

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI  
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Margarida Aparecida Ribeiro  
2017200530206

A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA  
ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO  
MUNICÍPIO DE POUSO ALTO.

SÃO JOÃO DEL REI  
2018

MARGARIDA APARECIDA RIBEIRO

A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA  
ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO  
MUNICÍPIO DE POUSO ALTO.

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. Dr. Renilson Rodrigues da Silva

SÃO JOÃO DEL REI  
2018

MARGARIDA APARECIDA RIBERO

A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA  
ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DO  
MUNICÍPIO DE POUSO ALTO.

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

APROVADA EM 15 DE SETEMBRO DE 2018

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Renilson Rodrigues da Silva (UFSJ)  
(Orientador)

---

Prof.<sup>a</sup> Dryelli Jales Costa (UFSJ)

“O que empobrece o ser humano, não é a falta de dinheiro, mais sim, a falta de fé, motivação e criatividade. ”

Ana Fraga - Ivaiporã

### **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a Deus, que sempre estive ao meu lado, sempre me guiando nos caminhos e cuidando de mim com muito carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos coordenadores, aos professores e aos tutores do Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de São João Del Rei.

Agradeço aos técnicos do Núcleo de Educação a Distância (NEAD).

Agradeço aos alunos companheiros de caminhada. Enfim, agradeço a todos os envolvidos por essa oportunidade de construção coletiva do saber. Ao meu orientador, Prof. Renilson Rodrigues da Silva, por toda a paciência e atenção e acima de tudo pela forma como me orientou nesta jornada.

A minha mãe, pelos ensinamentos de vida e a todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

E a DEUS, sobre todas as coisas, que nos dá a motivação que precisamos para viver o nosso dia a dia com confiança, alegria e amor, buscando sempre a realização dos sonhos e objetivos.

## RESUMO

Em meio aos segmentos da ciência da Administração, notavelmente um dos mais importantes é a Administração Pública, estando representada pelo aparelho do Estado e servindo como um valioso instrumento para controlar as ações e atividades administrativas, tais como planejar, organizar e dirigir esse mesmo Estado, em uma busca incansável pela satisfação e necessidades básicas da coletividade. Porém, a Administração Pública nem sempre existiu como a conhecemos atualmente, houve uma grande evolução ao longo do tempo, evidenciando os respectivos modelos de gestão (Patrimonialista, Burocrático e Gerencial), no intuito de uma maior promoção de qualidade e eficiência dos serviços prestados ao cidadão. Nesse sentido para se conseguir uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento do trabalho público, deve-se ter bons administradores, deve-se incentivar os funcionários e promover a motivação entre eles, já que os funcionários motivados tendem a trazer benefícios para a organização. Contudo, o presente trabalho tem como objetivo principal investigar como a motivação pode influenciar o desempenho das ações e atividades e qual é a importância da motivação nas organizações públicas. Para isso foram aplicados questionários para os servidores públicos que atuam no Setor de Assistência Social do município de Pouso Alto, a fim de analisar se esta empresa consegue motivar seus funcionários em busca de melhores resultados. Nesse sentido, os resultados obtidos foram satisfatórios, pois ficou evidente que o gestor público mantém uma boa relação com os servidores do setor, possuindo dessa forma uma linha de argumentação levando em consideração a sensibilidade e as características dos ouvintes, no caso, os funcionários. E, sobretudo reconhece a capacidade da equipe com que trabalha, por isso sabe exatamente como desenvolver as potencialidades de cada servidor para alcançar resultados favoráveis.

Palavras-chave: Gestão Pública; Motivação; Gestor Público; Servidores Públicos; Secretaria de Assistência Social.

## **ABSTRACT**

Among the segments in the science of Administration, notably one of the most important is the Public Administration, being represented by the state apparatus and serving as a valuable instrument to control the actions and administrative activities, such as planning, organizing and directing of the state itself, in a tireless search for the satisfaction and basic needs of the collective. However, Public Administration did not always exist as we know it today, it has evolved greatly over time, evidencing the respective management models (Patrimonialist, Bureaucratic and Managerial), in order to further promote the quality and efficiency of the services rendered to its citizen. In this sense, in order to achieve greater efficiency and effectiveness in the development of public work, one must have good managers, should encourage and promote motivation among employees, as motivated employees tend to bring benefits to the organization. However, the main objective of this study is to investigate how motivation can influence the performance of actions and activities and the importance of motivation in public organizations. For this purpose, questionnaires were applied to the civil servants in the Social Assistance sector of the city of Pouso Alto, in order to analyze if this company can motivate its employees in search of better results. In this sense, the results were satisfactory, it was evident that the public manager had a good relationship with the staff, making it possible for him to have good communication with the staff, taking into account the sensitivity and the characteristics of each individual, in this case the employees. And, above all, recognizes the ability of the team he works with so as to know exactly how to develop the characteristics of each member in achieving favorable results.

**Keywords:** Public administration; Motivation; Public Manager; Public Servers; Secretariat of Social Assistance.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	pág. 25
Figura 02 - Análise de Herzberg.....	pág. 27
Figura 03 - Teoria de Contingência de MCClelland.....	pág. 29
Figura 04 - Teoria ERG Clayton Alderfer.....	pág. 30

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01** - Motivação no Ambiente de Trabalho..... pág. 36
- Gráfico 02** - Motivação relacionada a Fatores Higiênicos e Motivacionais..... pág. 37
- Gráfico 03** - Motivação relacionada a fatores de desempenho, remuneração e estabilidade funcional.....pág. 39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ART** - Artigo CF - Constituição Federal

**DASP** - Departamento Administrativo do Serviço Público

**PDRAE** - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

**NGP** - Nova Gestão Pública

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	16
1.1 A administração pública através dos tempos.....	16
1.2 Administração Patrimonialista.....	18
1.3 Administração Burocrática.....	19
1.4 Administração Gerencial.....	20
1.5 Princípios aplicáveis à administração pública.....	21
<b>2 MOTIVAÇÃO</b> .....	23
2.1 Teoria das necessidades de Maslow.....	24
2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	26
2.3 Teoria de McClelland.....	28
2.4 Teoria da Expectativa (ou Expectância).....	29
2.5 Teoria ERG de Clayton Alderfer.....	30
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	32
3.1 Apresentação da empresa.....	32
3.2 Metodologia.....	33
3.2.1 Tipo de pesquisa.....	33
<b>4 ANÁLISES DE DADOS</b> .....	35
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
<b>ANEXOS</b> .....	48

## INTRODUÇÃO

Em meio ao um mundo que passou a ser tão globalizado, em que as mudanças são rápidas, constantes e intensas a Administração Pública também teve que sofrer profundas transformações para que pudesse acompanhar este novo ritmo ao longo do tempo.

No campo da Administração Pública, a modernização e inovação ocorreu através das passagens das fases de Administração Patrimonialista, para Administração Burocrática e logo em seguida para a fase de Administração Gerencial.

A fase de administração gerencial é a que vigora nos dias atuais com propósitos de vincular a eficiência, eficácia e efetividade, afim de se construir gradativamente organizações públicas mais estruturadas e voltadas para melhores resultados.

Notavelmente, para que se obtenha melhores resultados é necessário que se fomente a motivação dos servidores públicos, sendo este um dos primeiros passos para o sucesso da organização.

Funcionários satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros, sendo está uma condição indispensável para se alcançar eficazmente melhores resultados.

Nesse aspecto, o presente trabalho visa analisar qual é a importância da motivação, a sua influência no rendimento do trabalho em servidores públicos e conseqüentemente como a sua falta pode interferir negativamente no desempenho e no desenvolvimento nas organizações públicas.

A motivação é um tema muito importante e bastante discutido, tendo mais influência no setor público do que no setor privado (Bowman, 2010).

Segundo Andrade, 2011, os problemas de evasão e insatisfação profissional têm sido observados em diversas carreiras públicas no país.

De fato, alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e neste sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor. (CORDEIRO, 2012).

Para ser inovadora, uma organização pública tem de ser flexível, fazer gestão do conhecimento para criar novos saberes, criar equipes para desenvolver projetos e desenvolver novos mecanismos de coordenação.

Neste contexto, Dal Prá e Carvalho (2009) traduzem bem essa ideia ao afirmarem que não bastam investimentos financeiros e tecnológicos, o sucesso empresarial está atrelado às pessoas.

Para tanto, o gestor público, deve estar atento a este fator essencial para efetuar juntamente com a sua equipe um atendimento e prestação de serviço de qualidade que eleve a administração pública à eficiência.

Diante do exposto, surgem, então, as seguintes perguntas:

Qual a importância da motivação para o desempenho e qualidades dos serviços prestados dentro das organizações públicas? Será que é possível motivar um servidor público insatisfeito? Como reconhecer pessoas motivadas?

O tema torna-se relevante, pois Bergamini (1998), assegura que a satisfação está ligada à motivação e estudar a motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da motivação humana na organização pública.

Esclarecer estas perguntas tornou esse tema interessante para a pesquisa, pois a motivação no setor público influencia drasticamente o comportamento dos servidores públicos.

Os reflexos negativos no atendimento público trazem constantes críticas, principalmente com a má qualidade dos serviços prestados à comunidade em geral. Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação é uma das principais condicionantes.

Robbins (2002, p. 151) vê a motivação como um “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Sendo assim, o objetivo geral será verificar os fatores motivacionais e qual o grau de satisfação ou insatisfação dos servidores públicos dentro da instituição pública, mais precisamente no setor de Assistência social do Município de Pouso Alto, confrontando os resultados com as principais teorias de motivação humana.

E ao final, discutir os resultados no intuito de melhorar a qualidade de funcionamento e atendimento, tendo em vista que servidores motivados são fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

Os objetivos específicos da pesquisa serão discorrer sobre as teorias motivacionais e sua aplicabilidade na gestão pública a fim de melhorar a performance da mesma e desenvolver um estudo de caso no setor de Assistência Social do Município de Pouso Alto, com o objetivo estudar os estímulos criados nesse ambiente a fim de estudar os servidores e os seus comportamentos energizados.

Para tanto, a seguinte pesquisa foi dividida em duas etapas, onde primeiramente foi desenvolvida através de uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos em seguida como segunda etapa foi realizada uma pesquisa exploratória, com o intuito de colher dados tanto da instituição como também dos servidores públicos que atuam na instituição, a fim de observar as suas considerações para a realização de um estudo de caso.

No primeiro capítulo da pesquisa, será abordado um breve histórico da evolução da Administração Pública no Brasil desde a fase patrimonialista, passando pelas particularidades de a fase burocrática até chegar à fase gerencial, onde o conhecimento da motivação humana é extremamente relevante para que o administrador possa de fato contar com o amplo auxílio de seus colaboradores, vindo a se destacar sobretudo nas tomadas de decisões rápidas, de forma inovadora e criativa.

No segundo capítulo será realizado um embasamento ao conceito de motivação, evidenciando as suas definições e as teorias abordadas.

E para finalizar, no terceiro capítulo será abordado um estudo de caso, onde uma entrevista na forma de questionários será aplicada a todos os colaboradores da Secretaria de Assistência Social do Município de Pouso Alto, com intuito de demonstrar a importância da motivação para o desenvolvimento do sucesso e como ela pode influenciar diretamente no desempenho diário dos servidores dentro de uma organização pública.

## **1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Este capítulo abordará uma breve introdução sobre o tema Administração Pública, bem como seu conceito, os primórdios de história e princípios.

Paludo, (2013) explica que o termo administração é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador, por sua vez, é o profissional (agente público) que atua nas organizações e exerce as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

No que tange a Administração Pública em sentido amplo compreende, ainda Paludo, 2013, p.35, ressalta que é o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

Para Meirelles (2004), a Administração Pública significa a totalidade de serviços e entidades ligados ao Estado. De modo concreto, é esse mesmo Estado atuando solidamente visando a satisfazer o bem comum de indivíduos em uma coletividade sob seu domínio, nas esferas federal, estadual e municipal de governo, podendo estas duas últimas esferas gozar de maior ou menor autonomia político administrativa em relação à primeira.

Logo, pode-se formular um conceito próprio partindo da visão de Meirelles (1994, p.55) “O estudo da Administração Pública em geral, compreendendo a sua estrutura e as suas atividades, deve partir do conceito de Estado, sobre o qual repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados” Como visto, definir o conceito de Administração Pública não é fácil, dada a sua amplitude e complexidade.

Sendo assim, a Administração Pública é compreendida como o conjunto de atividades desempenhadas ou dirigidas pelas autoridades e pelos órgãos de Estado, com o objetivo formal de promover o bem comum da coletividade. (COTRIM, 2009, p. 41)

Mas para tanto, ao que se refere a história da Administração Pública no Brasil, está pode ser analisada levando-se em consideração três modelos de administração: modelo patrimonialista, modelo burocrático e modelo gerencial como pode-se notar a seguir.

### **1.1 A Administração Pública através aos tempos.**



Ao se pensar sobre a história da Administração, bem como o seu surgimento, evolução e ideias durante o passar dos anos, de como era e como se entende hoje, nota-se que ao longo dos tempos, muitas reformas voltadas para a Administração Pública têm sido deslanchadas, principalmente, para maximizar a satisfação do cidadão”. (SANTOS NETA, 2011, p.32).

Historicamente, em síntese, Paludo (2013) expõe que dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três modelos diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

A Administração Pública, visualizada pelo ângulo histórico, caracteriza-se pela evolução e aprimoramento de alguns modelos de gestão, os quais são classificados de acordo com a maneira em que a república - “res pública” - “coisa pública” ou o patrimônio público tenha sido gerido pelo detentor do poder e relaciona-se, inclusive, com o grau de participação direta ou indireta do cidadão neste processo. MARQUES, (2008, p.3)

Portanto, a Administração Pública no Brasil aconteceu em três grandes fases, sendo a fase inicial a Patrimonialista identificada e exercida durante a era do Império, onde o patrimônio do soberano era confundido com o do Estado. Fase totalmente marcada pelo nepotismo e dando ênfase na corrupção do serviço público, que caminhou até a Constituição de 1934. Em segundo momento, segundo a fase Burocrática teve seus fundamentos na era Vargas, surgiu com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo, orientando-se pelos princípios da profissionalização, da ideia de carreira, da hierarquia funcional, da impessoalidade e do formalismo. Por fim a fase Gerencial sendo a fase mais recente que ainda está passando por implementações, e visa estabelecer a otimização e expansão dos serviços públicos, objetivando dessa forma a redução dos custos e o acréscimo da efetividade e eficiência dos serviços prestados aos cidadãos inseridos na sociedade. (PDRAE, 1995, p.15).

Portanto, na área pública, em termos de modelos de gestão, pode-se afirmar, baseado em Bresser Pereira (1999), que a Administração Pública no Brasil, de fato, pode ser percebida como uma combinação, por sobreposição, dos traços que compõem a tipologia de paradigmas proposta pelo patrimonialismo, burocracia e o gerencialismo.

Partindo dessa premissa, pode-se enaltecer que a compreensão das dimensões formal e, sobretudo, informal da organização pública constitui elemento de elevada importância para a compreensão do comportamento humano no ambiente laboral e para se ter uma melhor compreensão destes importantes três modelos, tanto do modelo patrimonialista, como a burocrático e gerencial.

Diante do exposto, em seguida cada modelo da Administração Pública Brasileira será apresentado, com o objetivo de explorar as características marcantes de cada momento.

## **1.2 Administração Pública Patrimonialista.**

Tem-se como característica primordial da administração patrimonialista brasileira, o fato de não se distinguir o que era bem do estado e o que era bem do monarca e mesmo de forma desorganizada, o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Nele não havia distinção entre a administração de bens públicos e bens particulares: tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade. PALUDO (2013,p.58)

O Brasil conquistou autonomia com fatores que diferem de outros países, o que o tornou com especificidades próprias, Matias-Pereira (2008) conclui que na Administração Pública Patrimonialista o aparelho de Estado atua como uma extensão do poder do monarca. Os servidores públicos possuem status de nobreza real, e os cargos funcionam como recompensas, o que causa o nepotismo.

Seguindo este pensamento, no patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. “A res publica (coisa pública), não é diferenciada das res principes (patrimônio do soberano). Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.” (PDRAE, 1995, p.15)

Em suma, essa forma de administração patrimonialista vigorou nos Estados, de forma predominante, até a segunda metade do século XIX, quando o surgimento de organizações de grande porte, o processo de industrialização e as demandas sociais emergentes forçaram os governos a adotar um novo modelo de administração capaz de responder tanto aos anseios dos comerciantes e industriais, quanto aos da sociedade em geral. Em países como o Brasil, o Estado-Administração ainda teria a missão de alavancar o processo de desenvolvimento nacional. (PALUDO, 2013, p. 60).

Diante do exposto pelos autores, conclui-se que o modelo de administração patrimonialista foi ineficiente, ocasionado dessa forma o surgimento da Administração pública burocrática que foi adotada para substituir a Administração Patrimonialista como veremos a seguir.

### **1.3 Administração Pública Burocrática.**

A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à Administração Pública.

Nesse sentido, a burocracia é um fenômeno complexo e multidimensional que pode ser entendido como um sistema social, como uma organização burocrática, ou como grupo social. Fundamentalmente, “[...] burocracia é poder; antes de mais nada, burocracia é uma organização que confere àqueles que a ela controlam uma imensa parcela de poder” (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1981, p. 10).

Afirma Weber (2000) que o fenômeno da dominação definindo uma tipologia de fontes de autoridade legítimas: a carismática, a tradicional e a racional-legal. Essas fontes são denominadas “tipos puros” ou “ideais” pelo “[...] fato de que nenhum dos três tipos ideais, [...], costuma existir historicamente em forma realmente ‘pura’ [...]” (WEBER, 2000, p. 141).

Este modelo teve início na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, constituindo como princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. (PDRAE 1995, p.15).

Para Marini (2004) no Brasil a Administração Burocrática teve início a partir da segunda metade da década de 30, com a reforma administrativa do Estado Novo durante o governo do presidente Getúlio Vargas, no intuito de combater os problemas da dominação patrimonialista.

Bresser Pereira (1996), menciona que a adoção da administração burocrática em substituição à administração patrimonialista ocorreu porque se tornara necessário desenvolver um tipo de administração que além de diferenciar entre o público e o privado, pudesse também separar entre o político e o administrador público.

Por isso a sua importância na Administração Pública, pois permitiria o fim do mandonismo patrimonial, dos benefícios e favores pessoais, bem como a garantia da “[...] precisão, velocidade, eliminação de equívocos, conhecimento do registro documental,

continuidade, sentimento de discricção, uniformidade operativa, sistema de subordinação. ” (BENDIX, 1979, p. 399).

Portanto conclui-se que essa reforma administrativa foi, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo, ou seja, uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado, que procurava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado, visando constituir uma administração pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização via substituição de importações, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes — a nova burguesia industrial e o operariado urbano (MARCELINO, 1987).

#### **1.4 Administração Pública Gerencial.**

O gerencialismo é uma técnica de instrumentalização e operacionalização das políticas públicas previamente desenvolvidas e aceitas pela organização, tendo como termo Nova Gestão Pública, na literatura nacional, traduz a expressão inglesa New Public Management. Ambas significam, na literatura internacional, as reformas do Estado a partir dos anos 1970, baseadas na corrente gerencialista do pensamento administrativo. No Brasil, ela foi introduzida por Bresser-Pereira (1998) como Administração Pública Gerencial. (JUNQUILHO, 2000).

Moreira Neto (1998) justifica que a transição da Administração Burocrática para a Administração Gerencial foi fortemente influenciada pela postura pragmática das megaempresas e deslocou o foco do interesse administrativo do Estado para o cidadão.

Segundo Clarke e Newman (1997 apud JUNQUILHO, 2000), a NGP apresenta uma tipologia de Estado que se opôs ao chamado Estado de Bem-Estar Social. A partir da crítica às incapacidades desse Estado de Bem-Estar Social em atender às crescentes demandas sociais, surge, então, o Estado Gerencial.

Na perspectiva de Fonseca, (2008, p.12) a Administração Gerencial, derivava na formação de profissionais que “pensem como lideranças capazes de perceber problemas, buscar recursos, criar soluções e estabelecer redes sociais”.

Desse modo, essa administração surge então, com uma proposta de transformação dos chamados servidores públicos burocratas, típicos da Administração Pública Burocrática, em gerentes ou empreendedores públicos, guiados por valores ligados ao mercado, tomando decisões baseadas em suas capacidades de julgamento sobre o que é bom ou mau para um determinado negócio, atuando em organizações que deveriam estar inseridas em um tipo ideal “orgânico”, ou seja, como aquelas públicas ou privadas, direcionadas “[...] para a flexibilidade, a agilidade, a criatividade e a capacidade de inovação.” (WOOD JÚNIOR, 2001, p. 131).

Em síntese, conclui-se que a administração pública gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática, porém não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios, pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental. (CHIAVENATO, 2008, p. 127).

Seguindo esta análise, apresentou-se sob o ponto de vista de diversos autores a evolução da Administração Pública em seus modelos de administração e em seguida veremos os princípios que a regem.

### **1.5 Princípios aplicáveis a Administração Pública.**

Os princípios que regem a Administração Pública estão contidos na Constituição brasileira, em especial no seu artigo 37, no qual diz que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]. (Redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1998).

Dessa forma, o art. 37 da Constituição Federal determina que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedeça, além de diversos preceitos expressos, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19 (MORAES, 2006).

Para o princípio da legalidade, previsto no art. 5º, II, da Constituição Federal, Meirelles (1993) afirma que enquanto para o particular a lei significa “pode fazer assim”, para o administrador público significa “deve fazer assim”, ou seja, na Administração Pública não há liberdade, nem vontade pessoal.

Meirelles (1993) ainda acentua que o princípio da Impessoalidade tem por objetivo limitar as ações do Administrador Público a praticar atos para o seu fim legal sendo este fim legal unicamente aquele que a norma de direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal.

No princípio da moralidade constitui pressuposto de validade de todo o ato da administração pública, ou seja, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da estrita legalidade, devendo ele, no exercício de sua função pública, respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça (MORAES, 2006). Meirelles (1993, p. 84) propõe que “o certo é que a moralidade do ato administrativo juntamente com a sua legalidade e finalidade constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima”.

Já o princípio da publicidade é requisito de eficácia e moralidade. “Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, por que pública é a Administração que o realiza...” (MEIRELLES, 1993, p. 86).

E por fim, Moraes (2006) afirma que o princípio da eficiência, acrescentado pela Emenda Constitucional 19/1998, é aquele que impõe à Administração Pública direta e indireta e a seus agentes a perseguição do bem comum, ou seja, a prestação dos serviços sociais essenciais à população, visando à adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação desse objetivo.

Contudo, conclui-se que Administração Pública sempre será exercida em harmonia com esses princípios e presando por excelência em seus resultados.

Encerrando o primeiro capítulo vimos que a Administração pública vem passando por diversas mudanças ao longo dos últimos anos, onde os administradores públicos já se encontram conscientes da importância de possuir uma estrutura organizacional bem planejada, com capital humano qualificado e mais produtivo.

De fato, as pessoas assumiram um papel essencial dentro das empresas, onde manter a motivação no trabalho em alta, se tornou um dos pontos chaves da administração moderna e é neste sentido que o segundo capítulo dará um destaque maior aos estudos sobre a motivação e suas principais teorias motivacionais.

## 2 MOTIVAÇÃO.

Neste capítulo, será abordado o conceito básico de motivação, bem como suas diversas teorias e sua importância dentro das organizações públicas.

De antemão, vale destacar que os adeptos da escola pomposamente denominada Administração Científica não davam muita importância a motivação, pois achavam que o importante era encontrar as condições adequadas de trabalho como a luminosidade, ventilação altura das bancadas e outros fatores. (LACOMBE, p. 129).

Mas o que é motivação? A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, sendo um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para uma determinada meta. (STEPHEM, p. 132).

Para Robbins (2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito.

Já Vergara (2009, p. 42) afirma que a motivação está dentro de cada um, é intrínseca. Motivação é uma força que impulsiona a fazer o que a pessoa deseja, é um incentivo, uma energia e ainda complementa ao dizer que “ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não”.

Casado (2002) corrobora com os outros autores citados afirmando que existe uma distinção do que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, visto que o entendimento conceitual dos estudiosos sobre motivação está muito distante daquela que é aplicada nas organizações.

Ainda nesta linha de considerações, de acordo com Vergara (2009, p. 43), existem vários conceitos sobre motivação, além de várias teorias que são estudadas para que possa entender como esse fator faz a diferença nas organizações. O fato é que qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois, nesse caso, as organizações seriam obrigadas a agir). Nessas situações, quando os funcionários mais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes saem voluntariamente, a organização incorre em uma série de custos (tangíveis e intangíveis) que afetam sua produtividade (Allen et al., 2010).

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho (Bergue p. 21).

Partindo desse pressuposto, serão expostas a seguir as seguintes teorias sobre a motivação, começando pela Teoria das Necessidades de Maslow, passando pela Teoria os Fatores de Motivação Segundo Herzberg, Teoria De McClelland, Teoria Da Expectativa (ou Expectância) e a Teoria ERG de Clayton Alderfer, no intuito de demonstrar ao final a relação delas com a motivação no serviço público.

## **2.1 Teoria das Necessidades de Maslow.**

A mais conhecida teoria sobre motivação é provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow que surgiu na década de 50, e, se baseia na classe das necessidades humanas básicas, baseou-se no argumento de que as pessoas trabalham com a finalidade de atender as principais necessidades que, à medida que estiverem sendo atendidas, não provocam motivação para novos valores. Tais necessidades são organizadas hierarquicamente de forma que a busca por satisfazê-las é que o motiva o indivíduo para tomar alguma decisão. (VERGARA, 2009, p. 44).

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor assegura que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las.

Porém, Maslow (1943) alertou que pode haver exceções para esta hierarquia e que determinados indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais relevantes que as de nível mais baixo. Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades alcançados e possivelmente nunca venham a experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação.

Conforme a proposição inicial de Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. 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, conforme exemplificado na figura 01 abaixo.



Figura 01 - A hierarquia das necessidades segundo Maslow.



Fonte: Robbins, 2002.

Ao observar a figura 01, percebe-se que de acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas.

Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), refere-se à necessidade de auto realização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Além da teoria de Maslow, também foram criadas outras várias teorias, no próximo item será abordado sobre a Teoria de Herzberg, que completa a Teoria de Maslow, sendo de extremo valor para a análise do comportamento organizacional e das necessidades das pessoas.

## 2.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Recentemente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido cultivada, surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1959) que tem por objetivo ilustrar a interação que existe diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho no sentido de despertar a motivação dos servidores. (MAXIMIANO, 2012, p. 271).

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 referido autor, portanto, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.

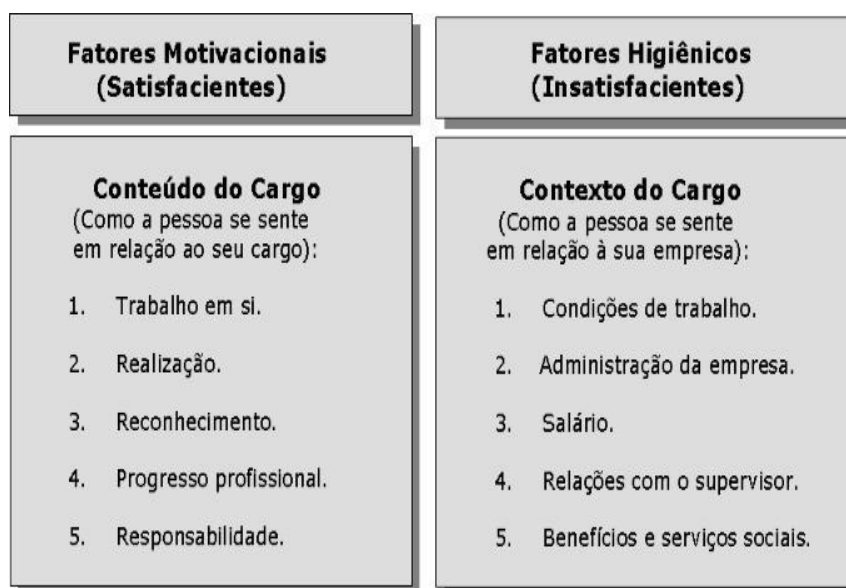
Com base nessas informações, encontraram fatores que quando estão na memória garantem condição de júbilo, mas o descontentamento determinado pela falta deles não chega a ser expressivamente adequado – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Em contrapartida, determinados fatores quando estão ausentes promovem grande descontentamento, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de contentamento – são os fatores chamados de higiênicos. (GIL, 2009, p. 208).

Os fatores higiênicos são extrínsecos, são eles: os salários, as condições físicas de trabalho, o estilo de supervisão dos gestores, a relação com os colegas de trabalho, entre outros (GIL, 2009, p. 207).

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 satisfacientes, afirmando que os fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho.

Nessa perspectiva de análise, Herzberg (1973) conclui que a motivação depende de dois fatores conforme a figura 02 a seguir:

Figura 02: Análise de Herzberg.



Fonte: Teoria de Herzberg (1973)

Sobre a figura 02, percebe-se 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.

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

Com base nesse modelo de análise, o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afeta a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial.

A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow, ou seja, quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais, que estão unidos com o conteúdo do trabalho que se desempenha, e quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais presente se faz os fatores higiênicos, relacionados com o ambiente de trabalho proporcionado pela empresa. (MAXIMIANO, 2012, p. 274).

Todavia, nota-se a relevância da criação destas teorias, de forma a analisar qual fator é o responsável para despertar a motivação em cada um.

No próximo item, será estudada a Teoria de McClelland, que também tem como foco o estudo das necessidades humanas e se baseia na Teoria de Maslow.

### **2.3 Teoria De McClelland.**

David McClelland também considerou a questão das necessidades humanas para desenvolver esta teoria, que enfoca três necessidades específicas que complementam ou se encaixam nas necessidades citadas por Maslow. São elas: necessidade de poder, necessidade de associação ou filiação e necessidade de realização. (MAXIMIANO, 2012, p.269).

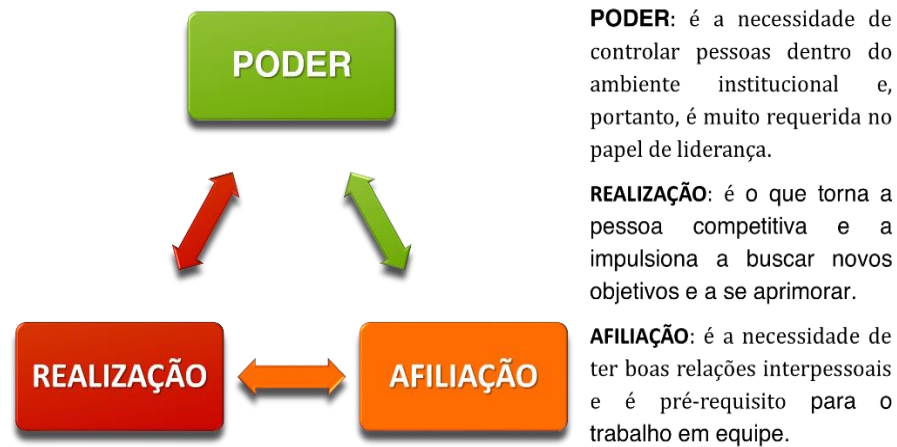
A necessidade de poder é de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo. (MOTTA; VASCONCELOS, 2012, p. 75).

A necessidade de associação ou filiação é o anseio inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade. Já a necessidade de realização é a busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso, de autoestima. (MOTTA; VASCONCELOS, 2012, p. 75).

Nesse sentido, de acordo com Maximiano (2012, p. 269) pode-se dizer que as pessoas que tem necessidade de poder não se preocupam com o valor material das coisas, o que vale é o que elas conseguem fazer com o uso desse poder. Em outras palavras, Motta e Vasconcelos (2012, p. 75) afirmam que “indivíduos voltados para o poder como fator desmotivação buscam posições de liderança em que possam controlar recursos e influenciar outras pessoas”.

A figura 03 demonstra o tema das necessidades humanas para desenvolver essa teoria, focalizando em três necessidades específicas que completam ou se adaptam nas necessidades citadas por Maslow.

Figura 03 - Teoria de Contingência – McClelland



Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2012, p. 84)

Conforme observa-se na figura 03 esta teoria evidencia que diferentes indivíduos têm diferentes níveis de cada motivo, mas nunca a inexistência de qualquer deles, em especial o da realização (motivação pelo êxito), aprendido inicialmente na infância. Sendo que esses motivos têm relação íntima à resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracterizará o estilo da pessoa.

No próximo item, a teoria da expectativa (ou expectância) compreende que as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial. Os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação.

#### 2.4 Teoria da Expectativa (Ou Expectância).

Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa de Victor Vroom, que sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração desse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a depender do alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho. (ROBBINS, 2002).

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados.

No próximo item, dando continuidade sobre as teorias motivacionais, temos a teoria ERG de Clayton Alderfer.

## 2.5 Teoria ERG de Clayton Alderfer.

Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica, após revisada essa hierarquia foi chamada de Teoria ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento, em inglês: Existence, Relatedness e Growth. (HAMPTON, 1992 apud FERREIRA et al. s.d., p.7)

A figura 04 exemplifica como Alderfer agrupou as cinco categorias de Maslow em apenas três categorias.

Figura 04 - Teoria ERG Clayton Alderfer



Fonte: Elton Mayo (1880 - 1949), p. 2.

Seguindo a análise da figura 04, a classe da existência diz respeito às nossas condições de materiais básicos, nela abrange aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. A segunda classe se refere às nossas necessidades de relacionamento, a vontade de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e civilidade precisam do intercâmbio com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima.

Por fim, Alderfer percebe as necessidades de crescimento, uma vontade própria de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes essenciais da classe estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização. (GOUVEIA; BAPTISTA, 2007, p.6 e 7).

Contudo se compararmos as duas teorias, veremos que a teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e, se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará. (ROBBINS, 2004, apud FERREIRA et al, s.d., p. 7).

A teoria ERG possui também uma dimensão de frustração-regressão. Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível baixo. (ROBBINS, 2004, apud FERREIRA et al, s.d., p. 8).

Portanto, a teoria ERG é mais lógica com nosso conhecimento das diferenças entre as pessoas, onde as variáveis como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para uma pessoa. Assim, diversos estudos dão embasamento à teoria ERG, mas também existe indícios de que ela não funciona em algumas organizações, contudo essa teoria representa uma variante mais exata da hierarquia das necessidades. (GOUVEIA; BAPTISTA, 2007, p. 9).

Sendo assim, no terceiro capítulo exposto a seguir, será realizado um estudo de caso como forma de comprovar como a motivação pode influenciar diretamente no aumento de eficiência e efetividade nas atividades das organizações públicas.

### 3 ESTUDO DE CASO.

Este capítulo abordará a história da empresa, a metodologia utilizada para a coleta de dados da pesquisa e a análise dos dados coletados.

#### 3.1 Apresentação da Empresa.

Pela Lei Provincial nº 2.179 de 19/12/1874, Pouso Alto foi desmembrado de Baependi e elevado à categoria de Município, ocorrendo sua instalação em 27 de dezembro de 1876. De 1876 a 1930 (54 anos), o município foi administrado por um Agente executivo.

Segundo fontes merecedoras de crédito, no ano de 1930, havia em Pouso Alto duas acirradas facções políticas: os “Petistas”, que em época administravam o município e os “Getulistas”.

Com a vitória da Revolução de 1930, liderada por Getúlio Vargas, os “Getulistas” de Pouso Alto assumiram a Prefeitura de uma das primeiras providências, no limiar de 1931, foi transferir o Fórum para São Sebastião do Rio Verde. Na época, o Fórum era localizado à Rua Júlio Ribeiro, antiga rua da cadeia.

Estas informações coincidem com uma ata arquivada na Câmara Municipal, datada de 06 de outubro de 1930, onde em janeiro de 1931, tomaram posse como membros do Conselho Consultivo da Prefeitura de Pouso Alto os Srs. Virgílio Junqueira de Souza, Joaquim Pereira de Castro, Antônio Ribeiro Pires e Porfírio Vieira Carneiro. Os dois primeiros, por serem os maiores contribuintes do Município e os dois últimos, da livre escolha do Prefeito.

Atualmente entre os diversos setores administrativos a prefeitura de Pouso Alto conta com a Secretaria Municipal de Assistência Social, a qual compete coordenar, executar, acompanhar e avaliar a Política Municipal de Assistência Social, em consonância com as diretrizes do Sistema Único de Assistência Social – SUAS e da Política Nacional de Assistência Social – PNAS, setor onde será realizado um estudo de caso como forma de comprovar como a motivação pode influenciar diretamente em resultados mais eficientes e eficazes dentro de uma organização pública.

1

---

<sup>1</sup> Informações adquiridas na Prefeitura Municipal de Pouso Alto



## **3.2 Metodologia De Pesquisa.**

### **3.2.1 Tipo De Pesquisa.**

Stefano e Ferracioli (2004), ressalta que o ambiente de trabalho é o termo referente a um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização, afim de melhorar a sua eficácia e, conseqüentemente, o clima organizacional existente na empresa, portanto este capítulo tem por objetivo abordar a metodologia utilizada, a amostragem para a coleta de dados da pesquisa, a história da empresa e a análise dos dados coletados.

Segundo Hegenberg (apud Lakatos; Marconi, 1991), o método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado.

Neste trabalho é aplicada uma pesquisa de natureza básica e de objetivo descritiva. A pesquisa básica tem a utilidade de estudar questões referentes a natureza do comportamento humano que estão ligadas a fenômenos como emoção, cognição, motivação, comportamento social e personalidade (COZBY, 2014).

Quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, na qual segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 274) o pesquisador fará uma pesquisa em forma de entrevista direta e participante na empresa com o intuito de coletar dados que irão descrever o ambiente pesquisado, ou seja, “a observação qualitativa implica em conhecer e aprofundar as situações sociais mantendo uma reflexão contínua e observando detalhes dos sucessos, dos eventos e das interações”

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, que de acordo com Cervo e Bervian (2006, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Quanto aos meios, na pesquisa foi adotado o estudo de caso que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em detalhes a realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros, comenta Gil (2010, p. 37).

A coleta de dados é realizada no ambiente onde acontecem os fatos (ANDRADE, 2010), sendo realizada a partir de questionários para 10 (dez) funcionários do setor da Secretaria de Assistência Social do Município de Pouso Alto e para a Secretária de Assistência Social.

Na visão de Marconi e Lakatos (2011, p. 273) “esse é um tipo de pesquisa flexível que têm por objetivo coletar as respostas sobre o tema pesquisado, utilizando ferramentas que irão fornecer informações importantes através de um diálogo espontâneo, de modo a não fazer ao entrevistado perguntas diretas”.

Sendo assim, com mesmo intuito de coletar informações foi aplicado um questionário com questões fechadas para os servidores públicos e um questionário com questões abertas para o gestor público responsável pelo setor de Assistência Social do Município de Pouso Alto, todos atuantes nesta mesma organização pública e no setor.

De acordo com Cervo e Bervian (2006, p. 48) é um tipo de questionário na qual “as perguntas fechadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar”.

Sendo assim, o objeto de estudo são todos os funcionários públicos que atuam no Setor de Assistência Social do Município de Pouso Alto.

Aaker (2011), Malhotra (2012) e Hair (2014) explicam que população alvo é a soma de todos os elementos de um grupo (pessoas, produtos, empresas) de interesse do pesquisador que possuem características comuns e informações que contribuem em relação ao problema de pesquisa.

Ainda Aaker (2011) e Malhotra (2012) descrevem censo como sendo a soma de todos os elementos ou objetos de estudo de uma população e o censo é mais apropriado quando o tamanho da população é bem pequeno ou quando se quer obter informações sobre todos os elementos da população, portanto trata-se de uma pesquisa censitária porque para a sua realização é entrevistada toda população-alvo.

Para tanto é adotada a amostragem não probabilística por julgamento porque neste método é possível abranger todos os funcionários (população-alvo) que atuam na área de interesse da pesquisa e conquistar o objetivo dessa análise que é quantificar e descrever a importância dos benefícios da motivação na realização de tarefas exercidas pelos colaboradores e relacionados com o atendimento e expectativa do público alvo, com ênfase na obtenção em melhores resultados na empresa mencionada anteriormente.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS.

Para obtenção de resultado pesquisado, foi entregue dois questionários no período de 06/07/2018 a 10/07/2018, sendo que um questionário é estruturado contendo um total de 15 (quinze) questões fechadas de tipo múltipla escolha seguindo de opções A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo E – Concordo Totalmente, para cada servidor público atuante no Setor da Secretaria de Assistência Social do Município de Pouso Alto, um total de 09 (nove) sendo 01(um) servidor do sexo masculino e 08 servidores do sexo feminino, com cargos variados tais como Coordenador, Psicólogo, Assistente Social, Orientador Social, Auxiliar Administrativo, Assistente Administrativo, Operário, Gestora do Bolsa Família e Estagiário.

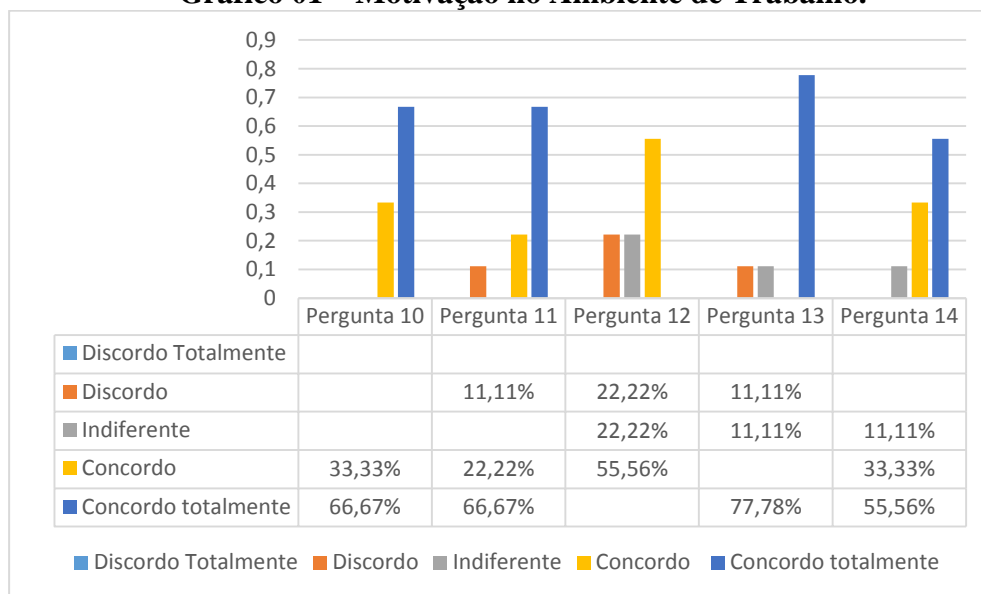
Em média todos servidores públicos entrevistados possuem idade entre 21 e 65 anos, tendo pouco tempo de atuação na instituição, em média entre 2 (dois) anos e 10 (dez) meses, pois a maioria são servidores contratos, os quais foram ingressando ao cargo através de processo seletivo e também através cargo de comissionado, apenas um funcionário público possui cargo efetivo e atua na empresa a 10 (dez) anos. Quanto ao nível de escolaridade também se tem uma variação entre fundamental completo e pós-graduado.

A pesquisa contou ainda com a participação do gestor público responsável pelo setor de Assistência Social do Município, que é de sexo feminino, com idade de 34 (trinta e quatro) anos, atuante na instituição cerca de mais de mais de 2 (dois) anos através de cargo comissionado, possuindo nível de escolaridade graduação em Assistência Social.

Foi aplicado, a mesma um questionário com questões de perguntas abertas, classificadas como não estruturadas onde a entrevistada pôde responder com suas próprias palavras permitindo a ela uma maior liberdade de expressar, relatar suas atitudes e observações. Tais questionários encontram-se em anexo para maiores apreciações.

A seguir, será evidenciado através de gráficos representativos a análise e a discussão dos resultados advindos do cruzamento de respostas dos servidores públicos, bem como do gestor público, em relação à motivação no setor da Secretaria de Assistência Social do Município.

No gráfico 01 são apresentados os resultados da avaliação do nível de satisfação dos servidores em relação aos fatores motivacionais descritos por Abraham Maslow na Teoria das Necessidades percebidos no ambiente de trabalho. Houve uma junção das questões na apresentação dos resultados, pelo fato das mesmas pertencerem as mesmas observações.

**Gráfico 01 – Motivação no Ambiente de Trabalho.**

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

De acordo com o gráfico 01, as questões analisadas percebe-se que, no âmbito desta amostra, a escala das hierarquias proposta por Maslow, a princípio se aplica integralmente a questões relacionadas ao ambiente de trabalho, pois os resultados demonstram que os funcionários do setor de Assistência Social da Prefeitura Municipal de Pouso Alto, na sua maioria se encontram satisfeitos, indicando que as necessidades sociais como a afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo representam um fator motivacional relevante nesse ambiente de trabalho e evidenciando que os mesmos procuram dar o melhor de si na realização das tarefas e se sentem realizados por isso, os valores pessoais e profissionais estão atrelados, sendo que a maioria entende que não necessita de benefício extra ou recompensas por seus esforços.

Entretanto, mesmo sendo uma minoria, cabe ressaltar que a análise permitiu identificar que alguns dos colaboradores sentem que ainda existem pontos que necessitam de adequações e melhorias para atingir a sua satisfação plena, pois algumas necessidades ainda não estão sendo atendidas, mas possivelmente podem ser atendidas a partir de estímulos adequados oferecidos pela empresa.

De acordo com exposto acima, nota-se que a maioria dos funcionários apresenta um grau de satisfação positivo no que diz respeito ao relacionamento interpessoal entre funcionários.

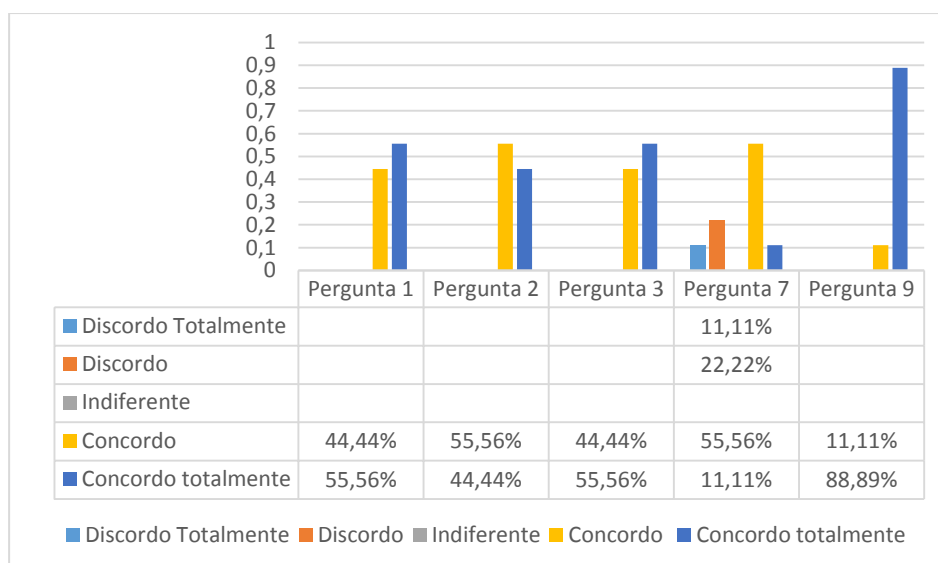
Para Vergara e Branco (apud MENDES & DINIZ, 2000, p.02) as relações interpessoais são “ingredientes importantes das organizações de sucesso, ou melhor, das empresas humanizadas”.

Diante disso, no questionário aplicado ao gestor público responsável pelo setor de Assistência Social do Município, pôde-se verificar que este defende que entre os colaboradores há baixos níveis de frustração e desmotivação, que o envolvimento de toda equipe no trabalho busca justamente incentivar e afastar a tensão e desmotivação dos servidores do seu setor, acredita no potencial de cada membro da equipe e está ciente que a motivação influencia tanto na atividade laboral de cada um como nos resultados finais, que é garantir os direitos e modificar a realidade de vulnerabilidade social, ou até mesmo situações de violações de direitos, garantir uma melhor qualidade de vida das pessoas e da comunidade como um todo, principalmente aqueles mais carentes.

A Teoria X e Y de McGregor caracteriza o comportamento humano sob duas abordagens distintas, a teoria X que retrata o homem como indolente e preguiçoso por natureza, e a teoria Y que defende o pressuposto de que o homem não detesta seu trabalho e busca desempenhá-lo da melhor maneira possível (VIEIRA et al., 2011).

Portanto conclui -se que teoria Y de McGregor é predominante no setor e o gestor público responsável pelo setor, é a peça principal para promover a motivação entre eles, afastar possíveis frustrações e tensões, cumprindo o seu papel de incentivar e despertar a motivação entre os funcionários/servidores.

**Gráfico 02 - Motivação relacionada a Fatores Higiênicos e Motivacionais**



Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A partir dos dados obtidos do gráfico 02 e das questões analisadas em consonância com a teoria dos dois fatores formulada e desenvolvida por Frederick Herzberg que se refere aos fatores higiênicos e os fatores motivacionais, percebe-se que ao que se refere aos fatores higiênicos os resultados retratam que o ambiente de trabalho proporciona, para a maioria dos servidores públicos do setor, conforto adequado de higiene e disponibilidade de materiais, evidenciando o bem-estar satisfatório de condições das condições físicas de trabalho e ao que se aos fatores motivacionais os resultados demonstram que grande parte dos servidores sentem motivação e valorização pela atividade realizada, gostam daquilo que ele faz e desempenha.

Cabe ainda destacar que mesmo sendo a minoria alguns servidores ainda se sentem insatisfeitos em relação aos fatores motivacionais, pois acreditam que nem todos os servidores se esforçam para a realização do trabalho, o que contribui negativamente para obtenção dos melhores resultados.

Os autores DuBrin (2003), Motta e Vasconcelos (2006) e Robbins (2007) relatam que segundo Herzberg, os fatores higiênicos como clima organizacional, benefícios sociais, condições físicas do ambiente de trabalho, políticas da organização, relações pessoais, etc. são suficientes apenas para evitar a insatisfação, a ausência desses fatores provocaria a desmotivação, mas a presença deles não provoca motivação.

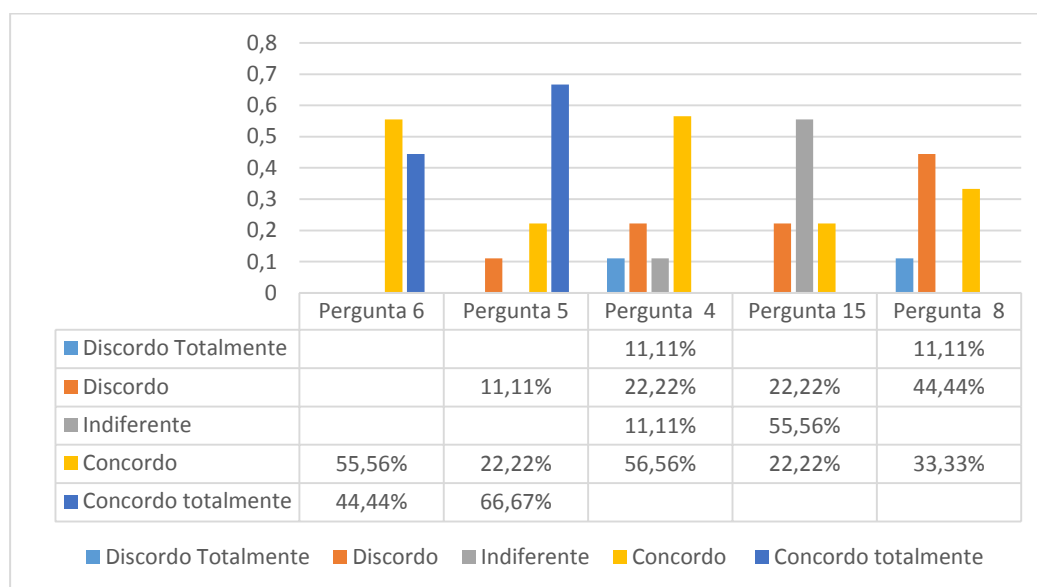
A esse respeito, partindo da análise das questões impostas ao gestor público, permite verificar que este sempre busca promover um ambiente de trabalho de qualidade e colaborativo, traça novas ideias e estratégias no intuito de potencializar o trabalho da equipe e além disso leva em conta que um ambiente de trabalho desmotivador influencia diretamente na produção/atividade laboral, pois acontece a queda do nível dos atendimentos, diminuindo a porcentagem de fortalecimentos de vínculos e potencialização das famílias.

Para Vergara e Branco (apud MENDES & DINIZ, 2000, p.02) as relações interpessoais são “ingredientes importantes das organizações de sucesso, ou melhor, das empresas humanizadas”.

Devido à redução de mão de obra qualificada e de qualidade, ou seja, “as instituições precisam de pessoas motivadas para que o tão divulgado binômio produtividade-qualidade aconteça” (VERGARA, 2006, p.43).

Sendo assim, de acordo com exposto acima, nota-se que a maioria dos funcionários apresenta grau de satisfação positivo ao que diz respeito ao relacionamento interpessoal entre os servidores e o gestor público, tornando o ambiente de trabalho um local saudável onde todos se sentem bem ao executar as tarefas cotidianas.

**Gráfico 03 –Motivação relacionada a fatores de desempenho, remuneração e estabilidade funcional**



Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Conforme as perguntas analisadas no gráfico 03 em relação à luz da teoria da Expectância, onde a remuneração, políticas de gestão de cargos, salários, benefícios e carreiras exerce grande influência motivacional sobre profissionais nas organizações, os resultados mostram os servidores têm relativo discernimento sobre a importância da profissão e da remuneração para potencializar a motivação no trabalho.

O resultado da pesquisa revela que a maioria dos servidores concordam com sua remuneração, e levam em conta o serviço que eles prestam em relação ao salário que é pago no mercado, porém por outro lado uma pequena parte sente-se insatisfeitos com sua remuneração em relação ao salário que lhes são pagos, ocasionando assim uma certa desmotivação nestes servidores, sendo possível, portanto aferir que a remuneração exerce relativa influência sobre a motivação no setor.

A maioria dos servidores ainda reconhecem que a sua a estabilidade na empresa é incerta, visto que grande parte ocupa cargos através de contrato e de comissão, porém este fato não impede que eles executem as regras e procedimentos demandados, exercendo dessa forma sua função eficientemente e tornando um ambiente saudável e colaborativo, porém essa incerteza funcional pode gerar futuramente a insatisfação do servidor público, decorrente das expectativas não alcançadas de estabilidade e permanência no cargo ocupado.

Analisando a compreensão do gestor público, sobre os problemas que a rotatividade de servidores pode causar a empresa, este ressaltou que a rotatividade deve ser realizada sempre que for necessário, para se manter assim um trabalho eficiente e eficaz dentro da organização e ainda ressalta que nem toda rotatividade é ruim, só passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (pois, nesse caso, as organizações seriam obrigadas a agir). Nessas situações, quando os funcionários mais talentosos, experientes e detentores de conhecimentos importantes saem voluntariamente, a organização incorre em uma série de custos (tangíveis e intangíveis) que afetam sua produtividade (Allen et al., 2010).

Enfim, analisando de forma geral o questionário aplicado na organização pública, fica evidenciado que tanto o gestor público quanto os servidores públicos do setor de Assistência Social da Prefeitura de Pouso Alto, reconhecem que o comportamento motivacional de cada um influencia tanto nos resultados da sua função como também nos resultados pretendidos pela empresa, ocasionando tanto vantagens ou desvantagens para ambos.

Além disso, ao analisar as respostas do gestor público responsável pelo setor, observa-se que esta busca motivar os servidores, utilizando ferramentas simplificadas para que isso ocorra, e também procura manter um ambiente de trabalho que promova uma boa relação entre eles, traçando estratégias profissionais e pessoais no sentido de motivar e promover a união e o companheirismo entre todos os colaboradores.

Não há dúvidas que os positivos aspectos motivacionais encontrados e elencados encontrados nos servidores públicos, impactam significativamente em inúmeros benefícios para a instituição pública observada, ficando evidente que o gestor público consegue motivar os seus colaboradores, atingindo os resultados, na maioria das vezes esperado, ou seja, isso comprova que esta empresa pública conta com um setor que possui é um ambiente de trabalho muito eficiente, eficaz, satisfatório e motivador.

Em suma, os resultados da pesquisa mostraram que a importância e a influência da motivação são fatores imprescindíveis e ocupa um papel central no setor desta organização pública.



## **CONSIDERAÇÕES FINAIS.**

Notavelmente a gestão pública brasileira tem passado diversas transformações nas últimas décadas e juntamente com estas mudanças os órgãos públicos incluíram a sua rotina novas propostas e maneiras de se trabalhar com a motivação no servidor público.

Nesse sentido a pesquisa desse trabalho tem como objetivo principal apresentar as diversas posições teóricas que existem a respeito da motivação e mais especificamente identificar os fatores motivacionais no setor público municipal possibilitando um conhecimento sobre a realidade de um setor dessa esfera pública.

Ao confrontar a teoria apresentada e os resultados obtidos através da pesquisa, é possível verificar que as teorias motivacionais defendidas pelos autores e satisfação no ambiente de trabalho se encontram inter-relacionadas, agregando de forma positiva o desempenho dos servidores públicos, pois quanto maior for a motivação, maior passa a ser rendimento e eficiência de trabalho.

Tanto os servidores públicos quanto o gestor público reconhecem que a motivação é fator imprescindível para o alcance de resultados eficientes, pois profissionais desmotivados podem comprometer a performance, produtividade e os resultados apresentados, já que não criam um vínculo com a organização e acabam realizando apenas o essencial, sem ampliar sua visão ou se preocupar com o desenvolvimento da empresa.

O resultado da pesquisa ainda identificou que a maior parte dos servidores públicos demonstrou estarem satisfeitos em relação ao grau de atendimento de suas próprias necessidades básicas, porém mesmo sendo em menor número, alguns servidores públicos ainda demonstraram algum tipo de insatisfação em determinados pontos.

Está análise do grau de satisfação dos servidores públicos do setor de Assistência Social, permitiu identificar quais necessidades ainda não estão sendo atendidas plenamente, e que possivelmente podem ser atendidas a partir de estímulos adequados oferecidos pela empresa.

Cabe ainda salientar que embora os resultados tenham sido favoráveis, caracterizando e demonstrando que o setor de Assistência Social do Município de Pouso Alto é um setor motivador e este setor serve como grande exemplo para outros setores desta mesma intuição pública, a maior parte dos outros setores contam com servidores desmotivados que ainda não criaram a percepção de que há a necessidade de um redesenho nas políticas de motivação, deixando de visar dessa forma, que a empresa tenha uma gestão mais ágil e eficiente, que beneficie sobretudo a organização, a população e os próprios servidores.

Sendo assim, é notório que a motivação é um processo contínuo e que exige constantes aprimoramentos, não somente no setor evidenciado, mas em todos os outros setores, pois a sua falta traz enormes prejuízos a organização e para que se evite esses possíveis detrimientos cabe a cada dia mais ao eficiente gestor público o papel essencial de conduzir os colaboradores à motivação no ambiente de trabalho, criando dessa forma uma rede de parceiros com servidores públicos instigados pela confiança mútua, pela responsabilidade, com comprometimento e sobretudo com os rumos da organização.

Com esta conclusão abrem-se possibilidades de novas indagações, como sugestões de pesquisas futuras, para se entender melhor o fenômeno estudado, pode-se analisar outros setores desta mesma instituição, outros da região ou estados verificando outros resultados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Nahissa H. S. A introdução dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na administração pública brasileira: análise comparativa da carreira nas esferas estadual e federal. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, IV, 2011, Brasília.

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOBBIO, Norberto. Estado, Governo e Sociedade: por uma teoria da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Brasília: MARE, 1995.

BRESSER- PEREIRA, Luiz Carlos \_\_\_\_\_. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial, Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 47, v.120, n.1, p. 7-29, jan. / abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz. Carlos; SPINK, Peter Kevin. Reforma do estado e administração pública gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BOWMAN, James S. The success of failure: the paradox of performance pay. Review of Public Personnel Administration, v. 30, p. 70-88, 2010.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLTRO, A. *A burocracia: organizações e tipologia*. São Paulo: USP, 2006

CORDEIRO *et al.* Maria Inês Gonçalves Medeiros. *Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise No Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – Ifsul*. 2012.

COSTA, Ana Lúcia Lima da. *Machado de Assis tradutor: o labirinto da representação*. Tese (Doutorado em Literatura Comparada). Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2006.

COZBY, P. C. *Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento*. São Paulo: Atlas, 2014.

DAL PRÁ, K. L. F. CARVALHO, D. S. F. *Motivação Humana, Um dos Fatores do Comportamento Organizacional*. 2009. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/artigos/escolha.php?escolha=24>. Acessado em 16/02/2013.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, René Gomes. *Custos: uma abordagem prática*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FERREIRA, André; VILAS BOAS, Ana Alice; ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. Mota. (s.d). *Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças*. Disponível:[http://www.aedb.br/seget/artigos06/534\\_SEGET\\_Teorias\\_%20de\\_%20motivação.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivação.pdf). Acesso em: 20set.2016

GASPARINI, Diógenes. *Direito administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005. \_\_\_\_\_.  
*Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. (2007). Teorias sobre a motivação: teorias de conteúdo. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/FbioCosta22/motivao-teoriasde-contedo>>. Acesso em: 20 junho.2016.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Managepeople, notpersonnel.

JUNQUILHO, G. S. Ação Gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras. 2000. 334f.

LACOMBE, Francisco José Masset& HEILBORN, Gilberto Luiz. Administração, princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAWLER, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994. Tradução de: La crise desmotivations.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. Motivação no trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Evolução do Estado e reforma administrativa. Brasília: Sedap, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração Pública Comparada: Uma Avaliação das Reformas Administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 42. 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MCCLELLAND, David. The achieving society. Nova York: The Free Press, 1961.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores, 1993

MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo Moderno. 10. ed. rev. atual e amp. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

MOREIRA NETO, D.F. Administração Pública Gerencial. Rev. Direito, Rio de Janeiro, v.2, n. 4, 1998.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. O que é burocracia. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.112 p.

PALUDO, Augustinho. Administração pública. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROBBINS, Stephen P.,1943 – Comportamento organizacional / Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. – 11.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS NETA, Maria do Carmo Seminário Temático II / Maria do Carmo Santos Neta. — São João del-Rei, MG : UFSJ, 2012. 114p. Graduação em Administração Pública 1. Administração pública I. Título

SANTOS, Clézio Saldanha dos. Introdução à Gestão Pública. São Paulo. Editora Saraiva.2006.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.\_\_\_\_\_. Reforma do estado e administração pública gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV,2005.

VASCONCELOS, Isabela. Teoria geral da Administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. 441 p.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, Max. Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva. México: Fondo de Cultura, 1984. 1237 p.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de: Case study research: design and methods.

ZANELLA, Liane Carly Hermes Metodologia de estudo e de pesquisa em administração /Liane Carly Hermes Zanella. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 164p.: il.

## ANEXOS

### Anexo 1 – QUESTIONARIO DE AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÕES MOTIVACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS.



#### CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MODALIDADE A DISTÂNCIA

Prezados (as),

Sou estudante do Curso de Especialização em Gestão Pública modalidade a distância pela Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ e venho através deste solicitar sua colaboração para concluir e finalizar meu curso. Este questionário é parte integrante de uma Pesquisa Científica que busca avaliar a importância e a influência da motivação na Gestão Pública.

Por se tratar de um assunto pessoal, garantimos o sigilo das informações coletadas, preservando, assim, sua privacidade.

OBRIGADA PELA SUA AJUDA, SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE.

Atenciosamente,

Margarida Aparecida Ribeiro

Especialização em Gestão Pública – UFSJ.

**1- Qual a sua Função?** \_\_\_\_\_

**2 - Qual o seu nível de escolaridade?**

Fundamental completo  Médio completo  Superior completo  Pós Graduação.

**3 - Quanto tempo atua na organização?** \_\_\_\_\_

**4 - Sexo:**

Masculino  Feminino

**5 - Qual a sua faixa de idade?**

Até 20  21 a 40  41 a 65.

- Responda o questionário rapidamente, pois sua primeira intenção de resposta é a mais sincera.
- Não existem respostas certas ou erradas. Só queremos sua opinião.
- As respostas devem ser dadas usando as escalas abaixo:  
**A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo e E – Concordo Totalmente**
- Marque um X na opção de sua escolha, para cada uma das afirmativas abaixo.



- Por favor, não deixe respostas em branco. Questionário adaptado de Oliveira (2008, p. 44) <sup>2</sup>

**QUESTIONÁRIO:**

Item		A	B	C	D	E
1	Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.					
2	Sinto-me tranquilo no meu local de trabalho.					
3	As condições ambientais físicas do local de trabalho são satisfatórias para realização do meu trabalho.					
4	Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que executo.					
5	Posso contar com a ajuda dos meus colegas para a solução de problemas inesperados					
6	Tenho regras e procedimentos claros para executar minhas atividades.					
7	Todos os trabalhadores se esforçam como eu.					
8	Sinto-me seguro quanto a minha permanência na empresa.					
9	Gosto do trabalho que realizo.					
10	Gosto de dar o melhor pela realização de minha tarefa, mesmo sem ser solicitado.					
11	Meu trabalho me proporciona realização profissional.					
12	Desde que me juntei a esta empresa, meus valores pessoais e os da empresa têm se tornado similar.					
13	O bom funcionário deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.					
14	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.					
15	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta empresa.					

Espaço reservado para o entrevistado, caso queira fazer outras considerações relevantes em relação ao tema “A Motivação e sua Influência Na Gestão Pública”.

---

<sup>2</sup> Questionário adaptado de Oliveira (2008, p. 44)

**ANEXOS****ANEXO II – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PERCEPÇÕES MOTIVACIONAIS DO GESTOR PÚBLICO RESPONSÁVEL PELA SECRETARIA DE ASSISTENCIA SOCIAL.****CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MODALIDADE A DISTÂNCIA**

Prezados (as),

Sou estudante do curso de Especialização em Gestão Pública, pela Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ e venho através deste solicitar sua colaboração para concluir e finalizar meu curso. Este questionário é parte integrante de uma Pesquisa Científica que busca avaliar a importância e a influência da motivação na Gestão Pública.

Por se tratar de um assunto pessoal, garantimos o sigilo das informações coletadas, preservando, assim, sua privacidade.

**OBRIGADA PELA SUA AJUDA, SUA PARTICIPAÇÃO É MUITO IMPORTANTE.**

Atenciosamente,

Margarida Aparecida Ribeiro

Especialização em Gestão Pública – UFSJ.

**1- Qual a sua Função?** \_\_\_\_\_

**2 - Qual o seu nível de escolaridade?**

( ) Fundamental completo ( ) Médio completo ( ) Superior completo ( ) Pós Graduação.

**3 - Quanto tempo atua na organização?** \_\_\_\_\_

**4 - Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

**5 - Qual a sua faixa de idade?**

( ) Até 20 anos ( ) 21 a 40 anos ( ) 41 a 65 anos

## QUESTIONÁRIO

**1 – A empresa é considerada por você um órgão motivador?**

.....  
.....

**2- O que mais contribui para a sua satisfação ao trabalhar na empresa?**

.....  
.....

**3- Como você se motiva para concluir o trabalho depois de tentar várias coisas e falhar repetidamente?**

.....  
.....

**4- Como minimizar a tensão/frustração com os outros que são menos motivados do que você?**

.....  
.....

**5- Como você sustenta a automotivação quando sofre um retrocesso em relação aos seus objetivos?**

.....  
.....

**6 - O que faz você acordar energizado e motivado? Ou faz você trabalhar até tarde?**

.....  
.....

**7- Você gosta de novos desafios ou prefere trabalhos mais rotineiros, onde já sabe que tem um bom desempenho?**

.....  
.....

**8. Você percebe colaboradores deslocados na equipe?**

.....  
.....

**9- Você contribui com ideias novas para a equipe? Com que frequência isso acontece?**

.....  
.....

**10- Você acredita que um funcionário desmotivado pode influenciar negativamente nos resultados esperados pela empresa? Justifique:**

.....  
.....

**11- De que forma redireciona e motiva os servidores mostrando um novo caminho a seguir quando não correspondem ao desempenho esperado?**

.....  
.....

**12- Costuma sempre pedir a opinião aos colaboradores para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional?**

.....  
.....

**13 - O ambiente de trabalho proporciona bem-estar físico e mental aos colaboradores?**

.....  
.....

**14 - Utilizo a comunicação verbal e não verbal sempre mantendo o diálogo com os servidores? Justifique:**

.....  
.....

**15 - Esclareço dúvidas dos servidores referentes às suas tarefas? Justifique:**

.....  
.....

---

<sup>3</sup> Questionário adaptado de Oliveira (2008, p. 44)<sup>3</sup>