



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA
CENTRO DE ARTES HUMANIDADES E LETRAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

EDSON LUIZ TRINDADE

**MOTIVAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: Um olhar
para os servidores municipais de Cachoeira, BA.**

**Cachoeira
2016**

EDSON LUIZ TRINDADE

**MOTIVAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: Um olhar
para os servidores municipais de Cachoeira, BA.**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Dr. José Pereira Mascarenhas Bisneto

**Cachoeira
2016**

EDSON LUIZ TRINDADE

MOTIVAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

Aprovada em 24 de fevereiro de 2016.

José Pereira Mascarenhas Bisneto – Orientador

Doutorado em Geografia - Análise Geográfica Regional pelo Universitat de Barcelona, Espanha (2005)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Denise Lemos Garcia

Mestra em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social pela UFRB (2013)
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

Jorge Antônio Santos Souza

Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus ao Senhor Jesus por ter me dado força e coragem para prosseguir.

Agradeço a minha esposa Gil, minha filha Deise, minha mãe Edite e Edcarlos pela compreensão e apoio em todo o tempo.

Ao meu orientador professor Dr. José Pereira Mascarenhas pelo apoio, orientação, compreensão e paciência durante a construção deste trabalho.

Um agradecimento especial aos meus colegas e amigos Ana Lúcia dos Santos Bacelar, Larissa Suelen Matos, Marúcia Pereira, Jair Alves, Edson Santana pela companhia e amizade que durará.

Ao Marco Souza de licenciatura em história por me incentivado a entrar para a universidade.

Agradeço a todo o colegiado de gestão que contribuíram para ter chego até aqui.

Aos meus colegas de trabalho que sempre foram compreensíveis quando precisei me ausentar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	O ciclo da motivação.....	página 16
Figura 02	Pirâmide das necessidades de Maslow.....	página 18
Figura 03	Os dois fatores motivacionais.....	página 19
Figura 04	Relação do servidor frente à ação da gestão.....	página 38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Motivo pela escolha pelo serviço público	página 29
Gráfico 02	Tipo de vínculo com a prefeitura.....	página 30
Gráfico 03	Faixa salarial.....	página 30
Gráfico 04	O que você ganha atende as necessidades.....	página 31
Gráfico 05	O que ganha corresponde ao esforço.....	página 31
Gráfico 06	Realizado em trabalhar no serviço público.....	página 33
Gráfico 07	Reconhecimento no trabalho.....	página 34
Gráfico 08	Indicador de reconhecimento.....	página 34
Gráfico 09	Assumir responsabilidade.....	página 35
Gráfico 10	Motivos para sair do serviço público para o setor privado.....	página 36

LISTA DE TABELA

Tabela 01	Condições do local de trabalho.	página 32
Tabela 02	Normas e diretrizes contribuem para um bom desempenho das atividades?.....	página 32
Tabela 03	As relações no seu local de trabalho.....	página 33
Tabela 04	Serviço Público com status social	página 35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Condições do local de trabalho.	página 27
-----------	--------------------------------------	-----------

TRINDADE, Edson Luiz. **MOTIVAÇÃO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL**: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, 43 páginas. 2016. Monografia – Centro de Artes, Humanidades e Letras, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2016.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso analisou se o espaço da gestão pública afeta o nível motivacional do servidor público municipal de Cachoeira – BA. Foi desenvolvido um comentário sobre motivação e a gestão e, uma evolução histórica da administração pública no Brasil bem como sua influência na vida dos servidores. A motivação determina a ação do homem no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas. Foi realizada uma pesquisa de satisfação com os servidores da Secretaria de Administração da prefeitura de Cachoeira por meio de um questionário fechado a uma amostra representativa dos funcionários ali alocados. A análise dos resultados revelou que a gestão municipal – que no século XXI ainda apresenta resquícios do antigo regime patrimonialista - afeta a motivação dos servidores que demonstram estarem mais insatisfeitos do que satisfeitos. O trabalho é um modelo de pesquisa a ser aplicado a todo o quadro de funcionários da prefeitura de qualquer município brasileiro. Também mostra que o gestor precisa estar atento para o motivacional de sua equipe, bem como criar mecanismos para melhorar sua eficiência.

Palavras chaves: Motivação, Gestão Pública, Servidores municipais.

ABSTRACT

This course conclusion work examined whether the space of public management affects the motivational level of the municipal public servant Cachoeira, State of Bahia. Approached a comment about motivation and management has been developed and a historical development of public administration in Brazil as well as its influence on the life of the servers. Motivation determines the action of the man at work and motivate is to keep situations that stimulate their desire to accomplish their tasks. We carried out a satisfaction survey with the servers of the Department of Waterfall Prefecture Administration through a closed questionnaire to a representative sample of employees allocated there was held. The results revealed that the municipal management - that in the XXI century still has remnants of the old regime patrimonialista - affects the motivation of servers that show are more dissatisfied than satisfied. The work is a research model to be applied to the entire staff of the town hall of any Brazilian city. It also shows that the manager needs to be aware of the motivation of your team, and create mechanisms to improve efficiency.

Key words: Motivation, Public Management, municipal servers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. MOTIVAÇÃO E GESTÃO	14
2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	17
2.3.1. A Hierarquia das Necessidades	17
2.3.2. Teoria dos Dois Fatores Motivacionais	18
2.3.3 A Teoria do Reforço	19
2.3.4. A Teoria do Reflexo Condicionado.....	20
3. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL	21
3.1. PATRIMONIALISMO – UMA RELAÇÃO DE DOMÍNIO E PODER.....	22
3.2. O MODELO BUROCRÁTICO – A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
3.3. REFORMA DE 1995 – A NOVA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL.....	24
4. METODOLOGIA	25
4.1. OBJETODE PESQUISA.....	26
4.2. MODELO DE ANÁLISE.....	26
4.3. PROCEDIMENTOS.....	28
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
5.1. PERFIL.....	29
5.2. FATORES HIGIÊNICOS	30
5.3. FATORES MOTIVACIONAIS	33
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE	42

1. INTRODUÇÃO

Tomando como ponto de partida as constantes reclamações de mau atendimento no setor público, nos meios de comunicação, é importante analisar a qualidade desse serviço focando o nível de satisfação dos servidores municipais (já que é no município onde ocorrem as relações pessoais com os órgãos de atendimento do governo, servidor e o cidadão). Não é difícil encontrar pessoas chateadas reclamando da burocracia e da falta de atenção quando procuram os serviços públicos. Na contra mão, alguns trabalhadores do setor, também transparecem enfrentarem situações semelhantes de insatisfação.

Há muito tempo que setor público é muito influenciado por interesses políticos e econômicos. Isso remete ao início da colonização em nossa terra por Portugal (MARTINS, 1997, p. 14). Era perceptível o jogo de interesses e a lutar pelo poder. Durante muito tempo os “donos do poder” usavam a máquina pública (o Estado) para garantir o controle político e até mesmo econômico. Nesse período não havia um sistema administrativo independente e “autônomo” livre das ações patrimonialistas (regime no qual o ocupante do poder usava a máquina pública como sendo sua). A partir da década de 1930 a administração pública brasileira ganha uma nova estrutura organizacional de poder Racional Legal que é a Burocracia Weberiana. Luiz Carlos Pereira Bresser afirma que “Este modelo tem como fundamentos um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los (Bresser, 1998, p. 5).” Um novo paradigma surge para aprimorar a administração com base no setor privado de produtividade e eficiência, a administração gerencial ou New Public Management inspirado na teoria da escolha pública.

O processo de descentralização político-administrativo intensificado a partir CF/ 88, promoveu melhor autonomia aos municípios brasileiros de desenvolver políticas de gestão de serviços adequados à sua realidade local (SOUZA, 2004). Porém, parece que todo esse esforço é insuficiente para alcançar a tão exigida “satisfação”, pois a política partidária e as mudanças eleitorais interferem em cada período de gestão.

Satisfação ou insatisfação são elementos importantes para desencadear o processo de motivação num determinado indivíduo, induzindo nele uma reação positiva ou negativa. Algumas teorias da motivação deixam claro que deve haver um estímulo para que o trabalhador realize suas atividades (BERGAMINI, 1990). Fatores internos e externos ao ser humano se completam para formar o ciclo motivacional.

Um salário ruim, falta de benefícios, local de trabalho não agradável, material de trabalho não adequado, má relação com o pessoal e a chefia, insegurança, ou ainda, problemas pessoais e de saúde são algumas causas estimuladoras da desmotivação para o trabalho. Como consequência tem-se uma pessoa desanimada, melancólica, descompromissada, desatenta e que não se dá bem com outras pessoas, com isso não produzindo o esperado em suas atividades comprometendo o desempenho da Organização. Portanto o problema de pesquisa é: o espaço da gestão pública de Cachoeira – BA afeta a motivação do servidor municipal?

Espaço da gestão pública se refere ao “ambiente onde se desenvolve a atividade organizacional e administrativa” de uma empresa ou instituição, trata-se de três dimensões: a) material – o espaço físico como prédio, equipamentos, móveis e etc.; b) humano – as pessoas em atividade laboral; e c) racional-lógico – o conjunto de conhecimentos, pesquisas, normas e diretrizes que orientam as operações da organização. Em resumo o espaço da gestão é o ambiente físico e imaterial que sofre a ação direta da administração do gestor que estiver no poder. Sendo o servidor a dimensão humana, o alvo analisado neste trabalho quanto à sua motivação.

Como objeto de pesquisa, tem-se a prefeitura do município de Cachoeira na Bahia, que foi escolhido por sua importância histórica, turística, política e cultural no Estado. Intitulada A Heróica Cidade e Monumento Nacional, está localizada a 109 km de Salvador, capital da Bahia. A prefeitura de Cachoeira emprega muita gente em seu quadro de pessoal formando um contingente de aproximadamente 1.200 servidores.

Este trabalho de conclusão do curso, responde à pergunta de pesquisa tendo como objetivo geral Verificar se o espaço da gestão pública municipal de Cachoeira – BA afeta o perfil motivacional do servidor e, como objetivos específicos: 1. Caracterizar o município de Cachoeira - BA; 2. Mapear o quadro funcional da Prefeitura de Cachoeira – BA; 3. Construir referencial teórico qualificado sobre motivação e gestão pública municipal; 4. Aproximar motivação, gestão pública e realização pessoal. Para isto, divide-se em seções: esta introdução contendo o problema de pesquisa e a caracterização do objeto de pesquisado, a próxima seção traz conceitos e definições das teorias sobre motivação, a terceira contém a uma evolução resumida da história do serviço público no Brasil. Na quarta, a pesquisa de campo traz-se o levantamento de dados primários por meio de questionário objetivo contendo 23 questões com a participação de 24 respondentes no período de três dias. Na quinta seção está a análise dos resultados e discussão sobre o material pesquisado. Na sexta, as considerações finais.

Pretende-se que este trabalho que seja um referencial para que gestores municipais façam um levantamento do estado motivacional dos servidores públicos e assim poder tomar decisões conscientes de como qualificar e motivar seus funcionários a fim de ampliar a eficiência dos serviços prestados ao cidadão. Sabendo que isso traz retorno positivo à sua gestão.

2. MOTIVAÇÃO E GESTÃO

É da natureza humana a vida em sociedade e para isso os seres humanos repartem entre si as atividades do trabalho dentro do grupo para uma melhor eficiência. Onde existe gente percebe-se divergências de valores, atitudes e sentimentos que podem gerar conflitos causando prejuízos nas atividades de uma organização. Cabe então à liderança do grupo aproximar os motivos pessoais aos objetivos propostos pela organização, porém os propósitos pessoais nem sempre estão de acordo com ela. Relações humanas dentro do local de trabalho é um tema que deve ser tratado continuamente, por ser sempre atual e necessário.

Os estudos das relações humanas iniciaram-se com Elton Mayo, quando este comandou uma pesquisa dentro de uma fábrica em Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para descobrir a relação de desempenho das trabalhadoras e as condições de iluminação do ambiente, estendendo para uma análise do comportamento humano no ambiente de trabalho. Sendo uma de suas conclusões:

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social no *grupo* de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social (MAYO apud CHIAVENATO, 2003, p.105).

Como ele havia separado dois grupos de moças para a experiência, um permaneceu no mesmo regime autoritário de supervisão e ritmo de trabalho constante, no outro grupo aplicou-se alguns testes e foi-se notando que as moças deste grupo produziram mais na medida em que: a) A supervisão se tornara mais flexível, b) quando lhes ofertavam minutos de descanso, c) ao receberem gratificações, d) tinham liberdade para falar entre si etc., demonstrando elas estarem felizes e satisfeitas com o trabalho.

Na experiência de Elton Mayo (MAYO apud CHIAVENATO, 2003). é possível identificar vários elementos das teorias da motivação que são aplicados de forma direta durante sua pesquisa no grupo que estava sob seus cuidados.

O líder de um grupo de trabalho tem uma forte influência nos que estão sob seu comando e pode promover uma boa relação entre os colaboradores para realização dos trabalhos. Liderar é uma arte, é ser modelo a ponto de que seus liderados queiram imitá-lo. Carvalho (2012) diz assim:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados.

Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem conquistas de resultados em curto, médio ou longo prazo (CARVALHO, 2012, p. 324).

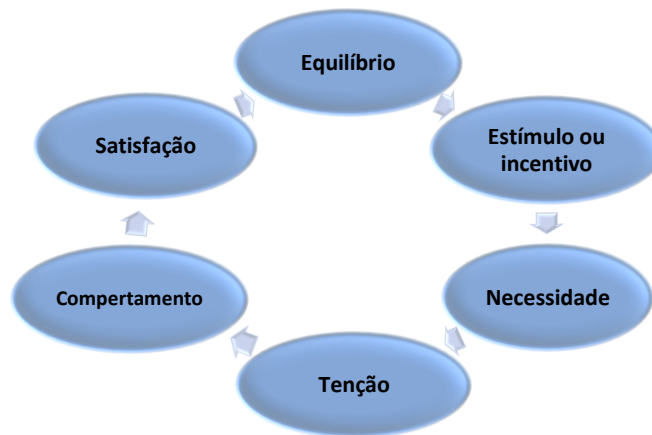
Essa forma de influência ou poder do líder sobre os liderados pode, segundo Bergue (2011, p. 523), ser assim exposta: a) O poder “coercitivo” se evidencia pela possibilidade de impor às pessoas medo em relação às consequências negativas impostas. b) O “poder de recompensa”, quando da submissão por meio de vantagens de forma geral. c) O “poder legítimo” é o que decorre da posição formal do cargo na hierarquia organizacional. d) O “talento” é a forma de influência ou poder em que o domínio é resultante de habilidades ou conhecimentos específicos do líder em relação ao comando dos subordinados. e) Por fim, o “poder de referência”, onde a fonte do poder está na identificação de pessoas que tenham traços pessoais desejáveis. O exercício do poder advém da capacidade de despertar nas pessoas o desejo de servir com resignação.

A partir da literatura entende-se que o líder é a pessoa que tem o poder de dirigir e até “controlar” a vontade de outras pessoas. Interesses e conflitos pessoais e sociais estão envolvidos nessa arte de liderar. O gestor municipal seria esse líder, capaz de despertar a motivação de um grupo de pessoas para o trabalho, utilizando-se das ferramentas da administração para esse fim.

Motivar é provocar uma ação, ou reação, num indivíduo com o objetivo de alcançar a satisfação de uma necessidade. Uma pessoa que estiver conformada nunca terá motivo de fazer algum esforço porque já está satisfeita com a sua vida. Contudo, se lhe falta algo (alimento, por exemplo) ou surge um desejo de conquista (casa própria), esse indivíduo é impulsionado por uma força que provoca uma ação de lutar para realizar essa necessidade, empenhando um grande esforço até que seu objetivo seja alcançado e conseqüentemente satisfeito, chegando então ao estágio de equilíbrio interior.

O esquema a seguir representa um pouco desse entendimento.

Figura 01 – O ciclo da motivação.



Fonte: O autor a partir de Stephen P. Robbins, 2005. p. 132.

Com essa ilustração é possível ver o ciclo motivacional e entender que o equilíbrio é o momento em que o indivíduo está satisfeito. Quando, porém, surge algum estímulo que desperte um desejo ou necessidade, ele sai da inércia e entra num estado de tensão mudando seu comportamento. Aqui ele reage com todas suas forças na intenção de conquistar o almejado. Logo que alcança seu propósito, essa pessoa se realiza e passa ao estado de satisfação, reduzindo a tensão e o estímulo, retornando assim ao equilíbrio, por que a necessidade fora saciada.

2.1. O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Há um vasto entendimento conceitual sobre motivação no sentido de provocar uma ação de movimento no indivíduo para o trabalho e de manter essa ação o maior tempo possível.

Stephen Robbins (2005, p.132) diz que motivação é “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta”. A motivação determina a ação do homem no trabalho e motivar é manter situações que estimulem seu desejo de realizar suas tarefas. Motivação no dicionário Aurélio Ferreira é:

Ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjuntos de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo (FERREIRA, 2009, p.1365).

Portanto, partindo do exposto, motivação seria um conjunto de fatores físicos, emocionais, psicológicos, internos ou externos ao indivíduo que o impulsiona a uma ação, prevendo mantê-lo constante em uma tarefa. No capítulo a seguir traz-se alguns precursores e

suas teorias da motivação, bem como uma análise dos fatores e necessidades que envolvem a natureza humana.

2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias da motivação levantam discussões quanto a se é possível motivar um indivíduo a sair de sua inércia, de sua zona de conforto, e fazê-lo dispensar esforço físico e/ou mental a fim de satisfazer uma necessidade, sem que essa ação parta da livre e espontânea vontade de cada pessoa. Pesquisadores e teóricos, ao longo da história do século, XX vêm formulando suas idéias, argumentos e discussões sobre o que é motivação e os diversos fatores que envolvem esse tema. Todos convergem na idéia de que todo trabalho desenvolvido pelo homem é “motivado” por algum fator. Um detalhamento de algumas teorias se faz oportuno, para se ter a idéia da importância de um tema tão presente na vida contemporânea.

2.3.1. A Hierarquia das Necessidades

Para explicar os fatores impulsionadores da motivação humana para o trabalho ou outra atividade, vários autores expuseram suas teorias. Abraham Maslow (ROBBINS, 2005) identificou e propôs que o ser humano possui dentro de si uma hierarquia de necessidades que influenciam diretamente na motivação do indivíduo. Para Maslow, o ser humano é motivado por cinco fatores apresentados na forma de pirâmide e, na medida em que uma das necessidades vai sendo saciada a próxima se torna prioritária, começando pela fisiológica até chegar à auto realização. São elas:

1. **Fisiológica:** inclui fome, sede, abrigo, sexo, e outras necessidades do corpo.
2. **Segurança:** inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. **Social:** inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. **Estima:** inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. **Auto realização:** a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial (ROBBINS, 2005, p. 133).

Figura 2. Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: ROBBINS, 2005. p. 133.

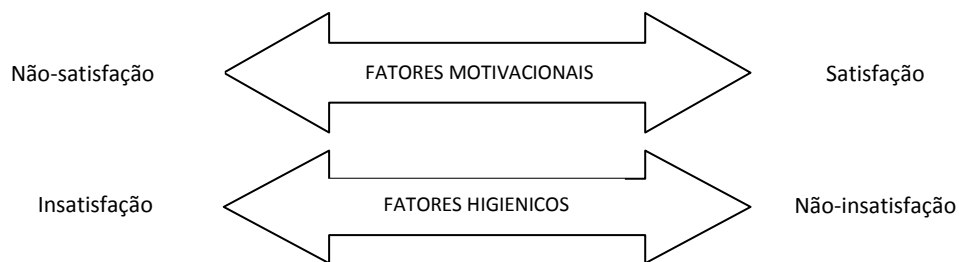
Esta pirâmide expressa as necessidades hierárquicas propostas por Maslow, para ele quando uma necessidade é satisfeita ou realizada outra necessidade logo toma o lugar. É certo que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo. Cada pessoa tem mais de uma necessidade, que incita sua motivação.

2.3.2. Teoria dos Dois Fatores Motivacionais

Frederick Herzberg (1923 - 2000) propôs uma teoria em que a motivação humana para o trabalho parte de duas condicionantes interessantes, uma estaria ligada à emoção interior própria do homem e a outra ao que ocorre no ambiente de trabalho.

Herzberg trata dos fatores externo e interno à pessoa, que são os motores motivacionais podendo, simultaneamente, contribuir para isso. São eles: a) Os Fatores Externos ou Higiênicos, que se encontram localizados no ambiente ao redor da pessoa, ou seja, no local de trabalho, e se divide em “insatisfação”, quando a pessoa não está feliz com o que é oferecido no espaço organizacional e “não-insatisfação”, que seria o estado de bem-estar com esse ambiente de trabalho. Quem controla essas condições é a empresa e, portanto, estão fora do controle do indivíduo. Herzberg fala de salário, benefícios sociais, tipo de chefia, ambiente físico de trabalho, políticas de diretrizes da empresa, relacionamento entre a empresa e os funcionários, entre outros, como os principais fatores higiênicos. b) Fator Interno ou Motivacional, inerente ao indivíduo, está relacionado com o conteúdo do cargo que ocupa e tarefas que realiza, as condições motivacionais ou emocionais estão sob o controle da pessoa. Depende de seu humor. Assim: “Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho” (HERZBERG, apud CHIAVENATO, 2003, p. 333 e 334). A figura 03 é uma representação do trabalho de Frederick Herzberg e esquematiza a ação de cada um dos fatores no indivíduo dentro do espaço organizacional.

Figura 3. Teoria dos dois fatores motivacionais



Fonte: CHIAVENATO, 2003. p. 334.

Pode-se entender que o oposto da satisfação é a não-satisfação bem como o oposto da insatisfação é a não-insatisfação. Portanto, para que uma pessoa que trabalha no setor público seja motivada, o ambiente de trabalho precisa ser favorável ao seu bem estar, o que nem sempre é possível. Quando se pensa na área de saúde, por exemplo, o ritmo de atendimento a diversos casos de urgência e emergência de acidentes, envenenamentos, cortes, e outros acometidos com crianças, jovens e idosos, provoca um nível de stress no trabalhador que pode desestimula-lho. Para compensar esse esforço, é possível lhe oferecer salário adequado, dias de folga na semana, benefícios sociais (vales transporte e refeição, atendimento médico e odontológico para a família e etc.), progressão na carreira entre outros, com o intuito de deixá-lo não insatisfeito, ou seja, com vontade de trabalhar. A seguir, a teoria do reforço reforça a idéia acima.

2.3.3 A Teoria do Reforço

Outra teoria que contribui com as desses dois autores e não foge ao contexto das apresentas, é a Teoria do Reforço de Skinner, que Bergamini (1990) faz referência. O autor elabora os conceitos de Reforço Positivo e Reforço Negativo. Para se estimular uma pessoa a trabalhar com mais empenho, basta dar-lhe algum incentivo, tal coma uma gratificação por aumento da produção, por exemplo. O sentido negativo seria então uma aplicação de multa ou outra penalidade para desestimular a pessoa a agir de uma determinada forma. Os seus experimentos foram feitos com ratos e pombos e ele percebeu que isso acontecia nas organizações também.

Trabalhando com ratos e pombos, Skinner descobre que, a cada vez que os animais recebem o alimento porque bicaram ou acionaram um certo dispositivo, eles passam a repetir o comportamento que foi recompensado. Ele chama, então, de Reforço Positivo esse acontecimento (oferta de alimento) que vem imediatamente após a ação e que aumenta a freqüência da sua repetição. De maneira inversa, preparando o equipamento experimental de tal forma que ele ofereça um choque elétrico a cada vez que o animal acione o dispositivo, ele descobre aquilo que chama de Reforço Negativo (choque elétrico) e que representa um acontecimento punitivo que se segue

imediatamente à ação animal, diminuindo, por isso, a frequência desse comportamento, até que o suprima definitivamente do comportamento expresso. Segundo Skinner, à semelhança daquilo que se passa com os animais estudados dentro do seu laboratório, a personalidade do homem é susceptível de ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida e dentro da qual há que se prever um rigoroso controle das variáveis exteriores. Adotando esse enfoque, a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação **Estímulo-Resposta** (SKINNER, apud BERGAMINI, 1990, p. 26).

O ser humano, mesmo que esteja desinteressado em trabalhar, segundo a teoria de Skinner, pode ser motivado quando lhe é oferecido um estímulo, um prêmio, aumento de salário, ou algo de valor pessoal. Pode-se, portanto, programar com antecedência a extinção de um comportamento com o reforço negativo, como o uso das redes sociais no horário do trabalho por exemplo. Mesmo que não haja motivadores intrínsecos no indivíduo, ele pode ser induzido ao trabalho através de reforço de caráter físico como dinheiro. Uma punição (reforço negativo) seria então para combater o ócio ou prejuízos dentro das organizações.

2.3.4. A Teoria do Reflexo Condicionado

Ivan Pavlov (1849-1936) – “Submetido a um estímulo externo (som de uma campainha), o cão de Pavlov adota um comportamento específico, inédito até então, que é o da salivação” (PAVLOV apud BERGAMINI 1990, p. 26). Este pesquisador percebeu que seu cão saliva mesmo sem ver o alimento, apenas estimulado pelo som da campainha momentos antes da comida e também notou que o estímulo não durava muito tempo se o alimento não lhe fosse dado logo.

Motivar uma pessoa por reflexo condicionado

Dentro das organizações pode-se condicionar uma pessoa a demonstrar interesse no trabalho toda vez que lhe é anunciado ganhar um prêmio caso aumente a produção. Por exemplo, toda vez que ouve a palavra “prêmio” o trabalhador desenvolve melhor a sua atividade.

Na prática estas teorias convivem no dia a dia das organizações e na vida do ser humano sem que percebam. Cada uma dessas teorias pode ser utilizada para estimular ou desmotivar uma pessoa a trabalhar, incitando uma necessidade que deva ser suprida.

Não há muita diferença entre os que trabalham no setor público e no privado. O setor público parece ser o ambiente mais difícil para trabalhar a motivação, sabendo-se que, contudo, que é o cenário de muitas articulações e jogo político propício a barganhas de quem tem cargos a oferecer para quem busca uma vaga no mercado, em troca do poder. No próximo capítulo trata-se com mais detalhe a respeito desse assunto.

3. GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL

A profissionalização da Administração Pública no Brasil se deu na década de 1930 com o então presidente Getúlio Dornelles Vargas, criando um corpo técnico que deveria ser qualificado para as funções específicas de cada cargo e garantindo que o funcionário ficasse vinculado ao Estado e não a interesses políticos de governantes. Como este trabalho trata de motivação e gestão pública, não se aprofundará no campo da administração propriamente dita, e sim na relação de poder entre os gestores e os funcionários, para tanto, será “pintado um quadro” da influência político/administrativa nas vidas dos agentes públicos dentro, da nossa história.

No Brasil, a Administração Pública surge no período colonial de inteiro domínio português, que fizera desta terra um local para exploração de riquezas a fim de atender aos anseios da Coroa Portuguesa. Na visão de Martins (1997), o Estado (Portugal) era o centro econômico e administrativo que controlava as atividades na colônia; um engenho de cana de açúcar dependia de licença para operar e a Coroa possuía o privilégio de comercializar livremente na Europa; uma grande burocracia era necessária para executar as regras impostas; os “filhos da folha” (funcionários públicos) eram as pessoas contratadas para administrarem a colônia. Uma herança político/administrativa, patrimonialista, perdurando longo tempo nas mãos dos detentores do poder.

Os interesses econômicos e políticos conviveram com a gestão pública ao longo da história, desenhando os momentos de transformações, reformas e evolução na arte de administrar a máquina pública. Leal (2012) faz uma crítica ao falar do sistema de mando na gestão pública brasileira, quando traz elementos das figuras de poder: o coronel, o padrinho e o mandão. São nas relações de poder que os chefes locais decidem quem ocupa os cargos públicos, muitas das vezes em troca de votos.

Existe certa confusão no entendimento do que seja Gestão Pública e Administração Pública. Peters e Pierre (2010, p. 36), dizem que “muitos estudiosos da administração pública, sustentam que, dos dois conceitos, a administração é original e primária, enquanto a gestão é subordinada ou especializada. Administração é um termo mais amplo e complexo que remete a como realizar ações, estruturada e definida como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.” Entende-se então, pelo exposto, que gestão é o ato de gerenciar a estrutura organizacional pública, mediante uma escolha, por voto, a cada quatro anos.

As pessoas que trabalham no setor público chamam-se “servidores públicos” e mesmo estando ligados ao sistema do Estado, estão sob a direção do gestor em exercício. Não é fácil

definir serviço público, pois sua noção sofreu transformações de entendimento ao longo do tempo. Os autores de direito adotam alguma preferência de elemento, matéria subjetiva ou forma. Di Pietro (2012) define como serviço público:

Toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2012, p. 106).

Para o Direito Administrativo “são servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado e às entidades da Administração indireta com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos” (DI PIETRO, 2012, p. 583).

Os paradigmas estruturais, que ao longo da nossa história nortearam os rumos da administração pública brasileira, revelam a relação de mando dentro do serviço público, são tratados a seguir.

3.1. PATRIMONIALISMO – UMA RELAÇÃO DE DOMÍNIO E PODER

O nosso primeiro modelo de gestão é o patrimonialismo, modelo corrupto, despótico e centralizador, se tornando uma extensão do poder político dos governantes, não se fazia distinção entre público e privado, e só era servidor público aquele indicado pelo “dono do poder”. A corrupção e o nepotismo eram notórios, desvirtuando o seu objetivo principal de atender às necessidades do cidadão (LEAL, 2012). O servidor público não tinha segurança de estabilidade no emprego, poderia ser demitido a qualquer momento, bastando para isso mudar o quadro político ou mesmo algum acordo (não que isso não aconteça hoje com os que não prestam concurso), ficando a máquina pública nas mãos de grupos de interesse. De fato, uma herança administrativa deixada pela Coroa Portuguesa desde o período colonial até a década de 1930 (MARTINS, 1997). Esse modelo se baseava-se no princípio da dominação tradicional ou patriarcal onde as relações de poder se estruturam no respeito, consideração natural ou imposição a uma autoridade (QUINTANEIRO ET AL, 1995). Sendo assim, o detentor do poder municipal galgava o privilégio de usar da máquina pública como sendo sua e nomeava a quem queria para ser servidor. Percebe-se então o quanto a Res Pública era desejada pelos grandes latifundiários e interessados pelo poder, pois quem o conquistava tinha autoridade e prestígio na sociedade.

O sentimento de respeito patriarcal por parte dos cidadãos garantia a segurança do domínio político usando os trabalhadores do setor público como agentes multiplicadores de votos. A indicação para o cargo era livre e quem estava no poder escolhia aquele que lhe fosse

fiel e obediente, que atendessem facilmente às suas ordens. Constata-se aqui uma forma de monopólio nas mãos de quem assumia a cadeira do executivo, principalmente municipal, isso devido à grande centralização econômica em poucos ricos ou donos de grandes porções de terra que determinavam por força política a ocupação dessa cadeira – deve-se considerar que nossa população na época em grande parte era rural (LEAL, 2012). Na contra: a população carente de uma formação intelectual e/ou ansiosa por serviços públicos se tornava alvo fácil de corruptos oportunistas.

Já era tempo de uma mudança que organizasse a Administração com regras definidas para ingresso no serviço público bem como leis que dirigisse o gerenciamento da coisa pública em nossa Nação.

3.2. O MODELO BUROCRÁTICO – A PROFISSIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em um período de transformações econômicas, sociais e desenvolvimentistas entre as décadas de 1920/30, com a Primeira Guerra Mundial, a depressão de vinte e nove e a perda de mercado para o nosso principal produto de exportação, o café, estava na hora de preparar o Brasil para ser competitivo no mercado mundial. Era necessária uma estrutura organizacional administrativa forte e dedicada ao Estado e não aos interesses “particulares”.

Então, uma mudança que pudesse trazer impessoalidade, hierarquização e profissionalismo no empregado público, capaz de neutralizar o nepotismo e a corrupção. O modelo administrativo burocrático Weberiano foi visto como o adequado para a mudança do sistema.

Esse modelo tem como base a dominação racional legal. Um conjunto de normas e leis que dirige e controla as ações dos trabalhadores do setor. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista e que servisse ao Estado conduzindo as ações e tomadas de decisão dos administradores públicos.

A administração burocrática clássica, baseado nos princípios da administração do exército, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado [século XIX]; nos Estados Unidos, no começo deste século [século XX]; no Brasil, em 1936. Este modelo tem como fundamentos um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 5).

A ideia aqui não era só criar um corpo profissional, mas garantir também o fortalecimento da atividade pública impossibilitando a utilização desses trabalhadores como

massa de manobra política e eleitoreira, lhes concedendo certa autonomia, garantia de estabilidade no trabalho e também promover centralização administrativa.

Na transição da administração pública patrimonialista para a burocrática, por exemplo, houve um grande esforço no sentido de eliminar o conteúdo subjetivo na seleção de pessoas para ocuparem cargos públicos e na evolução da carreira. A ideia era que, se funcionários leais pudessem ser usados por políticos clientelistas como recurso de poder ou de ampliação de espaço, seria fundamental estabelecer regras e controles rígidos que tornassem quase impossível a captura fisiológica da máquina (COSTIN, 2010, p. 150).

A Burocracia Weberiana trouxe um grande avanço para a administração pública brasileira. Seu pecado foi o excesso de desconfiança, tornando-se centrada em si mesma e um rígido formalismo para o controle do pessoal, transformando o funcionário em uma espécie de máquina quase insensível à demanda e anseios social.

3.3. REFORMA DE 1995 – A NOVA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

Em 05 de outubro de 1988 é promulgada a Constituição Cidadã e com a Emenda 19/1998, inicia um período de maior autonomia dos municípios e os gestores municipais percebem melhor flexibilidade para contratação de servidores podendo assim ampliar o quando funcional, abrindo a possibilidade de melhor atendimento dos serviços público.

Na década de 1990, aprofundam-se as discussões sob a New Public Management, a Nova Administração Pública ou Gerencial, e no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, iniciou-se essa reforma do Estado no Brasil. Luiz Carlos Bresser Pereira, à frente do Ministério da Administração e Reforma do Estado, foi o responsável em promover a reforma administrativa brasileira.

A reforma administrativa do Estado, que se torna tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia do Estado de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado, que começa a se declinar em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do estado começou nesse momento, que em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990 com um episódio hiperinflacionário. (...) A reforma administrativa, entretanto, só se tornou um tema central no Brasil em 1995, após da eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornava-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro lado, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos (BRESSER-PERIRA, 1998, p. 5).

A nova Administração Pública ou Gestão Pública tem seus fundamentos na Teoria da Escolha Pública desenvolvida no início dos anos 1960 por economistas americanos e que obteve repercussão no final da década de 1970, trazendo o processo de tomada de decisão da

economia aplicado à política, pois os mecanismos que regem a política são os que regem os mercados econômicos, ou seja, pressupõe-se: o autointeresse, a troca e o individualismo; os atores seriam racionais e egoístas buscando maximizar ganhos e minimizar custos, assim o Estado teria menor intervenção na economia, incorporando a lógica do setor privado que é a eficiência; as escolhas afetam a comunidade política como um todo, pois uma ação individual pode provocar externalidades, (ANDREWS, 2010).

Em seu olhar crítico Andrews avalia o resultado da reforma gerencial como “fantasia”. O Plano Diretor de Reforma foi iniciado sem cumprir o primeiro objetivo básico, que era o projeto de avaliação estrutural, ou seja, avaliar as funções do Estado e determinar setores a serem privatizados – executados por organizações sociais. Outro ponto: mesmo com a emenda 19/1998 e a criação da Lei de Responsabilidade Fiscal, que regulam a contratação de pessoal, a criatividade administrativa encontrou meios de contornar essas restrições, como exemplo a terceirização irregular (ANDREWS, 2010).

Ainda no governo Vargas, já havia possibilidade de pessoas entrarem para o serviço público sem precisar de concurso conforme Decreto Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939 (BRASIL, 1939), ampliando vagas de livre provimento e, com isto, a barganha política por cargos, como se presencia ainda na atualidade, numa reportagem do Correio Brasilense de 06 de janeiro de 2015 – “Uma imensidão de cargos são disputados com afincos pelas siglas da coalizão partidária” (CASTRO, 2015).

Querendo ou não a administração pública sofre as interferências políticas/partidárias provocadas pelas mudanças eleitorais dos gestores. A cada novo governo, uma nova interpretação e linha de comando são definidas para execução das atividades e dos serviços públicos aos cidadãos. Dependendo dos acordos políticos e partidários, a gestão municipal pode tomar rumos imprevisíveis.

No próximo capítulo deste trabalho, traz-se a pesquisa de campo realizado no município de Cachoeira – BA, que revela informações importantes da motivação do servidor público e, também, como a gestão pública interfere nessa motivação.

4. METODOLOGIA

Após uma discussão sobre motivação e a gestão da administração pública no Brasil chega-se ao momento de trabalhar este tema. Neste capítulo, aborda-se a pesquisa de campo com os servidores da Secretária de Administração da Prefeitura de Cachoeira através de questionário. Este procedimento é importante e prático por contribuir para o levantamento de dados primários diretamente com os funcionários.

4.1. OBJETO DE PESQUISA

Cachoeira, intitulada A Heróica Cidade e Monumento Nacional, está localizada a 109 km de Salvador, capital da Bahia, na Região do Recôncavo à margem esquerda do Rio Paraguaçu, com uma área de 395.223 km². Possui uma população de 32.026 habitantes segundo o censo do IBGE (2010). Desde o século XVII o município contribuiu no desenvolvimento econômico, político e social da região, de onde também partiram as tropas em marcha para iniciar as batalhas pela então independência baiana e, conseqüentemente, brasileira. Os aspectos culturais e históricos nutrem o turismo em meio ao mercado local gerando emprego e renda para a economia. Como em outros municípios, a Prefeitura de Cachoeira emprega muita gente em seu quadro de pessoal. A prefeitura é composta de 10 secretarias que são: Secretaria de Esporte, Secretaria de Transporte, Secretaria de Obras e Meio Ambiente, Secretaria de Assistência Social, Secretaria de Educação, Secretaria de Saúde, Secretaria Cultura e Turismo, Secretaria de Agricultura, Secretaria de Finanças e Desenvolvimento Econômico e Secretaria de Administração, formando um contingente de aproximadamente 1.200 servidores. Para este trabalho, foi feito um recorte ficando-se com a Secretaria de Administração que tem aproximadamente 80 funcionários e está dividida em oito setores: compras, contabilidade, financeiro, gabinete do prefeito, jurídico, licitação, pessoal e tributos.

4.2. MODELO DE ANÁLISE

Após uma análise da literatura sobre motivação no trabalho e a evolução da Gestão Pública no Brasil, levantou-se pontos importantes que identificam o perfil motivacional do servidor público municipal. Assim, definidas as dimensões: fatores higiênicos e fatores motivacionais, este modelo baseia-se na teoria de Herzberg formulada como a “Teoria dos Dois Fatores” que tem haver com o nível de satisfação desses trabalhadores e está representada no quadro 01.

Quadro 01 – Modelo de Análise

Dimensões	Variáveis	Indicadores	
FATORES HIGIÊNICOS	Remuneração	Faixa salarial	
		Renda complementar	
		Cargos e salários	
		Tipo de vínculo	
		Tempo de serviço	
	Condições de trabalho	Espaço físico	
		Iluminação	
		Ventilação	
		Limpeza	
		Material de trabalho	
		Material de informática	
	Benefícios sociais	Monetário	Vale transporte
			Vale alimentação
			Gratificação por desempenho
			Gratificação de natal
		Não monetário	Dia de folga
Atendimento médico			
Qualificação			
Relações com superiores	Comunicação		
	Cumprimento pessoal		
	Elogios		
Administração da organização	Princípios		
	Normas		
FATORES MOTIVACIONAIS	O trabalho	Tarefas	
		Metas	
		Horários	
	Crescimento pessoal	Autonomia	
		Realização	
	Reconhecimento	Dignidade	
		Honra	
		Prestígio	
		Status	
	Progresso profissional	Experiências	
		Aprendizagem	
		Novos desafios	
	Responsabilidade	Iniciativa	
		Liderança	

Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

4.3. PROCEDIMENTOS

Para este trabalho realizou-se o levantamento de dados primários por amostragem com os servidores da Secretaria de Administração da prefeitura de Cachoeira no período de 19 a 21 de janeiro de 2016. Utilizou-se o critério de amostragem por ser representativo o número de 24 pessoas respondentes para o quadro de aproximadamente 80 funcionários da Secretaria. Sabendo que 30% desses funcionários seria uma representação amostral razoável assegurando uma margem de 5% de erro, optou-se por trabalhar com 19,2%, ou seja, 24 pessoas sendo essa alternativa mais coerente por conta do prazo muito curto para conclusão desta pesquisa e por não haver tempo hábil para voltar a insistir com os servidores dessa Secretaria. Consiste em definir um grupo menor de pessoas numa população maior (população aqui se refere a um número x de indivíduos). Com isso se economiza tempo e trabalho, pois representa uma parte homogênea desses servidores.

A coleta de dados realizou-se por meio de questionário fechado com 23 perguntas e posteriormente tratados e tabulados, utilizando a ferramenta Microsoft Office Excel, a partir do proposto na fundamentação teórica de forma a verificar se o espaço da gestão pública municipal de Cachoeira – Ba, afeta o perfil motivacional do servidor.

Dividido em três blocos que correspondem ao perfil do servidor e às duas grandes dimensões da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg com suas variáveis e indicadores, o questionário revela informações importantes para este trabalho de pesquisa analisado no próximo capítulo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de elaborado e aplicados o questionário para a pesquisa com os servidores da Prefeitura de Cachoeira, chega-se ao momento de analisar os resultados. Como os funcionários trabalham no mesmo prédio ficou mais fácil para verificar o nível de satisfação por uma amostragem.

O balanço então de participação ficou assim: apenas 24 potenciais respondentes aceitaram participar, retornando 15 questionários, 09 respondidos, 06 em branco, 09 não foram devolvidos, comprometendo a qualidade do resultado.

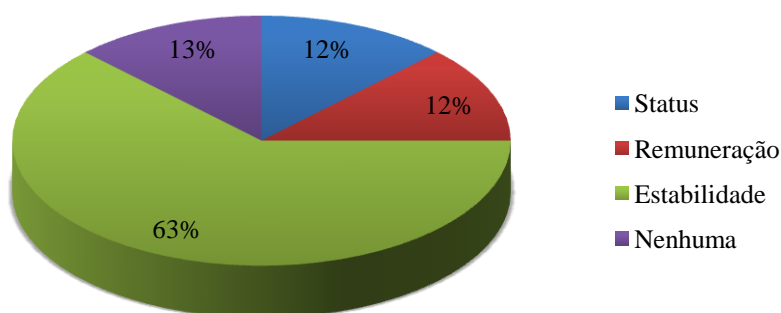
5.1. PERFIL

A amostra da pesquisa constituía-se de três homens e seis mulheres, a idade dos participantes foi definida em grupos etários de 26 a 35 anos corresponde a 33,3%, os de 36 a 45 também 33,3%, a faixa que vai de 46 a 55 anos é de 22,2% e o dos que têm mais de 55 anos ficou apenas 11,1%, ou seja, só uma pessoa tem mais 55 anos.

O tempo de trabalho que os participantes têm na prefeitura vai de três a trinta anos.

Quando perguntados pelo motivo de escolha pelo emprego público a maioria, que corresponde a 60%, afirmam que entraram por causa da estabilidade, 12% disseram por status e 12% pela remuneração, os outros 13% optou por nenhuma das alternativas, veja gráfico 01.

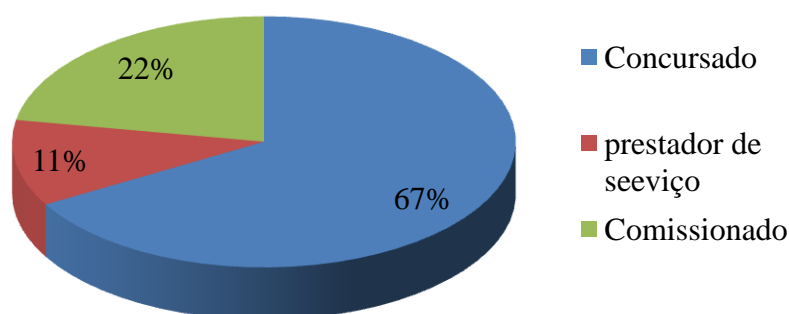
Gráfico 01. Motivo pela escolha pelo serviço público



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

A maioria das pessoas pesquisadas, 67%, é concursada e eles trabalham na prefeitura num período de tempo compreendendo de 4 a 30 anos (gráfico 02).

Gráfico 02 - Tipo de vínculo com a prefeitura

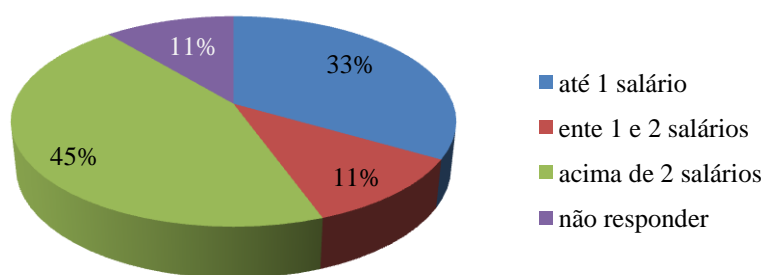


Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

5.2. FATORES HIGIÊNICOS

A remuneração pelo trabalho nas vidas desses servidores é relativamente boa, 45% declaram que recebem valores entre acima de um salário, 33% até um 11% diz receber entre um e dois salários e dos que não quiseram responder foram 11%. Isso pode ser visto no gráfico 03.

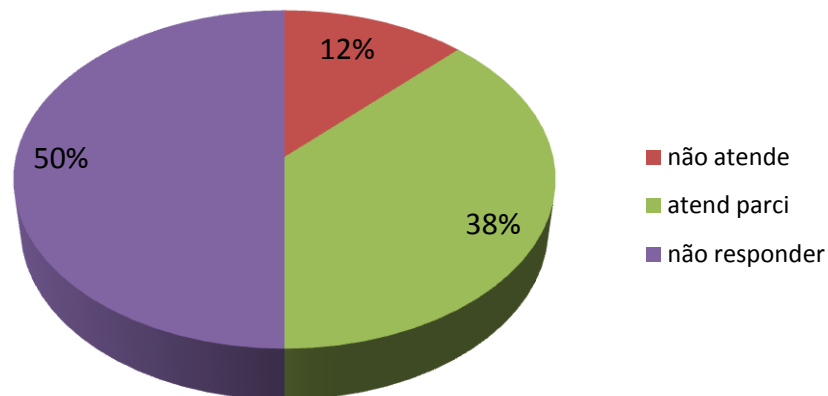
Gráfico 03 - Faixa salarial



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Ao comparar a remuneração e o esforço para realizar o trabalho, podemos verificar que 12% dizem que o salário não atende às necessidades pessoais, 38% responderam que atende parcialmente às suas necessidades e 50% deles não optaram por não responder, veja gráfico 04.

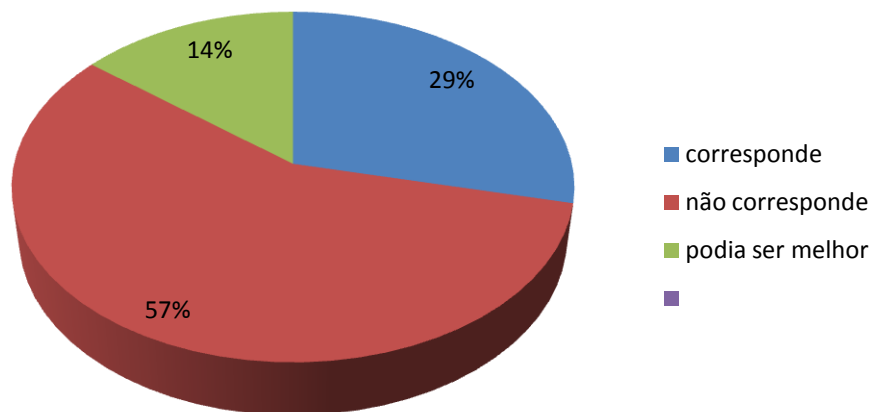
Gráfico 04. O que você ganha atende as necessidades



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

O gráfico à esquerda revela que os respondentes não estão satisfeitos, pois 57% dizem que o que ganha não corresponde ao esforço dedicado, podemos ver que 29% declaram que corresponde ao esforço dedicado e 12% afirmou que deveria ser melhor (gráfico 05).

Gráfico 05. O que ganha corresponde ao esforço



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Quando perguntados se essa era a única fonte de renda 53,3% afirmaram que sim, os outros 46,7% preferiram não responder.

Os funcionários se posicionaram em relação às condições do local de trabalho da seguinte forma: Tamanho do espaço físico 0% acha péssima, 0% ruim, 67% adequada e 11% excelente e 22% optaram por não responder; Iluminação 11% acha péssima, 11% ruim, 56% adequada, 11% excelente e 11% optaram por não responder; Ventilação 22% achou péssima, 11% ruim, 11% adequada, 11% excelente e 22% optaram por não responder; Disposição dos

móveis 11% acha péssima, 0% ruim, 67% adequada, 11% excelente e 11% optaram por não responder; Limpeza 34% acha péssima, 11% ruim, 22% adequada, 11% excelente e 22% optaram por não responder; Material de trabalho 11% acha péssima, 11% ruim, 56% adequada, 11% excelente e 11% optaram por não responder; Material de informática 11% acham péssima, 11% ruim, 67% adequada, 0% excelente e 11% optaram por não responder, Uso de tecnologias 11% acham péssima, 11% ruim, 22% adequada, 0% excelente e 11% optaram por não responder. Veja na tabela 01.

Tabela 01. Condições do local de trabalho.

	Péssima	Ruim	Adequada	Excelente	Não responder
Tamanho do espaço físico	0%	0%	67%	11%	22%
Iluminação	11%	11%	56%	11%	11%
Ventilação	22%	11%	22%	22%	22%
Disposição dos móveis	11%	0%	67%	11%	11%
Limpeza	34%	11%	22%	11%	22%
Material de trabalho	11%	11%	56%	11%	11%
Material de informática	11%	11%	67%	0%	11%
Uso de tecnologias	11%	22%	56%	0%	11%

Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Para a pergunta: As mudanças de gestão municipal provocam mudanças administrativas no setor? 45% afirmaram que é normal haver mudanças, 22% disseram que depende da forma de trabalho do novo gestor e 33% preferiram não responder.

A maioria dos respondentes, ou seja, 55,6% concordam que as normas e diretrizes contribuem para um bom andamento dos trabalhos, 22,2% optaram por não responder e as respostas não contribui e atrapalha um pouco ficaram igualmente com 11,1%. Ver tabela 02.

Tabela 02. Normas e diretrizes contribuem para um bom desempenho das atividades?

	Respondentes	%
Não responder	2	22,2%
Sim	5	55,6%
Não	1	11,1%
Só atrapalha	0	0,0%
Um pouco	1	11,1%

Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Sobre as relações dentro do local de trabalho os respondentes se posicionaram da seguinte forma: a) Relação com a chefia 0% péssima; 0% ruim; 67% boa; 22% excelente e 11% não quiseram responder. b) Relação com os colegas 0% péssima; 0% ruim; 0% boa; 33% excelente e 22% não quiseram responder. c) Com o gestor 0% péssima; 0% ruim; 56% boa; 22% excelente e 22% não quiseram responder. d) Com a organização 11% péssima; 0% ruim; 56% boa; 11% excelente e 22% não quiseram responder. Veja a tabela 03.

Tabela 03. As relações no seu local de trabalho.

	Péssima	Ruim	Boa	Excelente	Não responder
Com a chefia			67%	22%	11%
Com os colegas			45%	33%	22%
Com o gestor			56%	22%	22%
Com a organização em si	11%		56%	11%	22%

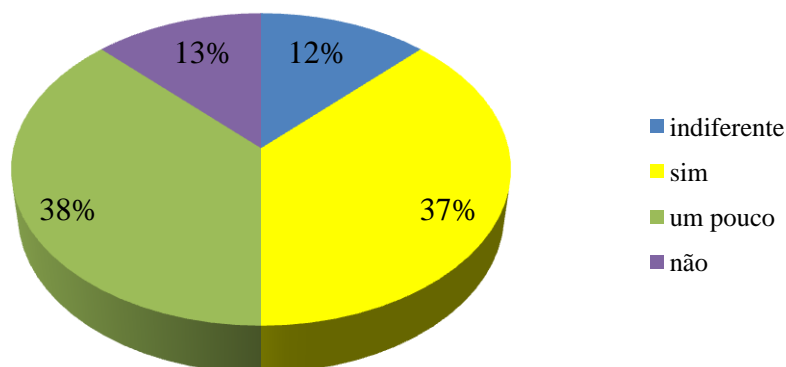
Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

5.3. FATORES MOTIVACIONAIS

Na questão que trata da motivação pessoal os respondentes % revelaram que são motivadas para o trabalho, % tem pouca motivação e % trabalham por é preciso.

No que se diz respeito à satisfação pessoal, tivemos 37% que se sentem realizados e motivados para trabalhar no serviço público, 38% pouco realizada, 13% não se sentem realizadas os outros 12% são indiferentes. Veja gráfico 06.

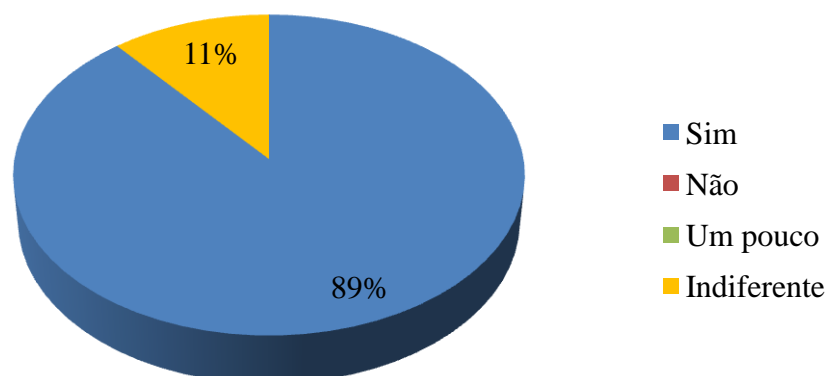
Gráfico 06. Realizado em trabalhar no serviço público.



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Quando perguntados se o reconhecimento no trabalho é importante para melhorar o desempenho no trabalho 89% disse que sim, e apenas um respondente que corresponde a 11% se encontrava indiferentes, as demais opções não foram escolhidas. Gráfico 07.

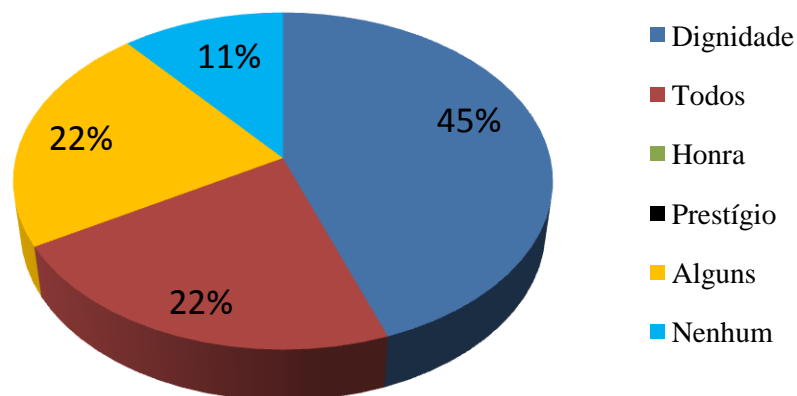
Gráfico 07. Reconhecimento no trabalho



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Na pergunta o que seria indicador de reconhecimento pessoal para os respondentes ficou assim: honra 0%, prestígio 0%, dignidade 45%, alguns 22%, todos 22% e 11% afirmou ser nenhum. Veja gráfico 80.

Gráfico 08. Indicador de reconhecimento.



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Ao perguntar se serviço público é status social, 67% dos respondentes disseram que não, 22% disseram que depende do cargo e 11% já foi. Confira tabela 04.

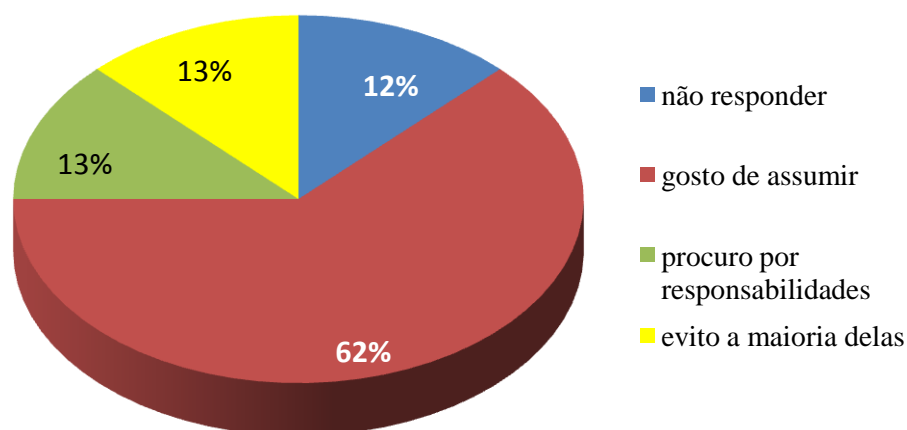
Tabela 04. Serviço Público com status social

Respostas	Porcentagem	Respondente
Sim	0%	00
Não	67%	01
Já foi	11%	06
Depende do cargo	22%	02
Totais	100%	09

Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Quando perguntados se estavam dispostos a assumir responsabilidades responderam 62% que gosta de assumir responsabilidades, 13% disseram que procuram por responsabilidades, outros 13% evitam e 12% optaram por não responderem. Gráfico 09.

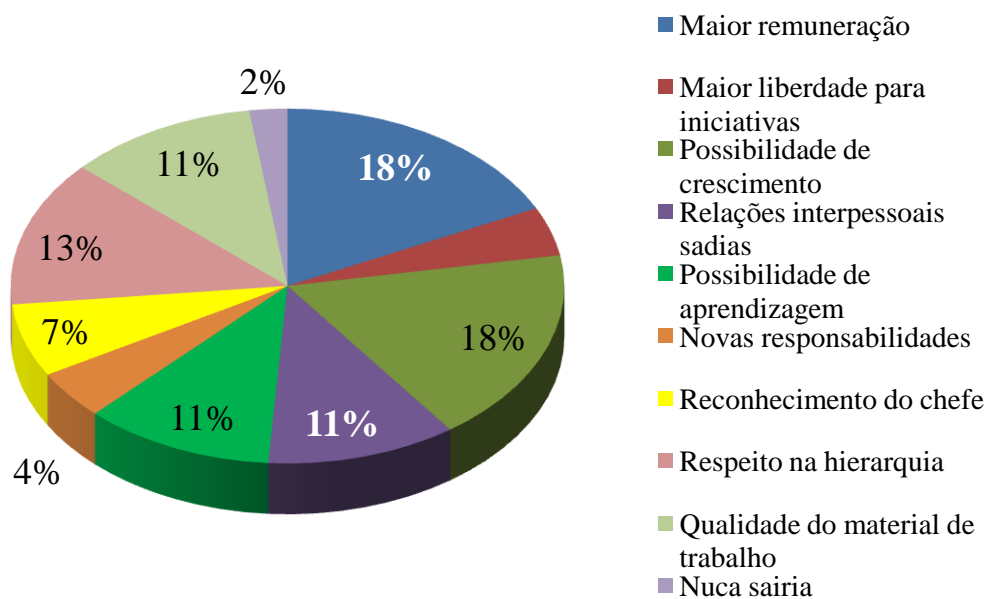
Gráfico 09- Assumir responsabilidades



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016)..

Na pergunta quais motivos te levariam a sair do serviço público as opções maior remuneração e possibilidade de crescimento ficou com 18% cada, seguida de relações interpessoais, possibilidade de aprendizagem e qualidade do material de trabalho que ficaram com 11% cada, 13% optaram por respeito na hierarquia, 7% reconhecimento do chefe, novas responsabilidades e apenas 2% nunca sairia. Nessa questão o participante poderia marcar as opções que considerasse interessante. Veja no gráfico abaixo.

Gráfico 10. Motivos para sair do serviço público para o setor privado



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Os indicadores utilizados para o levantamento de dados deste trabalho são para delinear as duas dimensões tratadas por Herzberg a Motivacional e Higiênica. E podemos perceber que esse modelo atende ao propósito de conhecer como está a motivação dos trabalhadores do setor público.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

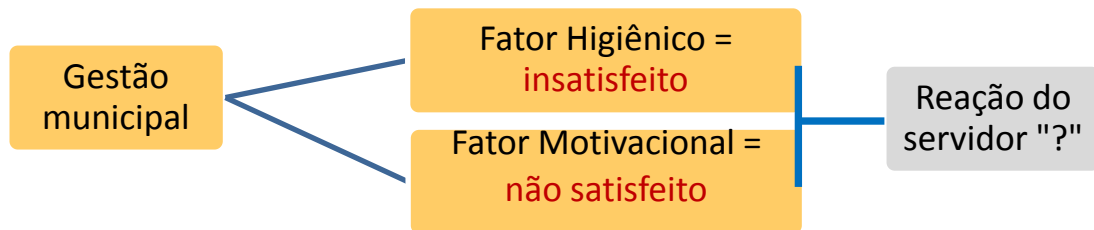
Este trabalho atende o seu propósito de responder à sua pergunta de pesquisa e aos objetivos específicos.

O objetivo desse trabalho foi verificar se o espaço da gestão pública municipal de Cachoeira afeta o perfil motivacional do servidor. A literatura colaborou pra identificar elementos que compõe o sistema político administrativos em um município, que é poder político e a ralação entre os gestores e os servidores e assim chegar a o modelo de pesquisa como vimos.

A pesquisa realizada revelou o nível de motivação dos servidores da Secretaria, pois se pôde mensurar a satisfação por meio das variáveis questões. De fato, o questionário constituiu-se um excelente instrumento para levantamento de dados primários sem os quais não se chegaria a uma conclusão de que o espaço da gestão pública (ambiente físico e psicológico onde o gestor exerce a atividade administrativa) afeta o motivacional dos servidores municipais. A força de dominação, seja tradicional, legal ou carismática, condiciona a subserviência humana a aflorar na relação de trabalho pelo simples fato da necessidade socioeconômica imposta pela sociedade moderna. Bem certo que o medo de uma punição qualquer, leve o indivíduo a se sujeitar, mesmo que não aja risco tão grande que justifique. Só o fato de nove pessoas das que foram convidadas a participarem da pesquisa não responderem, demonstrando algum medo, chama a atenção para esse posicionamento crítico do autor ao perceber a inquietação do servidor que, mesmo concursado, se submete ao poder daquele que só fica poucos anos no controle municipal, como se ele estivesse ali apenas de “favor”. Ora, isso reflete na qualidade do atendimento que fica prejudicado por um desconforto do prestador de serviço que, tal vez, esteja trabalhando desmotivado. Mesmo que não trabalhando com o usuário dos serviços públicos, é nele que se encontra a queixa de mau atendimento e má qualidade do que lhes é ofertado e isso acontece, em alguns casos, pela insatisfação do trabalhador que não vai bem com o trabalho ou com a direção.

Como cada gestor tem uma maneira própria de administrar, é compreensível que seu trabalho afete de forma diferente a motivação dos trabalhadores. A figura 03 mostra de forma simplificada como funciona essa relação bem como a que conclusão se chegou.

Figura 04 – Reação do servidor frente à ação da gestão.



Fonte: O autor com base na pesquisa (jan. 2016).

Com base nesta pesquisa, tiram-se duas conclusões:

a) relacionado aos fatores higiênicos os servidores demonstram estar insatisfeitos, quando dizem que a remuneração poderia ser melhor ou quando essa remuneração não atende às suas necessidades e, ainda, quando não corresponde ao esforço empenhado nas atividades. A maior insatisfação com relação ao espaço físico está na qualidade da limpeza, já a relação no local de trabalho é boa. Outro ponto importante é consoante às mudanças de gestores que geram incertezas, pois a maioria afirmou que é normal haver mudanças, mas uma pequena parcela diz que as mudanças depende da forma de trabalhar do administrador municipal.

b) quanto aos fatores motivacionais, pessoas que estão satisfeitas com o que fazem são realizadas, gostam de assumir responsabilidades, uma parte significativa da amostra está feliz naquilo que faz, contudo, deve-se prestar a atenção em outros indicadores que revelam a não satisfação, é o caso da necessidade de reconhecimento no trabalho, a busca por dignidade e os motivos que fariam com saíssem sair do setor: uma maior remuneração e a possibilidade de crescimento, revelados no gráfico nº 10 no capítulo anterior.

Quando a Administração Burocrática foi implantada no Brasil, tinha o objetivo de impedir, ou tentar impedir, que os funcionários públicos servissem aos interesses políticos, como discutido no capítulo da fundamentação. Porém na prática percebe-se que a influencia da gestão está bem presente no cotidiano dos servidores. Isso se justifica porque durante a pesquisa de campo os potenciais respondentes demonstravam certo medo, alguns não quiseram responder as perguntas alegando ser comprometedoras, que poderia prejudicar seu trabalho. Percebe-se que os resquícios do período “patrimonialista” e também “coronelistas” têm seu lugar na administração moderna, no século XXI – creio que não só agora, mas também em outras gestões e não só neste município, como em outros também – contudo é um tema a ser investigado em outro trabalho.

O recorte apresentado neste estudo com a Secretária de Administração está longe da realidade da estrutura organizacional de uma prefeitura municipal. Seria interessante uma

comparação com outra secretaria para daí avaliar eventuais diferenças nos resultados obtendo conclusões mais precisas. Este projeto de pesquisa, com tal importância, foi pensado para alcançar todos os servidores das secretarias do município ou mesmo uma amostra de cada secretaria, pois em cada setor existe uma realidade com seus desafios, suas metas, exigências, políticas próprias e localizações distintas com as zonas rurais. Contudo, como já foi explicado, o pouco tempo impossibilita a execução da atividade no todo. Com certeza é um trabalho que requer um longo tempo para levantamento dos dados e exaustivas horas para processá-los. Pense na dimensão e complexidade das secretarias de Saúde e de Educação de Cachoeira que juntas somam mais de 900 trabalhadores espalhados por vários bairros e diversos distritos distantes entre si; o quanto de tempo seria necessário para se chegar a todos eles; o custo financeiro despendido com deslocamento, alimentação e estadia (se caso necessário) e em quantos pesquisadores envolvidos na coleta desses dados. Não é uma tarefa simples nem fácil para quem conclui uma graduação.

Na busca por uma qualidade de atendimento ao cidadão e prestação de serviços públicos eficientes, o gestor deve pensar na possibilidade de realizar um estudo neste formato a fim de conhecer o estado motivacional de seus funcionários, tendo em vista que isso reflete de forma positiva na imagem de sua administração perante a opinião pública e minimiza eventuais conflitos internos. A prefeitura, para facilitar a realização desse trabalho, pode buscar parceira com universidades que já desenvolvem pesquisas em diversas áreas.

O gestor deve estar atento para perceber as necessidades dos agentes públicos, que buscam ser incentivados, reconhecidos e valorizados, promovendo políticas de gestão de recursos humanos com objetivo de melhorar as relações de trabalho e eficiência no atendimento ao cidadão.

REFERÊNCIAS

- ANDReWS, C. W. Da Década Perdida à Reforma Gerencial: 1980-1998. In: ANDRAWS, C. W.; BARIANI, Edson. **Administração Pública no Brasil: breve história política**. São Paulo: Editora Unifesp, 2010. p. 85 - 115.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: Mitos, crenças e Mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas** – v. 32, n. 2 Abr./Jun. São Paulo. 1990. p. 23-34.
- BERGUE, S. T. **Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: EducS, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Decreto Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. **Câmara dos deputados**. Brasília, DF, 28 de out. de 1939. Disponível em: < <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 03 de out de 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília, Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998).
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CASTRO, Grasielle. **Correio Brasiliense**. Brasília, DF, 06 de jan 01 de 2015. Brasil/Política. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica/2015/01/06/internas_polbraeco,464852/apos-reforma-ministerial-partidos-brigam-pelos-cargos-do-segundo-escalo.shtml>. Acesso 30 de jan de 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo** – 25. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa** – 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009. ISBN 978-85-385-2825-8.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290490&search=bahia|cachoeira>>. Acesso em 12 de jun de 2015.

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto**: O município e o regime representativo no Brasil- 7. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de estilo acadêmico**: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses – Revisão – – VIEIRA, Sônia Chagas. 5. ed. Salvador : EDUFBA, 2013. Disponível em <http://www.ufal.edu.br/unidadeacademica/ichca/graduacao/jornalismo/documentos/lubisco-2013> _ Acesso 25/01/2016.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil**: uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997. 61 p. (Cadernos n.8).

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. **Administração Pública**: Coletânea. São Paulo: Editora UNESP, 2010.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. de O.; OLIVEIRA, M. G. de. **Um toque de clássicos**: Durkheim, Marx e Weber. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1995.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUZA, Celina. Governos Locais Gestão de Políticas Sociais Universais. **São Paulo em Perspectiva**, 18(2): 27-41, 2004.

APÉNDICE

BLOCO I.

N. Ordem _____

Q 1. Qual sua faixa etária?

De 18 a 25 anos () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () mais de 55 ()

Q 2. Mora em que cidade? _____

Q 3. Gênero: masculino () feminino () outros ()

Q 4. Estado civil:

- () Solteiro(a)
- () casado(a)
- () viúvo(a)
- () separado(a)
- () outros

Q 5. Motivo de escolha por serviço público

- () status
- () remuneração
- () estabilidade
- () privilégios
- () todas
- () nenhuma

BLOCO II.

Q 6. Há quanto tempo está no serviço público?

- () até 3 anos
- () de 4 a 10 anos
- () de 11 a 20 anos
- () de 21 a 30 anos
- () mais de 31 anos

Q 7. Qual é seu tipo de vínculo com a prefeitura?

- () concursado
- () prestador de serviços
- () comissionado
- () outros

Q 8. Qual é sua faixa salarial e se atende às necessidades de alimentação, vestuário, transporte e outros?

- a) () até um salário
- () entre um e dois salários
- () a cima de dois salários

- b) () atende minhas necessidades
- () não atende as necessidades
- () atende parcialmente
- () não opinar

Q 9. Este trabalho é sua única fonte de renda ou você complementa sua renda com outra atividade?

- () sim, está é minha única renda.
- () não, eu complemento minha renda em outra atividade.
- () não responder

Q 10. Como você considera as condições do local de trabalho em relação a:

	01	02	03	04	05
Tamanho do espaço físico					
Iluminação					
Ventilação					
Disposição dos móveis					
Limpeza					
Material de trabalho					
Material de informática					
Uso de tecnologias					

Legenda

1 = PÉSSIMA

2 = RUIM

4 =EXCLENTE

3 = ADEQUADO

5 = NÃO RESPONDER

Q 11. Na sua opinião as normas e diretrizes contribuem para um desempenho das atividades?

- sim
 não
 só atrapalha
 um pouco
 não responder

Q 12. As mudanças de gestão municipal provocam mudanças administrativas no setor?

- sim, pois é normal as mudanças.
 não, porquê meu setor não sofre mudanças.
 depende da forma de trabalho do gestor.
 as mudanças só atrapalham.
 nunca percebi mudanças.
 não responder

Q 13. Como se dão as relações no seu local de trabalho em relação:

	01	02	03	04	05
Com a chefia					
Com os colegas					
Com o gestor					
Com a organização em si					

Legenda

1 = PÉSSIM A

4 =EXCLENTE

2 = RUIM

5 = NÃO RESPONDER

3 = ADEQUADO

BLOCO III.

Q 14. O que você ganha corresponde ao esforço dedicado?

- sim
 não
 poderia melhorar
 não responder

Q 15. Você se considera uma pessoa motivada para trabalhar?

- sim
 não
 um pouco
 só trabalho por que preciso

Q 16. Como você se sente em seu trabalho em relação a:

	01	02	03	04
Tarefas				
Metas pessoais				
Horários				

Legenda

1 = não satisfeito

2 = pouco satisfeito

3 = satisfeito

4 = muito satisfeito

Q 17. Você se sente realizado em trabalhar no serviço publico?

- sim
- um pouco
- não
- indiferente

Q 18. Em sua opinião o reconhecimento no trabalho é importante para melhorar o desempenho?

- sim
- não
- um pouco
- indiferente

Q 19. O que seria indicador de reconhecimento pessoal para você?

- status
- honra
- prestígio
- dignidade
- todos
- nenhum

Q 20. Trabalhar no serviço público é um status social?

- sim
- não
- já foi
- depende do cargo

Q 21. No quesito responsabilidades, como você se posiciona?

- gosto de assumir
- procuro por responsabilidades
- evito a maioria delas
- não gosto de assumir
- não responder

Q 22. No quesito responsabilidades, como você se posiciona?

- gosto de assumir
- procuro por responsabilidades
- evito a maioria delas
- não gosto de assumir
- não responder

Q 23. Se você saísse do serviço público para o setor privado, quais desses seriam os motivadores? Assinale sim ou não para cada indicador.

	sim	não
Maior remuneração		
Maior liberdade para iniciativas		
Possibilidade de crescimento		
Relações interpessoais sadias		
Possibilidade de aprendizagem		
Novas responsabilidades		
Reconhecimento do chefe		
Respeito na hierarquia		
Qualidade do material de trabalho		
Nunca sairia		

Obrigado por responder.