

# MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo na Secretaria de Administração da Prefeitura de Guanambi

Jucinéia Evangelista Mendes\*  
Jusimara Alves Neres\*  
Jane Kelly N. P. Guimarães\*\*  
Rayanny Cardoso Moreira\*\*\*  
Vânia Montalvão\*\*\*\*

## RESUMO

A GP possui papel fundamental diante da exigência e competitividade do atual mercado. Conduzem os envolvidos na trilha da eficiência, qualidade, produtividade e ainda busca manter a motivação dos mesmos. Para manter o servidor público motivado é necessário uma liderança voltada para isso, que ofereça treinamentos, oportunidade e valorização dos serviços prestados. Quando se refere a serviço público, é primordial que se observe tais princípios, pois os servidores prestam serviços à sociedade e com a responsabilidade de proporcionar maior eficiência na máquina pública. Nessa perspectiva, este artigo tem como propósito principal analisar aspectos motivacionais dos servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura de Guanambi. Para isso, foram delineados os seguintes objetivos: identificar, junto aos servidores públicos, as ações de cunho motivacional que são executadas, ou que podem ser utilizadas pelos líderes; avaliar o nível de pertencimento dos servidores e destacar os itens considerados como principais motivadores do trabalho, pelo público alvo selecionado. A pesquisa teve abordagem qualitativa com procedimentos de um Estudo de Campo, onde as técnicas de coleta de dados incluíram observações e questionários. Este estudo apresenta-se em cinco partes: Iniciando pela introdução, na qual é apresentada a temática e a relevância do trabalho; O referencial tratado na parte seguinte, onde serão abordadas a motivação e suas teorias e a fundamentação para a pesquisa de campo; em seguida a metodologia e por fim a análise dos resultados e conclusão. A pesquisa permitiu observar técnicas motivacionais que não são executadas pelos gestores e, ainda, saber o que mais motiva os mesmos, sendo que a participação nas decisões, estabilidade e remuneração estão entre os principais motivadores.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Produtividade. Motivação. Serviço Público.

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas passa por uma série de mudanças, devido ao mercado exigente e competitivo. A ação de gerir pessoas possui papel imprescindível nesse processo, pois tem a

---

\* Acadêmicas do 8º período do curso de Administração da UNEB-DEDC XII. E-mail: neiate2015@gmail.com, jusimara.alves@outlook.com.

\*\* Orientadora. UNEB-DEDC XII. Especialista em Gestão Financeira (FGV). Especialista em Gestão Hospitalar (UNIFG). e-mail: janembadm@gmail.com.

\*\*\* Coorientadora. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Doutoranda em Administração (UCP). Mestra em Ciências Empresariais (UFP). Especialista em Gestão de Pessoas (UNIFG); Graduada em Administração (UNIFG). e-mail: rayannycm@hotmail.com.

\*\*\*\* Coorientadora. Profa. TCC II-UNEB-DEDC XII. Mestra em Tecnologia Ambiental (FAACZ-ES). Especialista em Administração Mercadológica (UNA-BH). Especialista em Língua Inglesa-Westchester Community College (WCC-USA). Bacharel em Administração de Empresas (UFMG). Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável-Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. E-mail: vmontalvao@uneb.br

missão de conduzir os envolvidos para a trilha da eficiência, qualidade e produtividade, visando alcançar os objetivos da organização. Tem ainda o importante papel de monitorar as aspirações individuais de cada colaborador.

Como parte da GP tem a motivação, a qual é apresentada por Silva (2008) como um assunto complexo, pessoal e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser supridas de formas variadas demonstrando maior empenho e criatividade. O nível de motivação dos colaboradores na execução das atividades diárias interfere no comprometimento e produtividade dos mesmos no ambiente de trabalho.

Na esfera pública, assim como nas empresas privadas, é fundamental que os indivíduos sejam motivados e comprometidos com o trabalho, visto que também prestam serviços direcionados a um determinado público. Mas, devido ao fato de ser público pode existir negligência na gestão dos servidores, causando baixa qualidade de vida no trabalho e insatisfação dos mesmos.

Em alguns casos a insatisfação do servidor público, aumenta com o tabu de que o comando na GP está além dos líderes de setor, mas essa teoria diminui seu valor com a nova política. Em grandes centros, como retrata a pesquisa de Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010), em São Paulo e Rio de Janeiro há perspectivas sobre essa nova política que consideram o desempenho e a produtividade dos colaboradores, ou seja, avaliam a capacidade produtiva de cada servidor e não apenas com a preferência política do mesmo.

A pesquisa busca avaliar o grau de envolvimento e motivação dos servidores com a Secretaria de Administração (SEAD). A partir dos resultados será possível localizar inadequações e propor mudanças cabíveis no referido local, no que se refere ao bom atendimento e na prestação dos serviços por parte dos colaboradores, no relacionamento entre líder e liderados. Mudanças, essas, que poderão gerar benefícios para a população afetada diretamente pela qualidade do atendimento oferecido, fazendo jus então ao cunho social da Administração, que se designa como ciência social.

A partir do exposto, acredita-se na relevância da presente pesquisa, tendo em vista suas possíveis contribuições, tanto a nível prático, com maior celeridade nas atividades e maior profissionalismo para a prefeitura em análise, local de onde deve partir a atitude exemplar na melhoria do setor público municipal, quanto em termos acadêmicos, pela ampliação dos estudos a respeito da valorização do setor público.

O Nesse foco o artigo questiona: Quais as falhas no funcionalismo público que interferem no trabalho do servidor e causam a queda de qualidade da prestação de serviços à

população. Supõe-se que a qualidade do serviço prestado depende da motivação do colaborador, que irá se dedicar mais ou menos, de acordo com os estímulos positivos ou negativos que recebe.

O objetivo geral do estudo foi analisar aspectos motivacionais dos servidores na SEAD. Para o seu cumprimento foram traçadas as seguintes ações: identificar as tarefas de cunho motivacional que são executadas; avaliar o nível de pertencimento dos servidores e verificar quais itens motiva o público alvo selecionado.

Este estudo apresenta-se em cinco partes: Iniciando pela introdução, na qual é apresentada a temática e a relevância do trabalho; O referencial tratado na parte seguinte, onde serão abordadas as teorias da motivação e a fundamentação para a pesquisa de campo; em seguida a metodologia, onde traz uma abordagem qualitativa que infere no uso de questionário, baseado na Escala de Likert; posteriormente as discussões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa e conclusão.

### **Motivação no trabalho: Conceitos e Teorias**

A motivação é um tema desafiador e complexo no ambiente organizacional. Para Hitt (2007, p. 164), motivação pode ser definida como:

Forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencional dos esforços da pessoa, orientados para o alcance de objetivos específicos que não dependem de capacidades nem de demandas externas.

Muitas são as teorias sobre a motivação, as principais, e que mais contribuíram com a análise deste artigo, serão discriminadas nos tópicos seguintes e cabe a cada pessoa e/ou organização verificar qual predomina e como lidar com tais características.

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas**

Essa teoria diz respeito aos diferentes níveis e classificação das necessidades de Maslow. O primeiro nível, necessidade é a base da pirâmide e sobre esta são construídos os outros, até chegar ao topo.

A teoria defende que “um indivíduo seria motivado em determinado momento a fim de satisfazer uma necessidade que considere de maior importância, deixando as demais em segundo plano” (GONÇALVES, 2012, p. 20).

Observa-se que a teoria das necessidades de Maslow é considerada uma das mais importantes explicações sobre a motivação, pois o autor define que quanto mais forte a necessidade de uma pessoa, mais intensa será sua motivação.

Para representar a hierarquia das necessidades de Maslow foi criada uma pirâmide hierárquica e as mesmas foram divididas em cinco categorias, que de acordo Chiavenato (2001) a base representa o nível mais baixo, as necessidades primárias, no mais alto, necessidades secundárias, sendo respectivamente: necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima, e, por último, de autorrealização.

### **Teoria da Expectativa de Vroom**

A teoria da Expectativa do psicólogo Victor H. Vroom é uma das teorias que procura explicar a motivação humana e pode ser uma das mais corretas, pois todas as atividades realizadas são baseadas em uma expectativa de retorno, de determinado resultado.

Para Silva “a teoria assume que as pessoas são tomadoras de decisões, que escolhem dentre várias alternativas, selecionando aquela que parece como a mais desejável no momento” (MENEZES, 2016 apud SILVA 2008, p. 221)

Segundo Chiavenato (2014) para uma pessoa sentir-se motivada em executar algo, necessitaria ter um resultado positivo de três relações, a saber: relação esforço-desempenho, que diz respeito às possibilidades percebidas pelo colaborador de que determinado esforço levará ao desempenho; relação desempenho-recompensa, grau em que o colaborador acredita que o bom desempenho trará recompensas; relação recompensas-metas pessoais: acontece quando as recompensas individuais e organizacionais satisfazem as metas pessoais, ou as necessidades do indivíduo.

A essência da teoria da expectativa está na compreensão dos objetivos individuais, tentando compreender a relação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para a sua concretização.

### **Teoria dos Dois Fatores:** a motivação extrínseca e intrínseca

A teoria dos dois fatores ressalta que o nível de rendimento dos colaboradores varia e depende de como se sentem no ambiente e dos fatores que influenciam na sua motivação ou insatisfação no trabalho.

Segundo Zarth (2013), a teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg em 1959, sobre motivação no ambiente organizacional, e leva em conta os fatores

intrínsecos como fatores motivadores e fatores extrínsecos como fatores higiênicos sobre a percepção de satisfação do indivíduo no trabalho.

Ressalta-se que a motivação intrínseca está relacionada com os anseios particulares de cada indivíduo e independe dos fatores externos, sendo estimulada pelos objetivos, metas, sonhos e interesses pessoais, enquanto a motivação extrínseca depende dos fatores externos, como salário, condições físicas.

Chiavenato (2010, p. 479) complementa ao dizer que “a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação”. Considera que a satisfação no ambiente de trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a escolher pela realização da tarefa.

Herzberg define que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. (BRUNELLI, 2008 apud HERZBERG, 1997, p.117).

Neste contexto, o autor sugere maior atenção aos fatores associados com o ambiente de trabalho, como oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e responsabilidade. Estas características não são consideradas diretamente como satisfatórias, como o trabalho em si, mas, se não forem atendidas, as deixam insatisfeitas.

### **Teoria da Equidade:** a teoria da justiça reformulada

A Teoria da Equidade foi desenvolvida pelo psicólogo behaviorista John Stacy Adams, e explica como as pessoas usam das comparações sociais no trabalho. A equidade está relacionada com as atividades realizadas e as recompensas que recebe por elas, comparada com as recompensas que os colegas recebem em troca dos mesmos esforços realizados.

Hitt (2007, p. 172) descreve sobre a teoria da equidade como “teoria que sustenta que a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre os resultados ou recompensas que ela recebe por sua contribuição no trabalho, comparada com a mesma proporção referente a outra pessoa utilizada como paradigma”.

Quando o colaborador se sente injustiçado por algum motivo, gera o sentimento de desigualdade, ocorre então iniquidade. Diante desta situação o colaborador poderá apresentar

alguns comportamentos como, diminuir o esforço exercido, alterando assim os resultados. E ainda mudar sua percepção, como também a do outro.

A teoria da equidade, de acordo suas características, é viável que seja utilizada pelo serviço público que por conta de determinadas contratações, como cargo de confiança, pode passar a ideia de que os demais não seriam de confiança, causando assim insatisfação, além da possível “disputa” entre prestadores de serviços, que tem seu cargo temporário e os servidores efetivos, que entraram por processo seletivo e não por indicação.

### **Liderança e as (in)competências na Gestão**

Há uma carência de estudos mais amplos e críticos sobre a liderança no setor público. A ênfase nos estudos de liderança é elevada no setor privado, onde muitas variáveis são diferentes, não sendo possível aproveitar tudo, essa escassez pode estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes.

É necessário que o líder, o gestor setorial ou de uma empresa tenha conhecimento de suas funções e responsabilidades para com o bem estar dos trabalhadores. Um desses papéis é instigar no servidor o desejo de praticar o seu trabalho da melhor forma, com eficiência e eficácia. O que em muitos casos não acontece, pelo contrário, o gestor acaba por atrapalhar a prestação do serviço.

Para Soares (2015) uma das razões do gestor não interferir positivamente no relacionamento com a equipe é por (in)competências em gestão. Ou seja, esse líder não possui as competências necessárias, possuem apenas formação técnica, ou profissional, e não tem conhecimento ou experiência em gestão de pessoas.

Pode ocorrer ainda do gestor possuir as competências, mas exerce a liderança ruim. Os modelos estão sempre calçados no bom líder: o que devemos fazer, ser ou desenvolver para possuir as características de um bom líder. Entretanto, como podemos reconhecer uma liderança ruim se falta a capacidade para identificá-la?

“Seguramente, existem repercussões organizacionais provenientes desse quadro sombrio: absenteísmo, rotatividade de pessoal ou *turn-over*, licenças médicas” (SOARES, 2015, p.308). Cabe aos responsáveis por esses líderes a vontade de promover mudanças. O servidor pode também, com suas ações despertar o interesse de mudança no gestor.

**Gestão de pessoas:** do mecanicismo ao compartilhamento de objetivos

A gestão de pessoas sofre variações com o tipo da organização que a programa, seguindo suas possibilidades e necessidades, como tecnologia e ambiente interno e externo. Por conta disso ainda há organizações que utilizam o termo RH, enquanto outras utilizam gestão de talentos ou GP.

O departamento de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2001), há pouco tempo atuava de forma mecanicista, onde ao empregado cabiam apenas obediência e execução da tarefa, como lhe era ordenado pelo chefe. Mas com o passar dos anos os termos colaborador e gestor ou líder passaram a ser adotados. Na maioria das organizações os colaboradores têm o poder de tomar decisões, ou ao menos de dar sugestões que visem a sintonia nas atividades a serem realizadas no ambiente de trabalho. Desta forma o departamento passou a ser denominado de Gestão de Pessoas, passando a ter capacidade de reter talentos.

Para Dutra (2002, p. 23), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”, o que corrobora com a teoria da expectativa de Vroom, ao pregar que a motivação ocorre de acordo à expectativa da recompensa.

As organizações são formadas por pessoas que em equipe atingem seus objetivos, pois são os caminhos para que os colaboradores conquistem seus objetivos pessoais através da consecução dos organizacionais. Como pilares nesse processo, tem-se a motivação, a comunicação, o trabalho em equipe, o conhecimento e desenvolvimento. O artigo foca no primeiro, que não se desvincula dos demais.

### **Serviço público:** a motivação como ferramenta de eficiência

Serviço público é aquele de competência e responsabilidade do Estado, União, Estados e Municípios, que busca atender às necessidades coletivas da população e é parte integrante e inseparável da administração pública.

Devido a sua importância, o serviço público deve ser executado com base no princípio da eficiência, que embutido a ele traz os princípios que remetem à rapidez, qualidade e simplicidade no trato com o serviço público. Nesse contexto "O modo de atuação do agente político, bem como a maneira de organizar e disciplinar a Administração Pública devem se pautar pela eficiência na busca dos melhores resultados para a consecução do interesse coletivo e prestação do serviço público" (COTRIM, 2008. p.41).

A Administração pública demanda então cumprir as suas funções, buscando maior eficiência da máquina pública e melhor atendimento para a sociedade. Esta, por sua vez, sai

da passividade e começa exigir de forma mais acentuada a melhoria dos serviços, bem como mais transparência e honestidade no uso dos recursos públicos.

Uma das formas utilizadas para manter ou buscar a prestação do serviço de forma eficiente, é a motivação, a qual quando bem utilizada irá evitar a desmotivação nos servidores públicos.

## **METODOLOGIA**

Neste tópico serão descritos os procedimentos utilizados para a execução do estudo, compreendendo o planejamento da pesquisa, com o *locus* de investigação, a delimitação, sua população e amostra, e como foi realizada a coleta e a análise dos dados.

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, por buscar desvendar ideias e pensamentos através das análises e interpretações dos dados coletados. A análise foi realizada de forma qualitativa, pois foi feita uma pesquisa com base na subjetividade dos indivíduos envolvidos, não podendo ser traduzida em números.

Para realizar a pesquisa foi feito um estudo de campo, através da observação e aplicação dos questionários da amostra de 36 pessoas. Tais dados foram extraídos da população da pesquisa, que é formada por 52 servidores, entre efetivos, comissionados, e contratados, lotados na SEAD em análise.

A amostra de 36 pessoas foi obtida através de um aplicativo amostral online o Comento, com 10% de erro amostral, e um nível de confiança de 99%.

Após a definição da amostra de 36 pessoas, foi realizada a coleta de dados, processo em que se objetiva trazer informações da amostra selecionada. A coleta foi feita através de questionário, o qual foi organizado com perguntas fechadas, baseadas na escala Likert. O perfil do entrevistado e demais perguntas foram criadas pelas autoras.

A coleta das informações foi feita através de questionário de forma anônima, o qual foi feito e distribuído pelas autoras utilizando o Formulários Google, que é uma plataforma online da Google, própria para a confecção de questionários. Os dados foram analisados e demonstrados neste artigo em formato de tabelas e gráficos.

Os principais pressupostos teóricos utilizados para fundamentar a pesquisa, foram os seguintes: Ângelo Soares (2015), Gilberto Cotrim (2008), Idalberto Chiavenato (2014), Joel Soares Dutra (2012), Michael A. Hitt (2007), Stephen P. Robbins (2009).

A seguir, consta o resultado da pesquisa como também a análise dos dados coletados, os quais foram classificados de acordo com seus atributos. Transformando os resultados em gráficos, para facilitar a sua verificação e entendimento, levando em conta o tema problema e

os objetivos da pesquisa, a fim de conhecer o nível motivacional da Secretaria de Administração, identificando o perfil profissional dos servidores e a análise dos aspectos motivacionais em relação ao trabalho, de forma a dialogar com o referencial e os objetivos deste artigo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário, foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de motivação no trabalho dos servidores da Secretaria de Administração. Questionário que foi aplicado com a população formada por 52 servidores lotados na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Guanambi, com uma amostra de 36 pessoas. Destas, 25 pessoas responderam ao questionário, a taxa de retorno ficou de 48,07%, proporcionando um nível de confiança de 90%, e erro amostral de 10%.

**Tabela 1. Caracterização dos servidores da SEAD**

<b>Itens</b>	<b>Opções</b>	<b>Quantidade</b>
Sexo	Masculino	13
	Feminino	12
Idade	Até 25 anos	6
	De 26 a 35 anos	8
	De 36 a 45 anos	6
	De 46 a 55 anos	4
	Acima de 55 anos	1
Escolaridade	Ensino Médio	12
	Ens. Superior	5
	Pós – graduação	8
Tempo de atuação	06 meses a 1 ano	3
	De 1 a 3 anos	5
	De 3 a 5 anos	2
	De 5 a 10 anos	4
	Acima de 10 anos	11

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2019

A tabela 1 caracteriza os servidores que responderam ao questionário, sendo um total de 25 pessoas, das quais, 72% são adultos com idade entre 26 e 55 anos. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) há um consenso de que o desempenho profissional decai com o tempo, mas ocorre que a mão de obra no geral está envelhecendo, então não é possível apenas tirá-los

do mercado, e sim proporcionar mudanças para que se sintam inseridos no ambiente, e acompanhem as novas tecnologias.

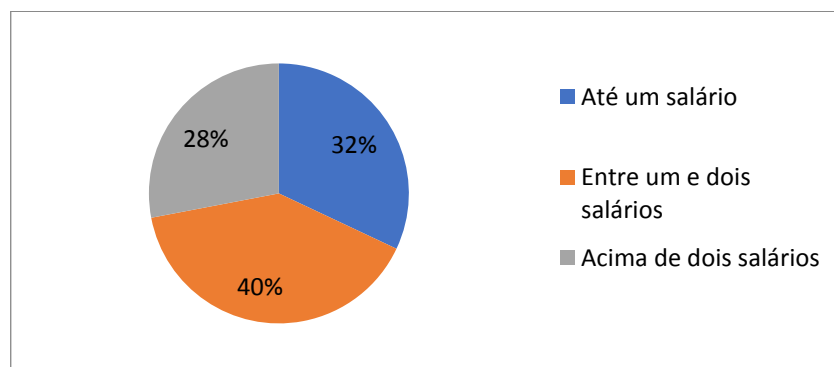
Sobre a escolaridade, 52% possuem graduação. São dados positivos, mas é importante observar os 48% que possuem apenas o Ensino Médio, mesmo que, ao se comparar com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2017, o qual demonstra que no Brasil 51% da população de 25 anos ou mais possuía o Ensino Fundamental completo ou equivalente; 26,3% tinham o Ensino Médio completo ou equivalente e 15,3%, o superior completo, demonstrando assim que os servidores estão acima da média nacional.

A busca por um diploma de graduação pode ser uma oportunidade de incentivo por parte dos gestores. Quanto melhor a formação acadêmica do servidor, maiores as possibilidades dos mesmos aprimorarem a qualidade dos serviços prestados.

Sobre o tempo de atuação, podemos observar na tabela, que 60% dos servidores prestam seus serviços no local a pelo menos 5 anos. Fato que demonstra baixa rotatividade, o que se explica pela estabilidade do cargo, no caso dos estatutários, no caso dos demais servidores: comissionados e contratados, deve se a continuidade de gestores de um mesmo grupo político nas últimas três eleições.

A idade e o tempo de serviço dos prestadores de serviço são positivos, no sentido da experiência, do conhecimento a cerca da instituição, mas também são pontos a se observar e verificar como está a motivação dos mesmos, pois com o tempo de serviço em uma mesma função pode se tornar rotineiro, causando desânimo na realização das tarefas, menos flexíveis e os torna avessos a novas tecnologias. Situação que pode justificar algumas das críticas ao serviço público. E quanto maior a idade e o tempo de serviço, menor a possibilidade de um servidor deixar o cargo.

**Figura 1. Faixa salarial – Funcionários da SEAD**



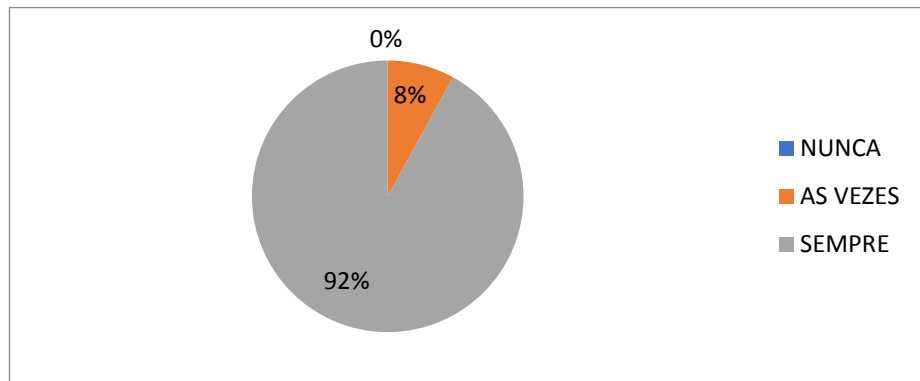
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

Na figura 1, é possível visualizar que 72% dos servidores da Secretaria em análise, recebem até dois salários, ou seja, até R\$1.996,00, sendo que o Departamento Intersindical de Estatística e estudos socioeconômicos (DIEESE) estipulou em julho/2019 que o salário suficiente para cumprir o que a Constituição prevê, educação, moradia, alimentação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, deveria ser de R\$ 4.143,55.

Percebe-se então a discrepância, e também que esse resultado corrobora com as pesquisas que afirmam que a remuneração não é o principal motivador, pois apesar do salário os servidores da Secretaria em análise sentem prazer em trabalhar no local, e poucos pensam em sair.

Segundo Davis e Newstrom (2002) no modelo de Herzberg, salário a princípio é visto como um fator de higiene, mesmo tendo um valor motivacional de curto prazo. Assim como nas demais teorias motivacionais na qual o salário é basicamente encarado por meio da sua capacidade de satisfazer às necessidades de nível mais baixo, como exemplo a teoria das necessidades. Considerando o salário tido como ideal, percebe-se que a realidade salarial não permite ao servidor ter suas necessidades primárias atendidas.

**Figura 2. Sobre sentir prazer na realização das tarefas na SEAD**



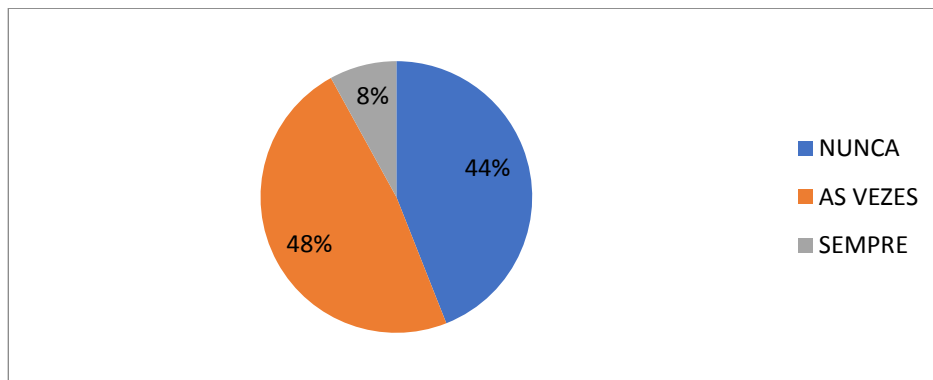
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

De acordo a figura 2, 92% dos entrevistados responderam que sentem prazer ao realizar as tarefas, esse retorno foi significativo. A satisfação com o trabalho implica diretamente no rendimento do profissional. Por isso, quem se sente satisfeito com o que faz, tende a ser mais produtivo e sente-se ainda mais entusiasmado com as tarefas diárias. Já aqueles que trabalham apenas por necessidade, sentem apenas alívio ao terminar mais um dia de trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.79) “[...] funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem também ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas”.

Sentir prazer na execução das tarefas laborais demonstra claramente o quanto os servidores da Secretaria de Administração estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Funcionários que se sentem bem no seu dia a dia, são mais felizes, mais produtivos e certamente mais motivados. Quando se trabalha com o que gosta, as chances de ser bem sucedido profissional e pessoalmente são maiores.

**Figura 3. Oferta de cursos de capacitação na SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

No que se refere à questão da oferta de cursos de capacitação, os dados obtidos através dos respondentes estão demonstrados na figura 3. Quando questionados sobre a oferta de cursos de capacitação, 44% dos participantes diz nunca ter oferta de cursos de capacitação, 48% às vezes, e apenas 8% responderem sempre.

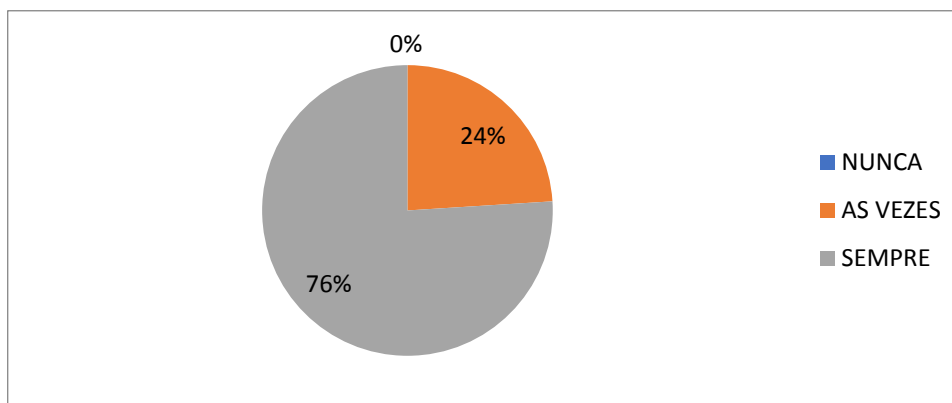
Sabendo da importância que tem os cursos de capacitação, a figura acima revela um número muito baixo, considerando que apenas 8% dos entrevistados responderem positivamente a essa questão. Uma vez que a capacitação do profissional está ligada diretamente com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

O processo de capacitação desenvolve as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho, e com isso, contribuindo com o sucesso organizacional. (LIOTTO, 2016 apud MAGALHÃES, ET AL, 2009).

Dentro das empresas sejam elas privadas ou públicas é importante que, não só o profissional busque o aperfeiçoamento de suas habilidades, mas que as empresas despertem

para a necessidade de desenvolver seus talentos permitindo o desenvolvimento do trabalhador investindo em capacitação.

**Figura 4. Orgulho em fazer parte da SEAD**

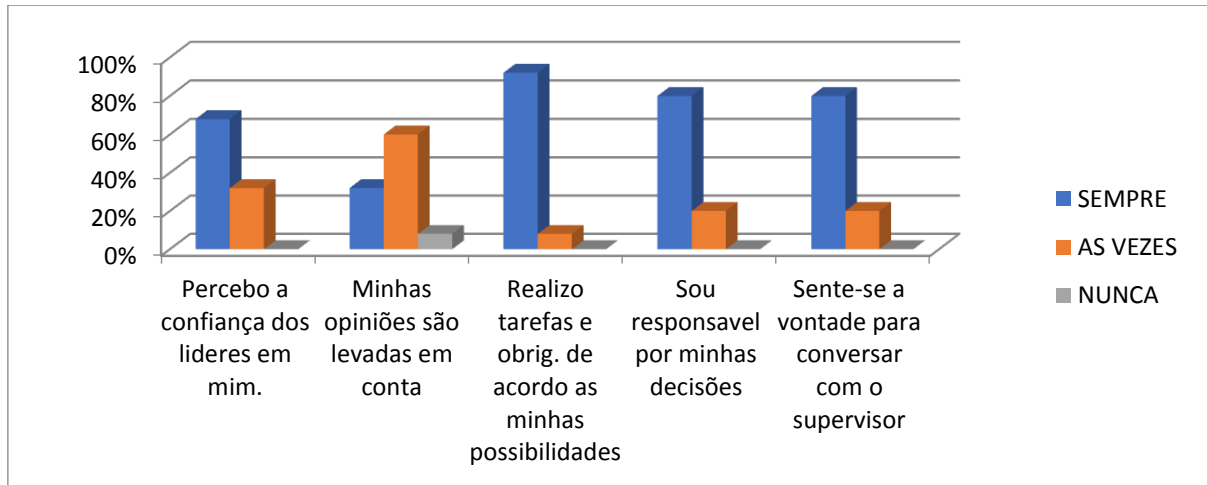


**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

A figura 4 demonstra que todos os servidores em algum momento sentem orgulho de dizer que fazem parte do quadro de profissionais da Secretaria de Administração, ou seja, possuem o senso de pertencimento, se sentem inseridos na equipe de trabalho, e estão felizes com isso.

“A ideologia individualista da cultura industrial capitalista moderna construiu uma representação da pessoa humana como um ser mecânico, desenraizado e desligado de seu contexto, [...] diz-se, então que os humanos perderam a capacidade de pertencimento” (SÁ, 2005, p.247). O que não ocorre com os servidores em análise, eles se sentem pertencentes, e quando isso ocorre, as pessoas se tornam mais sensíveis, e ficam abertas a pensar em equipe.

Ideia que corrobora com a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg, ao dizer que a motivação varia, e depende de como o indivíduo se sente em determinado ambiente.

**Figura 5. Responsabilidade e Liderança**

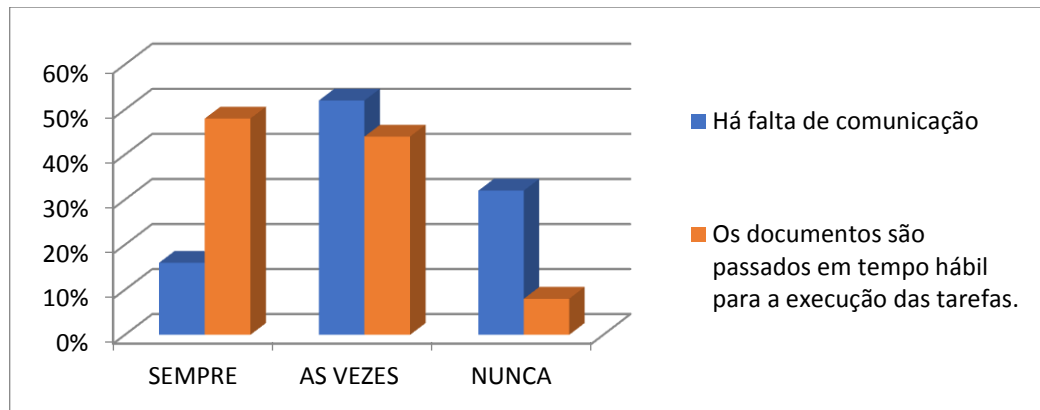
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

Os cinco itens da figura 5 remetem a liderança, e diante das respostas percebe-se que os líderes possuem confiança nos liderados, levando em conta suas sugestões, e ainda concede liberdade para que os mesmos tomem decisões e realizem as tarefas de acordo as possibilidades de cada um, sem cobranças arbitrárias.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a confiança é um estado psicológico, onde no caso o líder se torna vulnerável, pois possui expectativas em relação a como a situação vai se desenrolar, “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e a cooperação”, e isso é possível também por conta das ações dos liderados, que passam a segurança de que merecem uma oportunidade.

Diante dos dados apresentados faz-se pertinente o comentário de Chiavenato sobre a liderança democrática, que para o autor é “[...] extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, que é justa e não arbitrária e que se preocupa igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas”. (CHIAVENATO, 2005, p.187)

Para obter sucesso, a liderança deve se voltar para desenvolver habilidades e conhecimentos da sua equipe, e de forma democrática. A partir das respostas se percebe que essa liderança é aplicada na Secretaria de Administração em estudo.

**Figura 6. Comunicação na SEAD**

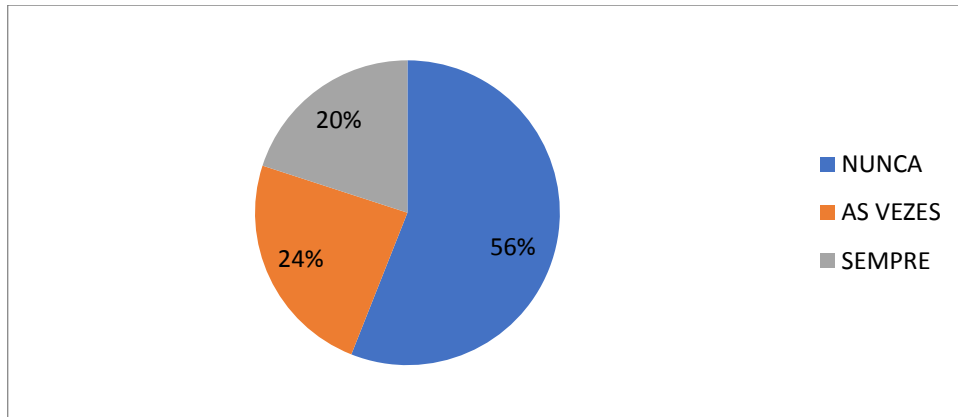
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

A comunicação é importante dentro de qualquer organização que preza por bons resultados. Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara, comunicar não é apenas passar uma informação de um para o outro, mas sim passar uma mensagem e o receptor entendê-la de forma correta e em tempo hábil. No cotidiano é comum que a troca de informações gere interpretações equivocadas ou atrasos na transmissão.

Considerando que 52% dos servidores apontaram que a comunicação é realizada às vezes, isso demonstra uma pequena falha na comunicação da Secretaria de administração.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) “a comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. [...] parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho do grupo é a falta de uma comunicação eficaz”.

A comunicação dentro da SEAD deve ser usada como ferramenta de eficiência, para alcançar os resultados almejados, auxiliando assim na integração dos colaboradores. É imprescindível que as empresas entendam o quão valioso é ter uma comunicação eficaz, que seja clara e direta entre todos aqueles que fazem parte do ambiente de trabalho. É essa comunicação que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados planejados.

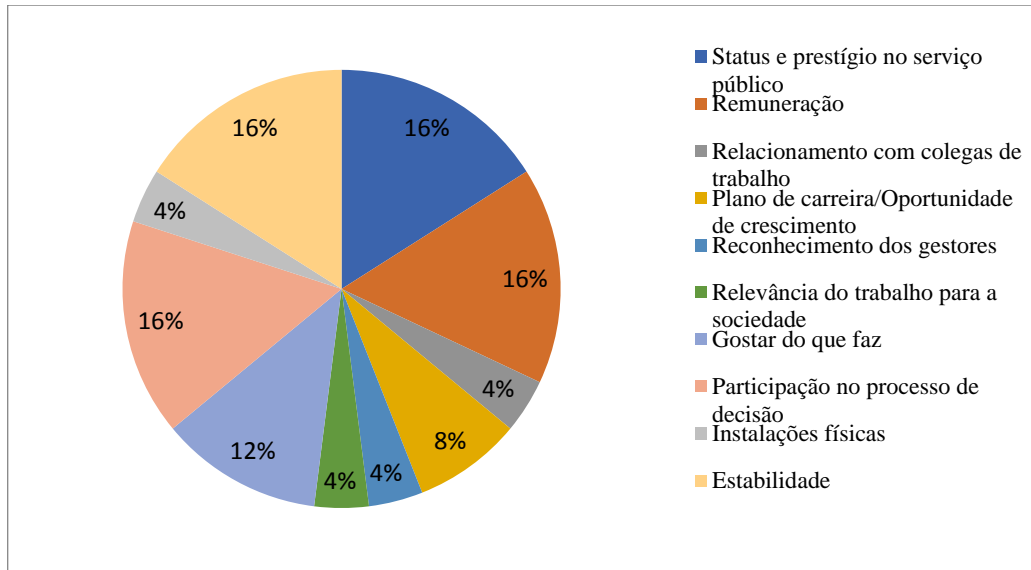
**Figura 7. Conflitos/Disputas na SEAD**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

A figura acima sugere que há algumas disputas no local de trabalho, o que é comum, diante da convivência de pessoas com características diferentes em um mesmo espaço. Então, é necessário que o líder tenha ciência e consiga compreender e resolver possíveis conflitos, ou até precavê-los, como corrobora FRIEDERICH e WEBER (2014 apud BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012) que defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. Mas deve perceber quando e o quanto, muitos conflitos são desnecessários e destrutivos dos valores, causando prejuízos às empresas e pessoas que nela trabalham.

Dessa forma, o melhor é evitá-los, e para isso é preciso identificar as causas, como exemplos: as mudanças, recursos limitados, e choque entre metas e objetivos, o último pode ocorrer também quando duas pessoas possuem o mesmo objetivo, que pode ser de uma determinada vaga que está em aberto. A opção de evitar conflitos se encaixa no caso da Secretaria de Administração, pois de acordo com as respostas, o nível de conflitos no local é pequeno.

Outra possibilidade de conflito é se o colaborador perceber tratamento desigual, pois a desigualdade nas relações leva a uma tensão de equidade e, justamente esse estado de tensão formará um motivador de atrito. Com isso, supõe-se que os colaboradores despenderão esforços para restaurar a equidade se perceberem esse desequilíbrio, ou seja, a sensação de injustiça pode influenciar na quantidade e qualidade do trabalho. Demonstrando que alguns conflitos podem ser até necessários.

**Figura 8. Principal motivador na SEAD**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

O trabalho do servidor não se resume a atender clientes, dirigir um carro ou organizar papéis. O trabalho requer boa convivência com colegas e líderes, gostar do que faz e boas condições de trabalho como um todo.

Os dados coletados representaram diferentes níveis de motivação entre os servidores, não há unanimidade entre eles. As respostas demonstram como principais fatores motivacionais, a remuneração, a estabilidade, a participação nas decisões, e o status.

Para poucos dos servidores que responderam ao questionário o relacionamento com colegas de trabalho, relevância do trabalho para a sociedade e reconhecimento dos gestores interfere diretamente no nível motivacional. Isso sugere que os servidores, em geral, são mais práticos, não se motiva com características subjetivas, emocionais.

Com base na teoria dos dois fatores, a motivação é interna a cada pessoa. Nenhuma pessoa é igual à outra, as necessidades, os valores sociais e as capacidades são diferentes e variam individualmente. A motivação de um colaborador depende de suas necessidades dentro da empresa, essas devem ser analisadas já que alguns priorizam o dinheiro, enquanto outros se sentem mais satisfeitos com o reconhecimento por parte da empresa e dos outros colegas de trabalho.

A motivação deve fazer parte da estratégia organizacional e é importante que os colaboradores sejam motivados e estimulados a crescer enquanto profissionais, a executarem as tarefas com eficácia, fazendo com que se sintam realizados no exercício das suas funções.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho apresentou definições e conceitos sobre motivação, a qual é item de suma importância na gestão de pessoas e que esta diretamente vinculada ao tipo de liderança do local. Algumas das principais teorias foram citadas, as quais fundamentaram as análises das respostas.

Após os dados coletados e analisados, verificou-se através das expectativas motivacionais, que grande parte dos servidores da Secretária de Administração, nos itens abordados, mostrou-se, motivados com o trabalho e cada um deles possui suas características motivadoras, cabe aos líderes do setor observar os que predominam, e a partir disso utilizar o melhor de cada técnica ou teoria.

Verificaram-se ações que não são executadas pelos gestores, e que caso fossem, poderiam proporcionar maior produtividade dos servidores, como exemplo, a realização de treinamentos, que pode ser feito com servidores especialistas do próprio setor, e a disponibilização de informações referente ao setor em tempo hábil.

E ainda proporcionar momentos de troca, com intuito de gerar um retorno ao nível de pertencimento positivo, que os servidores possuem com a SEAD, de forma a manter a satisfação, o que seria possível por parte dos líderes, que de acordo as respostas os mesmos são democráticos e acessíveis.

Sobre os principais motivadores, ocorreu uma diversidade de respostas, as quais predominaram entre, estabilidade, participação nas decisões, remuneração e status. Demonstrando que não há a predominância de um ou outro, o que facilita na gestão dos líderes que terão possibilidades de intervenção.

Para propiciar um ambiente mais abrangente à motivação na Secretaria de Administração, sugerimos que sejam oferecidos com mais frequência cursos de capacitação, treinamentos com os servidores, proporcionando assim mais momentos de troca. É necessário também que as informações sejam repassadas em tempo hábil, para amenizar a existência da falha na comunicação.

O artigo cumpriu com os objetivos a que se propôs, referente à quais as falhas no funcionalismo público que interferem no trabalho do servidor e causam a queda de qualidade da prestação de serviços à população, poderá servir como base para outras pesquisas acadêmicas e ainda para projetos práticos no setor público. Como também poderá ser expandido através de entrevistas e questionários que aprofundem os resultados elencados.

**MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR:  
A Study at the Administration Secretariat of the Municipality of Guanambi**

**ABSTRACT**

People Management has a fundamental role in the demand and competitiveness of the current market. It conducts those involved in the track of efficiency, quality, productivity and proposes to maintain their motivation. And to keep the server motivated, it takes leadership focused on this, with training, opportunity and appreciation of the services provided. And when it comes to public service, it is paramount to follow these principles, because the servers are providing services to society, and with the responsibility to provide greater efficiency of the public machine. From this perspective, this article has as its central purpose, to analyze motivational aspects of the servants in the Guanambi City Administration Secretariat. To this end, we sought to identify, through qualitative field research, with the servants, the motivational actions that are performed, or that could be used by leaders, assess the level of belonging of the servers, and also check which items are considered as main motivators by the target audience. Data were collected through a questionnaire based on the Likert scale. This study is presented in five parts: Starting with the introduction, which presents the theme and relevance of the work; The referential dealt with in the following part, which will address the motivation and its theories and the rationale for field research; then the methodology and finally the analysis of the results and conclusion. The study allowed us to observe motivational techniques that are not performed by managers, and also to know what motivates these servers. Being, participation in decisions, stability and remuneration, the main motivators.

**KEY WORDS:** People management. Productivity. Motivation. Public service.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília – DF. Senado Federal. Secretaria Especial de Editoração e Publicações.

BRUNELLI, Maria Da Graça Mello. **Motivação no serviço público.** Porto Alegre, Rio Grande do Sul 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: uma guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos:** os novos horizontes em administração. 3ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COTRIM, Gilberto Vieira. **Direito Fundamental:** instituições de direito público e privado. São Paulo. Saraiva. 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

**Departamento Intersindical de Estatística e estudos socioeconômicos (DIEESE).** Pesquisa nacional da Cesta Básica de Alimentos. Salário mínimo nominal e necessário. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html>>. Acesso em: 31 ago. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas:** Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FRIEDERICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos:** transformando conflitos organizacionais em oportunidades. 2014. Disponível em: <[http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html)>. Acesso em: 01 set. 2019.

GONÇALVES, Querli Narjara Dorneles Gonçalves, **TCC: Motivação no setor público:** um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Quaraí à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg – Porto Alegre: UFRGS, 2012.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro. 2007.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE.** Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016-2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br> > livros > liv101576\_informativo. Acesso em: 31 ago. 2019.

LIOTTO, Aline Munaretto. **O Papel da capacitação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas do norte do rio grande do sul.** Passo Fundo – RS. 2016.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção:** um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. Recife 2016.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública:** uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. rap — Rio de Janeiro 44(6):1453-75, NOV./DEZ. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÁ, Lais Mourão. **Pertencimento.** In ENCONTROS e caminhos: formação de educadoras (es) ambientais e coletivos educadores. Coautoria de Luiz Antonio Ferraro Junior. Brasília, DF: Ministério do Meio Ambiente, p. 245 – 256, 2005.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOARES, Ângelo. A liderança diante dos sofrimentos dos outros. In: PADILHA, Valquiria(org.). **Antimanual de gestão:** desconstruindo os discursos do management. São Paulo-SP: Ideias e Letras, 2015.

ZARTH, Samantha Braga. **TCC:** A influência de fatores organizacionais na motivação dos empregados de um Banco Público. Porto Alegre: UFRGS, 2013.