

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**LEDIANE FERREIRA MESQUITA**

**SORAYA MACHADO REIS DA CONCEIÇÃO**

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL – PREFEITURA DE HULHA NEGRA:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Hulha Negra**

**2016**

**LEDIANE FERREIRA MESQUITA**

**SORAYA MACHADO REIS DA CONCEIÇÃO**

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL – PREFEITURA  
DE HULHA NEGRA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação  
em Administração, da Universidade Federal de  
Santa Catarina, como requisito para obtenção  
do título de Bacharel em Administração

Orientador: Professor Doutor Marcos Baptista Lopez Dalmau

**Hulha Negra**

**2016**

**LEDIANE FERREIRA MESQUITA**

**SORAYA MACHADO REIS DA CONCEIÇÃO**

**MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL – PREFEITURA  
DE HULHA NEGRA: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração – Centro Sócio-Econômico – Departamento de Ciências da Administração

**Banca examinadora**

Orientador: \_\_\_\_\_

Professor Doutor Marcos Baptista Lopez Dalmau

Membro: \_\_\_\_\_

Professora Doutora Márcia Barros de Sales

**Hulha Negra, 08 de fevereiro de 2016**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, criador e doador da vida.

Aos nossos familiares pelo amor, incentivo, e paciência em todos os momentos.

A esta universidade que, através de sua direção, corpo docente e administrativo deram-nos o suporte necessário para que pudéssemos hoje galgar esse degrau acadêmico.

Ao nosso professor orientador, Marcos Dalmau, por ter dispensado seu tempo e saber em nosso favor.

Aos nossos colegas que, como nós, enfrentaram momentos difíceis, porém não desistiram.

Não se preocupe com o fato de todos não concordarem com você. Se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.

**Peter Drucker**

## RESUMO

A finalidade do presente estudo de caso é analisar os níveis de motivação e satisfação dos servidores frente às recompensas existentes na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS, além de constatar o nível de importância que o clima organizacional exerce sobre os servidores. É um grande desafio para o Gestor de Pessoas desenvolver o estímulo das pessoas na Administração Pública, porém pode se tornar menos árdua essa tarefa se os indivíduos entenderem seu trabalho como forma de satisfação para seu autodesenvolvimento, de crescimento profissional e de elevar a imagem da Administração Pública no município. Utilizou-se, como metodologia, para este estudo de caso, pesquisa descritiva qualitativa, aplicando-se um questionário para coleta de dados dos entrevistados. Os dados da pesquisa são primários, tendo-se em vista que não existem dados de outras pesquisas sobre o mesmo tema ou assemelhado sobre clima organizacional benefícios e incentivos, na administração pública da cidade de Hulha Negra/RS. Devido à pequena população objeto deste estudo, optou-se pela utilização de censo, aplicou-se questionário a todos os participantes da pesquisa. Após a aplicação do questionário, os questionamentos propostos puderam ser respondidos. Ficou evidente a estreita relação entre clima organizacional – motivação – satisfação, sendo que um não pode ser dissociado do outro.

**Palavras-Chave:** Motivação. Satisfação. Clima organizacional. Administração Pública.

## **ABSTRACT**

The purpose of this case study is to analyze the levels of motivation and satisfaction across servers to existing rewards in the Secretariat for Administration and Finance of the City of Coal Black / RS, and note the importance level of the organizational climate has on the servers. It is a great challenge for the Personnel Manager to develop the incentive of people in the public administration, but may become less arduous this task if individuals understand their work as a form of satisfaction for their own development, professional growth and to raise the Management image public in the city. It was used as a methodology for this case study, qualitative descriptive study, applying a questionnaire to collect data from respondents. The survey data are primary, keeping in mind that no data from other studies on the same subject or similar on organizational climate benefits and incentives, public administration of the city of Coal Black / RS. Because of the small population object of this study, we chose to use census questionnaire applied to all research participants. After the questionnaire, the proposed questions could be answered. It was evident the close relationship between organizational climate - motivation - satisfaction, and can not be separated from each other.

Keywords : Motivation. Satisfaction. Organizational climate. Public administration.

## LISTA DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1</b> – Hierarquia das Necessidades de Maslow..... | <b>28</b> |
| <b>Figura 2</b> – Teoria da Expectativa.....                 | <b>33</b> |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1</b> - Fatores conceituais que indicam a qualidade de vida no trabalho..... | <b>22</b> |
| <b>Quadro 2</b> – Objetivos específicos e Sujeito da pesquisa.....                     | <b>36</b> |
| <b>Quadro 3</b> – Importância do Clima Organizacional sobre a vida pessoal.....        | <b>49</b> |
| <b>Quadro 4</b> – Felicidade/Satisfação no trabalho.....                               | <b>51</b> |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Faixa etária dos funcionários.....                                      | 42 |
| <b>Gráfico 2</b> – Estado civil .....  | 42 |
| <b>Gráfico 3</b> – Sexo.....   | 43 |
| <b>Gráfico 4</b> – Nº de filhos dos servidores.....  | 43 |
| <b>Gráfico 5</b> – Vínculo empregatício.....   | 44 |
| <b>Gráfico 6</b> – Faixa Salarial.....   | 44 |
| <b>Gráfico 7</b> – Tempo de serviço.....   | 45 |
| <b>Gráfico 8</b> – Escolaridade.....   | 45 |
| <b>Gráfico 9</b> – Benefício mais importante.....  | 46 |
| <b>Gráfico 10</b> – Motivação.....   | 47 |
| <b>Gráfico 11</b> – Preocupação da organização com as necessidades do servidor.....        | 47 |
| <b>Gráfico 12</b> – Tipo de Incentivo.....   | 48 |
| <b>Gráfico 13</b> – Satisfação com as funções que desempenha.....                          | 52 |
| <b>Gráfico 14</b> – Atuação ou não na área de formação.....                                | 54 |
| <b>Gráfico 15</b> – Felicidade ou não com as funções desempenhadas.....                    | 54 |
| <b>Gráfico 16</b> – Orgulho da função em que atua/Gostaria ou não de trocar de função..... | 56 |
| <b>Gráfico 17</b> – Elogio ou não pelo trabalho.....                                       | 56 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 Contextualização do Tema.....  | 13        |
| 1.2 Objetivos.....   | 16        |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....  | 16        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....   | 16        |
| 1.3 Justificativa.....   | 16        |
| <br>   |           |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1 Administração Pública e Serviços Públicos.....                                 | 18        |
| 2.2 Tipos de Motivação.....  | 20        |
| 2.3 Motivação e o Clima Organizacional.....  | 20        |
| 2.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT).....                                       | 21        |
| 2.5 Escolas Clássicas na Administração.....  | 23        |
| 2.5.1 A Abordagem Humanística da Administração.....                                | 23        |
| 2.5.2 Teoria Comportamental.....   | 27        |
| 2.5.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....                         | 28        |
| 2.5.4 Teoria das Três Necessidades de McClelland.....                              | 29        |
| 2.5.5 Teoria X e Y de McGregor.....  | 30        |
| 2.5.6 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg.....                                    | 31        |
| 2.5.7 Teoria da Expectativa de Vroom.....  | 32        |
| 2.5.8 Teoria da Equidade de Adams.....   | 33        |
| 2.5.9 Teoria do Reforço de Skinner.....  | 33        |
| <br>   |           |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>   | <b>35</b> |
| 3.1 Tipo de Estudo.....  | 35        |
| 3.2 Sujeito da Pesquisa.....   | 36        |
| 3.3 Procedimento da Coleta de Dados.....   | 37        |
| 3.4 Análise dos Dados.....   | 39        |
| 3.5 Limitações do Estudo.....  | 39        |
| <br>   |           |
| <b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>  | <b>40</b> |
| 4.1 Apresentação do Caso.....  | 40        |
| 4.2 Recompensas aplicadas na Secretaria Municipal de Administração e Finanças..... | 41        |
| <br>   |           |
| 4.3 Resultado dos Dados.....   | 41        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>5. CONSIDERAÇÕES .....</b>   | <b>58</b> |
| <b>6. PROPOSIÇÕES AOS GESTORES.....</b>   | <b>61</b> |
| <b><u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u></b>   | <b>62</b> |
| <b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS.....</b> | <b>65</b> |

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho de pesquisa sobre motivação, benefícios, incentivos e clima organizacional na administração pública e será desenvolvido na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS, distante 374 Km da capital Porto Alegre. Pertence a região mesoregião do Sudoeste Riograndesense e à microregião da Campanha, com uma população de 6.043 habitantes (censo 2010/ IBGE) distribuídos em uma área territorial de 822,899 Km<sup>2</sup>. A densidade demográfica é de 7,34 hab/Km<sup>2</sup> e o gentílico é hulhanegrense. A sede do município localiza-se no centro da cidade de Hulha Negra.

Nesse primeiro capítulo serão trabalhados: a contextualização do tema, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

### **1.1 Contextualização do Tema**

Sabe-se que a gestão de pessoas é o fator diferencial de qualquer organização.

O tema motivação foi e continua sendo estudado por diversos autores, além de Maslow, tais como: McClelland, McGregor, Vroom, Herzberg, entre outros, conforme Deolindo (2007).

“A palavra Motivação é derivada da palavra em latim *MOVERE*, que significa mover para realizar determinada ação ” (Henrique, 2010).

A administração pública, nos três poderes e em todas as suas instâncias, utiliza diversos tipos de contratação para compor seu quadro de servidores. Entre essas contratações, podemos citar o concurso público, os cargos em comissão, os estagiários e os terceirizados. No Brasil, atualmente, o maior número de servidores da administração pública é contratado através do concurso público e a ascensão a promoções obedece a planos de carreira.

Pode-se dizer que os principais atrativos que o serviço público oferece são: a estabilidade, os benefícios e os incentivos. Entre esses benefícios, além da estabilidade, podemos citar, entre outros: planos de carreira, licença-prêmio, retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, adicional por tempo de serviço, promoções por merecimento. Tais vantagens estão, diretamente associadas ao clima organizacional.

Montana e Charnov (2003, p. 113) esclarecem que:

“As pessoas entram para as organizações por determinados motivos, tais como um bom salário e oportunidade, de promoção, e que as organizações esperam certas coisas dos funcionários por lhe pagar bem, tais como desempenho e criatividade”. Esse entendimento não escrito é conhecido como “contrato psicológico”.

Tal “contrato psicológico” pode ser entendido como um acordo tácito no qual há uma boa troca para ambos os lados: o contratante oferece oportunidade salarial, chances de ascensão na

carreira e incentivos, já o contratado compromete-se a “vestir a camiseta da empresa”, realizando suas tarefas com afinco e criatividade, procurando melhorar cada vez mais seu desempenho.

Além dos benefícios existem os fatores motivantes, os quais fazem parte do cotidiano dos colaboradores para que efetuem um trabalho de qualidade, segundo Gordon apud Montana (2003, p. 233), os fatores relevantes que motivam são: “Respeito pelo colaborador como pessoa; Ótimos salários; Oportunidade de realização de trabalho de qualidade; Importância do trabalho do colaborador; Oportunidade de auto-crescimento e desenvolvimento; Grande autonomia no trabalho”. Em busca de uma gestão por resultados, os novos gestores públicos precisam adequar-se a uma nova realidade, possuem um grande desafio: manter os funcionários públicos motivados e com bom desempenho em suas funções.

Nas organizações públicas ainda existe uma dificuldade maior, que é a hierarquia, apesar de a maioria do quadro funcional ser composta por servidores concursados, ainda existem certas restrições como, por exemplo, mudança de setor, perseguições, ameaças etc. Correa (2010, p. 24) complementa:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a idéia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

O cenário da administração pública nos dias de hoje, exige um jeito de gerir eficiente e eficaz, pois são os colaboradores que produzem e fazem com que o serviço público desenvolva. No que se refere a qualidade dos serviços públicos prestados vem se desenvolvendo novas técnicas e práticas na gestão pública, como aponta Paiva(2011, p. 1):

O sucesso de Minas Gerais foi trazer para o governo princípios e práticas da gestão privada, sem perder de vista as especificidades da administração pública. O primeiro elemento de inovação na gestão pública mineira é o compromisso com resultados. O instrumento para isso é o planejamento estratégico com definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança. O principal desafio na administração pública com essa ferramenta é como implementar um modelo de balanced scorecard em ambiente de equidade: estabilidade no emprego e isonomia salarial. A estratégia exige o reconhecimento por meio de recompensa por desempenho.

No tocante ao incentivo financeiro, deve-se entender que a administração pública, ao contrario da privada, enfrenta alguns entraves, já que a administração municipal depende da arrecadação de impostos e de repasses dos governos estadual e federal. A preocupação com a

criação de planos de carreiras bem estruturadas e que beneficiem os servidores no decorrer de seu tempo de serviço, incentivos ao estudo e formação, participação em cursos e seminários, implantação de uma política de folgas toda vez que as metas de produtividade no trabalho forem atingidas, entre outros, são formas de incentivo ao servidor público. Também não se pode esquecer que, mesmo no serviço público, é possível haver promoções, como é o caso de elevar o servidor à função de chefia, direção e assessoramento, com adicionais no seu salário, sendo que alguns desses adicionais podem ficar incorporados ao salário após algum tempo em que o servidor fique no cargo.

Os funcionários públicos de Hulha Negra não tem ainda um plano de carreira próprio do município, somente se espelham no plano de carreira do município vizinho Bagé-RS. Os servidores anseiam por um plano de saúde, progressão de categorias, gratificação por formação acadêmica etc. Todos esses incentivos, juntamente como plano de carreira solicitado por um grupo representando a categoria dos funcionários públicos estão em estudo na Procuradoria Jurídica do município. Após isso, deverão ser feitos levantamentos contábeis para verificar os impactos financeiros que isso acarretará aos cofres públicos do município.

Esse estudo de caso objetiva abordar a situação dos funcionários da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS, de modo a entender como está o clima organizacional entre eles, além de conhecer as formas de benefícios e incentivos que a prefeitura oferece aos servidores e, também, saber como está o nível de motivação desses funcionários.

Partindo-se da grande preocupação e desafio que a administração pública enfrenta em oferecer um serviço de qualidade com satisfação dos colaboradores e um bom desempenho de suas funções, surge o problema de pesquisa que motivou esse trabalho: **Qual é o nível de satisfação dos servidores da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura de Hulha Negra em relação às recompensas, benefícios e incentivos oferecidos por esse órgão público?**

## **1.2 Objetivos**

Conforme Oliveira (2011), o objetivo geral precisa dar conta da totalidade do problema da pesquisa, evitando ao máximo uma possível distorção na interpretação do que se pretende pesquisar, já os objetivos específicos fazem o detalhamento do objetivo geral.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o nível de satisfação dos servidores frente às recompensas existentes na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os objetivos e benefícios que a administração teria se efetivasse a existência da política de benefícios e incentivos;
- Verificar o motivo pelo qual a Prefeitura Municipal de Hulha Negra não possui plano de carreira própria dos servidores, que atingiria todas as secretarias inclusive a Secretaria de Administração e Finanças;
- Constatar o nível de importância que o clima organizacional exerce sobre os servidores;
- Propôr ações que melhorem o clima organizacional entre os servidores, de forma que eles possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz.

## **1.3 Justificativa**

A pesquisa será realizada na Prefeitura Municipal de Hulha Negra, cuja população é de aproximadamente 6.048 habitantes (censo 2010 - IBGE). A prefeitura localiza-se no centro do município ao lado da Câmara de Vereadores e é rodeada por comércios, agências bancárias, posto dos Correios, além de uma escola e um hospital. O interior do município abriga 25 assentamentos da reforma agrária onde vivem 855 famílias. Apesar de o município ser pequeno, a demanda pela prestação de serviços públicos tem aumentado e isto impõe à administração do município uma preocupação com a eficiência e eficácia dos serviços públicos oferecidos à população.

A prefeitura da cidade é o segundo maior empregador do município, com 184 servidores. O primeiro empregador do município é o Frigorífico Pampeano, que emprega mais de 300 pessoas.

Essa pesquisa é importante, pois identificará as decisões e atitudes tomadas pela administração pública em relação ao clima organizacional no ambiente de trabalho, os benefícios e incentivos oferecidos pelo município aos servidores e como isso interfere na motivação dos mesmos e, se existem outras formas de ampliar a motivação dos funcionários na Prefeitura Municipal de Hulha Negra.

De acordo com a classificação de Castro (1977 apud Delagnelo, 2009), esta pesquisa pode ser justificada conforme três critérios: importância, originalidade e viabilidade. Sendo de extrema importância que todos os três critérios sejam satisfeitos para que os resultados obtidos sejam validados.

Em relação à originalidade da pesquisa, Castro (1978 apud Dalagnelo, 2009, p. 57), comenta que “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial de nos surpreender”.

A empresa pública e os colaboradores contribuirão com a pesquisa, fornecendo as devidas informações necessárias para que o estudo possa realizar as observações e análises necessárias. Apesar de ser uma organização pública, será realizada uma pesquisa com os funcionários e administradores esperando-se que todos possam responder aos questionamentos com precisão.

Para a academia, o presente trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, mas o intuito é oferecer uma contribuição sobre o assunto sobre o nível de motivação dos servidores da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS em relação ao clima organizacional, benefícios e incentivos oferecidos por esse órgão público, pois irá esclarecer e estimular a forma de administrar o conjunto de normas e regras juntamente com o pessoal observando os principais quesitos para melhorar a motivação dos funcionários.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O objetivo da fundamentação teórica de um trabalho científico é a reunião de referências que servirão de base para a elaboração do estudo proposto e, nesta seção serão inseridos os conceitos teóricos mais relevantes para a realização deste estudo.

Neste capítulo serão abordados: Administração Pública e Serviços Públicos, Tipos de Motivação, Motivação e o Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Ainda, serão abordados os seguintes conceitos teóricos: Escola das Relações Humanas, Teoria Comportamental, Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria das Três Necessidades de McClelland, Teorias X e Y de McGregor, Teoria dos dois fatores de Herzberg, Teoria da Expectativa de Vroom, Teoria da Equidade de Adams e a Teoria do Reforço de Skinner.

### **2.1 Administração Pública e Serviços Públicos**

Segundo Brudeki e Bernardi (2013), a “Administração Pública é o conjunto de órgãos que formam o Estado em seus diversos níveis e poderes”. Já, Meirelles (2004, p. 84) entende a Administração Pública como sendo “a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”. Os interesses da Administração Pública são coletivos, sendo diretamente responsáveis pela distribuição correta e honesta do recurso financeiro disponível e gerado, onde se define a execução de tarefas através do serviço público prestado à comunidade.

De acordo com Kohama (2008, p.1), os serviços públicos são “todos aqueles prestados pelo Estado ou delegados por concessão ou permissão sob condições impostas e fixadas por ele, visando à satisfação de necessidades da comunidade”. Meirelles (2004, p. 320) entende que “serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

Perante as definições exibidas, entende-se que a administração pública juntamente com o serviço público formam um conjunto de necessidades da sociedade, a qual aguarda por retornos prestados à comunidade em seu respectivo município através de serviços públicos básicos como: educação, saúde, segurança, saneamento, assistência social, etc. Mas, sem ter uma administração pública de qualidade, nenhum desses serviços básicos serão prestados com devida atenção, assim pode-se dizer que o clima organizacional e satisfação dos funcionários dentro de uma repartição

pública tem influência direta na qualidade na prestação dos referidos serviços.

Luz (1996), considera o clima organizacional como o reflexo do estado de espírito ou do entusiasmo das pessoas que prevalece numa organização, em um determinado período. No seu modelo, o autor Luz (1995) propõe os seguintes elementos de análise: o trabalho em si; integração interdepartamental/integração funcional; salário; supervisão; comunicação; progresso funcional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; benefícios; condições físicas do trabalho; relacionamento empresa x sindicato x funcionários; disciplina; participação; pagamento; segurança; objetivos organizacionais, orientação para resultados.

O clima organizacional traz vários impactos na administração pública, pode mudar a estrutura, funcionamento, atitudes e comportamento das pessoas que compõem um serviço público. Com isso, Luz (2003, p.28) compreende que “para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, possa e queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes”.

A motivação está associada a fatores determinantes no bom andamento do serviço público, pode ser identificada pelas necessidades, desempenho e comportamentos dos funcionários. Segundo Pinder (1998), a motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Na concepção de Robbins (2005, p.132), “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”. Tudo depende da motivação pessoal, o que para uns é motivador para outros é extremamente estressante. De acordo com a situação a que o indivíduo está exposto, a mudança de motivação pode variar entre pessoas diferentes ou com a mesma pessoa.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003, p. 35), a motivação no trabalho “manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou o esperado”. Porém, se o indivíduo “não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração”. (Tamayo; Paschoal, 2003, p. 36).

O que se pode acrescentar sobre clima organizacional no serviço público, é que grande parte dos administradores públicos nem sequer percebem as insatisfações ou satisfações dos servidores, suas necessidades e seus comportamentos. Seria necessário realizar uma pesquisa

sobre clima organizacional para que os gestores pudessem, assim, entender sobre satisfação e motivação na organização e, após o resultado da referida pesquisa, o ideal é que sejam propostas ideias para solucionar os problemas existentes, através de ações efetivas para corrigir as distorções existentes.

## **2.2 Tipos de Motivação**

Pode-se observar, que existe uma divisão no tipo de motivação. Sabe-se que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Afinal, a motivação é apenas pessoal do indivíduo ou depende e pode ser despertada por outras pessoas?

Primeiramente deve-se entender os tipos de motivação, para responder a esse questionamento, Walger, Viapiana e Barbosa (2014) apresentam duas vertentes sobre a motivação humana:

Motivação Intrínseca (do indivíduo): relaciona-se com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito e status. Esse tipo motivacional está intimamente ligado as ações individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados. Com isso, ninguém pode motivar ninguém.

Motivação Extrínseca (do ambiente): quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis: salários, benefícios, promoções, sendo que estas causas independem da gerencia, pois geralmente são determinadas pela alta administração. Ou seja, é possível motivar as pessoas através de técnicas e ferramentas.

## **2.3 Motivação e o Clima Organizacional**

Segundo Gondim e Silva (2007), para alcançar um alto desempenho no trabalho é ideal haver disposição por parte dos funcionários. No momento em que a organização concede a satisfação de algumas das necessidades de seus colaboradores, o clima organizacional passa a ser favorável. Entretanto, se é o clima é levado à insatisfação, torna-se desfavorável.

De acordo com Schneider e Reichers (1983), busca-se estudar o clima organizacional visando oferecer às organizações condições de instrumentalizar explicações sobre o modo como as pessoas se comportam e fazem as coisas. Uma organização precisa estudar o clima organizacional, pois ele indicará o grau de satisfação de todos os membros que a compõem,

Chiavenato (1992, p. 53), “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização”.

“Motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais” (DUBRIN, 2003, p. 110). Já para Chiavenato (1992, p. 66) “as necessidades variam de indivíduo para indivíduo produzindo diferentes padrões de comportamento”.

A motivação de servidores públicos está intimamente ligada ao desempenho desses funcionários da administração pública, seja ela federal, estadual ou municipal

Ao contrário da administração de empresas privadas, onde a motivação dos servidores é uma grande preocupação dos administradores, a administração pública ainda “engatinha” quanto a essa questão.

O desempenho do servidor público também depende do conhecimento e do domínio que ele tem das funções que exerce e, para que isso aconteça é preciso que o administrador público esteja ciente da necessidade de investir na constante capacitação do servidor. Sabe-se que essa é uma das formas de manter-se o servidor motivado para o desempenho de suas funções, ou seja, através da possibilidade de participar de cursos de atualização e capacitação.

#### **2.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)**

Sabe-se que há estreita relação entre a QVT e o clima organizacional. O ideal é que as organizações encontrem o equilíbrio entre ambos, entretanto sabe-se que a equação é complexa. O ser humano anseia pelo equilíbrio pleno em sua vida e, na vida profissional não é diferente, portanto as organizações devem se esforçar para oferecerem melhor qualidade de vida no trabalho para o indivíduo e, conseqüentemente, isso fará com que o clima organizacional seja elevado.

Segundo França (1999), QVT constitui um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, no intuito de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para a realização do trabalho.

Já conforme Maximiano (2002), a qualidade de vida no trabalho consiste na visão mais ampla das concepções existentes sobre a motivação e a satisfação, baseando-se em uma visão

integral dos seres humanos, denominado de enfoque biopsicossocial, o qual propõe a visão integrada dos seres humanos.

Entende-se que Walton (1973) apresenta uma visão bem completa sobre QVT.

O estudioso do assunto QVT Walton (1973 apud TELLES, 2005), elege oito fatores conceituais que indicam a qualidade de vida no trabalho. São eles:

**Quadro 1 - Fatores conceituais que indicam a qualidade de vida no trabalho**

| Critérios                                  | Indicadores de QVT   |
|--|--|
| 1. Compensação justa e adequada            | Renda adequada ao trabalho<br>Equidade interna<br>Equidade externa                                       |
| 2. Condições de trabalho                   | Jornada de trabalho razoável<br>Ambiente físico seguro e saudável  |
| 3. Uso e desenvolvimento de capacidades    | Autonomia<br>Significado da tarefa<br>Identidade da tarefa<br>Variedade de habilidade<br>Retroinformação |
| 4. Oportunidade de crescimento e segurança | Possibilidade de carreira<br>Crescimento pessoal<br>Segurança no emprego                                 |
| 5. Integração social na empresa            | Igualdade de oportunidades   |

|  |   |
|--|---|
|  | Relacionamento<br>Senso comunitário   |
| 6. Constitucionalismo                    | Respeito às leis e direitos trabalhistas<br>Privacidade pessoal<br>Liberdade de expressão<br>Normas e rotinas |
| 7. O trabalho e o espaço total da vida   | Papel balanceado do trabalho  |
| 8. Relevância social da vida no trabalho | Imagem da empresa<br>Responsabilidade social pelos empregados<br>Responsabilidade pelos produtos e serviços   |

Fonte: Walton (1973)

## 2.5 Escolas Clássicas na Administração

### 2.5.1 A Abordagem Humanística da Administração

A Escola das Relações Humanas ou Teoria das Relações Humanas tem como característica a ênfase nas pessoas, preocupando-se com os sentimentos e emoções do funcionário.

Moretto Neto (2011, p.34), esclarece que

a corrente das Relações Humanas foi basicamente um movimento de oposição à desumanização do trabalho, derivada dos métodos anteriormente propostos. A partir daí ocorre a transferência da ênfase na tarefa e na estrutura para a ênfase nas pessoas. Passa-se, portanto, a se pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações para tais.

Segundo Deolindo (2007), em seu Trabalho de Estágio: o surgimento da Escola de Relações Humanas teve como objetivo valorizar o lado humano do trabalho e isto foi possível através dos experimentos de Hawthorne, os quais tinham o objetivo de explicar a influência do ambiente na produtividade, experimento este que marcou profundamente a teoria das relações humanas.

Tido como um dos pesquisadores mais influentes de sua época, o psicólogo australiano George Elton Mayo (1880-1949), citado por Moretto Neto (2011, p.34), utilizou o experimento

denominado “Experiência de Hawthorne” realizada na fábrica da Western Electric, na qual buscou compreender qual é a relação entre a produtividade e o padrão de iluminação ambiental. Durante a experiência, Mayo fez a seguinte constatação: independentemente do estímulo utilizado para a análise, ou seja, mais ou menos luminosidade, concessão de benefícios financeiros ou maiores níveis de atenção com a equipe, o resultado da produção seria incrementado. Ao término de seu experimento, ele constatou que a motivação dos trabalhadores é fator que influencia no sucesso dos negócios. Também, que existe um elo de ligação entre moral do grupo e o trabalho coletivo, além de que um grupo coeso é entendido como fator de sucesso.

Sabe-se que Mayo conseguiu com seu trabalho verificar avanços nas relações humanas no trabalho, tais como entendemos hoje. Uma organização que consegue manter a equipe motivada e unida tem chances de sucesso muito maior do que aquela cujos colaboradores se mantêm desunidos e desmotivados. O pesquisador conseguiu visualizar a essência equilibrada entre gestão de pessoas e de processos. Uma organização não pode obter sucesso se estiver voltada somente para os processos. O capital humano é fator preponderante para o êxito de qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, pública ou privada.

A Escola de Relações Humanas se referia à influência do ambiente, o que pode ser traduzido hoje como clima organizacional nas empresas sejam elas públicas ou privadas.

Segundo Vieira (2015), a profetiza da Administração, como ficou conhecida a estudiosa Mary Parker Follet, viveu em uma época em que a sociedade era dominada por homens e isso foi o fator determinante para a difusão de suas ideias, as quais no início da década de 20 foram valiosas contribuições para a Administração.

Tendo sido considerada por Peter Druker como a “profetiza do gerenciamento”, Follet foi pioneira no conceito de circularidade na interação entre os seres humanos, ou seja, que no comportamento circular existem a confrontação e o jogo livre na exposição de ideias. Ela acreditava que a melhor solução para os conflitos é encontrada através da participação de todas as partes por meio da “psicologia da invenção” e não da “psicologia de adaptação”. Entretanto, a parte negativa da teoria de Follet é que o círculo pode tornar-se vicioso, levando à esterilidade e à desagregação.

As ideias de Follet são aplicadas atualmente como forma de integração dos grupos nas organizações e os problemas que surgem são mais facilmente contornados e resolvidos com a participação dos membros dos grupos em que as pessoas contribuem com suas ideias, corajosamente, e já não tem medo de errar.

Outro estudioso importante foi Chester Barnard, executivo por 40 anos na companhia telefônica Bell, mais tarde tornou-se presidente da companhia, segundo artigo do site História da Administração. Nascido em 1886, faleceu em 1961. Barnard foi um dos primeiros a estudar os processos de tomada de decisão, o tipo de relações entre as organizações formais e informais e o papel e as funções do executivo. Ele também acreditava que as empresas eram instrumentos mais eficazes para o progresso social do que o Estado e as igrejas. Dizia Barnard que as organizações são regidas pelo espírito de cooperação, enquanto as igrejas e o Estado regem-se pela autoridade formal.

Barnard formulou duas interessantes teorias: uma sobre autoridade, e outra sobre incentivos. As duas são vistas no contexto do sistema comunicativo e são regidas por sete regras essenciais: os canais de comunicação devem ser definidos; todos devem conhecer os canais de comunicação; todos devem ter acesso aos canais formais de comunicação; linhas de comunicação devem ser mais curtas e diretas possíveis; a competência de pessoas que servem como centros de comunicação deve ser adequada; a linha de comunicação não deve ser interrompida enquanto a organização estiver funcionando e toda comunicação deve ser autenticada.

Ele dizia que os gestores devem obter autoridade tratando seus subordinados com respeito e competência. Além disso, as ideias de Chester Barnard familiarizavam-se com a perspectiva de Mary Parker Follet, o que naquela época era bastante incomum.

A respeito dos incentivos, Barnard entendia haver duas formas de convencer os subordinados a cooperarem: incentivos tangíveis e persuasão.

Para o estudioso a persuasão tem grande importância, mais além do que incentivos econômicos. Ele descreveu quatro incentivos gerais, e quatro específicos. Os específicos eram:

1. Dinheiro e outras formas de indução material;
2. Oportunidades pessoais não-materiais de distinção;
3. Condições físicas ideais para o trabalho;
4. Benfeitorias, ideias, como o orgulho de ser trabalhador, etc.

O dinheiro, realmente, pode ser considerado um bom incentivo para a maioria das pessoas. As oportunidades pessoais não-materiais de distinção podem ser muito atrativas dentro das organizações.

Quanto às condições físicas ideais para o trabalho, pode-se dizer que tende a funcionar muito bem nas organizações privadas. Nas organizações públicas isso não se aplica, tendo-se em vista que a admissão dos servidores não verificará as condições ideais para o trabalho, pois a admissão se dá através de concurso público, sendo necessário apenas que o servidor faça exames médicos para assumir seu cargo, após ter prestado prova intelectual.

Sobre benfeitorias, ideias e orgulho de ser trabalhador, entende-se ser necessário fazer um trabalho de motivação organizacional para que os trabalhadores sintam-se orgulhosos de atuar na organização.

O que se pode depreender da perspectiva de Barnard é a possibilidade de sua aplicação nos dias atuais, pois suas ideias correspondem ao que muitas organizações aplicam em relação a incentivos e benefícios.

Para Chiavenato (2008), o movimento humanista foi uma reação pendular ao mecanicismo da administração tradicional da época e tentou substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela organização informal, a chefia pela liderança, o incentivo salarial pelas recompensas sociais e simbólicas, o comportamento individual pelo comportamento em grupo e o organograma pelo sociograma. O conceito de *homo economicus* (a pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo *homo social* (a pessoa motivada por recompensas sociais).

Chiavenato (2008) nos fala em recompensas financeiras e não financeiras.

As recompensas financeiras, que são as salariais, incluem tudo o que compõe a remuneração, como o salário, férias, horas-extras, adicionais, 13º salário, licença-prêmio, etc. Já as recompensas não financeiras são: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e auto estima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, etc.

Os benefícios, segundo Chiavenato (2008), procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Alguns exemplos de benefícios são: planos de assistência médico-hospitalar, refeitórios, creches, subsídios à educação, premiações pelo desempenho.

A administração pública oferece, além das recompensas e benefícios acima citados, a estabilidade no emprego. Cada órgão da administração pública pode criar seu plano de carreira específico, desde que suas regras não vão de encontro à Constituição Federal.

Ainda nos diz o autor que a Escola de Relações Humanas foi uma tentativa de submeter a administração autocrática e impositiva ao espírito democrático tipicamente americano.

Chiavenato (2008), ainda nos apresenta algumas consequências do modelo humanístico, tais como: que este modelo preocupa-se mais com o contexto do cargo do que propriamente com o conteúdo do cargo e, por isso o desenho do cargo em si não é diferente do modelo clássico; os humanistas deslocam sua atenção para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado, deixando de lado o conteúdo do cargo que é totalmente negligenciado; o modelo humanístico procura incrementar a interação das pessoas entre si e entre os superiores como meio de satisfazer as necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal. Contudo, a consulta e a participação não afetam o cumprimento da tarefa e nem o fluxo ou sequência do trabalho. Esses dois aspectos permanecem intocados no modelo humanista.

### **2.5.2 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental, segundo Moretto Neto (2011),

teve sua origem fundamentada na aversão entre a Teoria das Relações Humanas, com profunda ênfase nas pessoas, e a Teoria Clássica, cujo foco estava nas tarefas e na estrutura organizacional. Essa nova Teoria representaria um desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas com a incorporação da Sociologia da Burocracia, porém recriminando o modelo máquina utilizado para representar uma organização. Para o autor, o foco estava em elucidar o comportamento organizacional, baseando-se no comportamento individual das pessoas.

Conforme Chiavenato (2003 apud Deolindo, 2007), a teoria comportamental apresenta um desdobramento da teoria das relações humanas, visto que usa como ponto de partida alguns de seus conceitos fundamentais. Também vai de encontro à teoria clássica da administração por existirem autores que consideram a teoria comportamental uma antítese à teoria da organização formal, aos princípios gerais da administração, ao conceito de autoridade formal e à posição rígida e mecanicista dos autores clássicos.

A escola comportamental valoriza o lado humano das organizações, sendo o trabalhador como um ser humano complexo, motivado por vários aspectos físicos, biológicos, sociais, financeiro, culturais, ambientais, psicológicos, etc. Esses fatores analisados apontam várias direções e soluções a serem tomadas, muitas vezes explicam atitudes e reações humanas e suas influências. Segundo Peci e Sobral (2012), a abordagem comportamental engloba o pensamento de diversos autores com suas teorias comportamentais.

### 2.5.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conforme Deolindo (2007), as necessidades são colocadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano e, que cada vez que as necessidades mais baixas são satisfeitas outras surgirão em seu lugar e se esta última for satisfeita, outra a substitui.

**Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow**



Fonte: Chiavenato, 2002, p.115

É inerente ao ser humano desejar cada vez mais coisas ou bens, entretanto existem pessoas que nada possuem e, se adquirirem um pouco de algo, isto as satisfará.

Segundo análise de Lacombe e Heilborn (2003 apud Deolindo, 2007), na maioria das pessoas as necessidades básicas são priorizadas e em seguida as de segurança, status e autorrealização, porém é necessário considerarem-se dois pontos, que são: o primeiro é que as necessidades de cada pessoa é variável, não só em função da satisfação, como na hierarquia de valores. A hierarquia de Maslow representa uma tendência média que não deve ser encarada como escala rígida; o segundo nos diz que não podemos desconsiderar que as necessidades mais básicas serão sempre priorizadas por agirem de forma igual em todos os seres humanos. O autor cita Maximiano (2000), que considera as necessidades essenciais da condição humana, tais como: alimentação, reprodução, abrigo e segurança, como básicas ou primárias, o que transforma todas as pessoas em seres iguais, portadores de necessidades de sobrevivência.

Moretto Neto (2011) apresenta-nos definições sobre as necessidades, de acordo com a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, em que na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas que compreendem as demandas básicas de alimentação, bebida e repouso. Logo acima, localizam-se as necessidades de segurança ou estabilidade e expressam-se na fuga do perigo físico. Acima das necessidades de segurança estão as necessidades sociais, que refletem o desejo de fazer parte de um grupo social ou de trabalho. Após, vem às necessidades de autoestima, satisfeitas através do poder, prestígio e autoconfiança. No topo da pirâmide estão as necessidades de autorrealização, as quais refletem a necessidade de maximizar talentos e habilidades. Segundo o autor, o cientista queria transmitir por meio desse conceito que, no contexto dos negócios, o gestor deveria identificar o nível hierárquico que os indivíduos teriam alcançado, para então motivá-los de acordo com suas necessidades. A obra de Maslow teria deixado sua contribuição para incorporação das relações humanas enquanto disciplina profissional.

#### **2.5.4 Teoria das Três Necessidades de McClelland**

Deolindo (2007) destaca que a Teoria de McClelland é caracterizada por apresentar três necessidades específicas, indo de encontro a Teoria de Maslow. As necessidades, segundo McClelland são necessidades de realização, de poder e necessidade de associação ou filiação. Tais necessidades afetam o comportamento do indivíduo no trabalho.

Montana; Charnov (2000, p.213 apud Deolindo, 2007), discorrem sobre a necessidade de realização: “as pessoas são particularmente responsáveis aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços”. São as pessoas que escolhem metas desafiadoras, porém viáveis, e preferem situações cujos resultados podem controlar sem o risco demasiado.

A necessidade de poder é a motivação que mobiliza os gerentes, pois caracteriza-se pela motivação de gerenciar, determinando que gerentes com alto nível de motivação pelo poder tem maior desempenho no trabalho. A necessidade de afiliação ou associação é vista por Montana; Charnov (2000, p.213) como um “fator negativo no desempenho gerencial, pois tende a fazer com que o gerente fique subjetivamente preocupado com os indivíduos, interferindo dessa forma com a objetividade e a racionalidade”.

### 2.5.5 Teoria X e Y de McGregor

Segundo Deolindo (2007), a Teoria X e Y de McGregor também é considerada uma teoria de motivação e leva em consideração a importância entre motivação e comportamento humano. Já, Montana; Charnov (2006, p.240), em sua visão tradicional sugerem “na Teoria X que os gerentes devem forçar e ameaçar os funcionários, por existir na natureza do comportamento humano uma antipatia ao trabalho. A Teoria Y, parte do princípio que as pessoas são capazes de serem responsáveis”.

Então, segundo a Teoria X, as pessoas só rendem no trabalho sob pressão, enquanto a Teoria Y considera que o ser humano é capaz de se autoestimular e pode desenvolver suas potencialidades profissionais.

“A Teoria X pressupõe que o indivíduo necessita de direção e controle e passa a ideia de gestão autocrática”, como nos diz Moretto Neto (2011). Segundo o autor, a Teoria Y transmite a noção de que os relacionamentos incentivam a cooperação entre gestores e trabalhadores. Dentre os pressupostos dessa Teoria destacam-se:

- a) o fato de que empregar esforço físico e mental é inerente à atividade humana e, dependendo das condições ambientais, o trabalho pode gerar satisfação ou punição;
- b) o controle externo e a ameaça de punição são os únicos meios de incentivo;
- c) o compromisso com resultados é decorrente das recompensas associadas;
- d) a fuga à responsabilidade, a falta de ambição ou a busca por segurança são consequências de experiências vividas e não de características individuais; e
- e) o potencial intelectual e criativo do ser humano é somente utilizado parcialmente.

As condições ambientais podem ser determinantes para a satisfação do trabalhador ao desenvolver suas atividades. Um ambiente com condições mínimas de conforto tende a relacionar o trabalho a um castigo.

Controlar e ameaçar de punição, segundo a Teoria, não funciona como incentivo e sim como forma de afugentar funcionários. As organizações desejam que seus funcionários sejam parceiros e colaboradores.

A troca de recompensa por compromisso com resultados pode funcionar bem desde que isso não seja feito de forma automática. É preciso que o funcionário não vise apenas a recompensa para gerar resultados para a empresa.

A teoria entende não serem características individuais a fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a busca por segurança, entretanto, verifica-se que tais situações podem fazer parte da

personalidade de algumas pessoas. Existem pessoas jovens que não ambicionam exercer um cargo mais elevado, por exemplo, e isto não pode ser atribuído a experiências anteriores.

Sobre a parcial utilização do potencial criativo e intelectual do ser humano, não é possível saber se isto procede, já que não se pode medir tal potencial.

O autor constatou que, nos tempos atuais as contribuições de McGregor vieram com a finalidade de gerar reflexões, para entender: o trabalho como fonte de satisfação; as bases para fornecer o poder às equipes de trabalho; e a participação dos indivíduos nos processos decisórios e de gestão.

### **2.5.6 Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg**

A Teoria dos dois fatores, segundo o olhar de Deolindo (2007), indica que existem fatores de motivação, que quando ajustados, podem influenciar a motivação dos funcionários e que há fatores de insatisfação que servem como base para o trabalho apenas como manutenção do mesmo.

Hampton (1992 apud Deolindo 2007) discorre sobre os fatores de satisfação. O autor assevera que ao falar sobre condições que fazem as pessoas se sentirem bem ou satisfeitas, são mencionados os fatores intrínsecos ao trabalho em si. Esses fatores incluíam: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento.

Deolindo (2007) ainda cita uma afirmação de Hampton (1992), onde o autor analisa os fatores de insatisfação e, segundo ele o que deixariam as pessoas insatisfeitas com o trabalho, era mencionado o seguinte: fatores externos ao cargo, mas a ele relacionados – fatores tais como administração e política da companhia, supervisão, relacionamento com supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com subordinados e segurança. Herzberg denominou esses fatores como higiene ou manutenção.

De acordo com a teoria de Herzberg esses fatores de higiene não motivam o indivíduo, mas a inexistência dos mesmos podem gerar insatisfação e fazer o desempenho cair.

Conforme Periard (2011), em seu artigo intitulado “Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg”, a teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh e tinha por objetivo identificar os fatores causadores da satisfação e da insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso questionou os entrevistados sobre o que os agradava e o que os desagradava no ambiente de trabalho.

Herzberg então dividiu esses relatos em dois fatores: motivacionais (os que agradavam) e higiênicos (os que desagradavam). Diferentemente de Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das empresas, especificamente.

Periard (2011) relata que:

a) Fatores higiênicos – dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salários, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento. Sem esses fatores a pessoa fica desmotivada, mas a presença deles não é elemento motivador. São conhecidos como fatores extrínsecos ou ambientais.

b) Fatores motivacionais – referem-se ao conteúdo do cargo em si e, incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e autoavaliação do desempenho. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. São conhecidos como fatores intrínsecos.

Ao final de seu estudo, Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores. Também constatou que os fatores que causavam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito a tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições de trabalho, salário, etc.

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

Para Peci e Sobral (2012, p.104), a Teoria de Expectativa de Vroom, é “o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar um determinado nível de desempenho depende de sua expectativa relativamente ao resultado que esse desempenho terá, isto é, de sua avaliação quanto a se a recompensa vale o esforço despendido”.

Conforme Figura 2, o modelo de Expectativa, “baseia-se na relação entre o esforço individual, o desempenho e os resultados associados a um bom desempenho. A relação entre esses três elementos representam os principais componentes dessa teoria”. (PECI e SOBRAL, 2012, p. 104).

**Figura 2 - Teoria da Expectativa**

Fonte: Sobral e Peci (2008, p.212)

### 2.5.8 Teoria da Equidade de Adams

A teoria da Equidade de Adams, “sustenta que a motivação de uma pessoa depende de sua percepção acerca da justiça – ou equidade – da recompensa recebida por ele pelos resultados alcançados, em comparação com os seus colegas. A principal implicação da teoria da equidade para a administração é que, para a grande maioria dos funcionários, as recompensas devem ser percebidas como justas para que sejam motivadoras”. (PECI e SOBRAL, 2012, p. 105).

Para Adams, quando as pessoas avaliam o modo como são tratadas no ambiente de trabalho, elas consideram dois fatores fundamentais: as recompensas recebidas e seu esforço e dedicação. As recompensas referem-se ao que a pessoa recebe: reconhecimento, pagamento, benefícios, satisfação, punição etc. Já os esforços se referem à contribuição que a pessoa oferece à organização: dedicação, tempo, talento, desempenho, comprometimento, etc.

### 2.5.9 Teoria do Reforço de Skinner

Por último, não podemos deixar de citar a Teoria do Reforço de Skinner, que busca compreender como as consequências de comportamentos influenciam as ações futuras, onde seu interesse é como os funcionários podem modificar seu comportamento nas organizações por meio do uso apropriado de punições ou recompensas. Conforme Skinner (1974), existem quatro métodos de reforço ou modificação do comportamento: Reforço: visa aumentar as chances de um comportamento acontecer novamente;

- Reforço positivo: aumentam as chances da ocorrência do comportamento em razão da apresentação de um estímulo agradável (recompensa);

- Reforço negativo: aumentam as chances da ocorrência de um determinado comportamento em razão da retirada de um estímulo desagradável;

- Punição: o comportamento emitido se torna menos provável em razão das consequências obtidas, ou seja, a punição diminui as chances do comportamento se repetir em razão da apresentação de um estímulo desagradável.

- Extinção: quando uma resposta ao estímulo é reforçada sua probabilidade aumenta, porém este aumento não é permanente. A operação de suspender o reforço é chamada de extinção.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo será apresentada a metodologia que foi utilizada para desenvolver esse estudo de caso. Fazem parte deste capítulo: Tipo de Estudo, Sujeito da Pesquisa, Coleta de Dados, Análise dos Dados e Limitações do Estudo.

#### **3.1 Tipo de estudo**

O trabalho apresentado utiliza uma Pesquisa Descritiva, onde procura-se conhecer a realidade estudada, Pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100). Já quanto à abordagem do problema suas características baseiam-se em um estudo qualitativo, foram descritos o número de funcionários, os vínculos deles com a administração, número de filhos, estado civil, tempo de empresa, nível salarial, escolaridade juntamente com os dados levantados através do questionário.

A pesquisa quantitativa utiliza uma amostra representativa da população para mensurar qualidades e é apropriada para medir tanto opiniões quanto atitudes e preferências como comportamentos. (Zanella 2011). O estudo utilizará gráficos para demonstrar percentualmente as opiniões e preferências dos sujeitos.

O estudo qualitativo “preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados”, (Zanella 2011, p.99). A utilização do estudo qualitativo servirá para descrever como o clima organizacional, os benefícios e os incentivos podem motivar ou não os sujeitos pesquisados. No caso qualitativo foram utilizados os dados coletados através das perguntas elaboradas no questionário aplicado aos funcionários e, através das respostas dadas pelos colaboradores obteve-se o suficiente para conhecer a realidade da administração e do ambiente de trabalho.

Os dados para este estudo de caso são primários, pois ainda não foi feita nenhuma pesquisa desse teor na organização.

O mais importante é sabermos estudar o caso, segundo Araújo et al. (2008) o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos

quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Sendo seu objetivo conforme Ponte (1994, apud ARAÚJO et al. 2008) descrever e analisar.

O Método do Estudo de Caso " *...não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado*" (GOODE & HATT, 1969, p.422).

Segundo Zanella (2011), o estudo de caso é estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento. Os estudos de caso têm grande profundidade e pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade.

O estudo em questão é de natureza básica.

### 3.2 Sujeito da Pesquisa

O universo da pesquisa de campo foram todos os funcionários estáveis e temporários que trabalham na Prefeitura Municipal de Hulha Negra na Secretaria de Administração e Finanças, baseando-se no objetivo da pesquisa, tendo como sede o prédio da administração pública.

Quadro 2 – Objetivos específicos e Sujeitos da Pesquisa

| Objetivos específicos   | Sujeitos  |
|---|---|
| A – Identificar os objetivos e benefícios que a administração teria se efetivasse a existência da política de benefícios e incentivos   | Os sujeitos da pesquisa foram todos os funcionários, estáveis e temporários que atuam na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS |
| B – Verificar o motivo pelo qual a Prefeitura Municipal de Hulha Negra não possui plano de carreira própria dos servidores, que atingiria todas as secretaria, inclusive a Secretaria de Administração e Finanças |   |
| C – Constatar o nível de importância que o clima organizacional exerce sobre os servidores  |   |
| D – Propor ações que melhore o clima organizacional entre os  |   |

|   |  |
|---|--|
| servidores, de forma que eles possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz |  |
|---|--|

Autoras: As alunas Lediane e Soraya

Os objetivos foram traçados de forma a saber como está o clima organizacional dos servidores, que benefícios pode ter a organização com a implantação de um plano de carreira para os funcionários e porque ele ainda não foi implantado.

Utilizando-se o censo, tem-se a possibilidade de fazer um exame de toda a população do universo dos funcionários da Secretaria em questão, segundo o critério de acessibilidade. A população deste trabalho foi composta por 16 funcionários efetivos, 4 cargos em comissão e 2 estagiários ligados ao serviço público municipal. Essa amostra de 22 colaboradores representa um percentual de 100%, se considerado o total de funcionários que trabalham na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura.

### **3.3 Procedimento da Coleta de Dados**

Os dados para elaboração desse trabalho foram coletados através da pesquisa de campo, realizada por meio de pesquisas estruturadas e um questionário abordando questões referentes ao assunto da pesquisa, no qual foi aplicado aos funcionários.

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa de campo foi através do questionário. Antes da aplicação do instrumento, explicou-se aos colaboradores a finalidade do trabalho, o objetivo da pesquisa, a importância da colaboração pessoal dentro do grupo pesquisado, bem como foi esclarecido que as opiniões e dados fornecidos tem caráter estritamente confidencial e que as informações prestadas permanecerão no anonimato.

O questionário foi composto por uma série de perguntas descritiva, comportamental e preferencial, sendo aplicado com todos os funcionários da Secretaria de Administração e Finanças de Hulha Negra-RS, no qual o objetivo foi coletar dados para o estudo do nível de satisfação dos funcionários em relação ao clima organizacional.

Essa técnica possibilita atingir um número grande de pessoas, da mesma forma que uma área geográfica ampla, já que pode ser enviado pelo correio e mesmo por e-mail. Apresenta também como vantagem o anonimato das respostas e conseqüentemente a liberdade do respondente expor sua opinião dentro da sua disponibilidade de tempo. Outro aspecto importante

no questionário é o fato dele ser igual para todos os respondentes. Essa uniformidade está garantida na pergunta e nas respostas (GIL, 2007; RICHARDSON *et al.*, 2007).

O questionário é a técnica mais utilizada em pesquisas quantitativas. É composto por uma série de perguntas a que o próprio respondente deve responder. Tem como vantagem, dentre outras, rapidez, maior alcance geográfico e em número de pessoas, reduzido custo com profissionais para coleta de dados, liberdade nas respostas e respostas uniformes (ZANELLA, 2011, p. 110). Entretanto, segundo a autora, existem algumas desvantagens, tais como: o número reduzido de questionários que retornam ao pesquisador, problemas de compreensão de alguns participantes e dificuldades no caso de pessoas analfabetas.

Todavia, no caso dos funcionários entrevistados, as desvantagens acima citadas não foram empecilho para a aplicação do questionário, já que todos os servidores são alfabetizados, além de serem vinte e duas pessoas que trabalham na mesma secretaria, o que é muito importante no momento de recolher os questionários.

Foram aplicados um total de 22 questionários, a pessoas de diferentes idades e cargos. Foi utilizado um roteiro de 35 (trinta e cinco) perguntas estruturadas com categorias de análise comportamental, descritiva e preferencial. Todas as respostas obtidas foram anotadas, conferidas e analisadas. As perguntas do questionário fazem parte do Apêndice A, desta pesquisa.

Desses 22 questionários aplicados, para efeitos de análise da pesquisa, a identidade dos colaboradores será mantida em sigilo. Utilizaram-se dois tipos de questões: objetivas para marcação de respostas somente com um X e subjetivas com resposta livre, sendo que os funcionários que contribuíram com as respostas não precisaram colocar dados pessoais como nome, identidade, ou seja, sem identificação pessoal. Não foi aplicado um pré-teste, pois entendeu-se que todos os servidores tem bom entendimento.

As instruções para o preenchimento das questões foram realizadas de forma clara através de enunciados bem elaborados, o que permitiu um bom nível de entendimento ao correspondente.

A Administração Municipal a ser analisada localiza-se na cidade de Hulha Negra, estado do Rio Grande do Sul.

Apresentados os procedimentos metodológicos, a etapa seguinte consistiu em descrever os resultados da pesquisa relativa ao clima organizacional, aos incentivos e benefícios e à motivação dos funcionários da Prefeitura Municipal de Hulha Negra-RS, com a análise dos

dados. As respostas obtidas foram analisadas individualmente para apresentar um comparativo entre os dados obtidos com o questionário

Não foi feita análise documental, já que o documento que interessava a este estudo era o plano de carreira dos servidores, o qual encontra-se em confecção pelo jurídico, juntamente com uma representação de funcionários. Após, será apresentado ao prefeito municipal para apreciação. Depois da apreciação do prefeito, o qual poderá vetar alguns artigos ou aprovar sem ressalvas, será apresentado aos funcionários e, caso a maioria aprove, o prefeito enviará para a Câmara de Vereadores para apreciação.

A partir dos dados coletados espera-se compreender e explicar como está o nível de satisfação e motivação dos servidores em relação ao clima organizacional, aos benefícios e incentivos oferecidos pela Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra.

### **3.4 Análise dos Dados**

A estatística descritiva representa “um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa” (APOLINÁRIO, 2006, p. 146).

A análise de um Estudo de Caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram abordadas e deram sustentação às proposições que parametrizaram toda a investigação. A qualidade das análises será notada pelo tratamento e discussão das principais interpretações – linhas de argumentação – concorrentes, bem como pela exposição dos aspectos mais significativos do caso sob estudo, e de possíveis laços com outras pesquisas assemelhadas. (MARTINS, 2006).

### **3.5 Limitações do estudo**

Esta pesquisa foi aplicada no segundo semestre do ano de 2015, sendo que nesta época o plano de carreira dos servidores da prefeitura de Hulha Negra estava em fase de elaboração.

Este trabalho limitou-se à referida prefeitura, não abrangendo outros órgãos públicos ou outras prefeituras. Isto não significa que este estudo não possa servir de referência para outras prefeituras do mesmo porte do órgão estudado, entretanto, a pretensão da pesquisa é de contribuir

com a administração pública do município de Hulha Negra através do resultado obtido com este trabalho.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Este capítulo pretende abordar o seguinte: Apresentação do caso, Recompensas aplicadas na Secretaria Municipal de Administração e Finanças e Resultado dos dados

### **4.1 Apresentação do caso**

O Município de Hulha Negra fazia parte da cidade de Bagé, tendo se emancipado em 24 de março de 1992. O nome do município é uma referência ao carvão, que existe em abundância, e a cor negra decorre da cor muito escura desse carvão.

A economia de Hulha Negra gira em torno de um frigorífico, algumas empresas ligadas a este, uma mineradora, setor pecuário com ovinos e gado de leite e corte, agricultura de arroz, milho, soja, sorgo e produção de sementes de oleícolas e mel. Também faz parte da economia do município o comércio local.

A Secretaria Municipal de Administração e Finanças da cidade de Hulha Negra compreende os seguintes setores: chefia de gabinete, projetos e convênios, recursos humanos, contabilidade, tesouraria, informática, tributos, assessoria de imprensa, licitações, procuradoria jurídica e finanças. Trabalham na secretaria 22 funcionários.

O prédio que abriga a Secretaria de Administração e Finanças do município é dividido em onze salas, uma recepção, uma copa e três banheiros. A secretaria funciona em dois turnos de trabalho: das 8 às 12h e das 13 às 17h. Toda a secretaria é informatizada, tendo um funcionário responsável pela manutenção dos computadores e copiadoras. O ponto é eletrônico, funcionando com a digital dos servidores. As salas são pequenas e abrigam cerca de três servidores cada uma.

A maioria dos servidores da secretaria moram nas cidades vizinhas, Bagé e Candiota. Dos 22 servidores, apenas 7 residem em Hulha Negra.

O intervalo para o almoço é de uma hora, por isso os servidores tem que fazer suas refeições no refeitório da prefeitura, que é composto por uma pequena cozinha com fogão, mesa, cadeiras, geladeira, tv e dois micro-ondas. O espaço é pequeno e é compartilhado pelos servidores da secretaria de obras, agropecuária, meio ambiente e administração e finanças. Por essa razão, alguns servidores aquecem sua refeição e vão almoçar em suas salas.

## **4.2 Recompensas aplicadas na Secretaria Municipal de Administração e Finanças**

As recompensas aplicadas aos servidores da Secretaria de Administração e Finanças não são muitas, já que não existe, ainda, um plano de carreira implantado. Entretanto, alguns benefícios já são concedidos aos servidores, tais como: avanço (5% sobre o salário base a cada 3 anos de serviço), licença-prêmio (3 meses de licença remunerada concedida a cada 5 anos de serviço), vale-alimentação (calculado pelos dias efetivamente trabalhados), auxílio-transporte (auxílio monetário, no valor de 20% do piso municipal, pago aos servidores que residem fora do município).

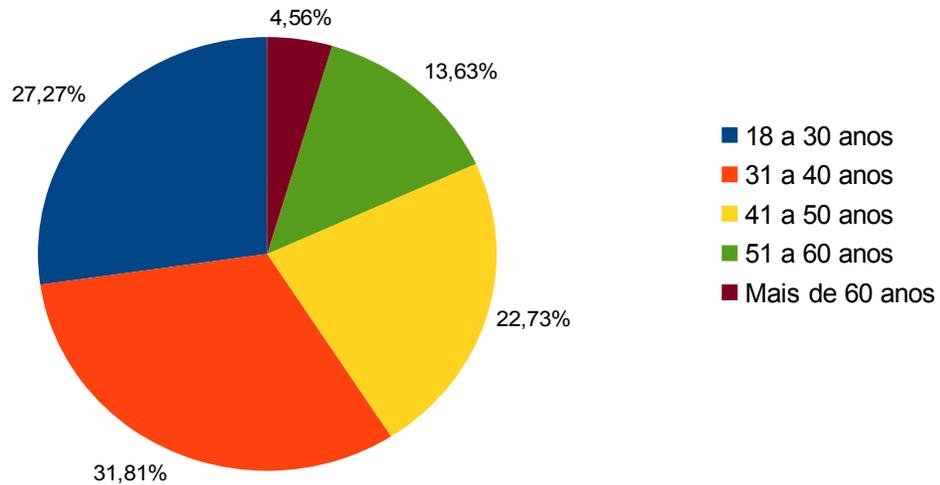
Ainda não existe uma política de recompensa no município. Cogita-se incluir no plano de carreira um prêmio assiduidade, que seria de 5 dias de folga, a cada ano, para o servidor que tivesse apenas duas faltas justificadas. Porém, isso ainda é uma hipótese.

Um tipo de incentivo que pode fazer parte do plano de carreira é o adicional de escolaridade, incluindo ensino médio para concurso que exige ensino fundamental, graduação para funções que exigem ensino médio, pós-graduação para funções de ensino superior.

## **4.3 Resultado dos dados**

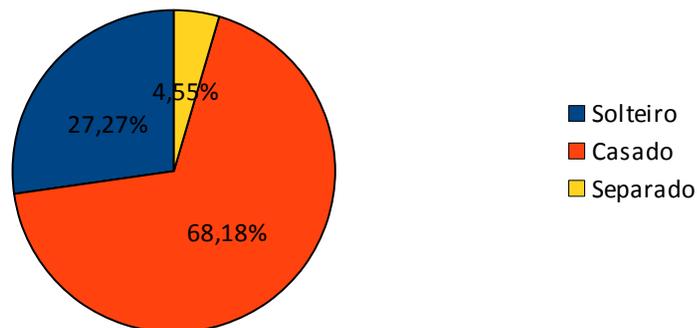
Inicialmente apresentaremos a análise quantitativa através dos dados coletados do questionário aplicado com os funcionários, logo com a interpretação das respostas pode-se analisar qualitativamente. Os dados foram fornecidos através de um questionário aplicado com os funcionários, onde o grupo selecionou, separou e contabilizou através dos gráficos para melhor compreensão.

Os resultados obtidos estão representados no gráfico 1, o qual corresponde à faixa etária dos funcionários, a maioria têm a idade entre 31 a 40, seguido da faixa etária mais jovem de 18 a 30, deixando claro que a maioria são dos 18 a 40 anos revelando funcionários jovens com grandes chances de crescimento profissional.

**Gráfico 1- Faixa etária dos funcionários**

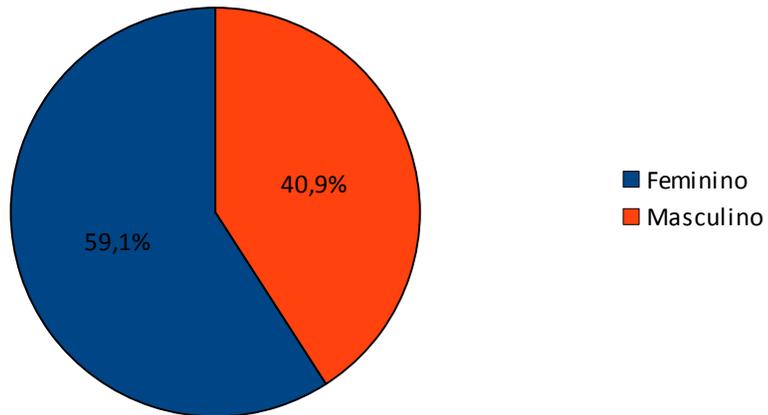
As perguntas correspondentes aos gráficos 2, 3 e 4 investigam sobre sexo, número de filhos e estado civil, pode-se observar que a maioria dos funcionários são mulheres, o estado civil casado ou união estável prevalece e a maior porcentagem tem entre um e dois filhos. Esses dados são importantes porque significam a importância de saber sobre a família dos colaboradores. Fica evidente que a administração emprega, na maioria, funcionários casados e com filhos.

O gráfico 2 representa o estado civil dos respondentes:

**Gráfico 2 - Estado civil**

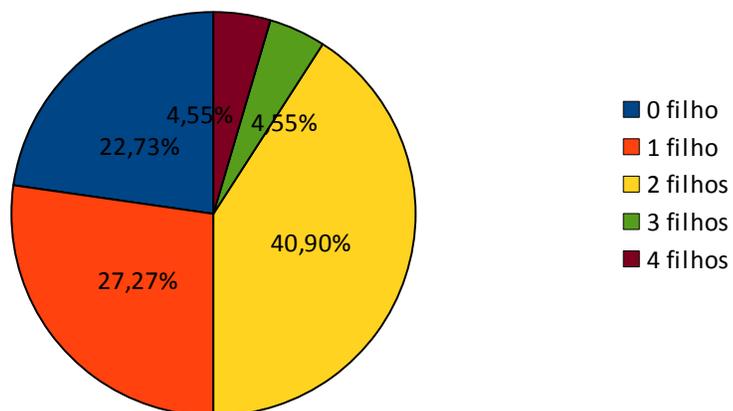
O gráfico 3 refere-se ao sexo dos servidores:

**Gráfico 3 - Sexo**



O gráfico 4 retrata o número de filhos dos servidores:

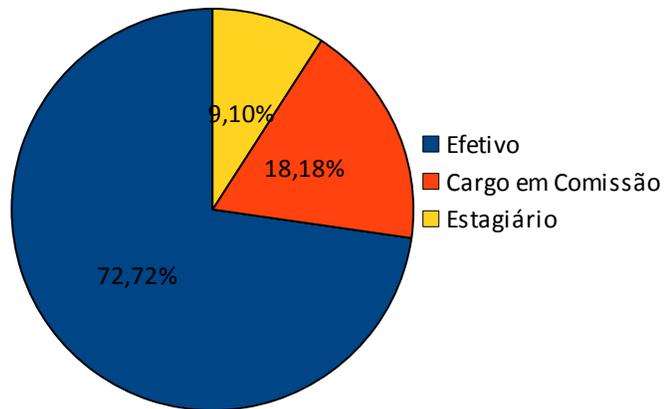
**Gráfico 4 – N° de filhos dos servidores**



O gráfico 5 corresponde ao vínculo profissional que cada funcionário tem com a Prefeitura Municipal de Hulha Negra-RS, esse item é um dos mais importantes pesquisado pois através

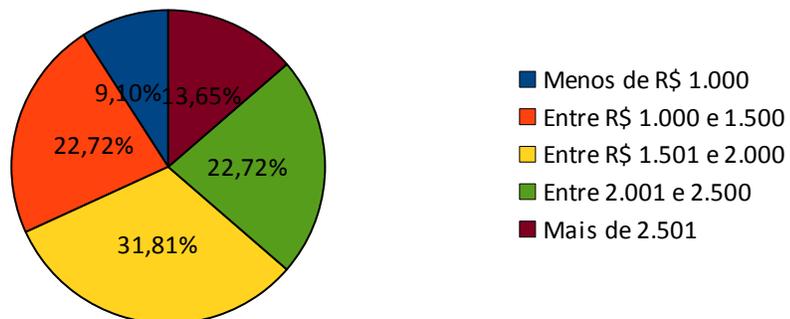
do vínculo sabemos a estabilidade do colaborador na organização, sendo que a maioria é efetivo, ou seja, concursado.

**Gráfico 5: Vínculo empregatício**



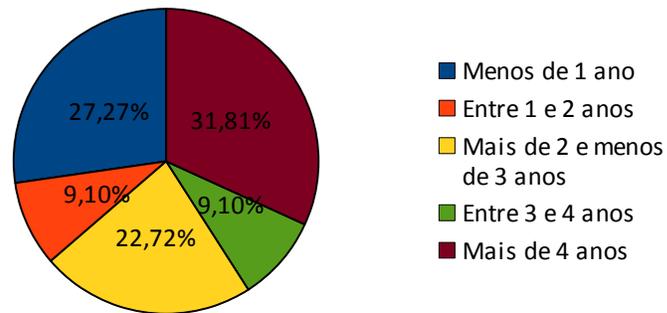
No próximo gráfico veremos a faixa salarial dos funcionários, quesito citado como forte para a permanência dos funcionários na Prefeitura. O índice mostra que é satisfatório o salário comparado a outros municípios maiores que possuem o nível salarial abaixo do salário mínimo.

**Gráfico 6: Faixa Salarial**



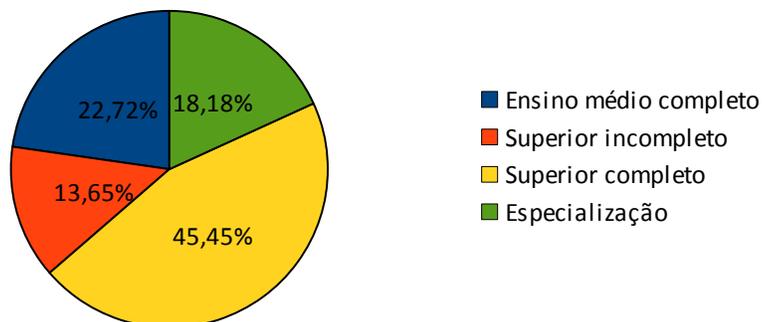
O próximo item pesquisado foi o tempo de serviço na instituição, conforme demonstração no gráfico 6, onde a maioria faz mais de quatro anos prestando serviço no órgão público, podemos dizer assim que tem funcionários antigos na área em virtude de sua colaboração juntamente com seu tempo de experiência.

**Gráfico 7 – Tempo de Serviço**



Sobre a escolaridade, perguntamos até que nível cursaram, no gráfico 8 apresentamos a distribuição e podemos constatar que a maioria tem ensino superior completo, tornando o setor bem estruturado e qualificado. Existem profissionais capacitados e esforçados que já possuem ensino superior e especialização e também os que estão concluindo seus es

**Gráfico 8: Escolaridade**



O perfil predominante dos respondentes é o seguinte: 31 a 40 anos, sexo feminino, casado, 1 a 2 filhos, vínculo empregatício efetivo, remuneração entre R\$ 1.501,00 a 2.000,00, mais de 4 anos de serviço e a maioria tem curso superior completo

A partir da questão de número 9, as perguntas são sobre recompensas, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.

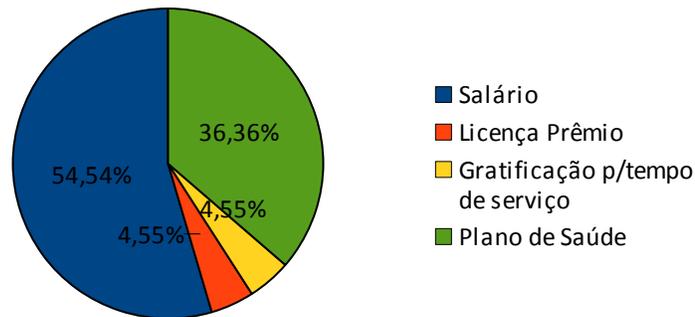
No questionário também perguntamos sobre a satisfação no ambiente de trabalho levando em conta vários itens que são considerados importantes pelos funcionários no seu dia-a-dia, como por exemplo, benefícios, incentivos, reconhecimento etc.

Começando pelos benefícios, fizemos a seguinte pergunta: Quais benefícios você considera mais importante?

O benefício mais relevante foi o salário, pois apesar de ser considerado de pequeno porte, o município de Hulha Negra-RS tem salários cativantes em comparação a alguns municípios da redondeza, os quais são de porte maior e com arrecadação mais elevada.

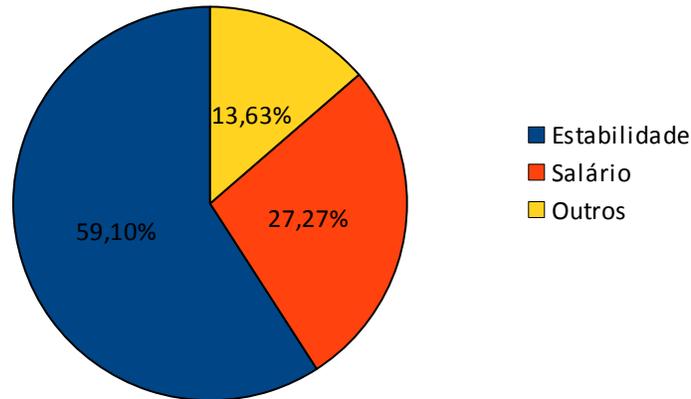
É o que apresenta o gráfico 9.

Gráfico 9 – Benefícios mais importantes



Sobre motivação, perguntamos: O que motiva/estimula você para o trabalho que exerce? A grande maioria respondeu que a estabilidade que estimula o serviço público, pois hoje em dia, os concursos são bastante disputados por esse grande motivo, ou seja, a estabilidade. O setor privado gera um desconforto e incerteza em relação à permanência no serviço, conforme Gráfico 10.

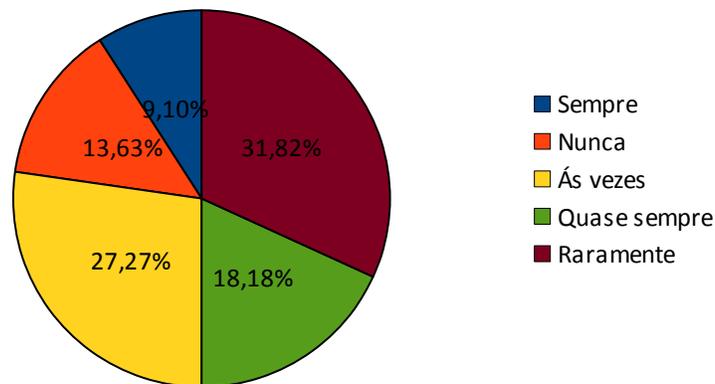
**Gráfico 10: Motivação**



O reconhecimento é um incentivo em qualquer emprego, mas esse quesito é raramente cuidado e explorado pelos administradores. Sabendo do peso que tem esse detalhe, aplicamos a seguinte pergunta: A empregadora procura conhecer as suas necessidades?

De acordo com o gráfico 11, a resposta dos funcionários foi na maioria raramente, ou seja, a empresa deixa de lado as necessidades de seus funcionários. Esse conhecimento pode afetar o clima organizacional dentro de uma instituição, pois devemos saber o que falta nos setores e na vida funcional de um colaborador.

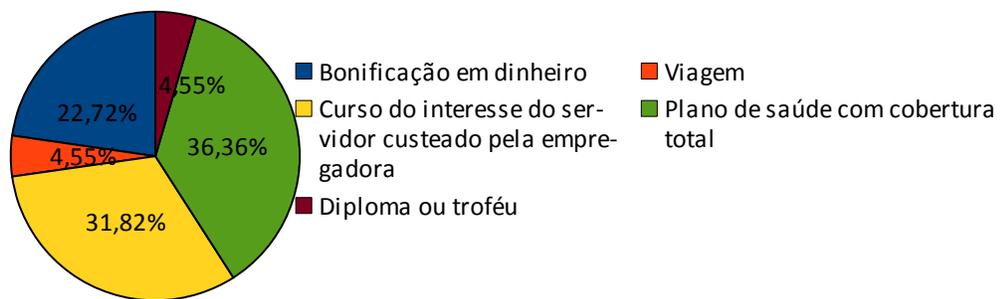
**Gráfico 11: Preocupação da empresa com as necessidades dos servidores**



Os incentivos dão uma visão, esperança e vontade de crescer nos funcionários. Assim eles contribuirão de forma positiva para si próprios e para o crescimento profissional dentro da instituição. Com essa visão fez-se o seguinte questionamento: Se você pudesse escolher, que tipo de incentivo você gostaria que fosse oferecido pela empregadora pelo bom desempenho?

A maioria respondeu um plano de saúde com cobertura total, é uma resposta bem ciente e de extrema necessidade, hoje em dia, um plano de saúde é essencial. Observar gráfico 12.

**Gráfico 12: Tipo de incentivo**



As questões anteriores eram objetivas. A partir da questão que apresentamos a seguir, os respondentes tinham que utilizar suas próprias palavras para responder.

Como a questão anterior tinha a opção “*outros*”, então perguntamos: Se você marcou a opção **outros** na questão anterior, responda abaixo qual ou quais são e porque?

Três respondentes que marcaram a opção **outros** na questão anterior responderam a essa questão e as respostas foram: reconhecimento profissional, carga horária adequada à escolaridade do candidato e o último respondeu que a motivação para o trabalho se dá em função do prazer que tem em exercer suas funções

Perguntamos aos respondentes que importância o clima organizacional exerce em sua vida pessoal?

As respostas foram organizadas no quadro abaixo:

### Quadro 3 – Importância do clima organizacional sobre a vida pessoal.

|   |
|---|
| O clima organizacional influencia na autoestima das pessoas. Se ele for bom, o ambiente de trabalho será mais harmonioso.   |
| Total importância, pois o clima organizacional favorável melhora a produtividade.   |
| Um ambiente com um clima organizacional negativo pode ocasionar depressão nas pessoas e diminuir o estímulo delas para desenvolver suas tarefas laborais.   |
| É de suma importância que os gestores observem como está o clima organizacional entre os funcionários. Caso notem que o clima organizacional não está agradável, deve ser tomada uma atitude para que ocorra uma mudança para melhor. |
| Como passamos um terço do nosso dia no trabalho, um clima organizacional desfavorável entre os colegas ou entre funcionários e gestores pode afetar a vida profissional e pessoal dos seres humanos.                                  |
| É extremamente importante. Se o clima organizacional é bom, a produção do trabalho vai bem, caso contrário, a produção tende a cair e podem ocorrer doenças ligadas ao estresse.  |
| O clima organizacional reflete o comportamento das pessoas no trabalho.   |
| É importante para que se tenha uma boa qualidade de vida, tanto no trabalho como na vida pessoal.   |
| O clima organizacional é muito importante para o cumprimento das metas e para o alcance dos objetivos, no trabalho.   |
| É muito importante para que o trabalho se torne uma tarefa agradável.   |
| Muitas vezes um mau clima organizacional pode afetar a autoestima, porém é necessário sabermos separar o trabalho da vida pessoal.  |
| Se estivermos bem em nosso ambiente de trabalho com os colegas e gestores, desenvolvendo atividades das quais gostamos, com certeza isso irá se refletir de forma positiva em nossa vida pessoal.                                     |
| É muito importante, tendo em vista o tempo que passamos no ambiente de trabalho.  |

**Fonte: Respostas dos servidores.**

É de suma importância que os gestores observem como está o clima organizacional entre os funcionários. A próxima pergunta era: Caso notem que o clima organizacional não está agradável, deve ser tomada uma atitude para que ocorra uma mudança para melhor?

Apenas cinco servidores não responderam a essa questão, sendo que dezessete responderam. Alguns responderam com alguma semelhança e, por isso não foi necessário colocar todas as respostas porque soaria redundante.

Sabemos que o clima organizacional está intimamente ligado à cultura da organização. Luz (1995), afirma que “o clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”.

Cabe ao gestor mapear os problemas existentes na organização em relação ao clima organizacional e propor mudanças, que podem ser lentas mas eficazes, para modificar o clima existente. O gestor pode utilizar-se de pesquisas para saber o que acontece no ambiente de trabalho em relação ao clima organizacional.

Soares (2002), diz que “o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais”.

Chiavenato (2008) define cultura organizacional como “um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização”.

A cultura organizacional de uma empresa é diferente de outra, pois ela nasce a partir do convívio dos seres que dela fazem parte, refletindo as percepções de seus colaboradores e gestores.

Sobre a satisfação no trabalho, foi feita a seguinte pergunta: Você se considera um funcionário feliz com o que faz no seu trabalho? Por quê?

As respostas foram organizadas no quadro abaixo.

**Quadro 4 – Felicidade/Satisfação no trabalho.**

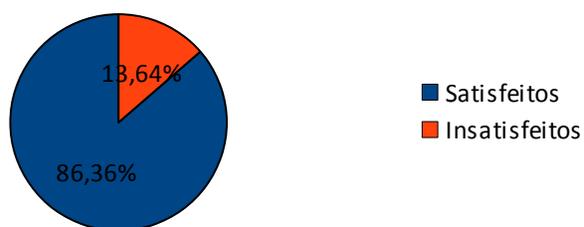
|  |
|--|
| <p>Relativamente feliz. Acho que falta algum reconhecimento por parte dos gestores.</p> <p>Sim, porque as funções que exerço não são repetitivas.</p>  |
| <p>Considero-me um pouco feliz com o que faço, entretanto acho que poderia ser melhor se fosse mais bem remunerada e tivesse incentivos.</p> <p>Sim, pois trabalho no que mais gosto de fazer e exerço as funções para as quais estudei.</p> |
| <p>Sim. Exerço, basicamente, minhas atividades na minha área de formação, mas também auxilio fazendo outras atividades que não são da minha área.</p>  |
| <p>Sim, sou feliz por estar colaborando pelo bem da comunidade.</p>  |
| <p>Minha formação é em outra área, mais técnica.</p>   |
| <p>Às vezes. Sinto que poderia ser mais útil, porém minha função é muito burocrática.</p>  |
| <p>Sim, gosto do que faço. Além disso, os colegas são cordiais e comprometidos com o trabalho também.</p>  |
| <p>Sim, estou muito feliz. Faço o que gosto e sei que meu trabalho é importante para o bom desempenho da organização.</p>  |
| <p>Sim, porque exerço a função que escolhi para minha vida profissional, pois fiz concurso na área de minha formação.</p>  |
| <p>Estou muito contente com o meu trabalho, porque mesmo não sendo na minha área de formação gosto do que faço e também do ambiente de trabalho.</p>   |
| <p>Não plenamente, mas é algo que gosto de fazer, entretanto gostaria de trabalhar na minha área de formação.</p>  |
| <p>Sim, porque as funções que exerço não são repetitivas.</p>  |

**Fonte: Resposta dos servidores ao questionário.**

Todos os servidores responderam a essa questão, porém colocamos algumas respostas apenas, pois as opiniões se parecem em muitos pontos.

Foi possível notar, com as respostas colhidas, que a grande maioria dos respondentes está feliz com as funções que desempenha. Apenas 13,64% da população da pesquisa mostrou alguma insatisfação com as funções exercidas, além de achar falta de incentivos e de reconhecimento, enquanto 86,36% dos respondentes mostraram-se satisfeitos com as funções que desempenham. Representa-se a seguir, no gráfico 13, as respostas dos servidores.

Gráfico 13 – Satisfação com as funções que desempenha



Ter satisfação no trabalho é muito importante na vida das pessoas. Em geral, as pessoas que prestam um concurso público fazem uma opção, ao contrário daquelas que, precisando trabalhar, submetem-se a qualquer emprego que possa suprir suas necessidades básicas.

Isto não significa que as pessoas que optam pelo serviço público sejam cem por cento felizes. Não. Existem servidores públicos descontentes também, além daqueles que estão sempre estudando para outros concursos porque ainda não estão contentes com o concurso atual.

A estabilidade que o serviço público oferece, aliada aos benefícios e incentivos, torna-se um enorme atrativo a um grande universo de pessoas no país. A concorrência por uma vaga no serviço público é assustadora. Existem concursos onde existe apenas uma vaga que é disputada por milhares de pessoas.

Segundo Hollenbeck (1999, p.119, apud Marçal e Melo 2013), “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Conforme McGregor (1973, p.132):

Todo comportamento humano é voltado para a satisfação das necessidades humanas, do nascimento até a morte, o indivíduo está empenhado em constantes tentativas de satisfazer suas necessidades variadas, complexas e algumas conflitantes. Qualquer comportamento é uma resultante de forças que surgem parte de seu interior e parte do meio ambiente em que vive.

A satisfação no trabalho vai além do ambiente organizacional, pois o indivíduo carrega consigo esse sentimento para sua vida pessoal. Uma pessoa insatisfeita no trabalho, por outro lado, pode-se tornar um ser de difícil convivência, ainda mais se ele ficar anunciando sua insatisfação aos quatro ventos.

A expectativa de uma recompensa pelo trabalho, seja ela um simples elogio ou algum tipo de incentivo pode ser determinante para afetar de forma positiva a satisfação do trabalhador. Por outro lado, o nível de satisfação do indivíduo tende a ser pequeno, nulo ou negativo se não houver nenhum tipo de recompensa ou incentivo.

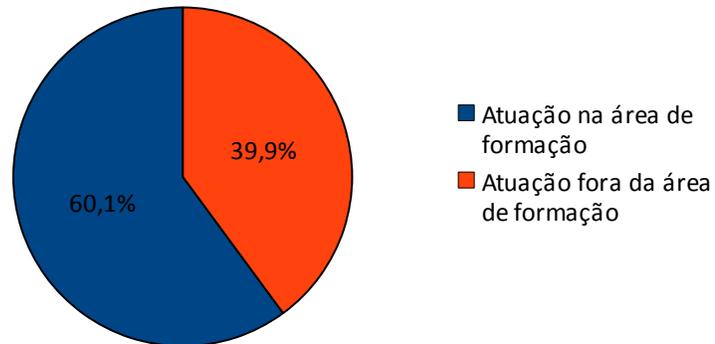
A satisfação no trabalho é uma tarefa desafiadora para os gestores, os quais precisam investigar e compreender o que acontece no ambiente organizacional em relação aos seus comandados e, se eles estão sentindo-se satisfeitos ou não. Depois de diagnosticar o problema é preciso empreender ações que objetivem realizar mudanças verdadeiras para que os indivíduos sintam-se valorizados e satisfeitos no trabalho.

É necessário entender, também, que os problemas emocionais afetam a saúde do trabalhador, que pode ser uma doença física ou psicológica.

O topo da Hierarquia das Necessidades de Maslow compreende a estima e a autorrealização, sendo que a estima é a necessidade de valorização pessoal perante pessoas ou grupo, enquanto a autorrealização reflete ações que possam realizar o ser humano de forma pessoal e única. São essas motivações que o ser humano busca na satisfação no trabalho.

Sobre a formação escolar/acadêmica e sua relação com sua área de atuação no serviço público, foi feito o seguinte questionamento: Você atua na mesma área de sua formação escolar/acadêmica?

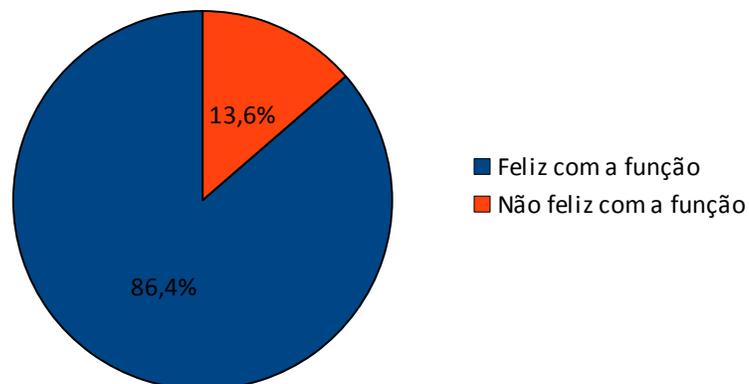
A questão pedia uma resposta objetiva, sim ou não. As respostas foram as seguintes, segundo o gráfico 14:

**Gráfico 14 – Atuação ou não na área de formação**

A pergunta tinha o objetivo de saber se o nível de satisfação no trabalho estava ligado ao desempenho dos servidores em funções relacionadas as suas áreas de formação, sendo que as respostas sobre felicidade/satisfação no trabalho foram objeto da questão anterior.

A próxima questão tinha o objetivo de saber se os servidores consideravam-se felizes com as funções desempenhadas e as respostas ficaram evidenciadas através do Gráfico 15.

Se compararmos as respostas da questão 32 com a questão 33, teremos:

**Gráfico 15 – Felicidade ou não com as funções desempenhadas**

Apesar do fato de mais de 40% dos servidores não atuarem nas mesmas áreas de formação escolar/acadêmica, a maioria se considera satisfeito com suas funções. O que não podemos afirmar é, se as pessoas que atuam em suas área de formação sentem felizes com isso.

Geralmente, as pessoas fazem um curso, seja qual for, esperando atuar na mesma área, porém nem sempre isso acontece.

Quando as pessoas inscrevem-se para prestar um concurso público, nem sempre as vagas existentes são para a formação específica do candidato. Existem casos, por exemplo, de pessoas com curso superior ou técnico que fazem inscrição para vagas de ensino médio, pelo simples fato de não haverem vagas para sua formação no certame. Bem, isso pode, a curto ou médio prazo, causar certa frustração ao servidor, pois ele tem uma formação superior àquela necessária ao cargo que exerce.

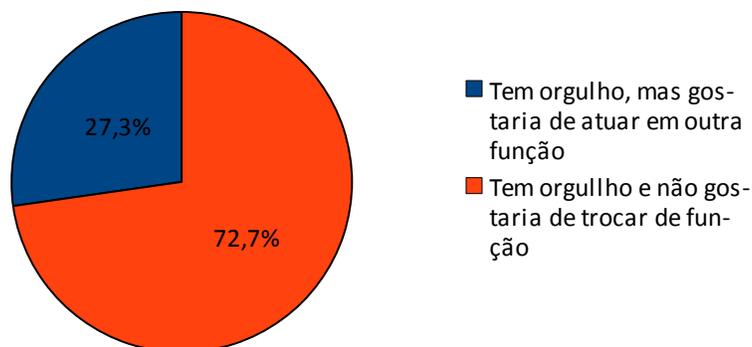
Ocorrem casos de pessoas que tem um curso superior prestarem concurso para uma função que exige o ensino fundamental e, isto pode ocorrer por dois fatores: o candidato achar que a prova será mais fácil para ele do que para os demais concorrentes ou pela insegurança de concorrer em nível de igualdade com outros candidatos para uma vaga relacionada a sua formação.

O ideal é que as pessoas prestem concurso público para exercerem funções em sua área de formação.

Sobre a sensação de orgulho com as funções que desempenham, foi feita a seguinte pergunta aos servidores: Você tem orgulho do que faz em seu trabalho ou gostaria de exercer outra função?

Seis pessoas responderam que tem orgulho do que fazem, porém gostaria de exercer outra função, enquanto a maioria, ou seja, dezesseis pessoas responderam que tem orgulho do que fazem, gostam da função que exercem e não gostariam de atuar em outra função. Isto é demonstrado no Gráfico 16.

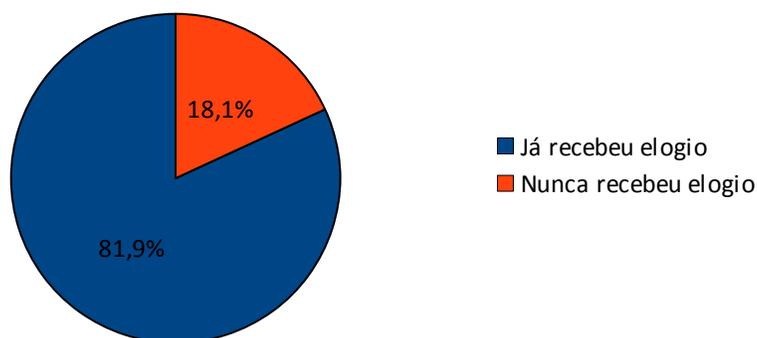
Gráfico 16 - Orgulho da função em que atua/Gostaria ou não de trocar de função.



Os servidores que responderam que tem orgulho do que fazem, mas gostariam de atuar em outra função pode ser o caso daquelas pessoas que não atuam na sua área de formação ou, até, aquelas que prestaram concurso para uma função aquém de sua escolaridade. Mas, como os respondentes não precisavam se identificar, somente podemos supor alguns casos.

A última questão foi uma pergunta sobre o elogio, como forma de saber se os servidores já receberam algum tipo de elogio e a pergunta foi a seguinte: Você já recebeu um elogio pelo seu trabalho?

Uma minoria respondeu que nunca recebeu elogio pelo seu trabalho, enquanto a maioria respondeu que já recebeu elogio, como demonstra o Gráfico 17.

**Gráfico 17 – Elogio ou não pelo trabalho**

Elogiar o funcionário pelo desempenho do seu trabalho é muito importante para melhorar o clima organizacional da empresa. Um elogio tem o poder de dar satisfação, proporcionando uma alegria que eleva a autoestima do ser humano.

E aqueles servidores que nunca receberam um elogio? Deve estar havendo algum problema com essas pessoas. Pode ser que esse quatro servidores não exerçam funções ligadas a sua área de formação e, por conseguinte, são insatisfeitos com o trabalho.

A maioria dos gestores e líderes sabem avaliar o desempenho dos funcionários, porém não são todos que sabem elogiar um subordinado.

“Elogiar em público, criticar em particular”

]chega a ser uma das máximas da liderança, que deve ser utilizada com sabedoria pelos líderes.

Receber um elogio é ótimo, entretanto quando se recebe uma crítica, a tendência é que haja um certo aborrecimento por parte do criticado. Devemos ter em mente que as críticas podem funcionar como uma mola propulsora para nosso crescimento profissional, acatando a repreensão ou crítica não como uma coisa negativa, mas como a forma que o gestor ou líder encontrou para nos dizer: acorda, você precisa melhorar seu desempenho!

## 5 CONSIDERAÇÕES

Ao concluir esse trabalho de pesquisa, queremos apresentar algumas considerações acerca das respostas obtidas através do questionário aplicado aos servidores da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura de Hulha Negra.

A colaboração da Secretária de Administração foi muito importante para que esse estudo de caso pudesse acontecer, pois sem a permissão dela esse trabalho não teria acontecido.

Os servidores, objeto desse estudo de caso, também colaboraram com suas respostas e opiniões, dedicando um pouco de seu tempo para responder ao questionário proposto.

Ao utilizar-se o questionário como técnica de investigação foi possível realizar um diagnóstico da população envolvida neste estudo de caso.

O questionário constou de trinta e cinco questões, sendo que as primeiras oito questões tiveram o objetivo de conhecer o perfil dos respondentes, com questões como idade, sexo, estado civil, número de filhos, vínculo empregatício, tempo de serviço, faixa salarial, nível de escolaridade. As questões que se seguiram objetivaram saber como estavam: o clima organizacional, a qualidade de vida no trabalho, a motivação, o nível de satisfação dos funcionários dentro da organização, além dos benefícios e incentivos oferecidos e eles.

Algumas questões objetivas, dependendo da resposta, remetiam o respondente a dar uma resposta subjetiva, entretanto, foi possível observar que os servidores procuraram responder a todas as questões.

O objetivo da pesquisa era entender como estava o clima organizacional, o nível de motivação desses funcionários, além de conhecer as formas de incentivos e benefícios que a prefeitura oferece aos servidores.

Constatou-se que o nível salarial dos funcionários, que é considerado pelos servidores como o maior dos benefícios, realmente pode ser considerado satisfatório em relação aos salários pagos pela grande parte das prefeituras da região.

Também foi possível saber que a maioria dos servidores é efetiva, sendo que apenas uma pequena parte ocupa cargo em comissão, além de apenas dois estagiários.

Os servidores também anseiam por um plano de saúde com cobertura integral.

A estabilidade no serviço público funciona como motivação para os funcionários da Secretaria de Administração da prefeitura de Hulha Negra.

Os respondentes reconhecem que a organização não se preocupa em conhecer as suas necessidades.

Sobre o clima organizacional, foi possível notar que a maioria dos respondentes tem consciência da importância que o clima organizacional exerce em suas vidas e, quando o clima é ruim, pode afetar suas vidas pessoais e pode causar depressão. Além disso, pode haver uma diminuição na produtividade.

A grande maioria dos servidores fez questão de responder as questões subjetivas e, constatou-se pelo nível das respostas que eles atenderam ao que foi solicitado e expuseram suas ideias de forma compreensível.

Quase todos os funcionários mostraram-se satisfeitos com o trabalho que fazem e com as funções que exercem, apesar de a maioria não atuar em sua área de formação.

Sobre satisfação/felicidade no trabalho, também a grande maioria mostrou-se feliz e tem orgulho das funções que exercem no trabalho, além de mostrarem-se satisfeitos com os colegas e com o ambiente de trabalho.

Verificou-se que os respondentes acreditam que o clima organizacional pode afetar suas vidas pessoais. Um funcionário que trabalha em uma organização com um péssimo clima organizacional, conseqüentemente levará essa carga emocional para o seu lar. Por outro lado, o funcionário que atua em um ambiente com um clima organizacional favorável, vai levar consigo essa parcela de satisfação para sua casa.

É possível constatar que os servidores sentem falta de algum tipo de incentivo, que poderá ser oferecido pela administração, tais como cursos de atualização, um bom plano de saúde, entre outros.

Os servidores da prefeitura de Hulha Negra ainda não tem um plano de carreira, o qual encontra-se em construção, segundo foi informado pela assessora jurídica da organização.

Como o município fazia parte da cidade de Bagé, o plano de carreira desta é o que está em vigor, porém os servidores desejam ter o seu próprio plano, que seja adequado as suas necessidades.

É possível que, a partir de um plano de carreira próprio, os servidores possam conquistar o tão sonhado plano de saúde, além de outros benefícios, tais como gratificação por formação em nível superior, entre outros.

## 6. PROPOSIÇÕES AOS GESTORES

É interessante que a empregadora faça uma pesquisa com os servidores para conhecer melhor os anseios dos mesmos e captar suas opiniões sobre o que poderá ser feito para que esses funcionários desenvolvam suas funções de forma mais eficiente e eficaz, e tenham uma melhor qualidade de vida no trabalho. Essa pesquisa pode ser realizada em forma de sugestões/reclamações anônimas colocadas em uma caixa, que pode ser colocada no saguão da Secretaria. A cada mês a assessora da secretária de administração recolherá a caixa e as sugestões/reclamações, colocando-os em um banco de dados. É importante que haja, pelo menos, uma reunião mensal com os servidores, que pode ser no início de cada mês, para expor as sugestões e reclamações e captar ideias que possam resolver o que for indetificado como problema e, verificar o que pode ser implementado como sugestão.

O que for viável para melhorar a qualidade de vida no trabalho pode ser implementado, pois isso poderá proporcionar motivação e satisfação aos funcionários.

Outra sugestão para os gestores, é que eles possibilitem aos servidores a realização de cursos, palestras, seminários como forma de treinamentos periódicos, de modo que haja uma reciclagem de conhecimento para otimizar o desempenho das atividades desenvolvidas pelos funcionários. Os treinamentos e palestras podem ser feitos em parceria com escolas técnicas e universidades, de modo a não gerar um desembolso elevado pela administração. Os cursos e seminários podem ser realizados, conforme a necessidade de cada setor, em escolas de gestão que sejam parceiras dos municípios.

É importante que a empregadora apresente o esboço do Plano de Carreira aos servidores, para que estes possam opinar e apresentar sugestões, já que eles são os principais interessados. Isso pode ser feito através de reuniões entre os gestores, a procuradoria jurídica, o setor contábil e os servidores. Os gestores, a procuradoria jurídica e o setor contábil verificam a possibilidade de implementar os benefícios e incentivos do plano de carreira, bem como as questões legais e o impacto financeiro que a implantação do novo plano de carreira gerará aos cofres do município. Os servidores desejam a implementação do plano, de modo que hajam melhorias em sua carreira.

Após a aprovação do plano por todos, inclusive pelo prefeito, ele será encaminhado à Câmara de Vereadores que poderá aprová-lo e torná-lo Lei.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALMEIDA**, Ricardo. Abordagem neoclássica da administração. Disponível em: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/tga05ra.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

**BARNARD**, Chester. **GURUS DA ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/45-chester-barnard>>. Acessado em: 24 out. 2015.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Administração Geral e Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

**CIDÁLIA** et al. Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em <[http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf)>. Acesso em: 02 jul. 2015.

**CLAUDE BERNARD E O DETERMINISMO MENTAL**. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1517-24302003000200003&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1517-24302003000200003&script=sci_arttext)>. Acessado em: 21 out. 2015.

**DELAGNELO**, Simone Carlin. Análise da Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho na Justiça Federal de Santa Catarina (2009). Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm290106.pdf>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

**DEOLINDO**, Carlos Felipe. Trabalho de Conclusão de Estágio – Fatores Motivacionais dos Funcionários da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Tijucas/SC. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Carlos%20Felipe%20Deolindo.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2015.

**FERREIRA JUNIOR**, Roberto Rodney. Gerência em Saúde – Gestão – Introdução, princípios e fundamentos – Universidade Federal de Montes Claros/2010. Disponível em: <[http://cead.unimontes.br/cadernos/etecbrasil/gerenciasaude/gestao\\_introducao\\_principios\\_fundamentos/files/publication.pdf](http://cead.unimontes.br/cadernos/etecbrasil/gerenciasaude/gestao_introducao_principios_fundamentos/files/publication.pdf)>. Acesso em 14 jun 2015.

**FRESSAN**, Flavio. O Método do Estudo de Caso. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)>. Acessado em 04 nov. 2015.

**GIL**, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2007.

**HENRIQUE**, Vinícius. A Origem da Motivação. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-origem-da-motivacao/47915/>>. Acesso em 26 jan 2016.

**KERLINGER**, Fred N. Metodologia da pesquisa em ciências sociais. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

**MARTINS**, Gilberto de A. Estudo de Caso. Uma Estratégia de Pesquisa. Atlas, São Paulo, 2006.

**MONTANA, P.** Administração. São Paulo: Saraiva, 1999.

**MONTANA, P.; CHARNOV, B. H.** Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.

**MORETTO NETO**, Luís. Teoria geral da administração /Luís Moretto Neto e Valentina Gomes Haensel Schmitt – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

**MOTTA**, Fernando C. Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das organizações – Revista Administração de Empresas (1971) – Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901971000100003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901971000100003.pdf)>. Acessado em: 13 jun. 2015.

**OLIVEIRA**, Djalma P. R. de. Planejamento Estratégico- Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

**OLIVEIRA, C. A.** Abordagem Comportamental da Administração. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

**PAIVA, P.** Inovação em gestão pública. Publicado em: 19 mai. 2011. Disponível em: <<http://www.eagora.org.br/arquivo/inovacao-em-gestao-publica>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

**PAIVA**, Luiz de. A Teoria de Motivação de Maslow (2007). Disponível em: <<http://ogereente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/>>. Acessado em: 07 jun. 2015.

**PERIARD**, Gustavo. Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>> Acessado em: 14 jun. 2015.

**PERIARD**, Gustavo. Escola das Relações Humanas (2012). Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas-humanizando-a-empresa/>>. Acessado em: 06 jun. 2015.

**RELAÇÃO ENTRE CLIMA E A CULTURA ORGANIZACIONAL.** Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/relacao-entre-clima-e-cultura-organizacional/>>. Acessado em: 24 nov. 2015.

**RICHARDSON** et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

**ROBERTO**, Manoel. Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho (2008). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>>. Acessado em: 07 jun. 2015.

**Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso numa Empresa Terceirizada.** Marçal, Camila Zoldan; Melo, Fabíola de Perez. Disponível em: <<http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/2.pdf>>. Acessado em: 26 nov. 2015.

**Site Oficial da Prefeitura Municipal de Hulha Negra.** Disponível em: <<http://hulhanegra.rs.gov.br/>>. Acessado em: 05 jun. 2015.

**SKINNER, B. F.** Ciência e Comportamento Humano. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

**SOBRAL, Filipe; PECI Alketa.** Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

**SOUZA, Italo Igor de Moraes. O CONCEITO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.**  
Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/mariadomingas/conceito-de-satisfao-no-trabalho>>.  
Acessado em: 27 nov. 2015.

**TRIVIÑOS, A. N. S.** Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**VIEIRA, Leandro.** Mary Parker Follet: a profetiza da Administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mary-parker-follet-a-profetisa-da-administracao/74975/>>. Acessado em: 20 out. 2015.

**ZANELLA, Liane Carly Hermes.** Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Florianópolis, UFSC, 2009.

**APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores da Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Hulha Negra/RS**

Esse questionário faz parte de um trabalho acadêmico das alunas Lediane Ferreira Mesquita e Soraya Machado Reis da Conceição, para a conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Solicitamos a gentileza de responder a esse questionário com bastante sinceridade.

Não será necessário identificar-se.

1.Em qual faixa etária você se enquadra?

18 a 30  31 a 40  41 a 50  51 a 60  mais de 60

2.Sexo do respondente:

feminino  masculino

3.Estado civil:

solteiro  casado/união estável  viúvo  separado/divorciado

4.Número de filhos:

Nenhum  um  dois  três  quatro  mais de quatro

5.Vínculo profissional com o empregador:

efetivo  estagiário  contratado/cargo em comissão

6.Tempo de serviço:

menos de 1 ano

entre 1 e 2 anos

mais de 2 e menos de 3 anos

entre 3 e 4 anos

mais de 4 anos

7.Faixa salarial:

menos de R\$ 1.000,00

entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00

entre R\$ 1.501,00 e R\$ 2.000,00

entre R\$ 2.001,00 e R\$ 2.500,00

mais de R\$ 2.501,00

8. Nível de escolaridade:

médio completo

técnico

superior incompleto

superior completo

especialização

A partir da questão 9, solicitamos aos respondentes que marquem com um X a resposta que julgar correta. Algumas questões pedem que você responda com suas palavras.

9. Qual desses benefícios você considera mais importante:

salário

férias

licença-prêmio

gratificação por tempo de serviço

auxílio-alimentação

auxílio/vale transporte

plano de saúde

10. Você está satisfeito com as funções que exerce?

muito  pouco  médio  muito pouco

11. A empregadora procura conhecer as minhas necessidades?

sempre  nunca  às vezes  quase sempre  raramente

12. Caso você tenha marcado a opção **nunca** na questão anterior, responda abaixo como você acha que a empregadora poderia fazer para conhecer as suas necessidades:

---

13. A empregadora oferece aos servidores incentivos, tais como: mudança de nível conforme

a escolaridade, concursos interno para a mudança de classe, promoções por merecimento, bolsas de estudo, viagens de final de ano para premiar o desempenho?

sim  não  não sei

14. Se você marcou **sim** na questão anterior, responda qual ou quais dos incentivos acima chamam a sua atenção e por quê?

---

15. Se você pudesse escolher, que tipo de incentivo você gostaria que fosse oferecido pela empregadora pelo bom desempenho?

bonificação em dinheiro

uma viagem

um curso de seu interesse custeado pela empregadora

um certificado ou placa mencionando o seu bom desempenho

auxílio-creche para filhos/netos

um plano de saúde com cobertura total

um diploma ou troféu pelo ótimo desempenho no trabalho.

16. Quando admitido, você recebeu algum treinamento para exercer suas funções no cargo?

sim  não

17. Se você respondeu **não** à pergunta 17, responda se isso influenciou no desempenho de suas funções:

muito  pouco  muito pouco

18. Com que periodicidade você acredita que a empregadora deveria oferecer treinamentos para os servidores, para melhorar o desempenho de suas funções?

a cada 3 meses

a cada 6 meses

a cada 9 meses

uma vez por ano

19. Você considera a convivência entre os colegas de trabalho:

Péssima  regular  boa  ótima  excelente

20. A sua convivência com seu(s) superiores é:

ótima  boa  regular  péssima  excelente

21. Caso você tenha marcado as opções regular ou péssima, justifique sua resposta abaixo:

---

---

22. Se você pudesse, o que você modificaria no seu ambiente de trabalho?

a carga horária

as pessoas

o mobiliário e os equipamentos

não mudaria nada

23. Se você cometesse algum erro no desempenho de suas funções, você:

procura ajuda de algum colega para solucionar o problema

procura resolver sozinho

põe a culpa em outro colega

comunica a situação à sua chefia imediata

não saberia como agir

24. Quando os colegas se reúnem para uma confraternização, você nota que:

todos ficam felizes

alguns não gostariam de estar ali

nenhum dos colegas fica feliz nessas ocasiões

alguns se reúnem em pequenos grupos e outros ficam isolados

25. Se você pudesse, trocaria de emprego?

não, gosto do que faço

sim, porque não estou satisfeito

talvez

não sei

26. Caso você tenha marcado sim, na questão anterior, justifique sua resposta abaixo:

---

---

---

27. Você se sente satisfeito com seu salário em relação às atividades que você exerce?

sim, supre as minhas necessidades

um pouco, mas gostaria de ter um salário melhor

não, meu salário não atende às minhas necessidades

é indiferente, pois tenho outra fonte de renda

28. Você acha importante a estabilidade que o serviço público oferece?

concordo

discordo

concordo parcialmente

discordo parcialmente

preferiria trabalhar na iniciativa privada

29. O que motiva/estimula você para o trabalho que exerce?

estabilidade no emprego

plano de carreira

salário

outros

30. Se você marcou a opção **outros** na questão anterior, responda abaixo qual ou quais são e porque:

---

---

---

---

Responda com suas palavras:

31. Que importância o clima organizacional exerce em sua vida pessoal?

---

---

---

32. Você se considera um funcionário feliz com o que faz? Por quê?

---

---

---

33. Você atua na mesma área de sua formação escolar/acadêmica?

---

---

34. Você tem orgulho do que faz ou gostaria de exercer outra função?

---

---

---

35. Você já recebeu um elogio pelo seu trabalho?

---

36. Deixe sugestões que possam contribuir para o melhor andamento do trabalho na Secretaria de Administração e Finanças da Prefeitura de Hulha Negra:

---

---

---

---

---

---

Gratas pela sua contribuição!