas fazendo com que as mesmas percam seu valor e significado, ou seja, cada vez mais os funcionários necessitarão de mais prêmios para se sentirem felizes, o que não condiz com a motivação real que o ser humano deve despertar.

#### **4.4 As principais teorias motivacionais**

Existem muitas teorias motivacionais que tem como propósito cooperar para melhor compreender o comportamento motivacional nas pessoas, sendo importante e essencial revisar as principais teorias motivacionais utilizadas nas organizações.

Segundo Brandão, 2012 Teorias de conteúdo: concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento, alterando o clima organizacional.

Maslow – Teoria da Hierarquia das necessidades.

Herzberg – Teoria dos dois fatores.

Teorias de processo: Estudam os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir.

Vroom – Teoria da Expectativa.

J. Stacy Adams – Teoria da equidade.

#### **Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.**

Maslow (2003) hierarquiza as necessidades humanas tendo como foco a intensidade dos motivos. Ele considera o ser humano na sua totalidade, ou seja, um ser biopsicossocial.

Segundo Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de propriedades.

Essa hierarquia formulada pelo autor é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de status, e por fim, no estágio mais elevado, de auto-realização. Para o autor, somente surgirão necessidades superiores na hierarquia à medida que as inferiores forem satisfeitas.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), as necessidades fisiológicas são consideradas básicas e se referem à sobrevivência do homem, ou seja, alimento, sono, sexo. Para Maslow, se essas necessidades não forem satisfeitas, as outras oferecerão pouca motivação. Por exemplo, uma pessoa com fome ou sono não consegue produzir direito e aprender, porque a necessidade básica está falando mais alto.

Nas organizações podemos atender essas necessidades por meio de melhor salário, intervalos para descanso (DSR), férias, cafezinho etc.

Maslow afirma que quando a necessidade fisiológica é atendida, surge à necessidade segurança. Necessidade de estar livre do medo, do perigo físico e da privação das necessidades básicas. Se esta necessidade não for satisfeita, não surgirão outras. Nas organizações essas necessidades estão relacionadas à segurança dos colaboradores, tanto física quanto psicológica, tais como: equipamentos de segurança, prevenção de acidentes e estabilidade no emprego.

Uma vez satisfeitas às necessidades fisiológicas e de segurança surgem às necessidades sociais, ou seja, tendo alimento e descanso, condições para suprir as necessidades básicas e de segurança, a pessoa quer pertencer a um grupo ou a vários grupos. As organizações atendem a essas necessidades nos processos de integração, nos grêmios, nas confraternizações.

A partir do momento em que a pessoa pertence a um grupo, ela deseja ser reconhecida por esse grupo ou ser estimada. O atendimento dessa necessidade faz com que a pessoa se sinta confiante, útil, com poder e prestígio. Quando um colaborador recebe um elogio, é promovido ou reconhecido pelo seu trabalho, ele experimenta esses sentimentos.

Depois de satisfeita a necessidade de estima surge à necessidade de auto-realização. Segundo Hersey e Blanchard (1986), Maslow afirmou que essa necessidade está ligada ao desejo que temos de nos tornar aquilo que somos capazes de ser, quando ele diz “o que um homem pode ser deve ser. Para Maslow, essa é a necessidade mais difícil de ser suprida, uma vez que ela se manifesta de formas diferentes. A organização tenta atender a essas

necessidades ao oferecer bolsas de estudo, incentivos aos colaboradores naquilo que eles são capazes.

Devemos entender a hierarquia das necessidades como algo cíclico, na qual as necessidades se revezam continuamente, pois, na medida em que uma necessidade não é satisfeita, ela prevalecerá em detrimento de outra.

### **A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

Herzberg (1973), ao propor a teoria dos dois fatores, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para o autor, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.

É importante salientar que o autor afirma que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. Com base em pesquisa científica, Herzberg (1973) identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. Esses elementos foram denominados de fatores motivacionais, ou satisficentes.

Herzberg (1973) identificou também o conjunto de fatores relacionados às condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido como fatores de natureza higiênica. Os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação no indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

Com base nessa análise, Herzberg afirma que a motivação para trabalhar depende de dois fatores. Em primeiro lugar temos os fatores motivacionais (conteúdo do cargo), que é o sentimento em relação ao seu cargo: o trabalho em si, a realização, o reconhecimento, progresso e a responsabilidade.

De outro lado temos os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), que é o sentimento em relação à sua empresa, ou seja, são as condições de trabalho, a administração da empresa, o salário, as relações com o supervisor, os benefícios e incentivos sociais.

Perceba que ambos os conjuntos de fatores são constituídos de elementos distintos e não residem em uma mesma dimensão, ou seja, não fazem parte de um mesmo continuum.

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg (1973), são, por exemplo, as condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos). A remuneração; e as relações com colegas e com superiores. Enquanto os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) envolvem o nível de responsabilidade; o conteúdo e as atribuições do cargo; o nível responsabilidade do cargo, além do nível de reconhecimento do cargo.

Com base nesses conhecimentos, o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ele ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

Herzberg (1973), após seus estudos formulou algumas medidas que podem elevar o nível de satisfação dos indivíduos nas posições que ocupam.

A rotação de cargos que é a possibilidade de os gestores diversificarem os postos de atuação profissional a fim de permitir ao individuo a exploração de diferentes potenciais de trabalho.

Essa alternativa na Administração Pública é restrita sob o ponto de vista formal, pois existe uma estrutura com cargos especializados, já bem definidos.

A rotação de cargos poderia ser inserida na forma de rotação de atividades. Facultando ao servidor atuar em atividades diferenciadas desde que contempladas na descrição de atribuições do cargo que ocupa.

Essas alternativas como podem perceber, é orientada para a necessidade de desenho de cargos mais amplos, capazes de comportar a mobilidade interna das pessoas neles investidas.

Um desenho de cargos mais amplo constitui o resultado de política e ampliação de tarefas.

E por fim o enriquecimento de cargos que é caracterizado pela adição de responsabilidades, crescentes a um cargo; sendo o conceito de carreira em diagonal uma alternativa para sua operacionalização na administração pública.

### **A teoria da expectativa de Victor Vroom**

Para Victor Vroom (1964) em sua teoria da expectativa para motivação afirma que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade por ela percebida.



Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita a probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído. Essa abordagem da motivação tem especial relação com o tema avaliação de desempenho, sendo este um conceito novo e em ascensão na administração pública.

Segundo Maximiano (2000), a teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas unem-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional.

O servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser mais bem avaliado.

Nessa perspectiva, a formulação da teoria da expectativa, sugere que a boa avaliação de desempenho conduzirá o colaborador à percepção de recompensas organizacionais para uma posição de chefia ou de assessoramento que possa significar, por exemplo, uma função gratificada ou uma posição de maior status; e por fim, que essas compensações promovam o alcance de objetivos pessoais como consumo, lazer, entre outras.

Essa teoria estabelece que o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz, estabelece também que o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa, isto é, se a recompensa for atraente, a motivação para o esforço será grande.

É interessante para os gestores públicos, se atentar para os fenômenos comportamentais na organização, mais para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem especialmente carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.

### **Teoria da equidade de Stacy Adams**

De acordo com Robbins (2004), a teoria da equidade diz que os trabalhadores avaliam o esforço que dedicaram a uma atividade (entrada) e o que obtiveram com isso (resultado; então comparam sua proporção de entrada e o resultado com a proporção de outros funcionários que considerem relevantes.

Ao fazer essa comparação, se as proporções são iguais, diz-se que existe um estado de equidade, ou seja, a pessoa entende como justa a situação. Quando essas proporções são desiguais, tem-se a sensação de iniquidade ou injustiça.

Robbins (2004) ainda afirma que o indivíduo pode se utilizar de três categorias para estabelecer seu processo de comparação: o outro, o sistema e ele próprio. Na primeira categoria, o indivíduo se compara com outros em empregos similares e se estabelece a comparação entre a sua remuneração com a dos outros. Na segunda categoria considera o sistema de remuneração da empresa e atribui se ela é justa ou não. Na terceira é influenciado por critérios como experiências profissionais ou compromissos familiares.

Podemos dizer que o indivíduo vai comparar e se ele considerar injusta a sua remuneração seja porque ele considera que trabalha mais que os outros e ganha menos, seja porque a política de remuneração da empresa não é justa, ou seja, porque ao assumir muitos compromissos financeiros sua remuneração não é suficiente, ele poderá produzir menos, aumentar o absenteísmo, reduzir a qualidade etc.

## **5 METODOLOGIA**

Os trabalhadores do setor público na atualidade têm enfrentado inúmeras dificuldades no que diz respeito ao seu ambiente de trabalho, muitas das vezes tenso e turbulento, devido à má administração pública e os problemas financeiros do Estado, isso tem deixado o emocional desses trabalhadores vulnerável, afetando suas vontades, desejos e inspirações para o trabalho. Compreender a influência da motivação no desempenho desses trabalhadores se torna item de fundamental importância, afim de que seja possível tomar medidas, ações e políticas de gestão de pessoas adequadas a fim de evitar tais prejuízos aos trabalhadores, ao ambiente de trabalho, a prestação de serviços e por fim a sociedade.

O objeto de estudo é a influência da motivação no desempenho dos servidores da Seção de Gerenciamento do Cadastro Único e Bolsa Família, setor esse que está vinculado à Secretaria de Igualdade e Assistência Social (SIAS), que é uma importante secretaria da Prefeitura de Sorocaba, que tem como objetivo prestar assistência social a pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade social, visando acolhimento, garantia de direitos e acompanhamento das mesmas para que consigam superar a situação de vulnerabilidade enfrentada.

A população a ser pesquisada será os servidores públicos municipais da prefeitura de Sorocaba. Como o contingente de pesquisa ultrapassa a marca de oito mil servidores atualmente na ativa, foi necessário separar uma pequena amostra desse todo, sendo escolhida

para pesquisa a seção de gerenciamento do cadastro único e bolsa família, que é um importante setor da prefeitura responsável pelo cadastramento das famílias em situação de vulnerabilidade, levando as mesmas acesso a benefícios diversos em esfera municipal, estadual e federal.

Atualmente a seção de gerenciamento do cadastro único e bolsa família têm sete funcionários, sendo que cinco são servidores de carreira, e os outros dois são funcionários terceirizados. Os cinco servidores de carreira do setor possuem nível superior completo, sendo que são três do sexo masculino e dois do sexo feminino. Os servidores pesquisados atuam no setor desde abril de 2013, sendo que os mesmos já vivenciaram as mais diversas experiências no ambiente de trabalho, o que proporcionará mais solidez a pesquisa a ser realizada. É importante salientar que os funcionários terceirizados não participaram da pesquisa, devido ao pouco tempo de trabalho no setor, alta rotatividade entre setores e pouca vivência na área pública.

Será utilizado abordagem teórica e método de abordagem indutivo. Já com relação à natureza da pesquisa, será utilizada a pesquisa aplicada visando gerar conhecimentos para aplicação na prática, solucionando os problemas encontrados na pesquisa realizada. Objetivando resolver um problema concreto. Isso se faz necessário devido ao crescimento do número de servidores desmotivados no município de Sorocaba, é necessário investigar as causas da influência da motivação no desempenho dos servidores e propor soluções para os problemas encontrados.

Como objetivos da pesquisa, será utilizada pesquisa exploratória, revisão bibliográfica sobre motivação e sobre a motivação nas organizações. E também a pesquisa explicativa, explicar quais são os fatores que tem influenciando na motivação do servidor, explicar porque os servidores do setor estão desmotivados.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa será do tipo Qualitativa, pois estamos verificando o fator motivacional, sua influência nas pessoas, no ambiente de trabalho, e no desempenho dessas pessoas, o que nos traz um alto grau de subjetividade e singularidade.

Quanto às fontes de informação será utilizada pesquisa de campo e bibliográfica, a pesquisa bibliográfica será utilizada de forma a contribuir com os conhecimentos já existentes de autores renomados no tema motivação, com o propósito de compreender melhor a influência da motivação no comportamento do servidor, ampliando assim as possibilidades de se buscar uma solução para os problemas encontrados. Já com a pesquisa de campo, será feita

coleta de dados no próprio ambiente de trabalho, onde ocorre de forma constante o processo motivacional.

Em relação aos procedimentos técnicos será utilizada a Pesquisa Bibliográfica e o Estudo de Caso. Já no estudo de caso, será analisada a seção de trabalho de uma repartição pública, com o intuito de compreender como se manifesta a motivação nesse ambiente, verificando e conhecendo o setor e as pessoas nele inseridas, seus anseios e comportamentos, suas relações formais e informais, bem como as expectativas com relação ao seu ambiente de trabalho. Dessa forma será possível na prática verificar o que motiva esses indivíduos, o que os desmotiva, como reagem diante da influência da motivação, e o como isso afeta o desempenho desses trabalhadores no setor.

Como técnicas de pesquisa serão utilizadas Coleta Documental para produção do referencial teórico através de livros e pesquisas na internet, técnicas de Entrevista, utilizando entrevista-não estruturada, interação com os servidores públicos do setor de gerenciamento do cadastro único, com o propósito de coletar informações sobre os fatores que tem desmotivado os mesmos e técnicas de Observação, do tipo Observação Participante, visando observar o setor de trabalho, bem como as ações e comportamentos dos servidores daquele setor, com objetivo de compreender a influência da motivação no desempenho dos mesmos.

## **6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO**

Após observar o comportamento dos servidores do setor de Gerenciamento do Cadastro Único e Programa Bolsa Família, foi possível observar os seguintes fatores que influenciam negativamente a motivação dos servidores.

### **6.1 Fatores que influenciam negativamente a motivação dos servidores**

Em várias situações no dia a dia de trabalho foi possível observar a insatisfação dos servidores com relação ao salário recebido.

Sendo que grande parte desses servidores acreditam receber muito pouco, e que as funções que realizam deveriam ser mais bem remuneradas.

Um detalhe importante observado foi que metade desses servidores reduziu seu desempenho no trabalho, alegando que pelo fato de receber pouco, também deveriam trabalhar em um ritmo menor.

Por vezes foi possível observar, os servidores supervalorizando o tempo de atendimento ao cidadão, ou demora excessiva na execução ou resolução de problemas mais simples.

Foi possível observar também que os servidores não estão satisfeitos com a chefia imediata. As possíveis causas dessa insatisfação estão relacionadas com o comportamento do líder que demonstrou não permitir grandes aberturas com seus liderados. Quase sempre adotando um estilo de liderança mais fechado, com pouca comunicação e praticamente sem nenhum tipo de reunião periódica para avaliar o grupo e inspirar os liderados na busca pelos objetivos organizacionais.

Essa conduta adotada pelo líder causou insatisfação geral do grupo de servidores, que acabou se isolando na defesa de seus interesses particulares no ambiente de trabalho.

Com relação às funções e tarefas realizadas, observou-se uma insatisfação muito grande por parte dos servidores do setor, sendo que todos os servidores em algum momento do trabalho expressaram insatisfação com as rotinas a serem desempenhadas. Tal descontentamento ficou mais evidente, quando durante a execução das tarefas, foi possível observar esses servidores tendo atitudes de irritabilidade e tensão, sendo que em alguns momentos, os mesmos chegaram a falar sozinho no setor, dizendo que estavam cansados e que desejam jogar tudo pelos ares.

A maioria das oportunidades de carreira e crescimento no setor público geralmente ocorre devido à influência política do servidor, e esse é mais um fator que causou extremo descontentamento dos servidores no ambiente de trabalho. A grande maioria das oportunidades para ocupar altos cargos de chefia, foi destinada tão somente a servidores que participaram de campanha política ou que tiveram indicação ou influência de pessoas envolvidas direta ou indiretamente pelo grupo político em poder na atual gestão. Por mais que houvesse dentre os servidores do setor pessoas altamente capacitadas e com nível superior, nenhum deles teve oportunidade, por falta de influência política ou indicação, o que causou indignação por parte do grupo, que mais uma vez se sentiu desmotivado e desvalorizado.

Em algumas situações foi possível observar servidores descontentes com o local de trabalho, alegando por vezes morar muito longe do local de trabalho, dificultando seu

deslocamento e causando descontentamento por ter que acordar mais cedo para chegar ao local de trabalho. Os servidores alegaram que morar longe do local de trabalho impossibilita de os mesmos fazer cursos noturnos ou chegarem mais cedo em suas casas para aproveitar mais a família e os filhos.

No ambiente de trabalho foi observado que em vários momentos os servidores analisam os demais colegas de trabalho, com relação ao seu comportamento, desempenho, salário e de como são tratados pela chefia. E caso percebam alguma diferença ou sintam que o colega é mais beneficiado, imediatamente se irritam, sendo que em algumas ocasiões ocorreram até pequenas brigas e discussões.

## **6.2 Como a falta de motivação afeta negativamente o desempenho do servidor.**

Em entrevista informal realizada com os funcionários do setor, foi possível mensurar detalhes de como a falta de motivação afeta o desempenho dos mesmos. Essa coleta de informações foi muito importante, pois ocorreu de forma descontraída em horário de almoço, e também em momentos diversos no ambiente de trabalho.

É interessante salientar, que quando indagados referente ao que sentem, pensam ou acham a respeito da falta de motivação, muitos deles se sentiram aliviados ao falar de suas tensões e descontentamentos.

A maior reclamação por parte dos servidores foi a falta de liderança e comunicação por parte da chefia imediata e a falta comprometimento e companheirismo dos colegas de trabalho. Os servidores relatam que se sentem num barco a devir, como se estivessem sem direção. De fato a falta de um líder que inspire e direcione seus liderados pode influenciar no desempenho, uma vez que os servidores não se sentem seguros em suas atividades e nem sabem os objetivos organizacionais, as metas e para onde devem seguir. Essa falta de direção causa apatia e desinteresse nas atividades realizadas, uma vez que os servidores sentem que seu trabalho não é tão útil, e a sensação é de que tudo que é feito, não resulta em nenhum resultado passível de comemoração ou parabenização.

Os servidores relataram também que a falta de comunicação por parte da chefia imediata tem influenciando muito no desempenho, os servidores relatam que quase não existe reunião para tratar dos assuntos do setor, dar feedback das atividades realizadas e ouvir as necessidades do servidores. Relatam que a chefia imediata pouco aceita as opiniões dadas

pelos servidores, e quando aceita simplesmente descarta. A falta de comunicação ou falhas na comunicação são problemas sérios que afetam o desempenho dos servidores, uma vez que os mesmos se sentem num ambiente fechado e sem espaço para participações e opiniões referente ao andamento dos trabalhos. A falta de comunicação ou a pouca comunicação, faz com que a equipe se isole, buscando agir de forma individual, o que afeta o desempenho de todo o grupo. A falta de comunicação também faz com que aumente a tensão dentro da equipe de trabalho, uma vez que os servidores não têm uma visão clara do que devem fazer ou se estão fazendo direito e se estão rendendo como esperado. A falta de reuniões dá abertura para aumentar as dúvidas e os problemas nas rotinas de trabalho, ficando cada um de forma isolada refém de suas próprias dificuldades e sem espaço para resolvê-los de forma integrada.

Em entrevista informal realizada, alguns servidores relataram que a falta de comprometimento de outros colegas de trabalho tem causado desmotivação influenciando assim o desempenho. Relataram que a presença de colegas que trabalham pouco ou ficam esperando que os outros façam em seu lugar, tem causado mal estar generalizado na equipe, fazendo com que aqueles que querem produzir, também parem em protesto e reclamação contra aqueles que pouco fazem ou nada querem fazer.

Também foi relatada desmotivação por falta de companheirismo dos colegas de trabalho, que em sua grande maioria só pensam em si mesmos, não querendo ajudar os outros nas rotinas de trabalho, nem no revezamento das funções realizadas. Os servidores relataram ainda que cada um deseja fazer unicamente atividades ou estar em setores que beneficiem seus próprios interesses, não atuando de forma coletiva e harmônica com o grupo. Esse tipo de comportamento citado pelos servidores é extremamente nocivo para o ambiente de trabalho, pois diminui drasticamente o desempenho de todos os servidores, quando um ou mais colegas do grupo de trabalho, começa a não querer fazer o que deve ser feito, afeta os demais integrantes, que uma vez se sentindo injustiçados diante dessa situação, e começam a também não fazer o que precisa ser feito. O resultado disso é uma queda drástica de desempenho em todo o setor, individualismo, inconstância de humor e aumento da possibilidade de conflitos dentro do próprio grupo de trabalho.

Todos os servidores relataram que a instabilidade do poder político atual também causa desmotivação, uma vez que quem manda na cidade e nos servidores é o partido político que ganhou as eleições, ou seja, as oportunidades quase sempre sobram apenas para quem faz parte do partido, trabalhou para o partido nas eleições ou tem conhecidos influentes ligados a

políticas. Os servidores relataram profunda desmotivação ou ver funcionários que pouco ou nada sabem do setor, assumir altos cargos e ter grandes benefícios, tão somente por fazerem parte do partido político. Essa situação levou os servidores a perder a vontade em suas atividades de trabalho, produzindo menos ou perdendo o prazer em realizá-las. A falta de perspectiva ou oportunidade minou os sonhos dos servidores de carreira causando desmotivação geral ao ver sendo beneficiadas apenas pessoas participantes da política. Infelizmente essa é uma realidade existente na esfera pública, que tem feito com milhares de servidores ao longo do Brasil sintam-se desmotivados frente à possibilidade de ascensão na carreira como servidor.

### **6.3 Pesquisa sobre motivação e desmotivação no ambiente de trabalho**

Além da observação do setor de trabalho e das entrevistas realizadas, foi realizada também uma pesquisa com os servidores do setor, através de um questionário padrão para todos, com objetivo de mensurar que fatores desmotivam o servidor, que fatores afetam o desempenho do servidor e quais fatores motivariam esses servidores.

Os itens que compuseram o questionário foram os seguintes: salário, chefia, funções realizadas, oportunidade de crescimento profissional, ambiente de trabalho, localização do local de trabalho e percepção do servidor em relação ao seu colega de trabalho.

Depois de realizada a pesquisa os itens apontados como mais relevantes pelos servidores, capazes de proporcionar motivação no ambiente de trabalho foram:

Um bom salário, uma boa chefia, oportunidades de crescimento profissional, um ambiente de trabalho com boa iluminação e situação adequada de higiene, Equidade com relação aos demais colegas de trabalho e uma boa localização do local de trabalho.

Já com relação às funções realizadas no trabalho, 50% dos servidores acreditam que poder realizar as atividades as quais tem afinidade, pode causar motivação, já os demais servidores afirmaram que o fato de realizarem funções diferentes é indiferente.

É extremamente importante citar que a grande maioria dos servidores acredita que um único fator ou benefício não é capaz de proporcionar motivação por muito tempo, sendo que o conjunto de dois ou mais fatores dos listados acima, são mais que necessários para que possa existir de fato motivação e inspiração para o trabalho no médio e no longo prazo.



#### **6.4 Ações necessárias para transformar positivamente o ambiente de trabalho, trazendo benefícios que motivem o trabalhador no exercício de suas funções ampliando o desempenho.**

##### **Alteração do sistema de evolução funcional atualmente existente**

Na atualidade os servidores contam com um sistema de evolução funcional (horizontal), o qual através da apresentação de certificados e capacitações diversas faz com que o servidor acumule pontos e a cada 150 pontos acumulados tenha um aumento médio de 3% em seu salário base.

Como a atual situação política e econômica do país não tem permitido um aumento salarial anual justo aos servidores, e existe grande reclamação por parte dos servidores com relação à remuneração recebida, se torna de extrema importância criar alternativas que visem aumento salarial gradativo desses servidores. Ao invés dos 3% de aumento poderia passar para 5%.

Tal iniciativa faria com que o servidor sintasse valorizado e estimulado, pois o mesmo sente satisfação em perceber que seus cursos, formações e esforços são valorizados. Esse sistema de evolução funcional proporciona ainda um grande ganho para a organização uma vez que a mesma terá a sua disposição servidores públicos mais preparados e capacitados.

##### **Treinamentos para chefia imediata**

Devido à grande reclamação por parte dos servidores em relação à forma de liderar da chefia imediata, se faz necessário que o setor de treinamento da prefeitura, crie capacitações específicas que proporcionem conhecimento teórico e prático aos novos chefes que adentram ao poder. Pois ficou comprovado que a grande maioria dos novos chefes não tem o conhecimento necessário e adequado para gerir pessoas no ambiente de trabalho. Além do preparo e conhecimento técnico na função, é preciso saber administrar pessoas, comportamentos, expectativas, motivações, ampliar capacidade de comunicação com a equipe, saber gerir adequadamente conflitos e aprender a monitorar a motivação do pessoal.

Esses treinamentos são essenciais uma vez que muitos dos novos chefes têm formações completamente diferentes das áreas as quais tem que atuar sendo também para os mesmos um grande desafio. Um líder bem treinado é capaz de compreender seu papel e motivar toda uma equipe, aplicando conhecimento, ferramentas e técnicas de gestão de pessoas, isso ao final terá um reflexo positivo na equipe e no desempenho dos trabalhos a serem realizados.

Portanto, seria de fundamental importância os treinamentos visando o preparo dos novos líderes com base as necessidades atuais do ambiente e complexidade do setor público.

### **Melhor adequação das tarefas realizadas pelos servidores**

É de extrema importância para o gestor ter um conhecimento mais amplo e detalhado das qualidades, aptidões e desejos de cada servidor da equipe, o que facilitaria muito na hora de decidir sobre quais funções e atividades seria feito por cada um do grupo. Como já foi demonstrado na pesquisa, os servidores se mostraram desmotivados pelo fato de realizar tarefas e atividades as quais não gostam ou não tem aptidão para fazer. Poderia ser aplicado um questionário aos servidores sobre quais suas preferências, habilidades e desejos no ambiente de trabalho. Isso possibilitaria mensurar o que o servidor gosta de fazer, o que ele faz bem e o que gostaria de estar fazendo. Também seria muito útil que a chefia fizesse uma entrevista com cada servidor, com objetivo de conhecer melhor cada um, suas expectativas, seu histórico profissional e seus desejos como servidor. Essa alocação adequada dos servidores em atividades que de fato gostam de fazer, faz toda diferença no quesito motivação, uma vez que a pessoa certa, no lugar certo, fazendo atividade certa, trará inúmeros benefícios à organização como: aumento de desempenho, facilidade na resolução de problemas diversos e satisfação com o trabalho realizado.

### **Ampliação das oportunidades de carreira para servidores concursados**

Implantação de novas regras para preenchimento de oportunidades nos cargos: de chefia, coordenação, entre outros, que privilegiassem não somente servidores ou pessoas ligadas a partidos políticos, mas privilegiassem em igualdade os servidores concursados sem vínculos políticos, tendo como critérios para merecimento: a formação do servidor, o tempo

de conhecimento na área e na função e a capacidade para assumir tal responsabilidade. Atualmente a maioria dos cargos são políticos, e são direcionados a pessoas que trabalharam na campanha política ou fazem parte do partido. Com regras mais justas a distribuição mais coerente de cargos trariam diversos benefícios a prefeitura e sociedade, primeiro porque aumentaria motivação dos servidores concursados, pois teriam chances de crescimento e oportunidade mesmo não participando a política ou possuindo influência. E segundo porque os setores de trabalho, as divisões de trabalho ganhariam em muito com a escolha de chefes com grande conhecimento na área de atuação, com formação na área e principalmente que já atuam no setor e tem conhecimento de fato sobre os problemas e dificuldades enfrentados no dia a dia.

### **Estabelecer reuniões individuais e em grupo**

Depois de verificado que inexistem reuniões no setor e há uma abertura limitada para que o servidor possa se expressar, se torna necessário o estabelecimento de reuniões semanais ou quinzenais, com o intuito de unir a equipe. Essas reuniões devem ter como objetivo ouvir os servidores em todas as suas necessidades, anseios e problemas no ambiente de trabalho. O líder deverá mensurar os problemas enfrentados por esses servidores, bem como as insatisfações e ânimos da equipe. As reuniões em grupo devem ter como objetivo principal a união da equipe, a participação coletiva e também o estabelecimento de regras e o alinhamento das atividades por parte do líder. Uma vez realizada a reunião, o líder terá informações suficientes para ajudar o setor e os servidores nas dificuldades enfrentadas, e também poderá avaliar qual será a melhor ferramenta a ser adotada para melhor direcionar os esforços da equipe na resolução dos problemas e dificuldades expostas. Já as reuniões individualizadas têm o objetivo de coletar informações as quais o servidor não tem coragem de expressar em grupo, sentimentos particulares com relação ao trabalho, problemas enfrentados em casa, com familiares, e as mais diversas solicitações que possam estar afetando o desempenho e a motivação do mesmo no setor.

### **Criação de capacitações específica por equipes**

Ficou evidente que no setor os servidores estão insatisfeitos com seu ambiente de trabalho e uma dessas insatisfações diz respeito à falta de companheirismo e comprometimento por parte dos colegas de trabalho. Muitos servidores sentem se desmotivados e irritados pelo simples de fato de outro colega do mesmo setor estar executando atividades mais prazerosas ou ter maiores oportunidades. Mediante análise dos problemas identificados se faz necessário a criação de capacitações específica com temas que iram ajudar o servidor conhecer melhor seu papel no ambiente de trabalho, essas capacitações podem envolver temas como: o papel do servidor público, motivação no setor público, a importância do servidor público para a sociedade, trabalho em equipe, resolução de conflitos, ampliando desempenho no trabalho. Tais temas seriam focados na problemática vivenciada pela equipe de trabalho, com foco total na resolução e na mudança comportamental daquela equipe, a fim de mudar o horizonte mental e físico desses servidores, trazendo conhecimento útil para o dia a dia, resultando em benefícios para todos do setor.

## **7 CONCLUSÃO**

Depois de efetuado os estudos sobre a motivação no ambiente organizacional e também o estudo de caso no setor de trabalho da prefeitura de Sorocaba, concluímos que a motivação exerce forte influência no desempenho dos servidores públicos alterando o comportamento dos servidores e a dinâmica do ambiente de trabalho.

Foram encontradas diversas evidências de que a motivação afeta positivamente ou negativamente os trabalhadores, modificando o desempenho desses trabalhadores.

Foi possível comprovar também que o servidor é influenciado por fatores internos e externos a ele. Fatores internos: situação de saúde, problemas pessoais, etc. Fatores externos: dificuldade de deslocamento para o trabalho, chefe ruim, ambiente de trabalho hostil, falta de oportunidades de carreira, má localização do local de trabalho, etc.

Ficou claro que cada servidor é singular, na sua forma de pensar, agir e desejar, ou seja, o que motiva um servidor pode não motivar o outro.

A melhora no estado motivacional dos servidores depende do conhecimento prévio das necessidades e expectativas de cada um deles, de forma única e individualizada.

Pode se concluir também que o dinheiro é considerado importante para causar satisfação nos trabalhadores, mas ficou comprovado que somente um alto salário não é

suficiente para motivar verdadeiramente o servidor, pois o mesmo leva em consideração outros fatores como ambiente de trabalho amigável e boa relação com os colegas.

Ficou claro que para manter um alto grau de motivação no ambiente de trabalho é necessária uma visão global e detalhada de todo setor e das pessoas as quais trabalham nesse setor. Sendo de crucial importância o gestor conhecer todas as etapas do trabalho a ser executado e todas as competências, habilidades e necessidades de seus funcionários. Essa visão e conhecimento ajudarão o líder a melhor administrar suas equipes em todos os processos de trabalho, bem como compreender melhor como pensam e como agem, a fim de se utilizar de ferramentas e técnicas que inspirem os servidores a fim de ampliar sua motivação e desempenho.

Concluiu se também que não há uma teoria motivacional única e completa que possa ser utilizada de forma generalizada em todas as ocasiões, mas que é possível encontrar em cada uma delas o conhecimento necessário para cada vez mais conhecer o comportamento humano e o processo motivacional nos indivíduos. Isto quer dizer que uma teoria, complementa ou amplia o horizonte de outro e todas devem ser levadas em consideração pelo gestor para tomada de decisão e para criação de estratégias que visem ampliar a motivação.

Foi também possível concluir que uma gestão equilibrada e humanizada que traga benefícios não somente ao setor, mas também aos funcionários nela inseridos pode trazer grandes resultados de satisfação e desempenho para o setor.

Portanto, podemos concluir que o sucesso das organizações reside nas pessoas, pois elas são o principal instrumento pelo qual é possível obter resultados, sendo assim de crucial importância para as organizações públicas e para o gestor público o conhecimento da influência motivacional no comportamento dos trabalhadores.

## **8 REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOIS, George. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**.

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes/57558/>> Acesso em: 10 de junho de 2018.

BRANDÃO, Leonor. **Comportamento Humano nas Organizações**. Unip Interativa. São Paulo, 2012. p.36-44.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, UAB, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, UAB, 2012.

BRITO, Kelly Morgana Bezerra de Lima. **A importância do princípio da motivação nos atos administrativos**.

Disponível em <<http://http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/importancia-do-principio-da-motivacao-nos-atos-administrativos/>> Acesso em: 24 de setembro de 2018.

**ANEXO A – Questionário de Pesquisa sobre motivação e desmotivação no ambiente de trabalho**

Questionário 01. “Influência da motivação no ambiente de trabalho”

Em sua opinião com relação a “Fatores que DESMOTIVAM O SERVIDOR”, selecione uma opção:

1. Um Baixo Salário:

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

2. Uma Chefia ruim (falta de comunicação, liderança, arbitrariedade)

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

3. Ter funções diferentes das quais foi contratada ou gostaria de realizar:

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

4. Falta de oportunidade de crescimento profissional:

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

5. Um ambiente de trabalho com iluminação ruim, móveis antigos e presença de sujeira.

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

6. Localização do local de trabalho (trabalhar longe de casa, locais de difícil acesso ou demora de transporte coletivo)

- ( ) motiva
- ( ) indiferente
- ( ) desmotiva

7. Perceber que outro colega na mesma função que a sua, ganha mais ou tem mais privilégios (com funções mais realizadoras, tratamento diferenciado por parte da chefia e menos cobranças)

- motiva
- indiferente
- desmotiva

“Influência da motivação no ambiente de trabalho”

Em sua opinião com relação aos “Fatores que AFETAM O DESEMPENHO”, selecione uma opção:

1. Um Baixo Salário:

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

2. Uma Chefia ruim (falta de comunicação, liderança, arbitrariedade)

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

3. Ter funções diferentes das quais foi contratada ou gostaria de realizar:

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

4. Falta de oportunidade de crescimento profissional:

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

5. Um Ambiente de trabalho com iluminação ruim, móveis antigos, presença de sujeira

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

6. Localização do local de trabalho (trabalhar longe de casa, locais de difícil acesso ou demora de transporte coletivo, locais inseguros que tenham violência.)

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta



7. Perceber que outro colega na mesma função que a sua, ganha mais ou tem mais privilégios (com funções mais realizadoras, tratamento diferenciado por parte da chefia e menos cobranças)

- Afeta
- indiferente
- Não Afeta

“Influência da motivação no ambiente de trabalho”

Em sua opinião com relação aos “Fatores que MOTIVAM O SERVIDOR”, selecione uma opção:

1. Um bom Salário:

- motiva
- indiferente
- não motiva

2. Uma boa chefia (comunicação adequada, liderança, respeito a todos)

- motiva
- indiferente
- não motiva

3. Ter funções que gosta de realizar:

- motiva
- indiferente
- não motiva

4. Ter oportunidade de crescimento profissional:

- motiva
- indiferente
- não motiva

5. Um ambiente de trabalho com boa iluminação, móveis novos e ambiente limpo

- motiva
- indiferente
- não motiva

6. Localização do local de trabalho (trabalhar perto de casa, locais de fácil acesso e que sejam seguros)

- motiva

- ( ) indiferente  
 ( ) não motiva

7. Perceber que outro colega na mesma função que a sua, ganha mais ou tem mais privilégios (com funções mais realizadoras, tratamento diferenciado por parte da chefia e menos cobranças)

- ( ) motiva  
 ( ) indiferente  
 ( ) não motiva

**RESPONDA COM BASE EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO ATUAL**

Em sua opinião ter somente um bom salário e nada mais, já é motivo suficiente para deixar você sempre motivado?

- ( ) Sim ( ) Não.

Justifique:

---



---

Cite que fatores você são importantes para que você se sinta motivado no ambiente de trabalho? Descreva o que te faria sentir se de fato feliz no ambiente de trabalho.

---



---

Que fatores desmotivam você no ambiente trabalho? Que situações ocorrem que tiram sua vontade e desejo de trabalhar e produzir de forma feliz e motivada?

---



---

Final da Pesquisa. Muito Obrigado por sua participação!!!!!!

Nome: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Tempo de Servidor: \_\_\_\_\_

Sorocaba, 09 de Julho de 2018