



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**SÂMIA DANIELE SILVA SIQUEIRA**

**A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO NA  
(DES)MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES: um estudo de caso na  
Secretaria de Comunicação do município de Santana de Parnaíba -  
SP.**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**SÂMIA DANIELE SILVA SIQUEIRA**



**A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO NA  
(DES)MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES: um estudo de caso na  
Secretaria de Comunicação do município de Santana de Parnaíba -  
SP.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus Pato Branco*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro

**PATO BRANCO**

**2014**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Titulo da Monografia

Por

**Nome do aluno**

Esta monografia foi apresentada às 9h e 40min do dia **18 de outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho .....

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Prof<sup>a</sup> Denise Rauber  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof<sup>a</sup> Priscila Rubbo  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que foi importante nessa minha longa jornada. Dedico também aos meus pais, por terem me criado e serem tão importantes em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha orientadora professora Ivete Inês Pastro, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus* Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

A todos meus companheiros que estiveram presente nessa jornada. Em especial ao Elber de Moura, Marcos Aleixo e Fábio Mendonça pela ajuda e confiança despendida a mim para a conclusão desta monografia.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A busca do homem por sentido é a primeira motivação em sua vida e não uma racionalização secundária de impulsos instintivos”.

(VIKTOR FRANKAL)

## RESUMO

SÂMIA, Daniele Silva Siqueira. A INFLUÊNCIA DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO NA (DES)MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES: um estudo de caso na Secretaria de Comunicação do município de Santana de Parnaíba - SP. 2014. 38 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Esta pesquisa apresenta uma temática quanto o comportamento dos indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho, levando em consideração a influência das condições físicas de trabalho na (des)motivação e motivação da Secretaria de comunicação do Município de Santana de Parnaíba. Conceitos sobre condições de trabalho, organizações públicas, motivação, as teorias motivacionais e a desmotivação são elencados, propiciando a pesquisa uma fundamentação teórica e conectando o indivíduo, a organização e as relações. A conclusão é realizada com uma pesquisa quantitativa, por meio de um questionário, que possibilitou identificar como os servidores percebem as condições de seu ambiente de trabalho, quais aspectos dessas condições de trabalho promovem a desmotivação dos servidores e quais aspectos dessas condições de trabalho promovem a motivação dos servidores.

**Palavras-chave:** Indivíduos. Relações. Trabalho. Comportamento.

## **ABSTRACT**

SÂMIA, Daniele Silva Siqueira. THE INFLUENCE OF PHYSICAL CONDITIONS OF THE WORK (DES) MOTIVATION OF SERVERS: a case study in the Department of Communication of the municipality of Santana de Parnaíba - SP. in 2014. 38 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

This research presents an issue as the behavior of individuals within the workplace, taking into account the influence of the physical working conditions in the (de) motivation and motivation of the Department of Communication of the municipality of Santana de Parnaíba. Concepts about working conditions, public organizations, motivation, motivational theories and demotivation are listed, providing a theoretical basis for the research and connecting the individual, organization and relationships. Completion is performed with a quantitative survey, using a questionnaire, which enabled us to identify how servers realize the conditions of their work environment, which respects these working conditions promote the demotivation of the servers and which aspects of these working conditions promote motivating servers.

**Keywords:** Individuals. Relations. Work. Behavior.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das necessidades humana.....	21
Figura 2 – Teoria X e Y.....	22
Figura 3 – Localização Geográfica do Município de Santana de Parnaíba.....	25

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Análise de Herzberg .....	20
--------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Condições ambientais .....	27
Gráfico 2 – Material de trabalho.....	28
Gráfico 3 – Habilidades profissionais .....	29
Gráfico 4 – Fatores de insatisfação .....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	14
2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	15
2.2.1 Objetivos da Administração Pública.....	16
2.2.2 Características das Organizações Públicas .....	17
2.2.3 Motivação .....	18
2.3.1 Teorias Motivacionais .....	19
2.3.1.1 Teoria dos dois fatores.....	19
2.3.1.2 Teoria da hierarquia das necessidades.....	20
2.3.1.3 Teoria da expectativa ou expectância.....	21
2.3.1.4 Teoria X e Y.....	22
2.4 DESMOTIVAÇÃO.....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	25
3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO .....	25
3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA .....	26
3.3 COLETA DOS DADOS .....	27
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
<b>APÊNDICE</b> .....	35

## 1 INTRODUÇÃO

O comportamento dos indivíduos dentro de uma organização pública, assim como na iniciativa privada, é direcionado por diversos fatores, tanto internos, quanto externos à organização. As pessoas são diferentes e vivem experiências distintas nas suas vidas, levando essas características e vivências para as organizações, assim a organização é o reflexo de todas as pessoas associadas a ela. Nesse sentido, a função do gestor é conhecer os desejos e anseios de cada funcionário, para poder atuar de forma a estimular a motivação, no intuito de servir à organização, tendo em vista a produtividade e a eficiência.

Os indivíduos podem estar em momentos diferentes de necessidades, anseios e expectativas, é o que prediz Maslow, na teoria das necessidades. As relações de trabalho no âmbito público possuem especificidades distintas, dependendo do vínculo que este indivíduo possua com a administração pública, podendo ser um agente público e ou um servidor público.

A motivação é um tema vinculado à área de conhecimento do Comportamento Organizacional, cujo objetivo é investigar a influência que os indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas das organizações, com o intuito de melhorar a eficácia organizacional. Já, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir uma determinada meta.

Os gestores públicos têm a função de estimular a motivação dos indivíduos, portanto, o desafio é identificar as necessidades e os anseios dos funcionários, para poder agir de forma eficiente, no sentido de alcançar os objetivos das organizações, criando um clima sadio e propício para as relações e interações entre os pares.

Os estímulos à motivação podem ser externos. No entanto, a motivação sempre é uma condição intrínseca às pessoas. Um pressuposto da motivação são as atitudes, que por sua vez, são determinadas por objetivos, o que desencadeia a expressão das ações. Como já mencionado, o comportamento organizacional, enquanto campo de análise é formado pelo conjunto de atitudes individuais e grupais. Estudos mostram que as políticas de incentivo nas organizações podem estimular os funcionários.

Diante do exposto, o presente trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **qual a influência das condições físicas de trabalho na**

## **(des)motivação dos servidores da Secretaria de Comunicação do Município de Santana de Parnaíba - SP.**

### **1.1 Justificativa**

O referido trabalho de pesquisa será embasado na necessidade de estimular a motivação dos servidores, melhorando o clima organizacional, o que propicia o desenvolvimento das atividades produtivas, melhora as relações de trabalho, o comprometimento e a motivação. Os gestores têm papel fundamental na ótica motivacional dos indivíduos envolvidos, portanto é necessário que os gestores públicos estejam preparados para desenvolver mecanismos que estimulem a motivação, levando em consideração as especificidades e diferenças de cada um.

Em qualquer organização, o envolvimento de todos é fundamental para se criar uma sinergia constante, completa, elevando o nível motivacional e, para tanto, é necessário inserir políticas de incentivos, planos de carreira, treinamentos, reconhecimento, gratificações, entre outros.

Partindo do pressuposto que a administração pública tem que priorizar o atendimento do interesse público, produzir valor para o usuário e ou cidadão e promover a satisfação do usuário interno e externo, a motivação vai ao encontro dessas premissas, pois quem trabalha motivado e satisfeito realiza melhor suas atividades, prestando melhores serviços.

É de extrema relevância se estudar a influência das condições de trabalho na (des)motivação dos servidores dentro de uma organização pública, pois diversos estudos mostram que uma boa ou má condição de trabalho está intrinsecamente ligada numa motivação ou desmotivação dos indivíduos. Um ambiente de trabalho ideal deve possuir boa estrutura física, equipamentos necessários, insumos e tecnologias para proporcionar um trabalho eficiente, otimizando as atividades e ou serviços, qualquer ineficiência em uma dessas premissas, causará um retrabalho, desorganização e conseqüentemente desmotivação. As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, portanto esse local precisa ser agradável para a fruição das relações humanas e seus desdobramentos.

Muitos estudos já foram realizados quanto à análise das condições de trabalho, um deles foi à experiência em Hawthorne liderada pelo psicólogo Elton

Mayo a fim de determinar uma possível relação entre a intensidade da iluminação do ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção apresentados. Não obtendo resultados plausíveis, a pesquisa avançou em um segundo momento e descobriu-se que o fator psicológico era capaz de alterar a produtividade dos funcionários (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Tal iniciativa despertou o interesse sobre o fator humano nas organizações, visto que o tema pesquisado, independente dos resultados, impulsionou um novo olhar sobre a relação homem versus trabalho.

A experiência detectou claramente a presença de três elementos: o trabalho em equipe, liderança e motivação.

Outro estudo que relata a motivação e o ambiente de trabalho, trata-se do artigo apresentado no XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, PR 2002 que fala sobre a importância de condições de trabalho desejáveis para manter a motivação dos indivíduos.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a influência das condições físicas de trabalho na (des)motivação dos servidores da Secretaria de Comunicação do Município de Santana de Parnaíba - SP.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar as condições de trabalho dos servidores da Secretaria de Comunicação do Município de Santana de Parnaíba – SP;
- Identificar quais aspectos das condições físicas de trabalho promove a desmotivação dos servidores;
- Identificar quais aspectos das condições físicas de trabalho promove a motivação dos servidores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONDIÇÕES DE TRABALHO

A partir do surgimento do movimento, iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne, a ênfase nas relações humanas e abre espaço para discussão de questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Sob este cenário, o mesmo autor menciona que “a produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras”. (FRANÇA, 2004, p. 27).

Com isto, o foco das organizações fica vislumbrado a partir de modos mais amplos de valorização das pessoas, com recursos que favoreçam o desenvolvimento humano e organizacional, e não só se busque a estrita produtividade.

Fernandes (1996, p. 35) afirma que um programa de qualidade de vida quando adequadamente proposto tem como meta garantir a confirmação de uma organização mais humanizada, onde o trabalho assuma simultaneamente elevado grau de responsabilidade e de autonomia a níveis do cargo, além do recebimento de recursos de feedback acerca do desempenho, enriquecendo o trabalho e o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo.

Desde cedo, verificou-se que os estudos científicos voltados para a elevação dos níveis de produtividade e de eficiência organizacionais tinham que se concentrar no elemento fundamental de qualquer processo produtivo: o homem. Portanto, deveriam ser criadas condições que lhe permitissem o máximo do rendimento físico e intelectual, além de condições capazes, principalmente, de mantê-lo não só satisfeito, mas motivado. Tudo isso visava a um objetivo: criar organizações consistentes e mantê-las funcionando harmonicamente. (OLIVEIRA, 2009, p. 13).

Qualidade de vida no trabalho ganhou grande importância nas organizações. Percebe-se que a falta de preocupação com a saúde e de condições de trabalho dos funcionários pode influenciar nos resultados da organização. (SANTOS, 2008, p. 35).

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa, que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a proporcionar condições plenas de desenvolvimento humano, para e durante a realização do trabalho. (SANTOS, 2008, p. 35).

São nos processos de trabalho que os agentes interagem com a organização e com os demais agentes, é importante compreendermos esse espaço de relações, seus elementos constituintes e as implicações dessa perspectiva de análise do comportamento humano. (BERGUE, 2010, p. 45).

Um processo de trabalho pode ser definido como um conjunto de atividades integradas que absorvem recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação (adicionam valor) e fornecem um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço) desejado pelo seu usuário. (BERGUE, 2010, p. 46).

Sendo assim, podemos afirmar que o resultado dos processos e, por conseguinte, da atuação das pessoas não deve ser medido unicamente a partir do desempenho final ou das atividades que o compõem, mas também pelo nível de intensidade da satisfação percebida pelo usuário em relação à utilização do produto gerado (bem ou serviço público). (BERGUE, 2010, p. 48).

## 2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Tomada sob a perspectiva estrutural, a organização pode ser definida segundo diferentes pontos de vista; desde abordagens de foco mais restrito e mecanicista, que buscam evidenciar um conteúdo ideal – tais como “[...] uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo.” (HAMPTON, 1983, p. 7), ou “[...] unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é atingir objetivos”. (ETZIONI, 1976, p. 13). (BERGUE, 2010, p.16).

A existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio das pessoas, que por sua vez não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos. (BERGUE, 2010, p.19).

Como confirma Maximiano (2000) “uma organização é a combinação de esforços individuais para realizar propósitos coletivos”.

As organizações públicas em geral, a exemplo de qualquer organização apresentam duas faces: uma “aparente” e outra “oculta”. A dimensão aparente, ou visível das organizações públicas, é aquela constituída pela denominada organização formal. Os contornos da dimensão formal das organizações são definidos pelos elementos escritos, registrados e formalizados pela Administração Pública, como os manuais, os estatutos, os regulamentos, os padrões operacionais de atuação, etc. Constitui a face formal de uma organização pública, portanto a estrutura legal de ministérios, secretarias, departamentos etc.; o plano de cargos, carreiras e remuneração; as normas estabelecidas por atos emanados das autoridades competentes, entre outros elementos dessa natureza. É, ainda, no plano estrutural formal que incidem as tecnologias de gestão, traduzindo aspectos visíveis e práticos da organização. (BERGUE, 2010, p. 77)

A face oculta das organizações se constitui ao arranjo informal de documentos e normas. A dimensão informal da organização é um tecido de acentuada fluidez e consistência, constituído de relações que emergem espontaneamente dos contatos e interações pessoais estabelecidos entre os membros da organização, tendo como elementos de coesão os sentimentos de afinidade e antagonismo forjados entre indivíduos e grupos. (BERGUE, 2010, p. 77).

### 2.2.1 Objetivos da administração pública

É imposto à Administração Pública que ela passe a operar pela via de identificação dos mecanismos capazes de aferir a satisfação de usuários, bem como daqueles destinados a relacionar as causas do desempenho e as formas de aperfeiçoamento dos processos. Note que a adoção de sistemáticas de avaliação de desempenho baseadas na satisfação do usuário de bens e serviços públicos requer a utilização de instrumentos específicos de avaliação da eficácia organizacional, bem com os mecanismos de interação do Poder Público com a sociedade. (BERGUE, 2010, p. 48).

Os princípios que regem a Administração Pública brasileira, em todas as suas esferas, encontram-se consagrados pelo Direito Público. São eles a: legalidade; impessoalidade; moralidade; publicidade; e eficiência. (COELHO, 2009, p. 52).

O gestor público e todos os servidores que lhes são subordinados exercem sempre um conjunto de poderes, que serão também sempre proporcionais e compatíveis com o seu respectivo nível hierárquico. A todo poder exercido pela Administração Pública corresponde um conjunto de deveres, e essa correspondência não é aleatória, mas logicamente derivada dos seus princípios orientadores. (COELHO, 2009, p. 60).

### 2.2.2 Características das organizações públicas

É importante destacar que alguns traços culturais de comportamento inerentes às organizações do setor público podem ser generalizados, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação. Como exemplo desses traços mais gerais, temos: a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e dinâmica de trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo; e a condescendência. (BERGUE, 2010, p. 24).

Estabelece-se legal e previamente quem tem autoridade. Poder de coação, e sobre quais subordinados e assuntos pode mandar. Além de disso, quais meios coercitivos existem para impor a disciplina e a ordem. A burocracia é uma organização ligada por normas escritas, que antecipam seus mecanismos de funcionamento. As atribuições dos participantes da estrutura burocrática, funcionários e público, são oficialmente fixados por regulamentos, leis, normas, portarias, resoluções, códigos de conduta, disposições administrativas. (SARDI, 2007, p. 12).

As ações, decisões, procedimentos são escritos, para assegurar comprovação e interligar, por comunicabilidade, a organização. (SARDI, 2007, p. 13).

A divisão do trabalho obedece a uma racionalidade. Cada participante passa a ter seu cargo específico, com funções, competências e responsabilidades específicas. (SARDI, 2007, p. 13).

Cargos inferiores são supervisionados por cargos superiores. (SARDI, 2007, p. 13).

Comuns a diferentes autores que se lançam ao estudo dos traços distintivos que constituem a cultura brasileira e afetam diretamente a gestão das organizações,

e com mais ênfase nas organizações públicas, estão o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo. Tais atributos, além de bastante inter-relacionados, não somente influenciam as estruturas e relações organizacionais, como, em particular, regulam seu processo de transformação, com especial destaque para as reformas. (BERGUE, 2010, p. 32).

### 2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor. (BERGUE, 2010, p. 20).

Sendo assim, pode-se destacar que a remuneração, a estabilidade e o *status* que o servidor público possui sejam fatores que motivem esses indivíduos a ingressarem nas instituições públicas.

Para Robbins (2005), a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito. (BERGUE, 2010, p. 21).

A motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. A motivação é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. (BERGUE, 2010, p. 21).

Motivação é um conjunto de fatores psicológicos que podem ser conscientes ou não. É de natureza fisiológica, intelectual ou afetiva que agem entre si e determinam a conduta do indivíduo. (SANTOS, 2008, p. 42).

A motivação pode ser considerada como um grande desafio para as organizações. Funcionários desmotivados poderão tornar a organização ineficiente e ineficaz. (SANTOS, 2008, p. 42).

A motivação pode se manifestar de duas formas: extrínseca ou intrínseca.

Extrínseca – Estar relacionada a estímulos, realizações que não estão relacionadas às causas pessoais, normalmente no sentido de evitar resultados negativos ou problemas. O indivíduo poderá dessa forma se sentir comprometido. (SANTOS, 2008, p. 44).

Intrínseca – está relacionada às realizações pessoais do indivíduo. Pode gerar maior entusiasmo para o trabalho e comprometimento. (SANTOS, 2008, p. 44)

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2010, p. 23).

### 2.3.1 Teorias Motivacionais

#### 2.3.1.1 Teoria dos dois fatores

Um dos modelos teóricos relacionado à motivação foi estudado por Frederick Herzberg (1973), dizia basicamente que: o comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionado aos fatores identificados ao cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para o referido autor, portanto, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho. (BERGUE, 2010, p. 29).

Um importante detalhe da proposição de Herzberg (1973) está no fato de o autor afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. (BERGUE, 2010, p. 30). Conforme mostra o quadro 1 a seguir:

<b>Fatores que levam à insatisfação</b>	<b>Fatores que levam à satisfação</b>
<b>(Fatores Higiênicos)</b>	<b>(Fatores Motivacionais)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

**Quadro 1 – Análise de Herzberg**  
**Fonte: Adaptado de Bergue, 2010**

Frederick Herzberg, em seu livro *A Motivação para o Trabalho* em 1959, apresentou resultado de estudos demonstrando que alguns fatores de higiene podem causar a satisfação ou a insatisfação do indivíduo dentro da organização. Segundo Herzberg, os fatores de maior satisfação são: a realização no trabalho, em seguida o reconhecimento e logo depois o trabalho que o indivíduo desenvolve. Os fatores de maior insatisfação são os gerentes e a administração. (SANTOS, 2008, p. 44).

### 2.3.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Outra teoria que ajuda na compreensão do comportamento humano é a hierarquia das necessidades humanas, de Abraham Maslow.

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, como mostra a figura 1, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor acredita que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural para satisfazê-las. Conforme a proposição de inicial de Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. (BERGUE, 2010, p. 27).



**Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas**  
Fonte: Adaptado de Bergue, 2010

Para ele, satisfeitas as necessidades fisiológicas (alimentação, dormir, água, por exemplo), o indivíduo desenvolve a necessidade de se sentir seguro. Como por exemplo de segurança na percepção do trabalhador pode-se citar: a estabilidade no emprego e um plano de seguro. Satisfeita esta necessidade, o indivíduo tende a querer se sentir inserido na sociedade, ou seja, em algum grupo social. Uma tendência natural do ser humano é a de procurar uma identificação em alguém ou em alguma coisa. Quando uma pessoa se identifica com outra e estabelece um vínculo social com ela, forma-se uma associação humana. Com o desenvolvimento de muitas associações humanas, o ser humano estabelece grupos sociais. Após suprir esta necessidade ele segue em busca da auto-estima, a necessidade de status e reconhecimento. Finalmente chega ao topo buscando a auto-realização, ou seja, realização de desejos individuais. (SANTOS, 2008, p. 42 e 43).

### 2.3.1.3 Teoria da Expectativa ou Expectância

A teoria da expectativa ou expectância para a motivação foi criada por Victor Vroom, em essência, a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida.

Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor que ele atribuído. (BERGUE, 2010, p. 33).

Em termos práticos, um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado. Essa abordagem da motivação tem especial relação com o tema avaliação de desempenho, sendo este um conceito novo e em ascensão na Administração Pública. (BERGUE, 2010, p. 33).

Nessa perspectiva, a formulação da teoria da expectativa sugere que a boa avaliação de desempenho conduzirá o colaborador à percepção de recompensas organizacionais (econômicas ou simbólicas, como a pontuação para promoção na carreira, a promoção para uma posição de chefia ou de assessoramento que possa significar, por exemplo, uma função gratificada ou ma posição de maior status); e, por fim, que essas compensações promovam o alcance de objetivos pessoais (consumo, lazer, etc). (BERGUE, 2010, p. 33).

#### 2.3.1.4 Teoria X e Y

Outros estudos sobre motivação foram realizados por Douglas McGregor, Teoria X e Teoria Y. Para McGregor o indivíduo possui dois extremos como ilustra a figura 2. Para Macgregor o indivíduo deve ser avaliado com base nessas características (SANTOS, 2008, p. 44).

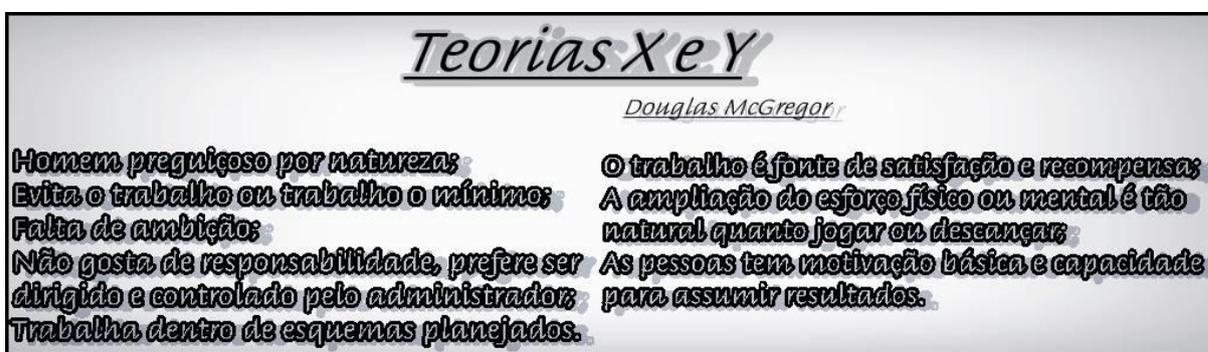


Figura 2 - Teoria X e Y  
 Fonte: Adaptado de Santos, 2008

O autor comparou dois estilos antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na visão tradicional, mecanicista e pragmática (**Teoria X**); de outro,

um estilo humanista e participativo, motivador, democrático e de encorajamento **(Teoria Y)**. (SARDI, 2007, p. 79).

Santos (2008), destaca ainda sobre as teorias motivacionais: Mary Parker Follet que considera que a pessoa seria completa se fizesse parte de um grupo, defendendo o controle e o poder compartilhados. Isso porque o autocontrole deve ser exercido tanto pelo indivíduo quanto pelo grupo. Entende também, que certos fatores, como política, economia e biologia, influenciam a natureza integrativa e interativa dos grupos. (SANTOS, 2008, p, 13).

Para Chester I. Bernard, as pessoas se unem em organizações formais como objetivo de atingir metas que sozinhas não conseguiriam. Motivam-se, no sentido de atingir os objetivos organizacionais, ma precisam satisfazer suas necessidades individuais. Assim, Bernard conclui que as organizações são eficientes e eficazes apenas se trabalharem em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que delas participam. (SANTOS, 2008, p, 13).

Muitas teorias ajudam a compreender o comportamento humano e suas ações, cada uma tem sua relevância para entendimento das relações humanas dentro das organizações, cabe ao gestor saber identificar as necessidades de cada indivíduo e fornecer condições de trabalho adequadas, criando assim uma atmosfera propensa para a satisfação de todos, buscando atender também as demandas sociais na esfera pública.

## 2.4 DESMOTIVAÇÃO

Quando se fala em desmotivação podem-se destacar os processos burocráticos e todos os seus desdobramentos que acabam por atrapalhar a dinâmica das atividades no âmbito público.

A burocracia é, sem dúvida, um tema relevante em nosso esforço de reflexão. Identificamos os pressupostos em que está assentada a dinâmica da organização pública contemporânea é a base para a compreensão e o gerenciamento do comportamento humano nesse ambiente em particular. A organização burocrática se destaca pela formalidade, pela padronização de procedimentos, pela divisão do trabalho, pela hierarquia, entre outros atributos que são bastante caros à

Administração Pública. Portanto o comportamento do indivíduo é influenciado pelo sistema de normas que o envolve na organização. (BERGUE, 2010, p. 63).

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

O surgimento da burocracia está associado ao estabelecimento do conflito entre dominação e submissão de alguns indivíduos sobre outros. Nasce na produção, separando o trabalho manual do trabalho intelectual. (SARDI, 2007, p.6).

Organização burocrática é uma estrutura social em que a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierárquico, que age segundo critérios impessoais e métodos racionais. Caracteriza-se pela separação dos que executam em relação aos que planejam, organizam, dirigem, gerenciam e controlam. (SARDI, 2007, p.21).

O indivíduo é inserido na sociedade segundo normas não elaboradas por ele, mas às quais ele tem de obedecer. Assim, é inevitável, atualmente, estar envolvido em organizações burocráticas. Portanto, certos comportamentos, como o conformismo, a docilização, a obediência alienada ou crítica, a bajulação, a lealdade aos superiores hierárquicos, às bancas examinadoras, a professores que têm o poder de reprovar, são usuais. (SARDI, 2007, p.10).

Na essência dos mecanismos de estímulo humano para a ação, está à perda e à possibilidade de ganho. De forma geral, o indivíduo age com maior ou menor estímulo em razão da proporcional probabilidade de sujeitar-se a ganhos ou perdas. (BERGUE, 2010, p.23).

Um das formas de compreensão da ênfase analítica decorrente da “teoria comportamental” envolve o trinômio: necessidades, satisfação e motivação do indivíduo. As pessoas tendem a apresentar um elenco de necessidades que as diferem individualmente em termos de objeto e intensidade. Ou seja, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente. Atender ou satisfazer essas necessidades constitui, portanto, a aspiração que transcende a mera e objetiva demanda de sobrevivência. Há, pois, elementos que conduzem ou orientam a ação do indivíduo para a satisfação dessas necessidades. (BERGUE, 2010, p. 24).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

#### 3.1 Local da Pesquisa ou Local do Estudo

A cidade Santana de Parnaíba é um município do estado de São Paulo, localizado na Região Metropolitana da capital paulista, microrregião de Osasco, localizada na Latitude – Sul “23° 26’ 39” e Longitude – Oeste “46° 55’ 04”, a uma altitude entre 696 e 1202 m. A cidade está entre as rodovias Castelo Branco e Anhanguera e fica ao lado do Rodoanel Mário Covas.

Localização do Município:



**Figura 3 - Localização Geográfica do Município de Santana de Parnaíba**  
Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Santana\\_de\\_Parna%C3%ADba](http://pt.wikipedia.org/wiki/Santana_de_Parna%C3%ADba).

A Secretaria de Comunicação Social do Município fica localizada no Centro Histórico da Cidade, conforme Figura 3.

#### 3.2 Tipo de Pesquisa ou Técnicas de Pesquisa

A abordagem utilizada será a pesquisa quantitativa, por objetivar resultados mensuráveis. A pesquisa quantitativa, segundo Fonseca (2002, p.20),

se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Quanto à natureza da presente pesquisa será descritiva. A pesquisa descritiva, de acordo com Cervo (1996, p. 49), “registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Este tipo de pesquisa busca analisar e correlacionar às situações que ocorrem na vida social, política e econômica ligada ao comportamento humano, seja como indivíduo ou como grupo.

O procedimento da pesquisa será a pesquisa com *survey* que tratará de uma amostragem de todo o universo existente. O *survey* é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas. (SANTOS, 1999).

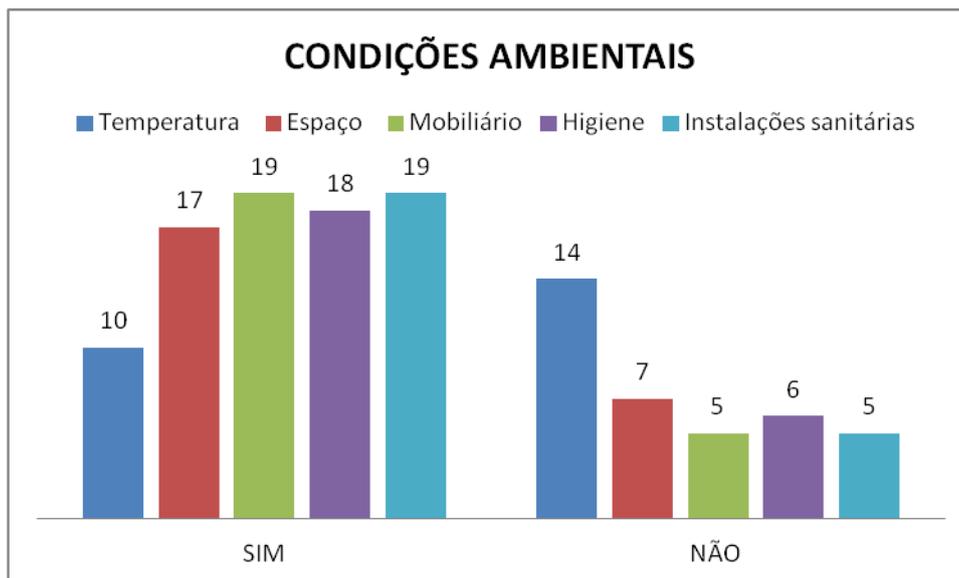
### 3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada com a aplicação direta de questionário com questões fechadas aos servidores, pretendendo identificar e avaliar os reflexos das condições físicas do trabalho na motivação e desmotivação dos servidores da Secretaria Municipal de Comunicação de Santana de Parnaíba.

O universo desta pesquisa são os 24 servidores da Secretaria Municipal de Comunicação de Santana de Parnaíba – SP, entre eles concursados, comissionados e estagiários. Esclarecendo que todos os 24 questionários aplicados foram devolvidos.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Foi analisado a percepção dos servidores referentes às condições ambientais estruturais no que tange o local de trabalho, conforme gráfico abaixo:

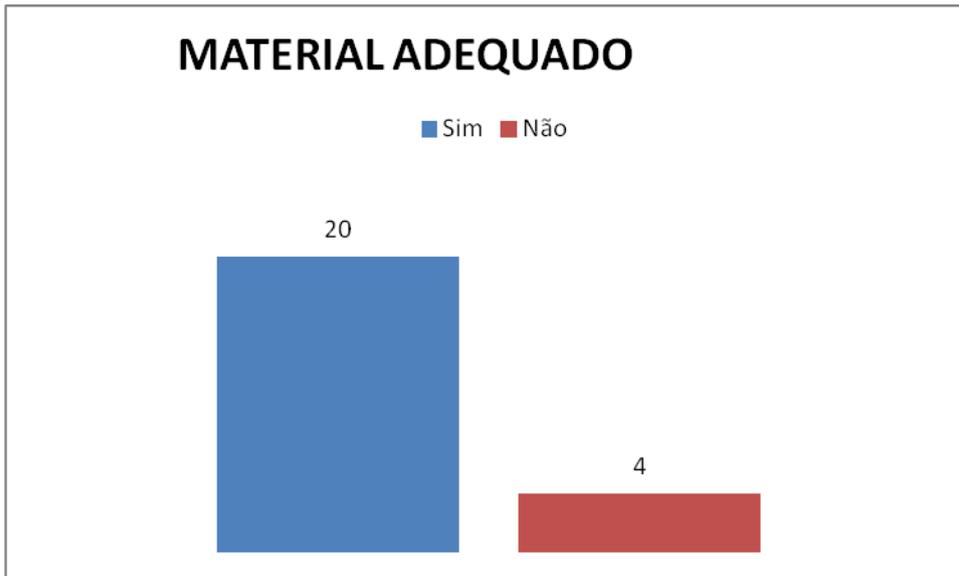


**Gráfico 1 – Condições ambientais**

As condições ambientais há muito vêm sendo estudada, como fator determinante para a motivação e (des)motivação dos servidores de um local de trabalho, pois é nesse ambiente que os servidores/ funcionários passam maior parte do seu tempo, portanto, deve ser um local estruturado, adequado, saudável, acolhedor, para que esses indivíduos sintam-se a vontade, estimulados, motivados para produzir suas referidas atividades, buscando atingir objetivos e metas nos cenários que estão inseridos.

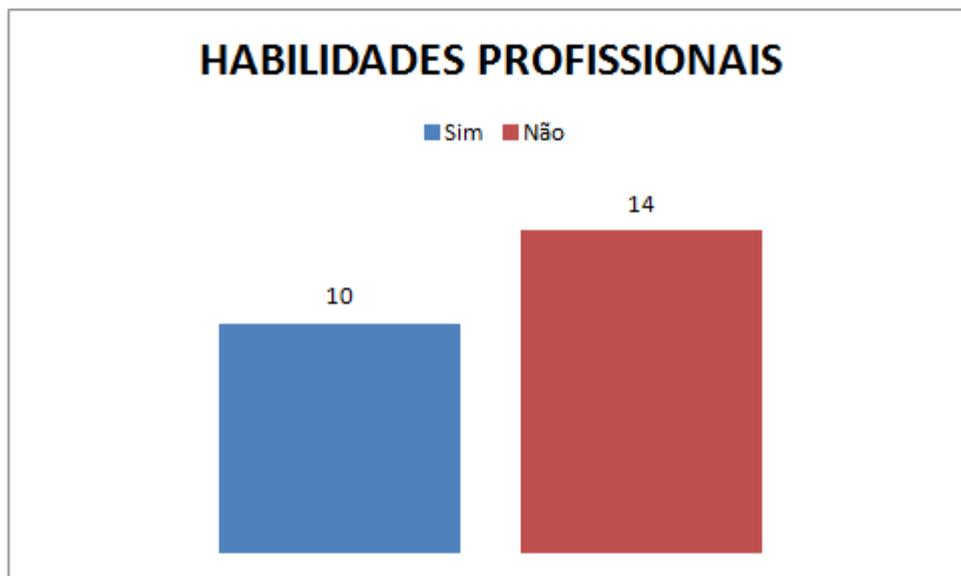
A partir do surgimento do movimento, iniciado por Elton Mayo e seus colaboradores, em Hawthorne, a ênfase nas relações humanas abre espaço para discussão de questões relativas à saúde física e mental ou psicológica do trabalhador. Sob este cenário, o mesmo autor menciona que “a produtividade não está somente associada a processos de produção, mas a todo um conjunto de atividades de gestão, como suprimentos, processos de trabalho, logística de distribuição, entre outras”. (FRANÇA, 2004, p. 27).

Metade dos servidores acreditam que o material de trabalho (equipamentos/ ferramentas) são adequados para desenvolver suas funções, enquanto o restante acha que não; esses destacam que o material utilizado por eles chega a ser ultrapassado, obsoleto, dificultando a realização plena de suas atividades, segue gráfico:



**Gráfico 2 – Material de trabalho**

As habilidades profissionais foram apontadas por 41% dos servidores como sendo reconhecidas pelas chefias, 59% apontaram que as habilidades não são reconhecidas; sendo que poucos relataram como isso deveria ser feito, os que fizeram elegeram o aumento de salário, incentivos e delegações de funções, como reconhecimento de suas habilidades profissionais, conforme gráfico:

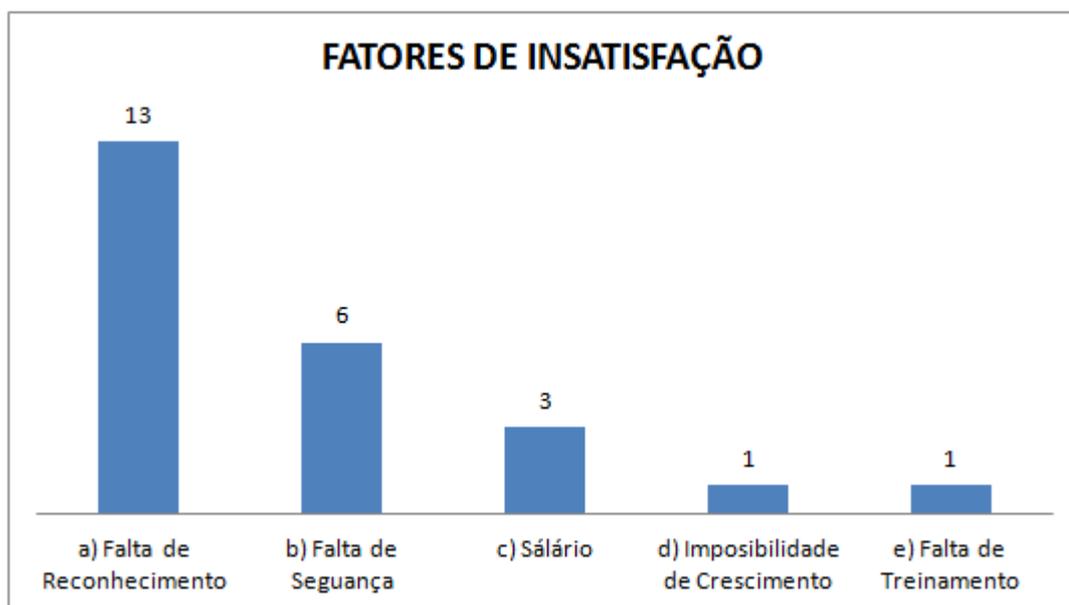


**Gráfico 3 – Habilidades profissionais**

O reconhecimento das habilidades profissionais vai de encontro com a teoria da expectativa ou expectância de por Victor Vroom, a teoria sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à

sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida.

Dentre os fatores expostos na pesquisa que mais geram insatisfação no local de trabalho para os servidores da Secretaria de Comunicação Social, foram respectivamente: falta de reconhecimento, falta de segurança no emprego, salário, impossibilidade de crescimento profissional e falta de treinamento, conforme gráfico:



**Gráfico 4 – Fatores de insatisfação**

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando os dados coletados através dos 24 questionários aplicados, as informações forneceram os seguintes dados: a maioria dos funcionários acham que as condições ambientais são satisfatórias, principalmente quanto ao espaço, mobiliário, higiene e instalações sanitárias, já quanto a temperatura do ambiente a manifestação da maioria foi negativa. Isso evidencia que as condições físicas de trabalho interferem positivamente ou negativamente na motivação e desmotivação dos servidores.

Os funcionários apontam que existe uma divisão dos setores de trabalho, fator que motiva o servidor, pois a organização física ajuda na fruição das atividades. Podemos detectar através da pesquisa que aproximadamente 71% dos servidores sentem-se fazendo parte de um propósito maior dentro da administração pública local – atendendo as demandas da sociedade, informando os cidadãos parnaibanos e buscando melhorar as prestações dos serviços públicos.

50% dos servidores acreditam que o material utilizado é adequado e o restante acredita que não. Os servidores expressam-se negativamente quanto à falta de constância na atualização dos equipamentos/ ferramentas, chegando ao nível de 83% dos entrevistados.

As habilidades profissionais, segundo 59% dos entrevistados não são reconhecidas pelas chefias, quanto 41% afirmam que suas habilidades são reconhecidas.

Dentre os fatores apontados pelos entrevistados que mais geram insatisfação no trabalho são: 54% falta de reconhecimento, 25% falta de segurança no emprego, 12,5% salário, 4,1% impossibilidade de crescimento profissional e 4,1% falta de treinamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

Através do trabalho realizado foi possível identificar que a Secretaria de Comunicação Social possui uma boa dinâmica quanto ao seu espaço físico no que tange as condições ambientais. Os servidores estão conscientes e alinhados com o objetivo da administração pública, esses pontos são fatores que motivam os servidores.

A sugestão quanto aos equipamentos/ ferramentas de trabalho é que seja realizada constantemente, acompanhando as atualizações tecnológicas do mercado. Para a área de Recursos Humanos, a sugestão é que seja inseridos programas de reconhecimento dos servidores públicos, através de eventos, símbolos, brindes, folgas, cursos, bônus, etc.

A conclusão é que as condições de trabalho dos servidores da Secretaria de Comunicação do Município de Santana de Parnaíba – SP são consideradas adequadas pelos entrevistados. Revelando um nível elevado de satisfação entre os envolvidos.

No cenário da pesquisa quanto aos aspectos das condições físicas que promovem à desmotivação, em destaque a condição ambiental: temperatura, apontada por um significativo número de servidores, aproximadamente 71%; No universo dos 24 funcionários, a metade aponta que material de trabalho (equipamentos/ ferramentas) não são adequados, esses destacam que o material utilizado por eles chega a ser ultrapassado, obsoleto, dificultando a realização plena de suas atividades.

59% apontaram que as habilidades não são reconhecidas; sendo que poucos relataram como isso deveria ser feito, os que fizeram elegeram o aumento de salário, incentivos e delegações de funções, como reconhecimento de suas habilidades profissionais.

Dentre os fatores expostos na pesquisa que mais geram insatisfação no local de trabalho para os servidores da Secretaria de Comunicação Social, foram respectivamente: falta de reconhecimento, falta de segurança no emprego, salário, impossibilidade de crescimento profissional e falta de treinamento.

Quanto aos aspectos das condições de trabalho que promovem à motivação dos servidores, em destaque a divisão de setores/ espaço físico, possibilitando uma

organização adequada e fruição das atividades; Metade dos servidores acreditam que o material de trabalho (equipamentos/ ferramentas) são adequados para desenvolver suas funções; 41,66% funcionários destacam que suas habilidades são reconhecidas; Aproximadamente 71% sentem fazendo parte de um propósito maior dentro da administração pública local. Os servidores indicam que a boa condição ambiental do local de trabalho está entre os fatores que mais os motivam, isso ficou bem claro na pesquisa, com os altos índices de aprovação dessas condições.

## REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-14724**. Informação e documentação: formatação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro, (jan/2006).

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT), **NBR-6023**. Informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002a. (Ago/2002).

SANTOS, Z. A. da S. **Recursos Humanos**. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, 2008. 49p.

SARDI, J. A. S. **Temas de Administração**. Ouro Preto: UFOP, 2007. 110p.

SARDI, J. A. S.. **Estudos de Administração Geral**. Ouro Preto: UFOP, 2008.

BERGUE, S. T.. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010. 114p.

BERGUE, S. T.. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010. 106p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade Pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004. p. 27.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996. p. 35.

OLIVEIRA, L. B. de. **Organização e Métodos**. Ouro Preto: UFOP, 2009. 71p.

COELHO, R. C.. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 78p.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981. p.10.

[http://www.graficaplural.com.br/materia\\_aniversario\\_santana\\_parnaiba\\_430anos.php](http://www.graficaplural.com.br/materia_aniversario_santana_parnaiba_430anos.php), acesso em 05 de agosto de 2014.

[http://www.graficaplural.com.br/materia\\_aniversario\\_santana\\_parnaiba\\_430anos.php](http://www.graficaplural.com.br/materia_aniversario_santana_parnaiba_430anos.php), acesso em 05 de agosto de 2014.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Apostila do curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem – informática educativa. Universidade Estadual do Ceará, Ceará, 2002. p. 20.

CERVO, A. L., PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998. p. 49.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao Estudo da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 241.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXII., 2002, Curitiba. Anais eletrônicos... Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002\\_tr41\\_0669.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr41_0669.pdf). Acesso em: 05 jul. 2014.

**APÊNDICE(S)****APÊNDICE A****Especialização em Gestão Pública****Questionário - Funcionários**

---

**PESQUISA**

1. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura     Sim  Não

Espaço             Sim  Não

Mobiliário        Sim  Não

Higiene            Sim  Não

Instalações sanitárias     Sim  Não

2. O material de trabalho utilizado é adequado para desenvolver sua função?

Sim    Não

Se não, por quê?: \_\_\_\_\_

---

3. Existe uma constante atualização dos equipamentos/ ferramentas de trabalho para acompanhar as mudanças do mercado?

Sim    Não

4. Existe uma divisão dos setores de trabalho?

Sim    Não

5. Suas habilidades profissionais são reconhecidas pelas chefias?

Sim    Não

Se não, como isto poderia ser feito?:

---

---

6. Você se sente fazendo parte de um propósito maior dentro da administração pública?

EX: Atender as demandas da sociedade, informando o cidadão parnaibano, buscando melhorar as prestações dos serviços públicos com eficiência, eficácia e efetividade e publicidade dos atos públicos.

( ) Sim ( ) Não

7. Indique o fator que gera mais insatisfação no seu trabalho.

- (A) Falta de reconhecimento
- (B) Falta de segurança no emprego
- (C) Impossibilidade de crescimento profissional
- (D) Falta de treinamento
- (E) Salário