



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



FABIO ORSI MESCHINI

**ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA REDE
DE BIBLIOTECAS DA SECRETARIA DE CULTURA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE DIADEMA - SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2013

FABIO ORSI MESCHINI

**ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA REDE
DE BIBLIOTECAS DA SECRETARIA DE CULTURA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE DIADEMA - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Pato Branco, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Ivete Inês Pastro

PATO BRANCO
2013

Meschini, Fabio Orsi.

M578 Análise motivacional dos servidores públicos da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema - SP/ Fabio Orsi Meschini. – Pato Branco, 2013.

131 f.: il.; 30 cm.

Orientadora: Ivete Inês Pastro.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Gestão Pública. Pato Branco, 2013.

Bibliografia: f. 121 – 127

1. Motivação no serviço público. 2. Motivação no trabalho. 3. Teorias motivacionais. 4. Bibliotecas públicas de Diadema I. Pastro, Ivete Inês, orient. II. Universidade Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-graduação em Gestão Pública. III. Título.

CDD: 352.66

FABIO ORSI MESCHINI

**ANÁLISE MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA REDE
DE BIBLIOTECAS DA SECRETARIA DE CULTURA DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE DIADEMA - SP**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Pós-graduação
em Gestão Pública, da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná - Campus
Pato Branco, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Ivete Inês Pastro

Aprovada em: _____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Dra. Ivete Inês Pastro

Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campus Pato Branco

Membro:

Membro:

Ao meu pai (in memoriam) pelas
grandes lições passadas por meio de
simples gestos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os funcionários e tutores do Polo UAB-Diadema e Universidade Tecnológica do Paraná, Campus de Pato Branco, pela dedicação na prestação de serviços aos alunos, colaborando para a nossa formação.

Meus agradecimentos a todos os professores do III Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná pela estimável contribuição e dedicação a minha formação profissional, em especial a minha orientadora Prof. Dra. Ivete Inês Pastro, pelo imenso apoio na elaboração desta pesquisa.

A todos os alunos do III Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Tecnológica Federal do Para pela convivência durante o curso.

A banca examinadora pela contribuição para a melhoria deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos que me incentivaram, direta ou indiretamente, na conclusão deste curso.

RESUMO

MESCHINI, Fabio Orsi. Análise motivacional dos servidores públicos da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP. 2013. 131 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco 2013.

Visando analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, para identificar os fatores que promovem a motivação e a desmotivação dos referidos servidores públicos, foi realizado um estudo motivacional no ano de 2013 com 21 (vinte e um) destes servidores. Para tanto, foram aplicados questionários sobre a (des)motivação no trabalho. Os resultados mostraram que as respostas concedidas pelos servidores indicam satisfação com o local de trabalho e seus elementos. Já os fatores influenciadores na desmotivação laboral, em um panorama geral, não possuem altos índices de insatisfação, o que indica que os problemas motivacionais percebidos pelos servidores não abrangem uma maioria considerável. Destacamos os seguintes problemas mais urgentes: criação de mecanismos para possibilitar o crescimento profissional dos servidores das bibliotecas e proporcionar a compatibilidade do salário com as atividades e responsabilidades na biblioteca; melhorias na estrutura física das bibliotecas e problemas com a comunicação interna e externa nas bibliotecas. Com isso, foi possível contribuir para a análise e identificação dos fatores que influenciam a des(motivação) dos servidores públicos da rede de bibliotecas de Diadema, além de oferecer subsídios para a tomada de decisões da Secretaria de Cultura de Diadema /SP, no que se refere à valorização dos servidores.

Palavras-chave: Motivação no serviço público. Motivação no trabalho. Teorias motivacionais. Bibliotecas públicas de Diadema.

ABSTRACT

MESCHINI, Fabio Orsi. Análise motivacional dos servidores públicos da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP. 2013. 131 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco 2013.

To analyze the factors influencing the motivation of civil employees of the Library Network of the Department of Culture of the Municipality of Diadema in São Paulo , to identify the factors that promote motivation and demotivation of these public employees , a motivational study was conducted in year 2013 with 21 (twenty-one) of these employees. Therefore, questionnaires were administered on the motivation at work. The results showed that the responses provided by the employees indicate satisfaction with the workplace and their elements. Already influencing factors on motivation at work, they don't have high levels of dissatisfaction, which indicates that the motivational problems perceived by employees do not span a considerable majority. Include most pressing problems: the creation of mechanisms to facilitate the professional growth of employees and provide compatibility salary with the activities and responsibilities in the library; improvements in the physical infrastructure of libraries and problems with internal and external communication in libraries. Thus, it was possible to contribute to the analysis and identification of factors that influence the motivation and demotivation of the network of public libraries in Diadema, besides offering support for the decisions of the Secretary of Culture of Diadema in São Paulo to valorize of employees.

Keywords: Motivation in public service. Motivation at work. Motivational theories. Public libraries in Diadema.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.CONSEQUÊNCIAS DO DESENCONTRO DE EXPECTATIVAS PESSOAS VERSUS EMPRESA.....	24
QUADRO 2.AS CARACTERÍSTICAS DE UM TRABALHO QUE TEM SENTIDO ASSOCIADAS AOS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO	27
QUADRO 3.PESQUISA: O QUE VOCÊ ACHA QUE OS TRABALHADORES QUEREM?.....	36
QUADRO 4.DEMANDAS MOTIVACIONAIS DO EMPREGADO E PERSPECTIVAS PARA A SUA VALORIZAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA	38
QUADRO 5.FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS DA TEORIA DE HERZBERG	58
QUADRO 6. AS TEORIAS X E Y.....	67
QUADRO 7.COMPARAÇÕES ENTRE A TEORIA X E Y	70
QUADRO 8. ELEMENTOS QUE OS SERVIDORES MUDARIAM NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	108
QUADRO 9. RANKING DOS ELEMENTOS QUE OS SERVIDORES MUDARIAM NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	108
QUADRO 10. ELEMENTOS QUE OS SERVIDORES CONSIDERAM MAIS FUNDAMENTAIS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	111
QUADRO 11. RANKING DOS ELEMENTOS QUE OS SERVIDORES CONSIDERAM DE MAIS FUNDAMENTAL PARA A MOTIVAÇÃO TRABALHO..	111

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO DE MOTIVAÇÃO	33
FIGURA 2.O CICLO MOTIVACIONAL	34
FIGURA 3.A PIRÂMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	47
FIGURA 4.A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	50
FIGURA 5.A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES E OS MEIOS DE SATISFAÇÃO	51
FIGURA 6.A TEORIA DE HERZBERG	58
FIGURA 7.FATORES DE HIGIENE E MOTIVAÇÃO	59
FIGURA 8.SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO.....	60
FIGURA 9.COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW E HERZBERG	63
FIGURA 10.A TEORIA DA EQUIDADE NA PRÁTICA.....	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 TRABALHAR EM BIBLIOTECA FOI UMA ESCOLHA PROFISSIONAL MINHA.....	84
GRÁFICO 2. MINHA ROTINA DE TRABALHO É ESTIMULANTE E AGRADÁVEL	85
GRÁFICO 3. SINTO QUE MINHA ATIVIDADE PROFISSIONAL NA BIBLIOTECA É IMPORTANTE.....	85
GRÁFICO 4. TENHO APOIO PROFISSIONAL DA MINHA CHEFIA IMEDIATA	86
GRÁFICO 5. ESTOU FELIZ POR TRABALHAR EM BIBLIOTECA	87
GRÁFICO 6. SINTO-ME MOTIVADO PARA REALIZAR MEU TRABALHO NA BIBLIOTECA	88
GRÁFICO 7. SOU VALORIZADO PELOS RESULTADOS DO MEU TRABALHO	88
GRÁFICO 8. FICO MOTIVADO QUANDO PERCEBO A SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DA BIBLIOTECA COM O MEU ATENDIMENTO.....	89
GRÁFICO 9- SOU CAPAZ DE CUMPRIR O VOLUME DE TRABALHO PELO QUAL SOU RESPONSÁVEL.....	90
GRÁFICO 10. A MINHA EQUIPE DE TRABALHO RESPEITA A TODOS, INCLUSIVE OS PRÓPRIOS COLEGAS DE TRABALHO.....	91
GRÁFICO 11. A MINHA EQUIPE DE TRABALHO RECONHECE QUANDO ALGUÉM REALIZA UM BOM TRABALHO	92
GRÁFICO 12. COMPREENDO E UTILIZO TODAS AS NORMAS E PROCEDIMENTOS EXISTENTES NA BIBLIOTECA	93
GRÁFICO 13. AS ROTINAS ADMINISTRATIVAS DO MEU AMBIENTE DE TRABALHO SÃO MODERNAS E FLEXÍVEIS	94
GRÁFICO 14. DISPONHO DE OPORTUNIDADES PARA EXPRESSAR MINHAS CRÍTICAS E SUGESTÕES SOBRE O TRABALHO REALIZADO NA BIBLIOTECA	95
GRÁFICO 15. SOU EXCESSIVAMENTE COBRADO E EXIGIDO PELOS MEUS SUPERIORES PARA A OBTENÇÃO DE RESULTADOS DA BIBLIOTECA ...	95

GRÁFICO 16. AS TAREFAS SOLICITADAS A MIM PELA MINHA CHEFIA SÃO CLARAS E OBJETIVAS.....	96
GRÁFICO 17. SINTO-ME INFORMADO PELA MINHA CHEFIA SOBRE CURSOS E CAPACITAÇÕES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DO MEU TRABALHO.....	97
GRÁFICO 18. OS OBJETIVOS VERIFICADOS NA BIBLIOTECA ESTÃO DE ACORDO COM OS MEUS OBJETIVOS PROFISSIONAIS.....	98
GRÁFICO 19. SINTO QUE TENHO POSSIBILIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA BIBLIOTECA.....	99
GRÁFICO 20. A ESTRUTURA FÍSICA DO MEU AMBIENTE DE TRABALHO É SATISFATÓRIA.....	100
GRÁFICO 21. O QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DA BIBLIOTECA ONDE TRABALHO É SUFICIENTE E ATENDE AS DEMANDAS DOS SERVIÇOS PRESTADOS.....	101
GRÁFICO 22. O PLANO DE CARREIRA CONCEDIDO PELA PREFEITURA CORRESPONDE AS MINHAS EXPECTATIVAS.....	102
GRÁFICO 23. O MEU SALÁRIO É COMPATÍVEL COM AS MINHAS ATIVIDADES/RESPONSABILIDADES.....	103
GRÁFICO 24. SE MEU SALÁRIO AUMENTASSE, ESTARIA DISPOSTO A ELEVAR A MINHA PRODUTIVIDADE E ACEITARIA MAIS RESPONSABILIDADES.....	104
GRÁFICO 25. A COMUNICAÇÃO INTERNA DA BIBLIOTECA É CLARA E OBJETIVA.....	105
GRÁFICO 26. A COMUNICAÇÃO COM A SECRETARIA DE CULTURA É CLARA E OBJETIVA.....	106
GRÁFICO 27. A COMUNICAÇÃO ENTRE AS BIBLIOTECAS DA REDE DE DIADEMA É CLARA E OBJETIVA.....	106
GRÁFICO 28. FAÇO CONCURSOS PÚBLICOS ALMEJANDO CONDIÇÕES DE TRABALHO MAIS ADEQUADAS AS MINHAS NECESSIDADES E OBJETIVOS.....	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL E SUAS RELAÇÕES NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	19
2.1.1 O Comportamento humano nas organizações	21
2.1.2 A importância do fator humano nas organizações	22
2.1.3 Gestão de pessoas nas bibliotecas.....	28
2.1.4 A motivação em ambientes organizacionais	30
2.1.5 As teorias motivacionais	45
2.1.5.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	47
2.1.5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg	54
2.1.5.3 Teoria da equidade.....	64
2.1.6 As teorias X e Y: estilos de administrar	67
2.1.7 O setor público e suas especificidades organizacionais	72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
3.1 TIPO DE PESQUISA	79
3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA	79
3.3 COLETA DOS DADOS.....	80
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	81
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
4.1 PERFIL DOS SERVIDORES	82

4.2 O SERVIDOR E O TRABALHO NA REDE DE BIBLIOTECAS DA SECRETARIA DE CULTURA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIADEMA – SP	
.....	84
4.3 O SERVIDOR E A CARREIRA	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	122
ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO	129

1 INTRODUÇÃO

Quando se faz referências ao atual cenário mundial, no qual as relações de trabalho sofrem considerável impacto da globalização, a motivação parece ser um aspecto amplificador do desempenho organizacional. É fundamental que os colaboradores de qualquer organização, seja pública ou privada, estejam motivados, para que, assim, torne-se possível a obtenção de serviços de qualidade. A instabilidade provocada por esse cenário exige que as organizações sejam responsivas tanto com seus clientes, quanto com seus funcionários, no sentido de equilibrar os objetivos empresariais com os individuais. A sociedade está mais competitiva e pressionando por resultados cada vez mais rápidos, abrindo caminho para a imposição de diversos desafios aos trabalhadores e as organizações (públicas ou privadas). E para que seja possível a superação dos obstáculos impostos por essa nova dinâmica organizacional, torna-se essencial que as organizações compreendam os fatores motivacionais de seus funcionários, uma vez que o comprometimento dos mesmos é estratégico para a conquista de resultados satisfatórios. Para que a administração pública seja plenamente responsiva a sociedade, torna-se fundamental que a mesma adeque-se as necessidades dos cidadãos. E essa adequação dos serviços públicos as demandas da população, proporcionando qualidade e agilidade, dependem, em grande parte, dos servidores públicos que devem estar motivados e capacitados para a execução de suas funções.

Uma maneira eficaz de se alcançar a melhoria dos serviços públicos prestados a sociedade, é a utilização de conceitos oriundos da área de conhecimento do Comportamento Organizacional (motivação, desmotivação, satisfação, insatisfação, etc.) visto que estes possibilitam ressaltar a importância dos servidores públicos na qualidade desses serviços.

Os funcionários são fundamentais para a qualidade e produtividade das organizações e o seu desempenho oscila conforme sua motivação e satisfação no trabalho, portanto as organizações devem estar atentas a essas questões.

As exigências atuais das relações trabalhistas advindas do novo cenário mundial impactado pela globalização tornaram mais complexas às necessidades dos funcionários, sendo importante que as atividades laborais realizadas pelos mesmos

englobem um caráter humano. A Administração Pública deve ser atuante na dinâmica organizacional de seus setores, visando estar em consonância com as atuais exigências do mercado, evitando a normatização e burocratização excessivas, o que gera acomodação e desmotivação, influenciando negativamente a qualidade na prestação de serviços públicos e conseqüentemente prejudicando os cidadãos.

Tendo em vista as considerações explanadas até o momento, a presente pesquisa se propõe a **identificar e analisar os fatores influenciadores na (des)motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP**. Ressalta-se que, os resultados dessa pesquisa poderão fornecer subsídios para possíveis melhorias e transformações no ambiente organizacional dessa rede. Para se alcançar os objetivos dessa pesquisa serão aplicados questionários aos servidores que compõem a rede de bibliotecas, onde as respostas obtidas serão analisadas conforme o referencial teórico da pesquisa, constituído por: comportamento organizacional; gestão de pessoas, motivação (e seus elementos) e teorias motivacionais.

Visando ser mais responsiva a sociedade e prestar serviços adequados as demandas dos cidadãos que utilizam a Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, constatamos a ausência de informações e pesquisas que verifiquem a maneira pela qual os servidores públicos dessa rede analisam as suas atividades profissionais e avaliam a (des)motivaçãoem seu ambiente de trabalho, fato que interfere na qualidade dos serviços prestados, impossibilitando um diagnóstico sobre as demandas dos servidores públicos, visto que esses são agentes fundamentais para a consecução do bem da coletividade, algo essencial na Gestão Pública.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

- **Capítulo 1 - Introdução:** neste capítulo consta a apresentação do tema e sua delimitação, o que fornece uma visão geral do trabalho realizado, nos permitindo entender a proposição da pesquisa e o problema abordado, bem como a justificativa e os objetivos: geral e específicos.
- **Capítulo 2 – Fundamentação teórica:** este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, abordando os seguintes temas: a teoria

comportamental e suas relações nos ambientes organizacionais; o comportamento humano nas organizações; a importância do fator humano nas organizações; gestão de pessoas; gestão de pessoas nas bibliotecas; a motivação nos ambientes organizacionais; as teorias motivacionais e o setor público e suas especificidades organizacionais.

- **Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos:** este capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, que no caso será a aplicação de questionários aos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP e análise dos dados será apresentada com base na fundamentação teórica proposta.
- **Capítulo 4 - Apresentação e análise dos resultados:** este capítulo apresenta a análise das respostas obtidas por meio dos questionários (Anexo A) aplicados aos servidores da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, visando identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos mesmos.
- **Capítulo 5 -** Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, obtidas por meio da aplicação de questionários aos servidores da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema, objetivando identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos referidos servidores públicos.

1.1 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pela considerável importância da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, na prestação de serviços culturais aos cidadãos, proporcionando difusão literária e ampliação do universo cultural de seus usuários. Fato que torna fundamental a prestação de serviços públicos de qualidade, para os quais esses são direcionados: os cidadãos. A Teoria Comportamental, com as consideráveis contribuições da Psicologia, possui grande destaque nos estudos da área de Administração (ressaltando as estimáveis colaborações de pesquisadores como Maslow, Herzberg, Vroom, entre outros), pois permitiu a análise do indivíduo no ambiente de trabalho de forma mais ampla, considerando suas complexidades, distanciando-se de uma visão mecanicista. Diversas pesquisas sobre o comportamento humano no trabalho vêm sendo realizadas na Administração, tendo em vista o considerável número de livros e artigos retratando a motivação e seus elementos, podendo-se destacar: 1- Cecília Whitaker Bergamini, com sua vasta produção de livros e artigos, tais como: Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional (1988); Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos (1990); A difícil administração das motivações(1998); Motivação nas organizações (2008), entre outros. 2- Idalberto Chiavenato e sua importante obra sobre recursos humanos, tais como: Recursos Humanos: o capital humano nas organizações (2009); Gestão de Pessoas (2008); entre outros. 3- Sandro Castro Bergue e sua pesquisa sobre comportamento organizacional: Comportamento organizacional (2010) e Gestão de Pessoas em organizações públicas (2010). Vale também ressaltar o extenso número de pesquisas sobre motivação e qualidade de vida no trabalho existente na pós-graduação das universidades e faculdades brasileiras, tais como: Maria da Graça Mello Brunelli - Motivação no serviço público (2008); Bruno Cesar Faller - Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul (2004); Ana Cristina Limongi França - Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000(1996); entre outros. Tendo em vista o referencial teórico existente, pode-se afirmar que o estudo

da des(motivação) dos servidores públicos fornece subsídios para a consecução de um serviço público de excelência, afinal, a motivação dos servidores influencia e determina a qualidade dos serviços prestados por determinado setor. A identificação e análise dos fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos (objetivo geral desse trabalho) contribui também para o bem da coletividade, um dos princípios primordiais da Gestão Pública, visto que oferece reflexões, diagnósticos e possíveis melhorias acerca do universo motivacional dos servidores no ambiente de trabalho, almejando a eficácia e eficiência da prestação de serviços pela Gestão Pública, algo tão urgente no atual contexto sócio-político-econômico.

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o Objetivo geral e os Objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores que promovem a motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP;
- Identificar os fatores que promovem a desmotivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP;
- Analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa e encontra-se estruturado da seguinte forma: 2.1 A teoria comportamental e suas relações nos ambientes organizacionais; 2.1.1 O comportamento humano nas organizações; 2.1.2 A importância do fator humano nas organizações; 2.1.3 Gestão de pessoas nas bibliotecas; 2.1.4 A motivação nos ambientes organizacionais; 2.1.5 As teorias motivacionais; 2.1.5.1 Teoria das necessidades de Maslow e Teoria dos dois fatores de Herzberg; 2.1.5.2 Teoria da equidade; 2.1.6 Teorias X e Y: estilos de administrar e 2.1.7 O setor público e suas especificidades organizacionais.

Vale ressaltar que os principais autores utilizados neste referencial teórico foram os seguintes: Chiavenato (2002); Silva (2008); Oliveira (2013); Bergue (2010); Maximiano (1997); Bergamini (1988), (1990) e (1998); Affonso e Rocha (2010); Morin (2001); Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011); Silveira (2009); Tamayo e Paschoal (2003); Ferreira et.al. (2008); Silva (2010); Vieira et.al. (2011); Cohen (2008) e Chadad (1993).

2.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL E SUAS RELAÇÕES NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Este subcapítulo apresenta a importância da teoria comportamental na administração e suas consideráveis contribuições para a valorização do fator humano nas organizações.

A Teoria Comportamental propiciou um novo rumo para a teoria administrativa, pois focalizou o comportamento em detrimento da postura normativa e prescritiva das teorias antecessoras, enfatizando as pessoas no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p.111). Sendo “a mais profunda influência das ciências do comportamento na Administração, seja através de novos conceitos sobre o homem e suas motivações ou sobre a organização e seus objetivos”. Chiavenato (2002, p.167)

A Escola Comportamentalista possibilitou uma considerável valorização do ser humano em seu contexto laboral, superando assim posturas excessivamente normativas e descritivas. (SILVA, 2008, p.200). Proporcionando decisões mais democráticas, flexibilizando a resolução de problemas organizacionais, tendo sua base na psicologia organizacional. (OLIVEIRA, 2013, p.1) A teoria comportamental é “advinda de uma evolução dos principais conceitos da escola das relações humanas, entre outras contribuições, esse corpo teórico concentra esforços na tentativa de explicar a dinâmica do comportamento humano nas organizações”. (BERGUE, 2010, p.25)

A Teoria comportamental “defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas”. (OLIVEIRA, 2013, p.1) Tendo sido influenciada pela antropologia, psicologia e sociologia. (OLIVEIRA, 2013, p.1) Proporcionando conceitos construídos por essas ciências, objetivando uma ampliação da visão do que realmente motiva as pessoas a agirem ou se comportarem de tal maneira, “particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho”. (OLIVEIRA, 2013, p.1)

Ao destacar a importância do fator humano nas organizações, podemos afirmar que “os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como seu comportamento como integrantes de grupos”. (MAXIMIANO, 1997, p.153) Podemos ainda destacar a importância das relações sociais nos resultados obtidos pela organização, tendo em vista que o foco deve estar no ser humano. (MAXIMIANO, 1997, p.153)

Destacamos a importância do experimento de Hawthorne para o enfoque comportamental na administração, tendo em vista que este estudo “revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização formal”. (MAXIMIANO, 1997, p.155)

Maximiano (1997, p.155) ainda ressalta que o Estudo de Hawthorne possibilitou o surgimento da “escola de relações humanas no trabalho, porque demonstrou que um dos fatores mais importantes para o desempenho individual são as relações com os colegas e os administradores”.

Ferreira et.al. (2008, p.76) afirmam que a experiência de Hawthorne “constituiu um marco na evolução do pensamento administrativo, incentivando o

desenvolvimento da abordagem humanística da administração”. E ainda salienta que apesar de “terem ocorrido importantes contribuições anteriores a essa experiência, foi a partir dela que surgiram as principais teorias que compuseram a nova abordagem e os novos modelos de gestão”. (FERREIRA et.al., 2008, p.76)

As principais conclusões da experiência de Hawthorne foram as seguintes: 1- a existência de grupos informais é essencial, pois a partir do momento que o trabalho é coletivo, o seu contexto organizacional (normas, valores e atitudes) influencia diretamente o desempenho da organização; - o reconhecimento é extremamente importante para os funcionários, pois o mesmo possibilita segurança perante o grupo, algo que influencia consideravelmente os mesmos, até mesmo mais que incentivos financeiros. (FERREIRA et.al. 2008, p.78)

Ferreira et.al. (2008, p.78) ainda destacam que a experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, representou “um verdadeiro “divisor de águas” do pensamento administrativo, revelando a importância dos aspectos psicossociais do trabalho e como eles podem influenciar a produtividade”.

A seguir, apresentamos a complexidade do comportamento humano e a importância do estudo desse comportamento para influenciar positivamente o ambiente de trabalho.

2.1.1 O Comportamento humano nas organizações

Este subcapítulo apresenta a importância de estudos comportamentais nas empresas, objetivando propiciar um ambiente de trabalho agradável a seus funcionários.

Sobre os estudos comportamentais nas organizações podemos definir o comportamento organizacional “como o campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. (GUSKUMA, 2009, p.18). Chiavenato (2002, p.150) afirma que o comportamento organizacional “é o estudo da dinâmica das organizações e de como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar”. Oliveira (2013, p.2) afirma que “a Teoria Comportamental se fundamenta no comportamento

individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana”. E ainda observa que os administradores devem compreender as necessidades humana, visando obter mais conhecimentos sobre o comportamento humano e conseqüentemente utilizar a motivação para melhorar o ambiente organizacional. (OLIVEIRA, 2013, p.2)

Os estudos referentes ao comportamento humano são extremamente complexos, quer seja dentro do ambiente organizacional ou fora. (AFFONSO; ROCHA 2010, P.1) Ainda destacamos que “O nível de motivação e satisfação das pessoas está entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano”. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.1)

É necessário entender as pessoas no ambiente de trabalho, analisando como as mesmas vivem e solucionam os problemas, tendo em vista sua vital importância para o alcance dos objetivos organizacionais. (BERGAMINI, 1988, p.19)

Ressaltando a importância de um ambiente agradável para os funcionários de uma empresa, Bergamini (1988, p.49) observa que as empresas estão buscando “promover o aproveitamento máximo dos recursos humanos de que dispõem dentro de um clima que facilite o ajustamento e leve ao conseqüente bem-estar”.

Ressaltando a importância das relações existentes entre funcionário-empresa, destaca que é necessário analisar e entender todos os elementos envolvidos nessas relações, pois é na atividade laboral que o funcionário interage com a organização. (Bergue, 2010, p.45). Sobre essas relações, Chiavenato (2002, p.150) analisa que “A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça”.

A seguir, apresentamos a importância do fator humano para a conquista de resultados satisfatórios por parte das organizações.

2.1.2 A importância do fator humano nas organizações

Este subcapítulo ressalta a importância dos funcionários para as organizações, tendo em vista que os resultados obtidos por esta, sofrem considerável influencia dos mesmos.

Com o surgimento de novas tecnologias que influenciaram no estabelecimento das sociedades de consumo de massa, Ferreira et.al. (2008, p.97) afirmam que estes fatores “contribuíram para a expansão dos sistemas de produção de bens e serviços, abrangendo tanto as organizações privadas quanto as do setor governamental”. O que conseqüentemente “determinou novas exigências de desenvolvimento do conhecimento e das práticas gerenciais”. (FERREIRA et.al., 2008, p.97) Situação que valorizou o papel das pessoas nas organizações. Morin (2001, p.19) afirma que “os momentos de transformação organizacional constituem potencialmente uma oportunidade para reorganizar o trabalho de tal forma que a qualidade de vida e a eficácia organizacional sejam melhoradas”. (MORIN, 2001, p.19)

Conforme Bergue (2010, p.43) “A incidência das pessoas sobre os processos produtivos (métodos, equipamentos e insumos de produção) resulta no trabalho”. E conclui que “Esse resultado da atividade humana no ambiente organizacional, por sua vez, é responsável pela adição de valor aos produtos gerados pelo Estado (bens ou serviços públicos)”. (BERGUE, 2010, p.43) Nessa mesma linha de pensamento, Affonso e Rocha (2010, p.1) afirmam “entre os fatores envolvidos no processo produtivo são os seres humanos os que assumem maior importância”, tendo em vista que “são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações”. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.1)

Para Faller (2004, p.14), “a preocupação com a força de trabalho tem cada vez mais importância, pois o fator humano permeia todos os níveis da organização e sem ele todo o resto não produz o resultado necessário”. Complementando, Morin (2001, p.9) salienta que “é o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz”. E também observa que o ambiente de trabalho deve proporcionar ações que tenham sentido e estimulem o pensamento e a criatividade do funcionário, criando um ambiente propício a aprendizagem e desenvolvimento profissional. (MORIN, 2001, p.9)

Ressaltando a importância do papel da pessoa na empresa, França (1996, p.56) elaborou o seguinte quadro:

<u>PESSOA</u> Autonomia Realização Identidade	<u>EMPRESA</u> Produção em longa escala Tecnologia Impessoalidade
<u>CONSEQUÊNCIAS</u> Autoestima diminuída Insignificância Queda da produtividade Conflitos Insalubridade	

Quadro 1: Consequências do desencontro de expectativas pessoas versus empresa
Fonte: França (1996, p.56)

Podemos observar que diversas empresas brasileiras estão passando a valorizar o capital humano, tornando-o sinônimo de competitividade, buscando para isso, a humanização nas atividades laborais. (FRANÇA, 1996, p.47) Esse destaque para a humanização do trabalho objetivando melhores resultados para as empresas proporcionou consideráveis mudanças no mundo do trabalho. Destacamos essas mudanças, tais como: o desaparecimento de empregos vitalícios e o surgimento incessante de novas tecnologias no processo laboral, simultaneamente tem-se o desemprego, o que favorece a importância do trabalho para a sociedade. (MORIN, 2001, p.9)

O trabalho “representa um valor importante, exerce uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação e sua produtividade”. (MORIN, 2001, p.9) Tornando-se um desafio para a administração “compreender os sentidos do trabalho [...] tendo em vista as múltiplas transformações que têm atingido as organizações e os ‘mundos do trabalho’”. (MORIN, 2001, p.8) O trabalho pode ser destacado como forma de inserção social,

possibilitando o desenvolvimento pessoal, tornando-o fonte valiosa de realização, influenciando a felicidade do ser humano. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.1)

Compreender o que “o funcionário valoriza em seu ambiente de trabalho é então descobrir qual o melhor procedimento usar para que o funcionário desempenhe melhor seu trabalho”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.14) O que por sua vez, irá trazer melhores resultados para a organização. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.14). Pois “se nas empresas forem desenvolvidos trabalhos que venham ao encontro do que os funcionários queiram, é mais provável que eles se engajem”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.14) As organizações podem obter resultados satisfatórios por meio da dedicação de seus funcionários e para isso, as mesmas devem entender os fatores motivacionais desses colaboradores e tornar essas ações uma estratégia interessante para os seus negócios. (GREGOLIN, PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.60)

Podemos observar que “a manipulação dos fatores motivacionais reflete um mecanismo capaz de introduzir avanços significativos nas empresas”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.60) Pois assim, a “equipe encontra estímulo para superar os desafios contemporâneos, o crescimento empresarial (coletivo) e individual (trabalhador) se torna uma consequência lógica”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.60). Precisamos entender que as complexidades envolvidas nas relações com os funcionários é algo árduo, pois existe uma considerável distância entre as necessidades desses funcionários e os pensamentos dos administradores sobre essas referidas necessidades laborais. (FALLER, 2004, p.14)

No cenário atual do trabalho existem diversas pressões econômicas e tecnológicas, onde a eficiência é urgente, e o comprometimento dos funcionários em diversos ambientes de trabalho está em declínio. (VIEIRA et.al., 2011, p.3) Logo, é essencial “que a organização das tarefas e das atividades torne-se favorável à eficiência e que os objetivos visados e os resultados esperados sejam claros e significativos para as pessoas que o realizam” (MORIN, 2001, p.14) Tendo em vista que “o fato de fazer um trabalho que não comporta nenhum interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para torná-lo absurdo”. (MORIN, 2001, p.16)

Podemos afirmar que “a organização formal faz exigências aos indivíduos e que são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo à frustração e o conflito”. (CHIAVENATO, 2002, p.159) Valendo ressaltar que a empresa tradicional “confina seus empregados em tarefas medíocres em que há pouca oportunidade para a responsabilidade, autoconfiança ou independência”. (CHIAVENATO, 2002, p.159)

Sobre a organização das tarefas nessas empresas tradicionais, podemos observar que as mesmas exigem o mínimo de esforço intelectual dos funcionários, centralizando grande parte das decisões, abrindo caminho para a falta de prazer no trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p.159) Oliveira (2013, p.6) observa que a organização por possuir um viés cooperativo “somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam”. Sobre o relacionamento entre os funcionários e a organização, destacamos a importância de satisfazer os objetivos individuais dos funcionários, pois o empenho da organização nessa ação irá determinar a satisfação dos mesmos, pois o indivíduo ingressa na organização almejando que essas satisfações sejam supridas, do contrário não existirá o comprometimento do mesmo, podendo este até mesmo abandonar a organização. (OLIVEIRA, 2013, p.6)

Apesar das dificuldades de relacionamento entre funcionários e organização, uma pesquisa motivacional bem realizada pela organização possibilita a correção de disfunções, o que conseqüentemente permite o melhor atendimento das demandas internas e externas, proporcionando uma boa qualidade de vida no trabalho. (Affonso; Rocha, 2010, p.1) Objetivando a criação de um ambiente favorável a satisfação dos funcionários de uma empresa, e conseqüentemente a obtenção de melhores resultados organizacionais, Morin (2001, p.18) sintetizou “as características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios da organização”, conforme a seguir:

Um trabalho que tem sentido é um que...	Características do trabalho	Princípios da organização
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
É intrinsecamente satisfatório	Aprendizagem e desenvolvimento das competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
	Realização e atualização	Desafios e ideais
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em equipe
	Serviços aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Quadro 2: As características de um trabalho que tem sentido associadas aos princípios da organização

Fonte: Morin (2001, p.18)

Sobre a qualidade de vida no trabalho que é um fator preponderante para a eficácia organizacional, Silva (2008, p.251) destaca que as tarefas laborais deveriam:

- Combinar para formar um cargo coerente, ou independentemente ou relacionadas com outros cargos, cujo desempenho traga contribuição significativa para a empresa;
- Prover alguma variedade de compasso, método, situação e habilidade;
- Prover *feedback* do desempenho do funcionário, diretamente e por meio de outras pessoas;
- Prover um grau discreto de controle no tempo, na sequência e no compasso do esforço de trabalho;
- Incluir algum grau de responsabilidade para os resultados.

E que os cargos deveriam:

- Prover oportunidade de aprendizagem e solução de problemas dentro da competência do indivíduo;
- Ser vistos como condução humana para alguma forma de futuro desejável;
- Prover oportunidade de desenvolvimento de maneira que sejam relevantes para o indivíduo;

- Capacitar pessoas para contribuir para as decisões que afetam seus trabalhos e objetivos;
- Garantir que as metas e as expectativas de outras pessoas sejam claras e provenham um grau de desafio;
- Fornecer recursos adequados (treinamento, informação, equipamentos, materiais);
- Prover suporte adequado a partir do contato com outras pessoas. (SILVA, 2008, p.251)

A seguir, apresentamos a Gestão de pessoas nas bibliotecas como meio para que os funcionários das organizações sejam valorizados e conseqüentemente produzam resultados interessantes para as mesmas.

2.1.3 Gestão de pessoas nas bibliotecas

Esta seção apresenta as especificidades da gestão de pessoas nas bibliotecas e a importância da valorização dos servidores dessas unidades, tendo em vista que o universo dessa pesquisa é composto por servidores desse ambiente organizacional.

A globalização impactou a realidade das bibliotecas, pois favoreceu a criação de um cenário que “preconiza e pressiona organizações educacionais, em escala mundial, a serem predominantemente competitivas, eficazes e rentáveis, fator que deve ser motivo de reflexão dos administradores de bibliotecas”. (SILVEIRA, 2009, p.127). Fato que conseqüentemente valorizou o fator humano nas bibliotecas, tendo em vista que estes “constituem elementos essenciais para as organizações, sendo da competência dos seus gestores a criação e a manutenção de condições ideais nos seus respectivos ambientes de trabalho”. (SILVEIRA, 2009, p.127)

Torna-se essencial “substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pela pessoa, visando identificar as competências necessárias e as que se têm por desenvolver, para uma atuação eficaz e eficiente” (AMORIM; AMARAL, 2011, p.3), visando “aliá-las aos objetivos estratégicos da organização, um desafio para a sobrevivência de ambos os lados, dos trabalhadores e da organização”. (AMORIM; AMARAL, 2011, p.3) Vale ressaltar que “dentro deste complexo cenário, as bibliotecas e unidades de informação, como organismos sociais vivos que são, necessitam evoluir e acompanhar as transformações de sua sociedade”. (AMORIM;

AMARAL, 2011, p.3) Na visão da nova ordem econômica mundial a educação é vista como uma considerável despesa, cenário que posiciona as condições sociais e culturais para o segundo plano, muitas vezes não constando na lista de prioridades de um governo. (SILVEIRA, 2009, p.127) O desafio decorrente dessas transformações consiste no fato de que “os gestores ou gerentes de bibliotecas precisam descobrir novos caminhos e maneiras inovadoras de criar nova cultura bibliotecária a partir de uma cultura consensual”. (SILVEIRA, 2009, p.137).

A área da Biblioteconomia e Ciência da Informação destaca a importância da alteração do perfil profissional do Bibliotecário, uma vez que este deve almejar ser mais responsivo as demandas da população. (SILVEIRA, 2009, p.137). E sobre esse perfil citado na literatura das referidas áreas podemos encontrar orientações para que o Bibliotecário seja “criativo, dinâmico, eficiente. No âmbito interno das bibliotecas, essas características dizem respeito ao perfil ideal tanto dos seus gestores quanto das outras pessoas que compõem o seu quadro de pessoal”. (SILVEIRA, 2009, p.130)

A gestão de pessoas em ambientes informacionais deve trabalhar com as questões individuais e grupais, articulando essas relações para que todos atinjam um desempenho que favoreça a organização como um todo, respondendo as demandas de seus usuários (PESTANA et.al., 2003, p.80) Tendo a necessidade de que “existam condições ambientais e profissionais para a motivação de pessoal”. (PESTANA et.al., 2003, p.83) E vale ressaltar a importância de se desenvolver o trabalho em equipe, fato complexo, que impõe desafios ao trabalho dos Bibliotecários.

O modo pela qual as pessoas são “gerenciadas nos ambientes informativos, constitui-se em um fator determinante para o seu sucesso e para o desenvolvimento profissional daqueles que dele fazem parte”. (AMORIM; AMARAL, 2011, p.14) Sendo possível modificar culturas das bibliotecas “a partir da mudança de atitudes das organizações que as sustentam, das pessoas que as gerenciam e das demais equipes que nelas desenvolvem suas atividades profissionais”. (SILVEIRA, 2009, p.139)

Nos Estados Unidos, a motivação e a qualidade de vida, estão obtendo papel de destaque na gestão de pessoas nas bibliotecas, visando a excelência nos serviços prestados. (SILVEIRA, 2009, p.135) Essas mudanças nas bibliotecas são

importantes, tendo em vista que as rotinas pertencentes as mesmas determinam o comportamento e a imagem dos profissionais que nela trabalham, bem como a maneira pela qual os usuários irão obter o acesso a informação. É primordial que as bibliotecas sejam flexíveis e adaptáveis as intensas mudanças ocorridas nos dias de hoje, sempre almejando serem responsivas a sociedade e a seus próprios funcionários. (SILVEIRA, 2009, p.136) Pinto e González (2010, p.62) afirmam que “o profissional bibliotecário pode contribuir para uma nova postura na administração das unidades de informação, com uma visão gerencial”. E essa visão baseia-se nos seguintes elementos:

1. uma nova filosofia de ação: não mais administrar recursos humanos, nem administrar pessoas, mas sim administrar com pessoas;
 2. transferência de decisões e ações para a gerência de linha;
 3. utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal;
 4. adequação das práticas de recursos humanos às diferenças individuais dos funcionários;
 5. contínua preparação das pessoas para o futuro.
- (PINTO; GONZÁLEZ, 2010, p.62)

Ao centrarmos o alicerce da administração das bibliotecas nas pessoas, estas se constituem no “principal recurso que a biblioteca possui e usa para prover seus serviços rotineiros, assim como para viabilizar a implantação de um planejamento estratégico”. (SILVEIRA, 2009, p.138) Cenário que favorece a conquista de “níveis altos de adesão e comprometimento, atraindo iniciativas em prol de seu trabalho”. (SILVEIRA, 2009, p.138) O que por sua vez, estabelece um ambiente de trabalho agradável e mais propício à motivação, colaborando para o surgimento de resultados mais responsivos a população por parte das bibliotecas.

A seguir, apresentamos as definições e suas complexidades nos ambientes organizacionais.

2.1.4 A motivação em ambientes organizacionais

Este subcapítulo apresenta a considerável importância da motivação para a consecução de resultados satisfatórios para as organizações, ressaltando as complexidades envolvidas neste tema e a necessidade de conhecimento do perfil

motivacional dos funcionários por parte das organizações, objetivando melhorias nos serviços prestados. São citadas algumas particularidades do setor público sobre o tema (mais informações são encontradas no subcapítulo 2.1.7 O setor público e suas especificidades organizacionais)

Segundo Chiavenato (2002, p.113) “para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas”. Para assim, “explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana”. (CHIAVENATO, 2002, p.113)E ainda complementa que “um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a motivação humana, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição”. (CHIAVENATO, 2002, p.113 O estudo da motivação é um dos assuntos de destaque da Teoria Comportamental, pois objetiva entender as complexidades envolvidas na estrutura que movimenta as pessoas para o desempenho satisfatório ou insatisfatório, proporcionando resultados interessantes ou não para a organização. (MAXIMIANO, 1997, p.204)

A motivação constitui-se como tema fundamental no comportamento organizacional, “nos mais diversos setores da existência humana, simplesmente porque todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva”. (DELL’AGNELO; SILVA, s.d., p.12) Podemos entender a motivação como “o interesse de uma pessoa para a ação”. (BERGUE, 2010, p.21) Tendo em vista que a mesma “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)

A decomposição da palavra motivação, motivo para a ação, nos fornece subsídios para que compreendamos que as pessoas devem possuir motivos para agirem, utilizando suas capacidades para a conquista de resultados satisfatórios para a organização. É fundamental que essas capacidades sejam traduzidas em ações, o que permitirá a obtenção de um desempenho interessante para a organização e para seus próprios colaboradores. (VIANNA, 1999, p.10)

Podemos afirmar que “motivação é o resultado da combinação de fatores que impelem as pessoas à determinada ação”. (SILVA, 2010, p.4) Logo, torna-se elemento “preponderante e indispensável nas relações de trabalho dentro de uma organização, pública ou privada, por estar, normalmente, associada à produtividade

e desempenho”. (SILVA, 2010, p.4) Observamos que “a motivação é um conceito em psicologia intensamente discutido há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição”. (GUSKUMA, 2009, p.21) E que “ela é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”. (GUSKUMA, 2009, p.21)

A motivação é compreendida como um estado interior que possibilita a ação para que a pessoa comporte-se de determinada maneira. No contexto organizacional, a motivação de um funcionário ocasiona a obtenção de resultados satisfatórios para a organização, sendo o comprometimento fator fundamental para isso. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.1) Para a compreensão da motivação humana, o homem deve analisar suas próprias ações e entender os motivos de determinadas ações, algo complexo, pois envolve diversas dimensões da vida humana como sociais, trabalhistas, educacionais, entre outras. (GREGOLIN, PATZLAFF E PATZLAFF, 2011, p.61)

Silva Júnior (2001, p.47) destaca que “a motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX”. Compreender o que motiva um funcionário favorece um caminho para que possamos adotar ações que maximizem o seu desempenho profissional, o que conseqüentemente beneficia o desempenho organizacional. (SILVA JÚNIOR, 2001, p.47) Affonso e Rocha (2010, p.5) observam que “a motivação para o desempenho do trabalho, tem se destacado como um importante tema de investigação do comportamento humano”. Vale ressaltar que no “campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. (MAXIMIANO, 1997, p.204) A motivação está intrinsecamente ligada à vida psíquica que se movimenta para a conquista de algo, o que torna impraticável a descrição completa de um ser humano, se desconsiderarmos esse aspecto psíquico. (BERGAMINI, 1988, p.108)

Para compreendermos o que é motivação, “precisamos buscar suas causas, isto é, os motivos que impelem as pessoas a se comportarem de certa maneira”. (FALLER, 2004, p.26) A motivação está intensamente relacionada a personalidade do ser humano e sua estrutura mental, emocional, profissional e social. Ela movimenta as pessoas a conquistarem seus objetivos. Orientar essa motivação para

beneficiar as organizações e as próprias pessoas é determinante para o sucesso de ambas as partes, proporcionando melhores serviços aos usuários. (FALLER, 2004, p.26) Ressaltamos que “na teoria e prática administrativa, acentua-se a constante preocupação com a motivação para o trabalho”. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.5) Tendo em vista que “essa busca pode ser justificada pela necessidade de se estabelecer uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa”. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.5) Sobre o estudo da motivação humana, podemos observar que este se refere a entender as razões pelas quais os seres humanos se comportam de determinada maneira. A motivação pode ser compreendida como a direção da ação, relacionando-se com as escolhas das pessoas e os seus motivos para as mesmas. (SILVA, 2008, p.203)

Silva (2008, p.204) destaca o modelo de motivação na figura abaixo:

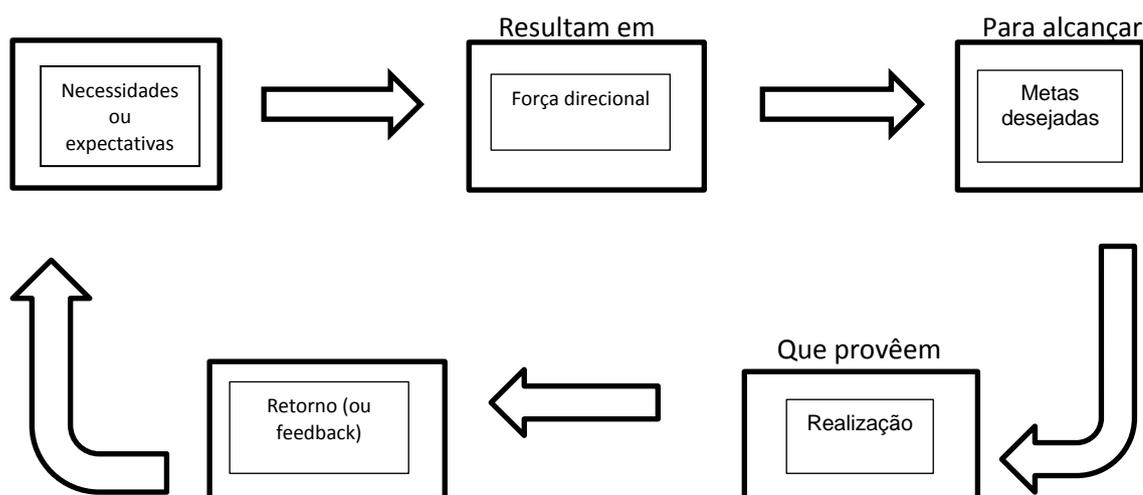


Figura 1: Modelo de motivação
Fonte: Silva (2008, p.204)

Para Torres (2004) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. E complementa que “esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”. (TORRES, 2004). Torres (2004) ainda observa que “nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição da pessoa”. Vianna (1999, p.31) elenca as seguintes dimensões que são capazes de impactar a motivação: 1)Desafios; 2) Realização/Satisfação; 3)

Valorização/Reconhecimento; 4) Crescimento profissional; 5) Participação/Utilidade; 6) Liderança; 7) Integração; 8) Reconhecimento financeiro.

Sobre o ciclo motivacional, Torres (2004, p.1) afirma que o mesmo se inicia:

com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Torres (2004) apresenta, ainda, o ciclo motivacional:

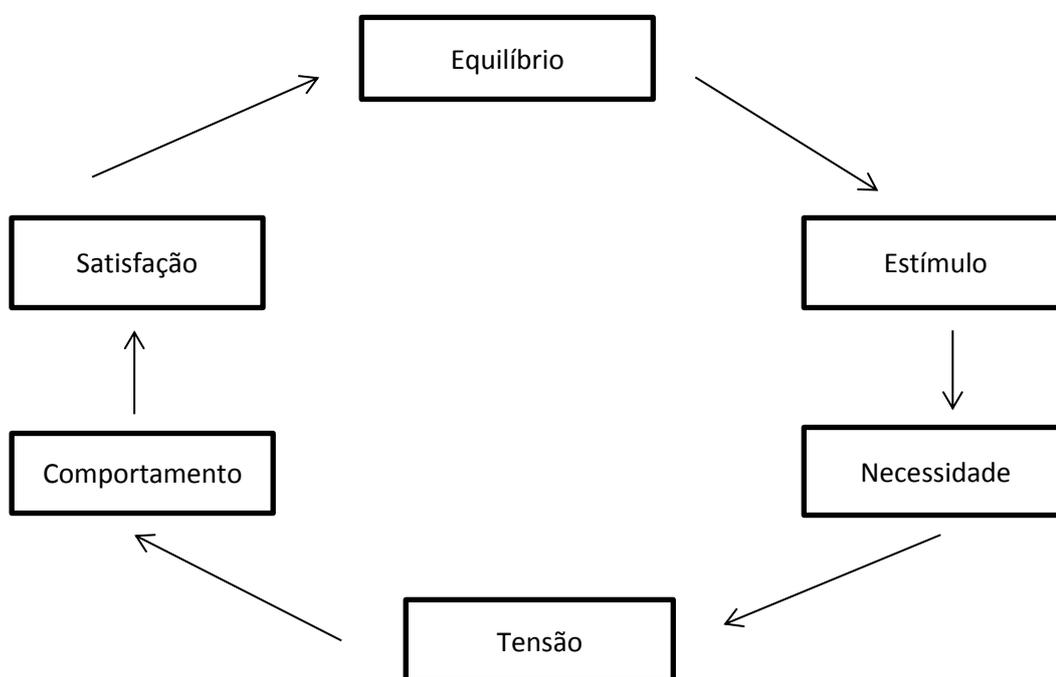


Figura 2: O ciclo motivacional
Fonte: Torres (2004)

Silva (2008, p.205) observa que existem dois tipos de motivação: a intrínseca e extrínseca, vejamos as suas definições:

A motivação intrínseca está relacionada a *recompensas psicológicas*, como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, o recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ou ser tratado com respeito. (SILVA, 2008, p.205)

A motivação extrínseca está relacionada a *recompensas tangíveis* ou materiais, como salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho. (SILVA, 2008, p.205)

A motivação laboral sofre influência de um “conceito importante: o contrato psicológico, que consiste em uma série de expectativas entre cada indivíduo/membro da organização, e a organização como entidade”. (SILVA, 2008, p.205) Ressaltando que “essas expectativas não são definidas formalmente, e mesmo que indivíduo e organização possam não estar a par conscientemente dessas expectativas, o relacionamento indivíduo-organização ainda assim é afetado por elas”. (SILVA, 2008, p.205) Sobre essas relações complexas indivíduo-organização, Vianna (1999, p.11) afirma que:

Nas frequentes visitas que faço a empresas, tanto para trabalhos de educação como para realizar pesquisas, começo a perceber uma preocupação com a criação de um clima empresarial em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação. Enfim, é a empresa fazendo a sua parte. Começa a se integrar cada vez mais como instrumento importante de estratégia superior das empresas um aspecto considerado até pouco tempo atrás como um luxo da área de Recursos Humanos: a felicidade dos seus Seres Humanos.

Em palestras e seminários realizados em cerca de 15 (quinze) países, Vianna (1999, p.13) ao solicitar que os participantes descrevessem uma época de ouro que tiveram em sua vida profissional (motivados para o trabalho), obteve os seguintes resultados:

1. Era uma época de desafios.
2. Sentia-se claramente uma perspectiva para o desenvolvimento.
3. As metas alcançadas e o sucesso obtido eram fartamente reconhecidos através de atitudes naturais, e não artificiais.
4. Eu tinha a possibilidade de sentir-me extremamente útil dentro de um senso de utilidade mais nobre.
5. Apesar dos esforços e do clima muitas vezes tenso do desafio, havia um ambiente de integração e respeito entre as pessoas.
6. Éramos orientados para um nível de liderança extremamente engrandecedor, humano e motivador.

Vianna (1999, p.24) verificou as variáveis envolvidas na relação funcionário-empresa e chegou as seguintes conclusões sobre as pretensões dos funcionários:

- Valorização e reconhecimento;
- Política de premiação realista/participação nos lucros;
- Recursos compatíveis com o grau de responsabilidade;
- Treinamentos constantes para atualização da função;
- Crescimento e desenvolvimento profissional;
- Frequentes desafios;
- Participação na tomada de decisões;
- Ser ouvido.

Cohen (2008, p.242) aplicou diversas vezes um teste baseado em estudos realizados pela *Public Agenda Foundation* e citados por John Naisbitt e Patrícia Aburdene, no livro *Re-inventing the Corporation*. Esse teste é composto por 13 (treze) fatores, conforme o quadro abaixo:

PESQUISA: O QUE VOCÊ ACHA QUE OS TRABALHADORES QUEREM?
• Trabalhar com pessoas que me tratam com respeito.
• Trabalho interessante.
• Reconhecimento pelo bom trabalho.
• Oportunidade de desenvolver habilidades.
• Trabalhar para pessoas que ouvem se você tem ideias sobre como fazer melhor as coisas.
• Oportunidade de pensar por mim mesmo, em vez de apenas executar instruções.
• Ver os resultados do meu trabalho.
• Trabalhar para gerentes eficientes.
• Trabalho que não seja fácil demais.
• Sentir-me bem informado sobre o que está acontecendo.
• Segurança no emprego.
• Alta remuneração.
• Bons benefícios.

Quadro 3: Pesquisa: O que você acha que os trabalhadores querem ?
Fonte: Cohen (2008, p.242)

Cohen (2008, p.243) afirma sobre o quadro acima que “os fatores já estão classificados em ordem decrescente de importância, sob o ponto de vista dos trabalhadores” e ainda ressalta que “essa classificação é a resultante de entrevistas ou de pesquisas com centenas de milhares de trabalhadores”. (COHEN, 2008, p.243) Salientando que:

O erro mais frequente e mais grave dos líderes é nem mesmo compreender o que motiva a maioria dos seguidores quase todo o tempo. Como disse Peter [Drucker] mais de uma vez, a motivação com base em recompensas materiais não é toda a história. Cohen (2008, p.242)

Sobre a importância do fator financeiro para a motivação, Vianna (1999, p.12) afirma que “pelos menos uma dezena de empresas públicas e privadas que pesquisamos apresentavam alguns dos mais generosos pacotes de remuneração do

mercado, incluindo benefícios diretos e indiretos” e complementa que “seu nível de motivação global se situava simplesmente abaixo da crítica”. (VIANNA, 1999, p.12) Não existe correlação entre remuneração e a conquista de motivação, no entanto qualquer situação de injusta financeira pode ocasionar na desmotivação. (VIANNA, 1999, p.12)

Tamayo e Paschoal (2003, p.33) destacam que “as estratégias de motivação laboral são mais eficientes quando correspondem diretamente a metas e valores do trabalhador”. E ainda observam que “o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando a atender a metas de trabalhadores diversos”. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.33) Sobre as demandas da organização e as dos funcionários, podemos perceber uma intensa relação entre produtividade dos funcionários e organizacional, algo que concedeu destaque para o estudo da motivação laboral. Os problemas envolvidos na motivação estão situados na relação organização-funcionário, pois essa parceria implica em exigências e demandas. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.35)

As demandas organizacionais envolvem o estabelecimento e cumprimento de normas comportamentais que seus membros devem seguir, para que as atividades laborais sejam executadas de acordo com as necessidades organizacionais. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.35). Já as demandas dos funcionários estão relacionadas ao respeito pelo ser humano e a busca por oportunidades que os satisfaçam, uma vez que estes almejam suprirem suas necessidades por meio das atividades laborais. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.36)

O quadro a seguir, elaborado por Tamayo e Paschoal (2003, p.46) destaca "algumas perspectivas de valorização do empregado que correspondem às suas metas e interesses".

DEMANDAS	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Quadro 4: Demandas Motivacionais do Empregado e Perspectivas para a sua Valorização por parte da Empresa

Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p.46)

Podemos observar que “no estudo da motivação e satisfação devem-se levar em consideração os aspectos de diferenças individuais e culturais quando da escolha da ação que direciona o comportamento até a satisfação”. (SILVA JÚNIOR, 2001, p.48) Compreender o ser humano considerando sua individualidade e mutabilidade é primordial para direcionar corretamente o processo de motivação. Devemos sempre considerar as suas particularidades e anseios por mudanças, algo natural para qualquer ser humano. (GREGOLIN, PATZLAFF E PATZLAFF, 2011, p.69) Sobre a motivação individual, observamos que essa pode ser compreendida como “o principal combustível para a produtividade da empresa, uma vez que funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em equipes, tendem a proporcionar melhores resultados”. (Azzi e Bardagi, 2009, p.6) Para Bergamini (1990, p.29) “cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio, ou como se pode dizer com maior precisão, cada pessoa é portadora de um estilo de comportamento motivacional”.

Sobre a individualidade do perfil dos funcionários, Bergamini (1990, p.24) ressalta que:

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação

humana. Dessa forma, parece inapropriado que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira mais precisa.

Podemos observar que “a empresa pode oferecer situações que, por serem tão avessamente humanas, desajustam e neurotizam aqueles que nela trabalham”. (BERGAMINI, 1988, p.127) No entanto, “ela pode também representar vigoroso instrumento que propicia o ajustamento e a satisfação dos que nela trabalham”. (BERGAMINI, 1988, p.127) Uma vez que “isso se dá por meio das suas condições organizacionais, que podem ir desde a adequação do instrumental de trabalho até as normas da grande política empresarial”. (BERGAMINI, 1988, p.127)

Sobre o problema motivacional, uma possível solução está no planejamento de ações que favoreçam as necessidades dos funcionários, sejam estas relacionadas ao nível psicológico ou as necessidades físicas. (BERGAMINI, 1988, p.128). Uma maneira eficaz de atender as demandas dos funcionários é a realização de estudos relacionados a satisfação dos mesmos com a organização. (BERGAMINI, 1988, p.131).

Sobre o papel da empresa na motivação, Vianna (1999, p.12) afirma que “o que interessa é definir uma escolha sensata para uma ação coordenada de motivação”. E complementa que as:

empresas [...] devem colocar como uma de suas prioridades uma série de estratégias que implementem um clima de estímulo permanente à ação humana. Algumas perguntas chave devem ser feitas frequentemente pelos dirigentes dessas empresas: ‘Nossos seres humanos estão felizes e motivados no ambiente de trabalho que construímos?’, ‘Quais são seus fatores de motivação?’, ‘Como estamos nutrindo e alimentando esses fatores?’, ‘Estamos fazendo bem a nossa parte?’

Pela complexidade envolvida sobre o que motiva cada pessoa, ninguém é capaz de motivar ninguém. No entanto as empresas devem ter atitudes que favoreçam a qualidade de vida no trabalho, desde sua admissão até seu desligamento. (VIANNA, 1999, p.31)

Sobre o relacionamento interpessoal no trabalho, Pestana et.al. (2003, p.82) afirmam que “as maiores influências sobre a motivação são as pessoas e o relacionamento entre elas”. E conclui que “pode-se influenciar e aprimorar muitos dos principais instrumentos de motivação, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade do trabalho”. (PESTANA et.al., 2003, p.82)

Bergamini (1990, p.30) observa que a “qualidade da energia pessoal investida em tais atividades condicionadas diminui gradualmente e o empregado produz cada vez menos”. E complementa que:

à medida que o tempo passa, baixam a satisfação pessoal e o sentimento de autoestima que as pessoas experimentam. Muito rapidamente, conforme mostram as pesquisas, será possível ter diante dos olhos, alguém completamente desmotivado. É dessa maneira que se nega às pessoas a possibilidade de colocarem em ação suas habilidades, capacidades e expectativas pessoais, que são indubitavelmente os aspectos mais relevantes dentro do processo motivacional. (BERGAMINI, 1990, p.30)

Ainda sobre a desmotivação no trabalho, Bergamini (1998, p.16) ressalta que a “observação que se faz do dia-a-dia de trabalho nas organizações deixa evidente que pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmas”. Condição esta que possibilita que esses funcionários projetem na organização suas frustrações, no entanto quando há motivação, o trabalho colabora para que esses funcionários conquistem satisfação e realização pessoal. (BERGAMINI, 1998, p.16)

Bergamini (1998, p.16) observa que “a partir do momento em que se instala o processo de desmotivação, caso não se faça algo para interrompê-lo, logo ela fará sentir seus efeitos nocivos”. E complementa que “trata-se de um processo não muito longo que ao final de três ou quatro meses leva ao esgotamento da antiga energia motivacional com a qual se começou a trabalhar”. (BERGAMINI, 1998, p.16)

Bergamini (1998, p.16) ainda destaca que “o processo de desmotivação fará ir por água abaixo a autoestima que cada um nutre por si mesmo”. E complementa que “começam aí os problemas que podem tornar-se mais graves com o passar do tempo, trazendo desconforto para o indivíduo em si e causando também, de forma mais ampla, danos ao clima organizacional”. (BERGAMINI, 1998, p.16)

Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.69) elencam como situações que desmotivam os seguintes itens:

tratamento impessoal, ser forçado a desenvolver atividades sem significados, sentir que as suas intenções não são reconhecidas, ter que conviver em meio a um clima de falsidade em que as pessoas não são levadas a sério.

E sobre o papel do empregador, Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.70) observam que este “poderá trazer à tona o estímulo necessário para que os

funcionários desmotivados possam se tornar de fato colaboradores, contribuindo para o progresso da empresa através do aperfeiçoamento e entusiasmo laboral”.

Tamayo e Paschoal (2003, p.40) afirmam que:

a maioria dos programas motivacionais elaborados e implantados nas organizações são genéricos, válidos para todos os seus membros, sem especificidade para equipes ou setores organizacionais. Idealmente, um programa organizacional de motivação laboral não deveria ser constituído exclusivamente por aspectos gerais, válidos para toda a organização; deveria contemplar também aspectos específicos para os diversos setores organizacionais, de acordo com o perfil motivacional dos seus membros.

Para as empresas, públicas ou privadas, influenciarem a motivação de seus funcionários é importante que se conheça a estrutura motivacional dos mesmos, tendo em vista que essa estrutura funciona como base para a construção de um perfil motivacional que envolve a relevância que cada motivação tem para cada funcionário, sendo assim uma hierarquia de motivações. Tornando possível assim, conhecer quais são as motivações e objetivos mais importantes para estes funcionários. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.45)

Bergamini (1990, p.33) observa que “a compreensão mais ampla daquilo que foi definido como motivação, só será conseguida na medida em que se esteja atento a uma dimensão mais intrínseca e mais profunda da natureza humana”. E complementa que:

É necessário reconhecer, no entanto, a contribuição indispensável feita pela psicologia a respeito da motivação humana. A pesquisa exaustiva desenvolvida pelos psicólogos revela aspectos que, durante muito tempo, haviam permanecido como mistérios insondáveis ou mesmo mágicos do comportamento humano – tempo no qual flutuaram opiniões pessoais, gerando confusões perigosas a respeito da motivação do ser humano. (BERGAMINI, 1990, p.33)

Ressaltamos ainda que “é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje”. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.36)

Os estudos sobre motivação no serviço público e suas aplicações iniciaram-se com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995 pelo governo federal, fato que possibilitou a utilização de estratégias dos recursos humanos da iniciativa privada pelo serviço público, obviamente respeitando as suas

características inerentes e visando a modernização dos serviços públicos prestados, e conseqüentemente favorecendo o bem da coletividade. (FALLER, 2004, p.24)

Para Bergue (2010, p.20):

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.

No contexto da administração pública:

é mais difícil manter os agentes públicos motivados e com alta produtividade, surge uma situação desafiadora, em que o desempenho do setor público vem sendo pressionado pela comparação com o setor privado no que se refere à qualidade e custos dos serviços prestados. (DELL'AGNELO; SILVA, s.d., p.22)

Tornando-se necessário a utilização de recursos da esfera privada, para a melhoria dos serviços públicos prestados, sempre considerando as diferenças existentes na administração pública.

Vieira et.al. (2011, p.17) afirmam que “torna-se essencial uma Gestão de Pessoas no setor público alinhada às novas demandas da sociedade”. A motivação deve ser vista além da questão financeira, uma vez que a mesma está ligada ao emocional de cada um, no caso do serviço público, onde as dificuldades são inúmeras, a motivação torna-se algo ainda mais complexo. (VIEIRA, 2011, p.17)

Sobre a motivação no serviço público, Silva (2010, p.7) ressalta que “são muitas as dificuldades, no que diz respeito a uma gestão de pessoas, em virtude da falta de direcionamento estratégico nos moldes da que ocorre nas organizações privadas”. E complementa que apesar disso:

já é possível identificar sinais de melhoria em alguns setores da administração pública. Apesar de o gestor público ter pouco poder de decisão com base na competência daquele a quem gerencia, é necessário compreender o papel da administração pública e saber lidar com suas peculiaridades. (SILVA, 2010, p.7)

Silva (2010, p.7) ainda ressalta que:

De modo geral, as dificuldades peculiares ao serviço público, tais como escassez de recursos financeiros, descontinuidade na gestão e salários nem sempre atrativos, se constituem em fatores de desestímulo ao candidato a ingressar nos quadros das organizações públicas. Entretanto, já são bastante conhecidos os exemplos que caracterizam uma reversão deste cenário. Exemplos como o do Poder Judiciário Federal, que além da oferta de bons salários, plano de cargos e salários e estabilidade no serviço, desenvolve políticas que buscam a satisfação das necessidades do servidor, cuja motivação tem reflexos no aumento de produtividade, tão necessária, nos dias atuais, para o alcance do objetivo que é a prestação de serviços com qualidade, celeridade e eficiência, diante de um cliente cada vez mais consciente de seus direitos, portanto, mais exigente.

Sobre a estabilidade do funcionário público, que poderia ser um fator de desmotivação, pois pode possibilitar a acomodação, Silva (2010, p.7) destaca que “muito criticada, a estabilidade do funcionário público é um assunto polêmico. Há muito, criou-se uma espécie de mito em torno do assunto”. E complementa que:

Entretanto, ao contrário do que se ouve falar, a estabilidade funcional não tem como objetivo perpetuar, no cargo público, aquele que, de alguma forma, não está preparado para exercê-lo. É, antes de tudo, um dispositivo constitucional que garante ao bom servidor continuar a prestar serviços como agente público, mesmo que isso contrarie a interesses políticos ou a vontade pessoal de dirigentes. (SILVA, 2010, p.7)

Para Affonso e Rocha (2010, p.3) “a vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização dos serviços públicos”. Uma vez que estes serviços tem uma relação direta com a sociedade, precisam ser sempre revistos, buscando a adequação as diversas mudanças que ocorrem na sociedade, almejando atender as demandas da mesma. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.3).

Affonso e Rocha (2010, p.4) também afirmam que “os servidores públicos com os quais os clientes-cidadãos interagem, exercem importante papel na percepção que o cliente terá da qualidade do serviço”. A satisfação dos usuários dependerá do atendimento oferecido pelos servidores públicos, sendo o ser humano o elemento fundamental para a qualidade desses serviços, cenário que envolve a motivação e o comprometimento das pessoas. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.4).

Affonso e Rocha (2010, p.4) também analisam que “buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria

do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental”. E destacam que “da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades”. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.4)

As mudanças pelas quais a Administração Pública vem passando, impõem que o resultados referentes a satisfação com os serviços públicos seja alta, e para que isso ocorra é fundamental a motivação e comprometimento dos servidores públicos. (FALLER, 2004, p.25):

Silva (2010, p.15) salienta que:

Para fazer face às demandas atuais da sociedade, a administração pública precisa, ainda, passar por modificações na forma de organização e funcionamento do Estado que propicie, aos gestores públicos, maior autonomia e flexibilidade, inclusive para a delegação de autoridade; melhor racionalidade no uso dos recursos públicos disponíveis; simplificação dos processos de trabalho; rever o excesso de regras, administração voltada para resultados; revisão do sistema de recrutamento, seleção e manutenção de pessoas.

Segundo Bergue (2010, p.22) o gestor público deve “compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional” além de entender “quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais”. (BERGUE, 2010, p.22)

Existem diversas teorias motivacionais que almejam analisar a influência da motivação no comportamento humano e cabe aos gestores públicos compreenderem a estrutura motivacional dos funcionários no ambiente organizacional, considerando as necessidades pessoais e superando os traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública. (BERGUE, 2010, p.23)

Para Tamayo e Paschoal (2003, p.34) “as teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho”. E ressaltam que “essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois”. (TAMAYO; PASCHOAL, 2003, p.34)

Sobre os desafios da motivação no serviço público, podemos afirmar que esta motivação é possível, no entanto os servidores públicos devem superar a ideia de recompensas pela finalização de tarefas, é fundamental definir suas metas pessoais, almejando o desenvolvimento profissional, o que ocasionará a melhoria da imagem da Administração Pública no Brasil. (VIEIRA et.al., 2011, p.17)

A seguir, são apresentadas as teorias motivacionais e seus principais recursos para obter-se a motivação dos funcionários nas organizações, almejando um clima organizacional favorável à prestação eficiente dos serviços prestados por estas organizações.

2.1.5 As teorias motivacionais

Este subcapítulo apresenta três teorias motivacionais na administração e suas importâncias para gerir adequadamente as pessoas em uma organização, visando obter o potencial máximo das mesmas e conseqüentemente benefícios para as organizações. A estrutura deste subcapítulo é a seguinte: 2.1.5.1 Teoria das necessidades de Maslow; 2.1.5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg e 2.1.5.3 Teoria da equidade.

Diversas teorias têm sido construídas para entender algo bem complexo: a motivação no trabalho. Para Tamayo e Paschoal (2003, p.36) “inicialmente, as explicações eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não levavam em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho”. Tamayo e Paschoal (2003, p.36) ainda ressaltam que:

Assim, na teoria da administração científica de Taylor, por exemplo, considerava-se que o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Desta forma, a partir do modelo econômico do homem foi elaborada uma teoria motivacional do trabalho. Posteriormente, muitas outras foram elaboradas, caracterizadas pela sua maior complexidade e por uma abordagem cada vez mais psico-sócio-cultural.

Bergamini (1998, p.12) destaca que:

Sem que se deva considerar como falsas, ou não científicas, várias teorias abordaram diferentes aspectos sob os quais se pode tratar o assunto da motivação. Uma vez colocadas em evidência as diferentes perspectivas sobre o mesmo tema, sua compreensão se ampliou e tornou possível a explicação de muitos dos comportamentos no trabalho. Isso fica bem claro quando se revê experimentos feitos no contexto das organizações desde o final do século passado. Como cada uma dessas teorias examinou o fenômeno motivacional sob um prisma diferente, levar em conta tal diversidade só pode enriquecer o conhecimento que se queira ter sobre o assunto.

Conforme Silva (2008, p.209) “qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar *as razões* pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o *processo* que causa tais comportamentos”.

Sobre as teorias motivacionais, Pestana et.al. (2003, p.82) afirmam que “apenas três mantiveram credibilidade por certo tempo”. Sendo as seguintes: Teoria das necessidades de Maslow, Teoria dos dois fatores de Herzberg e Teoria de Vroom. Todas as teorias são importantes, cada qual com a sua particularidade, cabe aos administradores aplicarem as que se adaptam a realidade profissional de cada organização, sempre objetivando a motivação dos funcionários no contexto organizacional. (PESTANA et.al., 2003, p.82)

Para Silva (2008, p.228), “cada uma das teorias de motivação é potencialmente útil e importante. Algumas têm enfoques mais ‘fortes’ (as teorias da equidade e expectância) do que outras, mas todas apresentam contribuições”. E ainda complementa que “toda e qualquer teoria procura explicar o que acontece com o comportamento humano e como alterá-lo da maneira mais adequada e para os melhores resultados possíveis, em toda condição ou circunstância”. (SILVA, 2008, p.229).

A seguir, apresentamos a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; A teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria da Equidade.

2.1.5.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Esta subdivisão apresenta a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e suas contribuições para os estudos motivacionais nas organizações.

A Teoria da hierarquia das necessidades foi elaborada pelo “psicólogo Abraham Maslow que desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa” (MAXIMIANO, 1997, p.215) Maslow dividiu as necessidades humanas em cinco grupos: necessidades fisiológicas ou básicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima e necessidades de autorrealização, conforme a figura abaixo (MAXIMIANO, 1997, p.215):



Figura 3: A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Maximiano (1997, p.215)

Guskuma (2009, p.32) destaca que mesmo tendo sido desenvolvida entre 1940 e 1950, “a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham H. Maslow ainda é discutida quando o assunto é motivação e comportamento humano, baseando-se em uma hierarquia de necessidades”. (GUSKUMA, 2009, p.32)

Ferreira et.al. (2008, p.85) salientam que Abraham Maslow foi um dos “pioneiros do estudo da motivação para o trabalho, centrando sua atenção na

investigação das necessidades humanas e seus reflexos sobre o processo motivacional”. E suas ideias influenciaram consideravelmente estudos posteriores sobre motivação.

Os estudos de Maslow são os mais divulgados na área de comportamento humano. Segundo a visão dele, conforme as necessidades mais básicas, tais como fisiológicas e de segurança, são supridas, outras mais complexas surgem, tais como as sociais, e assim sucessivamente, até chegar a necessidade de auto-realização. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.5)

Azzi e Bardagi (2009, p.3) observam que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow “afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo”. E também destacam que “Maslow propôs cinco tipos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.3) Sendo que “o nível mais primitivo inclui as necessidades fisiológicas, que são necessidades quanto à sobrevivência, como obtenção de ar, água, comida”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.3)

Sobre a dinâmica das necessidades da teoria de Maslow, podemos afirmar que as necessidades estão estruturadas de maneira hierárquica, onde as necessidades fisiológicas e de segurança estão situadas no nível primário. Já as necessidades sociais, de estima e de auto-realização são chamadas de necessidades secundárias. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.64)

Faller (2004, p.31) faz uma interessante análise sobre a relação entre as necessidades dessa teoria e a motivação, afirmando que a mesma é:

baseada na hierarquia das necessidades humana básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas.

Faller (2004, p.31) ainda salienta que “a ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade”. E conclui que “ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam seu comportamento”. (FALLER, 2004, p.31)

Sobre a Teoria de Maslow, podemos afirmar que a hierarquização dos motivos humanos foi uma inovação no comportamento humano, estudando esses motivos entre diferentes pessoas. Essa hierarquização possibilitou compreender quais são os objetivos perseguidos pelo funcionário em certo momento, fornecendo subsídios para que se influenciasse o seu comportamento, visando melhores resultados para a organização e para ele mesmo. (BERGAMINI, 1988, p.117)

E ainda ressalta que “um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento”. (BERGAMINI, 1988, p.117)

Confirmando a importância dos estudos de Maslow, Bergue (2010, p.27) afirma que “o comportamento humano é bastante complexo e a motivação é uma de suas determinantes, ou seja, o que motiva as pessoas são as suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas”.

Cohen (2008, p.247) também destaca a teoria proposta por Maslow ao observar que:

Peter [Drucker] considerava importante o trabalho de Maslow, não só por atribuir pouca relevância à remuneração, mas também por enfatizar a presença variável das diversas necessidades, ou seja, quanto mais saciava determinada carência, menos importante ela se tornava como fator de motivação.

Sampaio (2004, p.64) observa que “a motivação em Maslow está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo; e que este propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido”. E conclui que “uma necessidade, portanto, é algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza”. (SAMPAIO, 2004, p.64)

Silva (2010, p.4) afirma que o princípio da teoria de Maslow está baseado nos:

motivos que impelem o indivíduo à prática de determinada ação está no próprio indivíduo. Os enfoques sustentam que a motivação surge com o desejo de satisfazer uma necessidade. Uma necessidade é uma sensação pessoal de carência em algum aspecto da vida de uma pessoa, a qual gera uma tensão desagradável. Logo, o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades.

Ferreira et.al. (2008, p.87) afirma que:

As necessidades humanas foram representadas na conhecida “pirâmide de Maslow”, que estabelece a hierarquia entre cinco tipos básicos de necessidades. As da base da pirâmide são as que primeiramente se manifestam e, a partir do atendimento a elas, as necessidades mais elevadas vão surgindo.

Chiavenato (2002, p.113) demonstra a hierarquia das necessidades de Maslow por meio da seguinte figura:

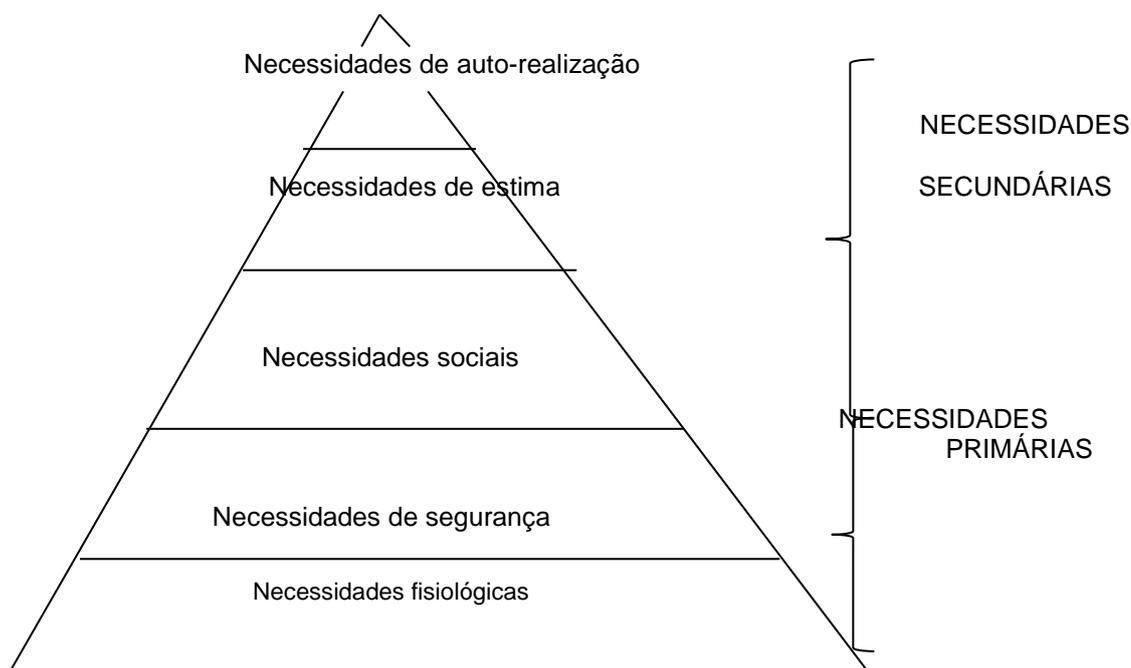


Figura 4: A hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Chiavenato (2002, p.113)

Sobre a hierarquia das necessidades e os meios de satisfação, Chiavenato (2002, p.115) nos apresenta a seguinte figura:

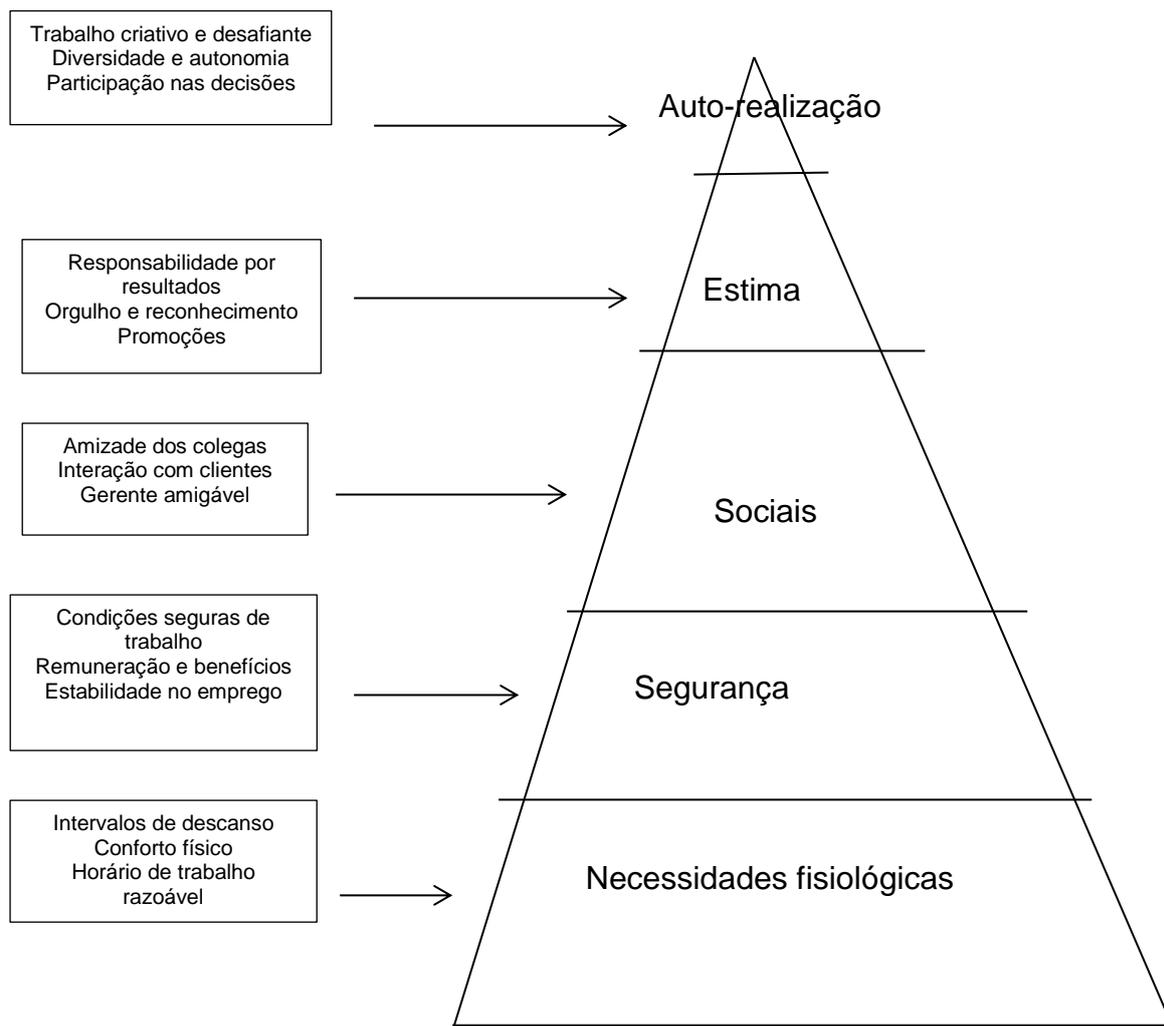


Figura 5: A hierarquia das necessidades e os meios de satisfação
Fonte: Chiavenato (2002, p.115)

Ferreira et.al. (2008, p.87) especifica os níveis da pirâmide de Maslow da seguinte maneira:

São os seguintes os cinco níveis da pirâmide de Maslow, ordenados da base para o topo: necessidades fisiológicas (alimento, água, repouso e bem-estar físico); necessidades de segurança (desejo de alcançar estabilidade na vida pessoal e profissional); necessidades de amor, afeição e participação (manutenção de relacionamentos positivos com outras pessoas); necessidades de estima (sentir-se reconhecido, valorizado); e necessidades de auto-realização (sentimento de satisfação com as conquistas e realizações alcançadas).

Sobre a estrutura da pirâmide de Maslow, Oliveira (2013, p.2) ressalta que as “necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência”. Sendo que “na base da pirâmide estão as

necessidades mais baixas (necessidade fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). (OLIVEIRA, 2013, p.2)

Oliveira (2013, p.2) explica as necessidades da pirâmide de Maslow da seguinte forma:

1- Necessidades fisiológicas: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual.

2- Necessidades de segurança: constituem o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.

3- Necessidades Sociais: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

4- Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a auto apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.

5- Necessidade de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente auto-desenvolver-se. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Oliveira (2013, p.3) ainda ressalta que “as necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo”. Já as demais “estão na parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológica e social”. (OLIVEIRA, 2013, p.3). E ainda observa que estas “são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo”. (OLIVEIRA, 2013, p.3).

Sobre as sete categorias das necessidades básicas propostas por Maslow, Sampaio (2004, p.68) observa que muitos livros sobre comportamento organizacional não mencionam as seguintes categorias:

desejos de saber e entender que Maslow considera menos conhecidos, porque não possuem implicações clínicas, que são a principal base do conjunto de categorias desenvolvido por ele. Entretanto, ele as considera como necessidades e sujeitas à gratificação como as demais.

Além das “necessidades estéticas que ele entende como os impulsos à beleza, simetria, e possivelmente à simplicidade, à inteireza e à ordem”. (SAMPAIO, 2004, p.68)

Sobre as contribuições da Teoria de Maslow, ressaltamos a complexidade do comportamento no trabalho, tendo em vista que não é recomendável a adoção de práticas simplistas sobre o comportamento, uma vez que as necessidades dos funcionários podem estar orientadas para diferentes necessidades, devemos buscar analisar todas essas necessidades, objetivando ressaltar as mais relevantes para os funcionários. (FERREIRA et.al., 2008, p.85)

Sampaio (2004, p.69) afirma que:

Maslow não desenvolveu uma teoria mecanicista da hierarquia das necessidades, mas uma teoria da preponderância hierárquica das necessidades, em que a influência de uma necessidade estaria associada à gratificação relativa de uma necessidade considerada inferior a ela. Trata-se de uma teoria dinâmica, portanto as pessoas se encontrariam sob o jugo das influências das suas necessidades, que se alternam ao longo da vida.

Silva (2010, p.6) faz ressalvas a hierarquia das necessidades de Maslow e afirma que:

Maslow sustenta que os indivíduos possuem uma complexa série de cinco categorias de necessidades e as arranjou em ordem de importância: fisiológicas; de segurança; de associação, de estima e de auto-realização, e que há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer as fisiológicas e, a seguir, as de segurança, as de associação, as de status e as de auto-realização, nesta ordem. Entretanto, as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação, como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada indivíduo. Portanto, a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Peter Drucker observou que analisar somente a hierarquia das necessidades de Maslow era insuficiente para a obtenção de resultados satisfatórios sobre a motivação. (COHEN, 2008, p.247). Além disso, Ferreira et.al. (2008, p.87) suscitam alguns questionamentos sobre a Teoria de Maslow, tais como:

Se a hierarquia por ele proposta não falha ao generalizar a ordem em que as necessidades surgem, desconsiderando as diferenças conjunturais, culturais e individuais, que podem fazer com que um tipo de necessidade se destaque das demais, ou que elas surjam em uma ordem distinta daquela que ele propôs. Será que uma necessidade, realmente, só se manifesta depois de a outra estar satisfeita?

Independentemente dos questionamentos sobre a teoria de Maslow, não se pode negar a sua importância para a abordagem comportamental da Administração, tendo em vista que seus resultados são estudados e discutidos na atualidade.

A seguir, apresentamos a Teoria dos dois fatores de Herzberg.

2.1.5.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Esta subdivisão apresenta a Teoria dos dois fatores de Herzberg e suas contribuições para os estudos motivacionais nas organizações.

A Teoria dos dois fatores foi elaborada por Frederick Herzberg, Cohen (2008, p.249) afirma que ele utilizou em sua base de trabalho os estudos de Maslow e “foi mais longe no estudo da motivação”. (COHEN, 2008, p.249). Ainda destaca que a pesquisa de Herzberg “é importante por mostrar que, se reduzirmos os fatores higiênicos, causaremos insatisfação no trabalho”. (COHEN, 2008, p.250)

Ferreira et.al. (2008, p.87) ressaltam que Frederick Herzberg foi um “importante estudioso da motivação humana. Segundo a teoria por ele defendida, motivação e desmotivação não são extremos opostos de uma mesma dimensão”.

Silva (2010, p.5) afirma que esta teoria é “baseada no ambiente externo e no trabalho”, tendo em vista que “Herzberg diz que a motivação dos indivíduos depende de fatores higiênicos e motivacionais, após examinar inicialmente a relação entre satisfação no trabalho e produtividade”. (SILVA, 2010, p.5)

A teoria de Herzberg tem sido amplamente utilizada na área de motivação de pessoal em contexto organizacional, isso se deve a necessidade de se compreender as situações existentes no trabalho e como esse ambiente interfere no comportamento dos funcionários. Os fatores motivacionais estão relacionados com o surgimento da motivação, já os fatores higiênicos estão relacionados a não motivação. (VISEU, 2011, p.34)

Viseu (2011, p.34) ainda destaca que:

os factores higiénicos têm como principal função afastar os colaboradores de situações menos prazerosas, evitando, assim, que eles atinjam um patamar de desmotivação. Em oposição, os factores motivacionais potenciam o desenvolvimento dos colaboradores, fazendo com que estes se sintam mais motivados, o que se traduzirá em maiores benefícios para as organizações.

Faller (2004, p.34) afirma que essa teoria “foi baseada em uma pesquisa que, inicialmente, examinou eventos nas vidas de engenheiros e contadores e em outras dezesseis investigações posteriores”. E ainda observa “esses estudos mostraram que os fatores envolvidos na produção da satisfação e da motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho”. (FALLER, 2004, p.34)

Herzberg buscou compreender o comportamento dos funcionários em contexto organizacional e “dividiu dois grupos de fatores presentes no ambiente de trabalho e sua relação com as dimensões de satisfação/insatisfação e motivação/desmotivação”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.3):

Bergamini (1998, p.13) destaca que “Herzberg abre uma nova perspectiva com suas pesquisas propondo que existem dois tipos de objetivos motivacionais qualitativamente diferentes”. E ainda observa que:

Segundo sua teoria existem objetivos motivacionais cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores estão ligados ao ambiente periférico ou extrínseco ao indivíduo. Além dos fatores extrínsecos ao indivíduo, existem outros que tratam da busca de um máximo de satisfação motivacional e estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, sendo reconhecidos como os verdadeiros fatores de satisfação da motivação intrínseca. (BERGAMINI, 1998, p.13)

Bergamini (1998, p.13) verifica que a importância dos estudos de Herzberg consiste em:

permitir que se perceba a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam, mas tão somente neutralizam a insatisfação e aqueles que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Com isso, Herzberg conclui que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, assim como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Isso significa que aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas quando está ausente, não as satisfaz quando presente. E aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presente, não

as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa, mas, se forem injustas, instala-se um clima de insatisfação geral.

Conforme Bergamini (1998, p.13) “ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg pretende demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para se obter motivação”. E complementa que:

Atendidos os fatores periféricos está se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas. É necessário ir além disso e oferecer às pessoas oportunidade de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior, responsáveis pela verdadeira motivação. Todos esses fatores intrínsecos pertencem a um tipo de necessidades de mais alto nível e não de necessidades primárias consideradas como básicas à subsistência física. (BERGAMINI, 1998, p.13)

Ferreira et.al. (2008, p.88) afirmam que:

Para Herzberg, os fatores que determinam a motivação são: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, avanço e crescimento [...] Em outra dimensão, estão os fatores que determinam a desmotivação, quando não são atendidos de acordo com as expectativas dos empregados, ou “fatores higiênicos”: administração e política da companhia; supervisão; relacionamento com o supervisor; condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas; vida pessoal; relacionamento com os subordinados; status e segurança.

E ainda observa que “embora possamos concordar com a visão de Herzberg quanto à existência de duas dimensões distintas, satisfação e insatisfação, cremos que é difícil delimitar as fronteiras entre os fatores higiênicos e motivacionais”. (FERREIRA et.al., 2008, p.89)

Para Silva (2008, p.215) “A teoria de Herzberg apresenta uma nova visão sobre o conteúdo da motivação no trabalho”. E “a distinção entre fatores de motivação e os de higiene vai ajudar a gerência a provocar nos indivíduos um desempenho elevado”.(SILVA, 2008, p.215) E ainda complementa que o princípio “fundamental da teoria de Herzberg é que, a fim de maximizar a produtividade das pessoas, é absolutamente necessário satisfazer suas necessidades de manutenção e prover a oportunidade de gratificar suas necessidades de motivação”. (SILVA, 2008, p.215)

Guskuma (2009, p.37) observa que Segundo a Teoria de Herzberg:

melhorias nas condições ambientais de trabalho poderiam contribuir para reduzir a insatisfação no trabalho, mas não garantiriam o surgimento ou aumento dos níveis de satisfação no trabalho. Por outro lado, fatores intrínsecos ao trabalho, tais como realização, reconhecimento e desafios seriam fatores capazes de satisfazer e motivar as pessoas, sendo que a sua ausência não necessariamente geraria insatisfação.

Conforme a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, a “melhoria nas condições de trabalho e nas recompensas econômicas não gera necessariamente maior envolvimento ou maior motivação, porém afasta barreiras para o crescimento do desempenho”. (BORGES; ALVES FILHO, 2001, p.189)

Para Maximiano (1997, p.223):

A teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação está associada ao trabalho, e não ao ambiente. No entanto, mesmo os fatores motivacionais mais poderosos são insuficientes para superar a insatisfação produzida por um ambiente ruim. Portanto, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o ‘motor pessoal’ – um sem outro é ineficaz.

Vieira et.al. (2011, p.11) destacam que “os fatores higiênicos dizem respeito a como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada um”.

Maximiano (1997, p.221) apresenta-nos os dois fatores de Herzberg:

1. Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados também fatores motivacionais ou intrínsecos:
 - Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa).
 - Sentido de realização de algo importante.
 - Exercício da responsabilidade.
 - Possibilidade de crescimento.
 - Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.
2. Fatores relacionados com as condições de trabalho, chamados também fatores extrínsecos ou higiênicos.
 - Estilo de supervisão do chefe.
 - Relações pessoais com os colegas.
 - Salário.
 - Políticas de administração de pessoal.
 - Condições físicas e segurança do trabalho.

Para ilustrar essa teoria, Maximiano (1997, p.222) apresenta a seguinte figura:



Figura 6: A teoria de Herzberg
Fonte: Maximiano (1997, p.222)

Chiavenato (2002, p.119) apresenta um quadro sobre os fatores motivacionais e fatores higiênicos da Teoria de Herzberg:

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação a sua empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Quadro 5: Fatores motivacionais e higiênicos da Teoria de Herzberg
Fonte: Chiavenato (2002, p.119)

Silva (2008, p.214) ilustra os fatores de higiene e de motivação por meio da seguinte figura:

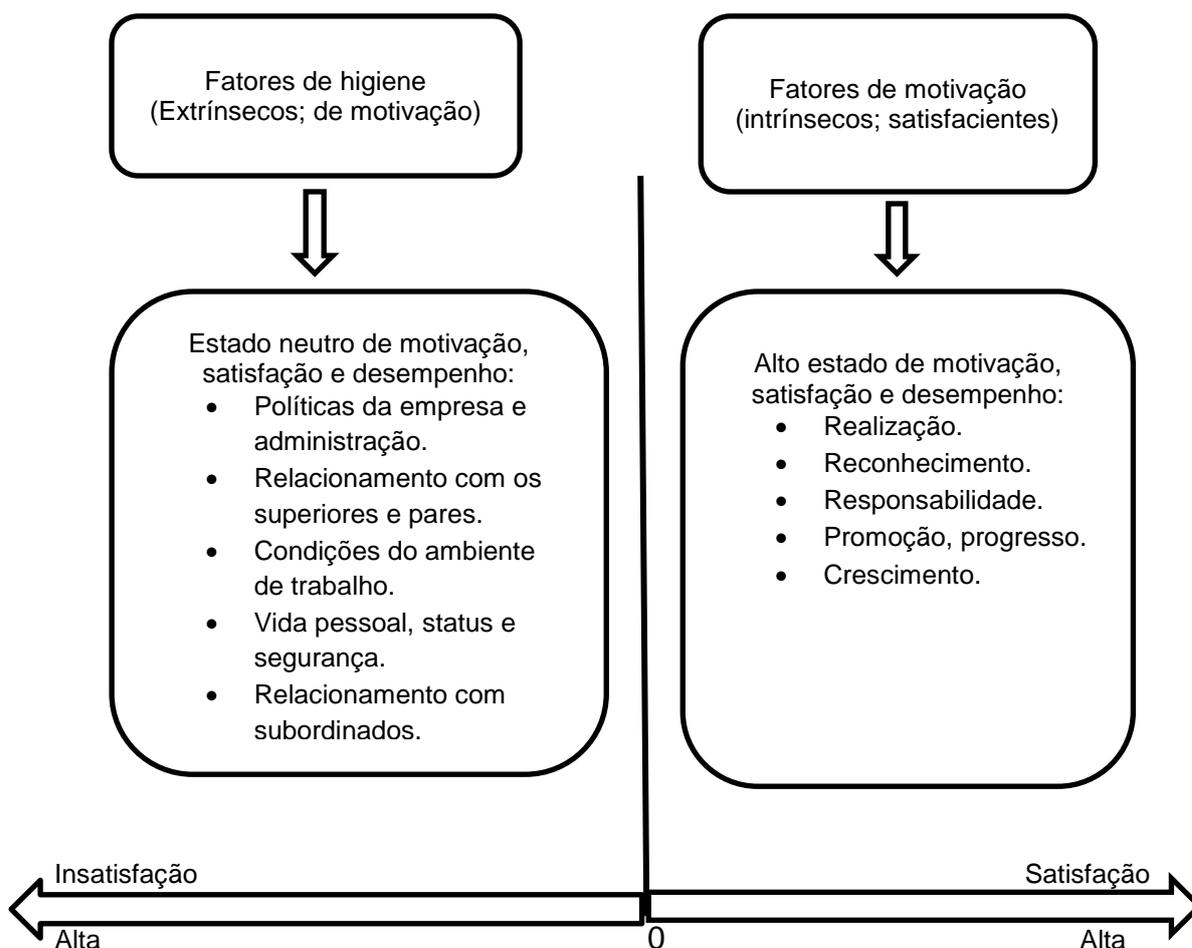


Figura 7: Fatores de higiene e motivação
 Fonte: Silva (2008, p.214)

Cohen (2008, p.249) analisa os dois fatores de Herzberg da seguinte maneira: Fatores higiênicos: “assim denominados por atuarem como medicina preventiva, ao menos no local de trabalho. Eles evitam a insatisfação no trabalho”. São impossíveis de serem plenamente saciados, mas devem ser observadas, pois influenciam o desempenho, porém não contribuem para a melhoria do mesmo. (COHEN, 2008, p.249) Já os “fatores higiênicos são dinheiro, status, tratamento de seguidores e segurança”. (COHEN, 2008, p.249) Fatores motivacionais: estão relacionados ao trabalho em si e “incluem sentimento de realização, reconhecimento pelo sucesso, trabalho desafiador, responsabilidades crescentes e, por fim, crescimento e desenvolvimento”. (COHEN, 2008, p.250) “Eles geram satisfação no trabalho, em contraste com as necessidades higiênicas que apenas evitam a insatisfação no trabalho”. (COHEN, 2008, p.250)

Maximiano (1997, p.223) afirma que “satisfação e insatisfação, de acordo com Herzberg, representam duas dimensões distintas da motivação”. E ilustra esse cenário na figura abaixo (MAXIMIANO, 1997, p.223):

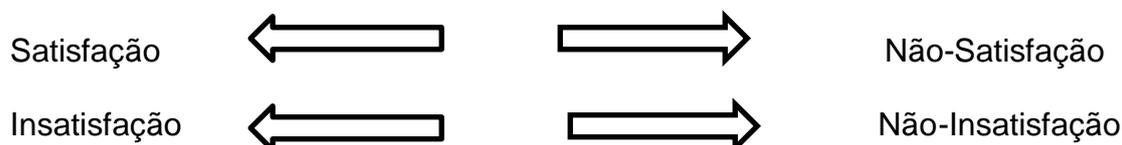


Figura 8: Satisfação e insatisfação
Fonte: Maximiano (1997, p.223)

Bergamini (1988, p.123) destaca que a teoria de Herzberg possibilitou:

afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tido como satisfação, mas apresenta-se como uma situação na qual o que se passa é nenhuma insatisfação.

Sobre a satisfação e insatisfação na Teoria de Herzberg, Silva Junior (2001, p.49) observa que:

Quando os fatores de higiene são otimizados, evitam insatisfação. Entretanto, quando existe uma otimização dos fatores de motivação, geralmente provocam satisfação. São considerados como fatores higiênicos as políticas organizacionais e de administração, a supervisão, o relacionamento, as condições de trabalho, o salário, a segurança no cargo e o status. Já os fatores de motivação estão relacionados à responsabilidade, à possibilidade de crescimento, à liberdade de decisão, ao conteúdo do cargo, à realização, ao reconhecimento, ao uso pleno das habilidades pessoais e ao estabelecimentos de objetivos e avaliações relacionada com eles. Em uma leitura psicológica os fatores higiênicos podem ser denominados de extrínsecos, enquanto os fatores de motivação de intrínsecos.

Para Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.65) “os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si”. E ainda afirmam que:

Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação. Sendo assim, a teoria dos dois fatores de Herzberg pressupõe que a satisfação dos trabalhadores depende dos fatores motivacionais ou satisficentes; ao passo que a insatisfação no serviço depende dos fatores higiênicos ou satisficentes. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.65)

Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.65) também observam que:

Os fatores higiênicos, também conhecidos como insatisfacientes, são aqueles ligados a variáveis externas, de caráter menos introspectivo, mas que possuem o poder de gerar o desânimo e a “desmotivação” no indivíduo afetado pela ausência desses elementos. Infere-se que os fatores higiênicos são extrínsecos, no sentido de que são aqueles que vivem ao redor das pessoas e que essas não podem controlá-lo. São alguns exemplos: o salário, benefícios sociais, condições físicas, etc. Assim, concebe-se que os fatores higiênicos (ou insatisfacientes) como elementos incapazes de promover a satisfação dos indivíduos, embora sejam extremamente necessários para produzir uma motivação efetiva.

Segundo Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.66) os estudos de Herzberg demonstraram que “quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados; se elevam a satisfação não conseguem sustentá-la por muito tempo”. Já “Quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados e apenas evitam a insatisfação sem promover a satisfação”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.66)

Sobre os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.66) afirmam que estes:

recebem essa tipologia por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, dependendo das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Sobre os fatores higiênicos ou extrínsecos, Bergamini (1990, p.28) afirma que:

O perigo maior de considerar os fatores extrínsecos ao indivíduo como a força motriz da sua motivação é o de levar uma razoável quantidade de empresas a cometerem erros grosseiros. Muito tempo e energia foram perdidos no planejamento de medidas tais como: horários flexíveis, férias adicionais, condições ambientais de trabalho, concessão de prêmios, planos de benefícios, aumentos de salário por mérito, lugares especiais no estacionamento etc. porque acreditou-se que tais fatores teriam o condão de aumentar a motivação daqueles que trabalham. Essas pessoas, a partir de então, passaram a supor que essas eram as únicas fontes de satisfação que suas organizações lhes poderiam oferecer.

E ainda complementa que:

Quando se consideram fatores extrínsecos ao indivíduo como elementos que condicionam a reação, é importante ter em mente que quando a recompensa ou a punição que estão ligadas a ela são retiradas, o comportamento do indivíduo desaparece, ou melhor, que tal comportamento não se mantém por si mesmo. Se todas as vezes que alguém falta ao trabalho ou se atrasa dá-se uma punição sob forma de perda salarial, a partir do momento em que essa consequência indesejável desapareça, o comportamento não desejável reaparecerá, isto é, ela voltará a faltar e atrasar-se. Por outro lado, se um aumento no nível de vendas é recompensado por uma gratificação especial, a partir do momento em que esse prêmio deixe de ser oferecido, o comprometimento dos vendedores diminuirá e as vendas cairão a um nível provavelmente inferior àquele atingido antes do sistema de premiação. (BERGAMINI, 1990, p.28)

Bergamini (1990, p.28) também ressalta que “se torna impossível deixar de utilizar fatores externos que foram anteriormente colocados em ação (prêmios ou punições)”. E observa que:

Ainda que muitos dos empregados se queixem da qualidade das refeições financiadas pela empresa, será ainda mais dramático retirar-lhes esse benefício. Talvez seja essa a razão pela qual Herzberg faz a distinção entre fatores de motivação e fatores extrínsecos que chama de higiênicos. Ele propõe que os primeiros sejam espontaneamente escolhidos e perseguidos pelo indivíduo. Os fatores de manutenção ou higiene oferecidos pela empresa, quando inexistem, fazem com que as pessoas adotem condutas passivas. Para que o movimento seja restabelecido, é necessário acenar com tais fatores - como se fosse constantemente necessário empurrar ou puxar as pessoas para que se movam.

E ainda destaca que

Raramente se faz justiça a D. McGregor que já em 1954 mostra a diferença entre a satisfação de necessidades básicas atingidas por meio do oferecimento de fatores exteriores às pessoas e as necessidades que ele denomina de sociais e de Ego. Em seu livro, publicado antes dos trabalhos de Herzberg, que apareceram em 1959, McGregor já levanta a suspeita de que deverá haver uma certa distinção entre fatores intrínsecos e extrínsecos quando utiliza a metáfora da "cenoura na ponta da vara".(BERGAMINI, 1990, p.28)

A teoria dos dois fatores de Herzberg “representa uma espécie de desdobramento em relação às teorias de Maslow” (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.65) tendo em vista “que revela os mesmos propósitos do modelo da hierarquia das necessidades através da subdivisão dos elementos motivacionais em dois grupos distintos”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.65) E ainda afirmam que:

as teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização). (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.67)

Silva (2008, p.216) compara as teorias de Maslow e Herzberg, conforme as figuras abaixo:

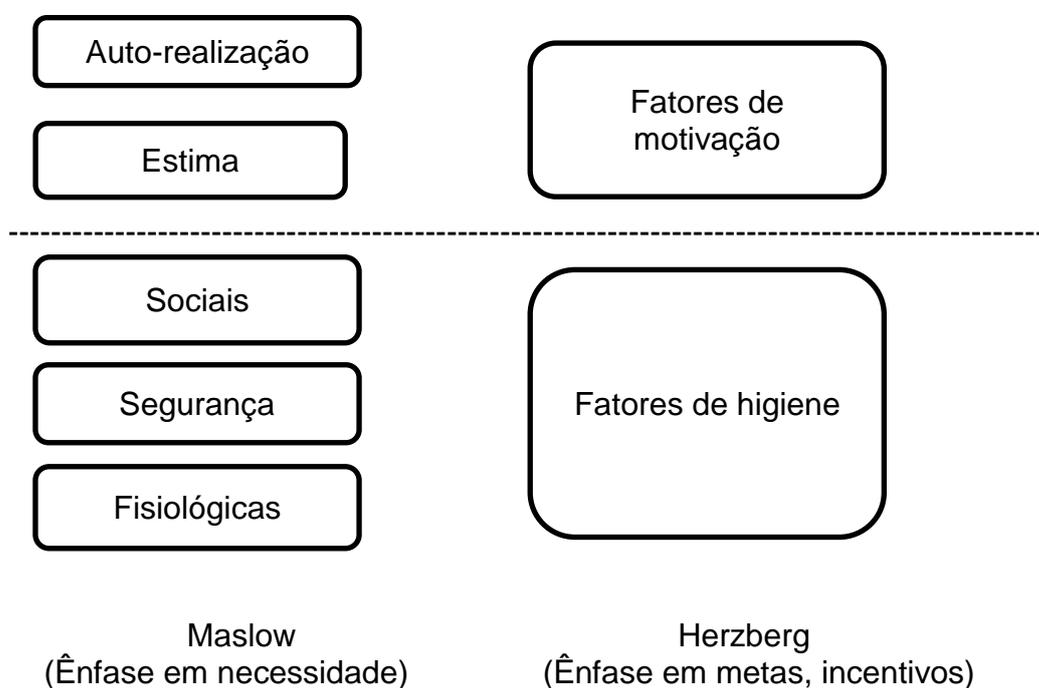


Figura 9: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg
 Fonte: Silva (2008, p.216)

As vantagens da Teoria de Herzberg “são evidenciadas a partir da clara identificação de aspectos intrínsecos e extrínsecos, os quais trazem potenciais distintos de promover a satisfação e o entusiasmo nos trabalhadores”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p.65)

Devemos considerar a individualidade dos funcionários de uma organização, pois para que seja possível influenciá-lo, torna-se necessário conhecer quais ações trazem os melhores resultados para a motivação desses funcionários. (GREGOLIN, PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, P.67)

Baseando-se no modelo de análise de Herzberg, Bergue (2010, p.31) ressalta que “o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afeta a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional para elaborar a devida ação gerencial”.

Para Ferreira et.al. (2008, p.89):

A grande lição que podemos tirar dos estudos de Herzberg é que não basta uma organização proporcionar um bom salário, boas condições físicas de trabalho, segurança no emprego e um bom relacionamento profissional aos seus empregados para que estes se motivem para o trabalho. Da mesma forma, uma vida pessoal equilibrada e feliz não garante que uma pessoa será um trabalhador motivado. É comum observarmos pessoas que, mesmo encontrando em suas empresas os fatores citados adequadamente atendidos, não se sentem motivadas para o trabalho.

A seguir, apresentamos a Teoria da equidade.

2.1.5.3 Teoria da equidade

Esta subdivisão apresenta a Teoria da equidade e suas contribuições para os estudos motivacionais nas organizações.

Para Silva (2008, p.225) a teoria da equidade “concentra-se no sentimento do indivíduo de quão justamente ele tem sido tratado em comparação com o tratamento recebido pelos outros”. Silva (2008, p.225) também ilustra a teoria da equidade na prática da seguinte forma:

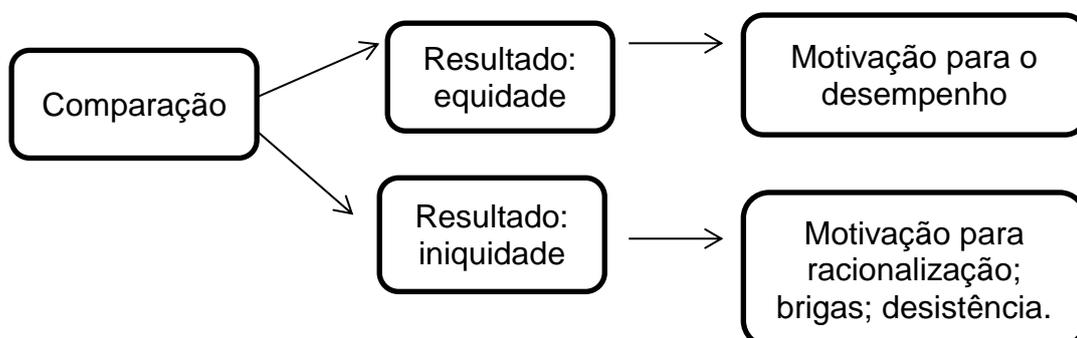


Figura 10: A teoria da equidade na prática
Fonte: Silva (2008, p.225)

Conforme Vieira et.al. (2011, p.15):

A teoria da equidade enfoca a percepção dos indivíduos de quão justos são tratados se comparados com os outros. Essa teoria, desenvolvida por J. Stacy Adams propõe que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho.

Bergue (2010, p.35) destaca que é um dos fatos mais importantes para o entendimento dessa teoria é a possibilidade de “reconhecemos que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas”. E ainda complementa que as pessoas “estão atentas às remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes e capazes de afetar o seu comportamento”. (BERGUE, 2010, p.35)

Viseu (2011, p.33) também observa que:

Um aspecto fundamental deste modelo reside no fenómeno de comparação, ou seja, na avaliação que o indivíduo faz entre a sua prestação e a dos seus pares, relativamente a todos os aspectos da vida organizacional.

Vieira et.al. (2011, p.16) afirmam que “de acordo com essa teoria, se as pessoas percebem suas remunerações como iguais às que outros recebem por uma contribuição similar, elas acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo”. E complementa que “as pessoas avaliam a equidade por uma proporção do que se ganha numa situação de trabalho (resultados) em relação ao que se coloca nele (insumos)”. (VIEIRA et.al., 2011, p.16)

Vieira et.al. (2011, p.16) analisam a equidade e a inequidade existentes nesta teoria:

A proporção pode ser comparada à de outra pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de um grupo. Por outro lado, a iniquidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado. Nessa situação, existe um estado de tensão de equidade e é exatamente este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo para corrigi-la.

Sobre a inequidade, Viseu (2011, p.33) afirma que a mesma ocorre quando um “indivíduo desempenha uma tarefa de forma proveitosa, mas entende que a sua recompensa é inferior à dos seus pares, encontra-se numa situação de inequidade,

ou seja, a dicotomia tarefa/recompensa não foi benéfica para si”. E ainda complementa que:

Perante esta situação, o trabalhador tenta recuperar o seu equilíbrio. Contudo, a procura deste, traz à organização consequências negativas, menor comprometimento, lealdade, bem-estar, identificação, podendo, em situações mais graves, incorrer-se em situações de abandono do posto de trabalho. Assim, considera-se essencial evitar que os trabalhadores desenvolvam este tipo de sentimento. Se, pelo contrário, um indivíduo atinge uma boa performance e a sua recompensa é considerada adequada, ele atingirá um patamar de equidade, que corresponde a um sentimento de justiça e, conseqüentemente, maior motivação. (VISEU, 2011, p.33)

Referente aos métodos mais comuns para amenizar a inequidade, Vieira et.al. (2011, p.16) destacam os seguintes:

a-) Mudar seus insumos. b) Mudar seus resultados; c) Distorcer percepções de si mesmo; d) Distorcer percepções dos outros; e) Escolher uma referência diferente; e f) Deixar o campo. Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que existem diferenças individuais quanto à sensibilidade com relação à iniquidade, pois algumas pessoas são mais complacentes, enquanto outras são mais radicais na não aceitação de condições desiguais.

Viseu (2011, p.33) conclui que “a justiça é a “pedra de toque” desta teoria”. E ainda observa que:

Quando existe uma percepção da mesma, um colaborador encontrar-se-á motivado, se, pelo contrário, este não a perceber, sentir-se-á desmotivado, o que trará consequências negativas para a organização. Aspectos como a divisão dos benefícios e sua coerência, são outros factores passíveis de influenciar, de acordo com esta teoria, a motivação em contexto laboral.

Após o exposto, podemos afirmar que as teorias abordadas contribuem para otimizar a atuação da área de gestão de pessoas em instituições públicas e privadas. E conforme Vieira et.al. (2011, p.16) afirmam “o Gestor de Pessoas no setor público pode aplicar estas diferentes teorias a partir do conhecimento mais aprofundado do pessoal ao qual ele gerencia”. E ainda ressaltam que é “necessário conhecer melhor o perfil motivacional de cada grupo de trabalhadores para melhor direcionar suas ações”. (VIEIRA et.al., 2011, p.16)

A seguir, apresentamos os estilos de administração: Teoria X e Y.

2.1.6 As teorias X e Y: estilos de administrar

Esta subdivisão apresenta os estilos de administrar: Teoria X e Y e suas contribuições para a evolução do pensamento administrativo.

Ferreira et.al. (2008, p.84) ressaltam que Douglas McGregor foi um expoente da abordagem humanística da administração e afirmam que “no seu livro *The human side of enterprise* (1960), ele propôs a existência de duas maneiras básicas da interpretação da natureza humana no trabalho”, sendo que essas duas maneiras tinham as seguintes características “uma negativa, baseada nos valores mais conservadores, típicos do taylorismo, que ele batizou de teoria X, e uma alternativa, calcada nos princípios dos pensadores humanísticos, que ele chamou de teoria Y”. (FERREIRA et.al., 2008, p.84).

Douglas McGregor dividiu os estilos de administrar em duas formas: A teoria X (tradicional, mecanicista e pragmática) e a Teoria Y (moderna e orientada para o comportamento humano). (VIEIRA et.al., 2011, p.12)

Silva (2008, p.234) elucida as características das teorias X e Y no quadro abaixo:

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada na produção • Autocrática • Controle externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada no empregado • Democrática • Controle interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas e têm baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivados pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Quadro 6: As teorias X e Y
Fonte: Silva (2008, p.234)

Chiavenato (2002, p.127) observa que a Teoria X representa:

o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa, busca bitolar a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método e da rotina de trabalho. A Teoria X força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Já “a teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais”. (CHIAVENATO, 2002, p.128)

Bergamini (1988, p.119) destaca alguns postulados elencados por McGregor na Teoria X:

- O homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível.
- É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido.
- É essencialmente autocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais.
- É naturalmente avesso a mudanças.
- É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.

Sobre a Teoria Y, Bergamini (1988, p.119) ressalta que McGregor propõe outros postulados:

- O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural quanto a diversão e o repouso; a pessoa comum não tem aversão ao trabalho, pelo contrário, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
- O pessoal não é por natureza passivo ou resistente às necessidades organizacionais. Tornou-se assim como resultado de experiências feitas em organizações.
- A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a presteza em conduzir o comportamento no sentido dos objetivos da organização são qualidades presentes no pessoal.
- A tarefa essencial da administração é providenciar condições organizacionais e métodos de operação, de maneira tal que o pessoal possa atingir seus próprios objetivos e melhor conduzir seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais.

Ferreira et.al. (2008, p.84) também destaca os pressupostos da teoria X:

- o operário típico não gosta de trabalhar e evita ao máximo o esforço produtivo;
- os empregados devem ser coagidos, controlados e ameaçados com punições para que trabalhem de acordo com os padrões de produtividade exigidos;
- a maior parte das pessoas evita assumir responsabilidades no ambiente de trabalho;
- os trabalhadores põem a segurança acima de tudo e possuem pouca ambição.

Quanto à teoria Y, Ferreira et.al. (2008, p.84) afirmam que esta possui uma base mais positiva e tem os seguintes pressupostos:

- a maior parte das pessoas encara o trabalho de forma tão natural como a alimentação e o descanso e pode obter satisfação na atividade produtiva;
- os trabalhadores são capazes de exercer autodireção e autocontrole, não precisando, assim, de uma supervisão rígida para cumprir as normas e padrões de produção;
- as pessoas em geral aceitam as responsabilidades que lhes são confiadas se estiverem comprometidas com os objetivos a perseguir;
- a imaginação, criatividade, iniciativa e a capacidade para tomar decisões constituem qualidades de muitas pessoas, não sendo qualidades exclusivas dos gestores.

Para Azzi e Bardagi (2009, p.4) a teoria X “é teoria tradicional, mecanicista e pragmática, tem uma concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas sobre o comportamento humano”. E “busca inibir a iniciativa individual, aprisionar a criatividade e estreitar a atividade profissional através do método e da rotina de trabalho”. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.4)

Sobre a Teoria Y, Azzi e Bardagi (2009, p.6) afirmam que essa “apresenta um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático”. Essa teoria propicia o desenvolvimento individual, baseando-se em valores humanos e sociais, elementos essenciais para o sucesso de uma organização. Em seus princípios podemos entender o trabalho como fonte de satisfação ou punição, dependendo de cada um aceitar as suas responsabilidades e coloca-las em prática. (AZZI; BARDAGI, 2009, p.6)

Oliveira (2013, p.4) destaca as principais diferenças entre a Teoria X e Y no quadro abaixo:

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas evitam o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar. • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. • As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas. • As pessoas são criativas e competentes.

Quadro 8: Comparações entre a teoria X e Y

Fonte: Oliveira (2013, p.4)

Chiavenato (2002, p.130) destaca que “na década de 1980 surgiu [...] a Teoria Y, criada por William Ouchi”. E ainda complementa que:

A Teoria Z é um modelo de administração participativa. Uma das ideias centrais da Teoria Z é que em toda organização existem tantas particularidades na tarefa de cada pessoa que a alta ou média administração jamais poderá compreender tão bem o serviço quanto o responsável por realizá-lo. A conclusão é que a empresa somente será eficaz se permitir que cada pessoa tenha autonomia e liberdade para decisões sobre o próprio trabalho. (CHIAVENATO, 2002, p.133).

Vale destacar que essa teoria foi baseada no estilo de administração japonês, devido ao sucesso econômico do país na década de 1980, havendo ressalvas sobre as particularidades culturais do país em questão.

Oliveira (2013, p.4) também observa que a teoria Y:

proporciona a base para todo programa de administração orientado para os recursos humanos da empresa: todas as decisões organizacionais devem ser tomadas através do consenso, com ampla participação das pessoas e orientadas para longo prazo.

Resumidamente, Silva (2008, p.232) afirma que a teoria X é “a suposição de que o homem é, por natureza, indolente, evita o trabalho, não tem ambição, desgosta da responsabilidade e prefere ser dirigido”. Assumindo que “o indivíduo é autocentrado, indiferente às necessidades organizacionais, resistentes a mudanças, ingênuos e nada brilhantes”. (SILVA, 2008, p.232). E ainda observa que “o administrador deve empregar técnicas coercitivas e elementos externos de restrição sobre o comportamento dos empregados”. (SILVA, 2008, p.232)

Já como resumo da teoria Y, Silva (2008, p.233) afirma que a mesma “encerra a suposição de que o indivíduo não é, por natureza, preguiçoso e não confiável”. E complementa que:

Essa visão propõe que as pessoas podem se autodirigir e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas. Dentro dessas considerações, o administrador tem como tarefa essencial expandir esse potencial nos indivíduos. (SILVA, 2008, p.233)

Cohen (2008, p.239) afirma que:

Peter [Drucker] reiterava que a Teoria X não era a resposta. Nem a Teoria Y, se definida como organização sem liderança. Citando, inclusive, várias empresas de sucesso que haviam adotado um tipo de motivação não permissiva, que não se confundia com a Teoria X.

E ainda ressalta que esse tipo de motivação não permissiva era estruturado pelos seguintes elementos:

Os gestores são responsáveis e investidos de autoridade.
Os trabalhadores são liderados, não gerenciados.
O ambiente de trabalho é participativo, mas sem oba-oba.
O dinheiro não é o principal fator de motivação.
A motivação é personalizada, de acordo com o indivíduo e com a situação. (COHEN, 2008, p.239)

Bergamini (1988, p.120) salienta que com a visão de McGregor “deixa-se de pensar que o indivíduo persiga um único objetivo durante a sua vida” E conclui que:

o que quer dizer ampliar de alguma forma o horizonte da compreensão do comportamento humano. Outro aspecto interessante é aquele que deixa subjacente a ideia de que o processo motivacional permite um renovar constante da direção comportamental de cada um, ou seja, a pessoa amadurece, se desenvolve e busca constantemente a sua própria realização. (BERGAMINI, 1988, p.120)

A seguir, apresentamos as particularidades do setor público no contexto organizacional.

2.1.7 O setor público e suas especificidades organizacionais

Este subcapítulo apresenta as especificidades do setor público e as complexas relações organizacionais existentes, tendo em vista de que se trata do tipo de ambiente organizacional estudado nesta pesquisa.

Com as mudanças ocorridas pelas transformações sociais e econômicas dos últimos tempos, a Administração Pública está buscando subsídios para se adequar a essa nova realidade, Saraiva (2002, p.190) afirma que “A nova administração pública procura identificar o cidadão, prestar-lhe contas; em resumo, ajustar-se às suas reais necessidades”. Saraiva (2002, p.190) ainda destaca que essa nova administração visa:

desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização. Isto implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes.

Faller (2004, p.45) também destaca que “uma nova gestão pública é necessária para que o Estado possa cumprir sua função de melhorar a qualidade de vida da população e responder ao cidadão/cliente de forma a satisfazê-lo”. E a adequação dos serviços públicos as demandas da população, proporcionando qualidade e agilidade, dependem em grande parte dos servidores públicos que devem estar motivados, satisfeitos e capacitados para a execução de suas funções.

Para se alcançar uma Administração Pública moderna, Affonso e Rocha (2010, p.5) destacam que a mesma deve estar a “serviço das pessoas e exige novas formas de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade”.

Para Silva (2010, p.1) o fenômeno da globalização também corroborou para a “mudança de comportamento do cliente que, com maior consciência de seus direitos e um mercado globalizado, torna-se cada vez mais exigente. Daí, a necessidade de utilização de ferramentas no sentido de racionalizar”. (SILVA, 2010, p.1)

A mudança de perfil dos clientes, sejam eles de organizações públicas ou privadas, estão relacionadas a necessidade de agilidade para satisfazer as necessidades dos mesmos, é necessário o abandono de rotinas antigas, almejando

a satisfação desses clientes. Hoje em dia, esperar por algum serviço é algo incômodo e a oferta de serviços é imensa, o que causa inquietude tanto em clientes quanto nos próprios funcionários de uma organização. (BERGAMINI, 1998, p.9)

Segundo Vieira et.al. (2011, p.6) por mais que a Administração Pública seja constituída por princípios básicos (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência) e por princípios fundamentais (planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle) ainda podemos perceber “que todos os princípios descritos têm como objetivo melhorar ao máximo o funcionamento da Administração pública. Porém, ao longo dos anos, os problemas que se agravam a cada dia e que requeriam uma mudança na forma de gerenciar o bem público foram sendo observados”. (VIEIRA et.al., 2011, p.6)

Silva (2010, p.2) salienta que “com as mudanças no cenário mundial, a motivação de empregados passou a ser fundamental em qualquer organização, pública ou privada, como forma de se obter eficiência”.

Para Chadad (1993, p.1) “a questão do tratamento a ser conferido ao funcionalismo tem que ser colocada numa perspectiva de valorização do servidor público, através de uma verdadeira política de recursos humanos”, ainda ressalta que de maneira simultânea deve ocorrer “uma significativa melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população. Essa ótica requer uma forte cobrança da eficiência do servidor”. (CHADAD, 1993, p.1)

Tendo em vista o considerável papel das relações humanas no serviço público, Bergue (2010, p.13) afirma que “as organizações públicas são pessoas em interação que se projetam nas expressões formal e informal do organismo estatal” e conclui que “o desempenho institucional dependeria, portanto, em larga medida, da qualidade desses relacionamentos”. (BERGUE, 2010, p.13)

Bergue (2010, p.15) ainda afirma que é “nessa relação entre o indivíduo (agentes públicos) e a organização (agentes em interação) que destacamos o fenômeno da motivação”. Vale ressaltar que a estrutura da Administração Pública influencia consideravelmente o comportamento dos servidores públicos (BERGUE, 2010, p.15).

Bergue (2010, p.16) define os agentes públicos como “recursos, ou seja, recursos humanos no contexto das organizações públicas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta...”. E esse universo das

organizações públicas é composto por diversas relações laborais, conforme Bergue (2010, p.16) podemos destacar as seguintes relações:

Os “agentes políticos” são os componentes do governo em seus primeiros escalões, por exemplo, os chefes do Poder Executivo (presidente, governador e prefeitos) e seus imediatos.

Os “servidores públicos” são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantém um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser “servidores estatutários”, “empregados públicos” ou “servidores temporários”.

Os servidores estatutários são pessoas que ocupam cargos públicos e cujo vínculo laboral com o ente estatal é regulado por estatuto próprio – o estatuto dos servidores públicos.

Os empregados públicos são pessoas cuja relação laboral com o ente público é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo ocupantes de empregos públicos igualmente criados por lei...

Os servidores temporários são agentes admitidos por prazo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público.

Esse ambiente heterogêneo no qual a Administração Pública está inserida possibilita diversas leituras das situações ocorridas nesse ambiente, afinal esse cenário propicia o surgimento de “relações de múltiplas naturezas, comprometimentos e, sobretudo, perspectivas de análise das organizações públicas” (BERGUE, 2010, p.17). Vale ressaltar que existem outras relações laborais na Administração Pública, tais como as contratações por nomeação, entre outras, não sendo o foco dessa pesquisa.

Segundo Saraiva (2002, p.190):

A evolução das necessidades do setor público conduz a uma nova direção, no sentido de considerar o atendimento ao cidadão como aspecto positivo e, como tal, acima das tentativas de restringir decisões e atitudes tomadas a seu favor. Concentrar o foco de uma organização no cidadão não é apenas questão de proclamar uma nova política; é processo que envolve estratégias, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, em suma, trata-se da cultura da organização.

Referente à qualidade dos serviços públicos prestados, Chadad (1993, p.8) salienta que:

deve-se criar mecanismos de estímulo ao funcionário público, evitando-se disparidades salariais causadas por qualquer motivo, uma vez que é muito difícil medir o salário em determinadas ocupações públicas. Apesar disso, deve-se admitir que, mesmo havendo dificuldades, será um sistema mais justo do que uma hierarquia salarial baseada única e tão-somente em critérios cartoriais e sistemas de apadrinhamento. Em condições normais é sempre possível avaliar a dedicação e a eficiência de um trabalhador no setor público, mesmo onde a produção é inatingível.

E ainda ressalta que “é preciso ter como parâmetro os padrões de eficiência praticados no setor privado, criando novas carreiras e uma nova estrutura de cargos, a fim de evitar grandes distorções”. (CHADAD, 1993, p.8)

No entanto, para que todas essas mudanças possam ocorrer na Administração Pública, torna-se necessário superar alguns obstáculos, Saraiva (2002, p.189) afirma que “diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional inerte, os membros da organização ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses”. E conseqüentemente acontecem:

os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência a mudanças, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular as organizações públicas. (SARAIVA, 2002, p.189)

Para Vieira et.al. (2011, p.6) “a grande maioria das entidades públicas brasileiras enfrenta problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo”. E destaca os seguintes problemas:

a) Incapacidade financeira da entidade estatal para a realização de novos investimentos urgentes e inadiáveis; b) Falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política, da descontinuidade na sua administração, e da fragilidade do poder institucional vinculado ao clientelismo e corporativismo; c) Vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações, em razão das baixas taxas de investimento líquido verificadas. (VIEIRA et.al., 2011, p.6)

Cenário este que exige da Administração Pública uma modernização que possibilite a prestação de serviços adequados à população, bem como destaca Vieira (2011, p.7):

é vital a promoção do aumento da efetividade e da modernização do aparelho estatal brasileiro. Isso proporcionaria ao Estado e às suas entidades, uma atuação orientada para a eficiência e eficácia, o que significaria promover a gestão efetiva com vista ao bom desempenho da Administração Pública no país.

E para que essa transformação da máquina pública ocorra podemos que inferir que os recursos humanos, ou seja, os servidores públicos têm papel fundamental, pois a qualidade na gestão pública está diretamente relacionada aos conhecimentos

do servidor, fato que vem sendo estimulado pelo governo federal, por meio de programas Qualificação dos Servidores Públicos e a implantação do Adicional de Qualificação dos Servidores Públicos. (VIEIRA, 2011, p.7)

A Administração Pública ainda sofre com visões mecanicistas e apegadas ao tradicional, dificultando a inovação no serviço público, a monotonia não é algo observado somente no serviço público, no entanto a inovação e criatividade parecem ser barradas pela tradição na qual o serviço público está preso. O nível de apego tradicionalismo desse serviço é mais evidente do que em organizações privadas. (SARAIVA, 2002, p.196)

Sobre a burocracia no serviço público, Saraiva (2002, p.204) analisa que:

A lógica burocrática do serviço público erigiu barreiras para a satisfação do cidadão difíceis de serem superadas, especialmente porque suas bases estão solidamente assentadas sobre a ignorância dos funcionários a respeito do seu próprio potencial de desenvolvimento e sobre o receio de trabalhar em um contexto flexível e sem a presença do manual, que tudo prevê, tudo provê e tudo regula.

Chadad (1993, p.3) observa que nos anos 1990 a qualidade ruim dos serviços públicos estava relacionada a “uma má alocação da mão-de-obra absorvida pelos governos”. Chadad (1993, p.3) ainda afirma que:

Quando se analisa, entretanto, a política de remunerações no setor público, nota-se uma clara diferenciação salarial, que pende desfavoravelmente para aquelas atividades voltadas para a prestação de serviços básicos oferecidos diretamente à coletividade.

Essa situação observada por Chadad (1993) possui reflexos até hoje no serviço público, tendo em vista a estagnação dos salários dos servidores públicos e a alocação dos mesmos em áreas não condizentes com o seu perfil profissional, impactando negativamente na prestação dos serviços públicos. Chadad (1993, p.4) já observava naquela época a existência de “uma política distorcida de recursos humanos no setor público, que tem contribuído decisivamente para a deterioração da qualidade dos serviços oferecidos à população”.

Sobre a estabilidade dos servidores no serviço público, Chadad (1993, p.8) afirma que a mesma “deve ser fruto das negociações coletivas em ambos os setores e recebida em troca de outras obrigações referentes ao desempenho do trabalho, as quais impeçam a acomodação na função a ser desempenhada”.

Sobre a visão negativa sobre o servidor público pela sociedade, Chadad (1993, p.11) ainda afirma que:

Devido ao relativo descrédito que tem marcado a figura do funcionário público, deve ficar clara a absoluta necessidade de resgatar a dignidade do servidor e valorizar seu trabalho, a fim de que a sociedade lhe conceda o respeito que merece. Isso somente será possível com uma efetiva política de formação de recursos humanos que, de quebra, possa permitir ao governo implementar políticas de emprego e de salários compatíveis com os cofres públicos.

Para Bergue (2010, p.36) é imposta à Administração Pública:

a elaboração e a implementação de políticas de carreira e remuneração que sejam sensíveis às singularidades de desempenho como decorrência das competências diferenciadas e capazes de capturá-las e convertê-las em compensação para os indivíduos. O desafio subsequente é o de tornar esse mecanismo reconhecido e aceito pelo grupo, ou seja, legitimá-lo.

Referente às políticas de formação de recursos humanos no serviço público nos anos 90, Chadad (1993, p.7) observou direcionamentos que devem ser seguidos até hoje pela Administração Pública:

1. Políticas de emprego

- a) Promover suprimento novo de mão-de-obra com base em planos, projetos e aspectos emergenciais, e não com base no mero crescimento vegetativo.
- b) Efetuar renovação constante, dentro dos preceitos constitucionais, buscando evitar a cristalização de estruturas corporativas, à medida que o quadro de pessoal setorial envelhece.
- c) Não permitir que a convivência de dois regimes jurídicos (celetistas e estatutários) acabe por consolidar estruturas de remuneração e condições de trabalho discriminatórias.
- d) Adotar uma política permanente de treinamento, retreinamento e capacitação do servidor público, coordenada por um órgão central que: - estabeleça as grandes diretrizes para a formação e o aperfeiçoamento do pessoal absorvido pelo estado; - adote a valorização por mérito e a qualificação como paradigmas para a administração de pessoal e a política salarial.

2. Políticas de rendimentos

- a) Contemplar prioritamente o mérito, a eficiência e a produtividade como modelo para a política salarial, ao invés do tempo de serviço.
- b) Efetuar balizamento e monitoramento com relação ao setor privado, a fim de evitar grandes distorções salariais.
- c) Criar mecanismos de controle de desigualdades salariais entre instâncias de governo.
- d) Estimular o acordo via negociação coletiva.

Tendo em vista o cenário exposto, torna-se essencial para a Administração Pública compreender os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos, buscando valorizá-los, afinal eles possuem um papel considerável na execução dos serviços públicos prestados à sociedade.

No capítulo seguinte, a metodologia utilizada neste trabalho é descrita (Tipo de pesquisa; População amostra; Coleta dos dados e Análise dos dados) elencando os procedimentos realizados na pesquisa para a obtenção dos resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda a metodologia utilizada na presente pesquisa, visto que esta possibilitará os caminhos metodológicos para a obtenção da análise motivacional dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura de Diadema, viabilizando assim a consecução do objetivo dessa pesquisa: Identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos referidos servidores públicos. O capítulo encontra-se dividido em: 3.1 Tipo de pesquisa; 3.2 População amostra; 3.3 Coleta dos dados e 3.4 Análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa será realizada por meio de abordagem quantitativa, utilizando recursos básicos da Estatística, onde o levantamento de dados será analisado numericamente. Neste sentido, Andrade (1995, p.23) observa que “o método estatístico fundamenta-se na utilização da teoria estatística das probabilidades. Suas conclusões apresentam grande probabilidade de serem verdadeiras”. Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser descrita como exploratória. O que, de acordo com Andrade (1995, p.15), pode “proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar”. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como estudo de caso, tendo em vista que está limitada ao contexto das bibliotecas da cidade de Diadema - SP e objetiva interpretar as influências observadas na (des)motivação dos servidores.

3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA

A população amostra da pesquisa é composta por todos os servidores públicos da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema - SP, lotados

em bibliotecas. A Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP é formada por nove bibliotecas: Olíria de Campos Barros; Serraria; Nogueira; Promissão; Inamar; Eldorado; Paineiras; Santa Luzia e Sala de leitura Luiz Ruffato. Considerando o exposto, ressalta-se optou-se por pesquisar todo o universo, ou seja, serão pesquisados todos os servidores lotados nas nove bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP. Destaca-se, ainda, que em 07/10/2013, considerando as nove bibliotecas, o número era de 28 (vinte e oito) servidores, tendo respondido ao questionário 21 (vinte e um) servidores.

3.3 COLETA DOS DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP será o questionário (Anexo A) com perguntas fechadas visando mensurar a (des)motivação dos referidos servidores públicos, baseando-se em modelos elaborados por: Brunelli (2008); Ponpermayer (2012); Melo e Gonçalves (2010) e Gusmão et.al.(2011). Pois conforme Barros e Lehfeld (1990, p.37) “a utilização de questionários se torna mais valiosa na realização de pesquisas com enfoques mais descritivos e/ou quantitativos”, sendo o caso dessa pesquisa.

Barros e Lehfeld (1990, p.50) ainda destacam que “o questionário e o formulário são instrumentos muito usados para o levantamento de informações”. E destacam que “a vantagem maior [da utilização de questionários] diz respeito à possibilidade de se abranger um grande número de pessoas”. (BARROS; LEHFELD, 1990, p.50)

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa serão analisados por meio das perguntas fechadas do questionário, utilizando-se o software Microsoft Office Excel para a tabulação e tratamento estatístico das respostas dos servidores públicos, que por sua vez, serão apresentados através de gráficos. A análise dos dados terá como base o referencial teórico apresentado na pesquisa e a experiência do autor nas bibliotecas da cidade de Diadema - SP.

O capítulo seguinte apresentará os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos servidores públicos da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema e sua respectiva análise, ressaltando que esta será embasada pela fundamentação teórica da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise das respostas obtidas por meio dos questionários (Anexo A) aplicados aos servidores da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, visando identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos mesmos, ressaltamos que o universo dessa pesquisa é composto por 21 (vinte e um) servidores. Sendo primeiramente ressaltado o perfil desses servidores, seguidamente, destacamos as 28 (vinte e oito) afirmativas referentes ao trabalho na biblioteca, e por último, a ordenação de importância de elementos que os servidores mudariam em seu local de trabalho e elementos que mais influenciam em sua motivação. O capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: 4.1 Perfil dos Servidores; 4.2 o servidor e o trabalho na rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP e 4.3 O Servidor e a carreira.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Referente ao gênero, podemos observar que existe predominância do feminino sobre o masculino, com respectivamente 57% e 43%.

Quanto ao estado civil, a predominância de solteiros com 52%. Os casados representam 33% e posteriormente temos divorciados e viúvos, com respectivamente 10% e 5%.

Sobre o nível de escolaridade, 57% dos servidores possuem o ensino superior, escolaridade considerada alta no Brasil. Já 33% possuem o ensino médio, com um número bem menos expressivo temos servidores com ensino técnico e pós-graduação, ambos os casos com 5%. Não houve nenhum entrevistado com nível fundamental.

Sobre a questão filhos, podemos observar que 52% possuem filhos e 48% não, o que representa uma diferença mínima, havendo quase um equilíbrio. Ao se pensar em benefícios extras aos servidores dessa rede de bibliotecas, este é um

dado a mais para ser considerado, além do fato de a maioria estar no estado civil solteiro.

Quanto ao nível do cargo, podemos observar que 81% estão alocados em cargo de nível médio e 19% em nível superior. Embora muitos servidores possuam ensino superior, a maioria está em cargo de nível médio, seria interessante a criação de benefícios extras para esta situação, objetivando incentivar a qualificação que os mesmos já possuem. Ressaltamos que nenhum entrevistado está alocado em cargo de nível básico.

Referente à faixa etária dos servidores, podemos observar que 38% estão entre os 35 e 44 anos e 24% entre os 55 e 64 anos. Grande parte dos servidores apresenta faixa etária alta, sendo importante a difusão de programas de planejamento de aposentadorias, além de reflexões sobre a abertura de concursos para o preenchimento de vagas futuras. Após, temos 19% dos entrevistados na faixa etária de 45 a 54 anos, 14% entre os 25 e 34 anos e 5% acima dos 64 anos. Nenhum entrevistado está na faixa etária dos 18 aos 24 anos.

Quanto ao tempo de serviço dos servidores, 38% situam-se entre 21 e 24 anos, seguidamente temos 24% entre 16 e 20 anos. Percebemos um considerável tempo de serviços, sendo fundamental a questão da aposentadoria já citada acima, além de recursos para que essa experiência já adquirida seja repassada a novos servidores, visando uma futura renovação. Pois Pinto e González (2010) afirmam que o desempenho das pessoas em uma organização é fator determinante para o seu sucesso, uma vez que o conhecimento produzido no trabalho é fundamental para a competitividade. Nenhum entrevistado está entre 11 e 15 anos de serviços prestados.

Ressaltamos que o perfil apresentado acima pode oferecer alguns subsídios para o planejamento de ações motivacionais, visando adequar as políticas da organização aos anseios dos servidores, pois conforme observa Bergamini (1988) é fundamental entender as pessoas no ambiente de trabalho, visando um clima agradável, uma vez que as pessoas são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo assim importante gerenciar adequadamente as habilidades e necessidades dos funcionários.

4.2 O SERVIDOR E O TRABALHO NA REDE DE BIBLIOTECAS DA SECRETARIA DE CULTURA DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIADEMA – SP

Para tentar entender as percepções dos servidores da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, quanto ao trabalho desenvolvido, apresentam-se as informações obtidas, bem como, as respectivas análises.

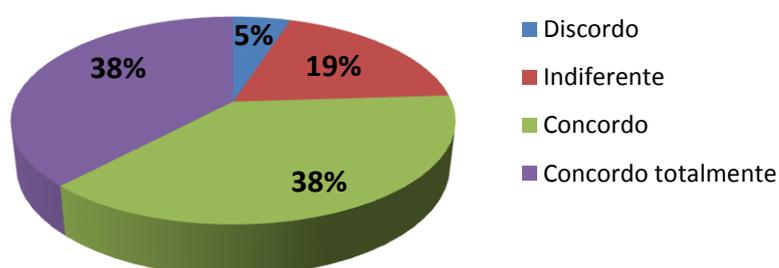


Gráfico 1: Trabalhar em biblioteca foi uma escolha profissional minha
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 1, referente à afirmativa “Trabalhar em biblioteca foi uma escolha minha”, podemos observar que 38% concordam e 38% concordam plenamente, logo 76% escolheram trabalhar em biblioteca, fator determinante para apreciar o trabalho que realiza e conseqüentemente sentir-se motivado. No entanto, devemos ressaltar a complexidade motivacional humana envolve diversos elementos, Affonso e Rocha (2010) afirmam que os estudos referentes ao comportamento humano são extremamente complexos, quer seja dentro do ambiente organizacional ou fora, tendo em vista que a motivação das pessoas são variáveis fundamentais para o comportamento humano. Affonso e Rocha (2010) ainda observam que trabalho pode ser destacado como forma de inserção social, possibilitando o desenvolvimento pessoal, tornando-o fonte valiosa de realização, influenciando a felicidade do ser humano. Trabalhar em um local escolhido pelo servidor, conforme observado nessa afirmativa, certamente favorece a motivação, portanto podemos considerar que os servidores estão motivados por trabalharem em bibliotecas. Esta escolha está situada no nível de autorrealização da pirâmide de Maslow, no qual Ferreira et.al. (2008) observa que estão envolvidos nesse nível satisfação com as conquistas e realizações alcançadas. Nenhum entrevistado discordou totalmente desta afirmativa.

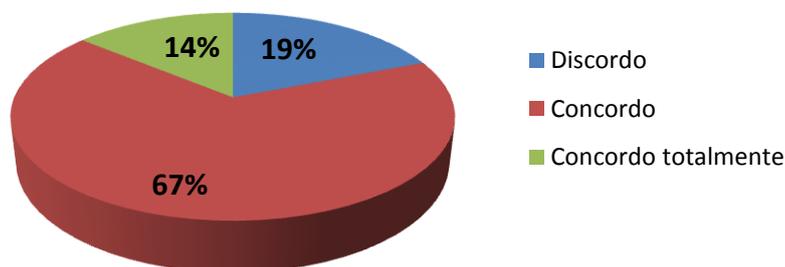


Gráfico 2: Minha rotina de trabalho é estimulante e agradável
 Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 2, quanto à afirmativa “Minha rotina de trabalho é estimulante e agradável” podemos observar que 67% concordam e 14% concordam totalmente, logo 81% estão satisfeitos com a rotina de trabalho, fato que está interligado com a afirmativa da figura anterior, envolvendo também o nível de autorrealização de Maslow, Chiavenato (2002) ainda observa que esse nível está relacionado com as necessidades secundárias do ser humano no trabalho. Maximiano (1997) salienta que Herzberg destaca o conteúdo do trabalho em si como um fator motivacional essencial para o funcionário e Silva (2008) afirma que os fatores motivacionais estão relacionados a um alto estado de motivação, portanto os servidores entrevistados, quanto à rotina de trabalho, estão satisfeitos e motivados. Faller (2004) destaca que as variáveis envolvidas na força de trabalho são fundamentais, pois o elemento humano está presente em todos os níveis da organização e sem ele todo o restante não atinge o resultado almejado.

Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” ou “indiferente” a essa afirmativa.

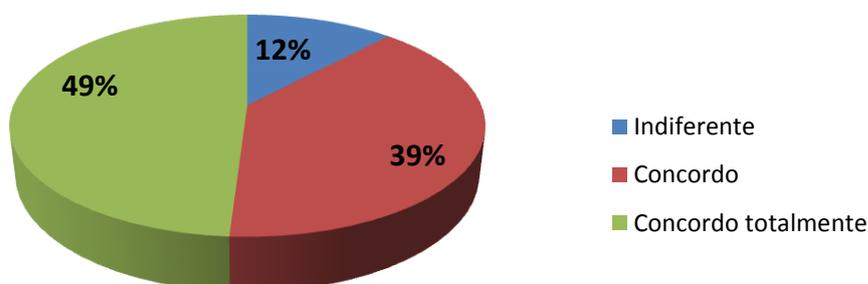


Gráfico 3: Sinto que minha atividade profissional na biblioteca é importante
 Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Referente à afirmativa “Sinto que minha atividade profissional na biblioteca é importante”, podemos observar no gráfico 3 que 49% concordam totalmente e 39% concordam, logo 78% consideram as suas atividades importantes. Essa afirmativa esta relacionada ao nível de autorrealização da pirâmide de Maslow e Cohen (2008) observa que os fatores motivacionais de Herzberg possibilitam a satisfação no trabalho e reconhecer que a atividade profissional realizada é importante representa um indício considerável de motivação com o cargo em si, pois Chiavenato (2002) afirma que esse é um fator satisfaciente em relação a como a pessoa se sente em relação ao seu cargo, logo podemos considerar os servidores motivados com as suas atividades profissionais. Afinal, compreender o que o servidor valoriza em seu ambiente de trabalho, acarreta no descobrimento do melhor procedimento para que o mesmo possa desempenhar melhor seu trabalho. O que por sua vez, irá trazer melhores resultados para a organização. (AZZI; BARDAGI, 2009) Nenhum dos entrevistados respondeu “discordo” ou “discordo totalmente” a essa afirmativa.

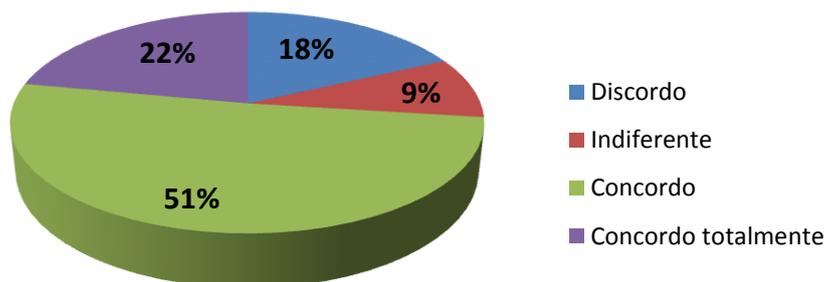


Gráfico 4: Tenho apoio profissional da minha chefia imediata
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 4, quanto à afirmativa “Tenho apoio profissional da minha chefia imediata” podemos observar que 51% concordam e 22% concordam totalmente, logo 73% sentem-se apoiados pela chefia imediata. Essa afirmativa está relacionada às necessidades sociais da pirâmide de Maslow e Chiavenato (2002) afirma que essas necessidades estão associadas à amizade dos colegas, interação com cliente e gerência amigável. Sobre a visão de Herzberg essa afirmativa representa um fator higiênico que está satisfeito no momento, pois conforme Maximiano (1997) esse fator envolve o estilo de supervisão do chefe. Para Silva (2008) esse é um fator de

estado neutro motivacional e Cohen (2008) destaca que esse fator influencia o desempenho, no entanto, não colabora para a melhoria do mesmo, apenas evita a insatisfação, logo podemos afirmar que os servidores sentem-se apoiados pela chefia imediata e isso representa um estímulo à motivação. Destacamos ainda que a Secretaria de Cultura deve cumprir o papel de empregador, pois Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011, p.70) observam que este “poderá trazer à tona o estímulo necessário para que os funcionários desmotivados possam se tornar de fato colaboradores, contribuindo para o progresso da empresa”. E garantir o apoio da chefia imediata é algo importante para a conquista de serviços públicos de qualidade para a população. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente”.

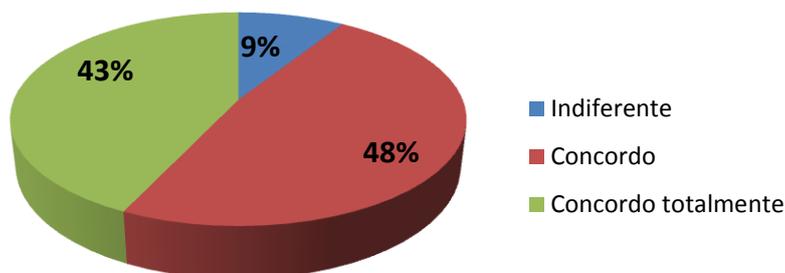


Gráfico 5: Estou feliz por trabalhar em biblioteca
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No que se refere à afirmativa “Estou feliz por trabalhar em biblioteca”, o gráfico 5 apresenta que 48% concordam e 43% concordam totalmente, logo 91% estão felizes com o local de trabalho. Esta afirmativa está intimamente ligada ao nível de autorrealização da pirâmide de Maslow, estando situada no topo dessa pirâmide e representando considerável importância para a motivação dos funcionários. Tendo em vista a teoria de Herzberg, essa afirmativa está relacionada aos fatores motivacionais e Maximiano (1997) observa que o conteúdo do trabalho em si está ligado a natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa, logo esse resultado está relacionado ao alto estado de motivação, satisfação e desempenho observado Silva (2008). Podemos observar que os servidores sentem-se motivados com o local de trabalho em que atuam.

Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” ou “discordo” a afirmativa desse gráfico.

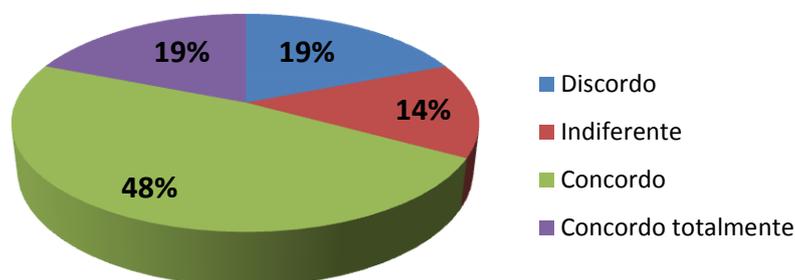


Gráfico 6: Sinto-me motivado para realizar meu trabalho na biblioteca
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 6, referente à afirmativa “Sinto-me motivado para realizar meu trabalho na biblioteca”, podemos observar que 48% concordam e 19% concordam totalmente, logo 67% sentem-se motivados por trabalharem em biblioteca. Essa afirmativa está relacionada ao nível de autorrealização da pirâmide de Maslow, sendo de fundamental importância para a motivação dos funcionários, sendo considerada uma necessidade complexa a ser suprida, segundo Affonso e Rocha (2010). Na visão dos estudos de Herzberg, podemos considerar a afirmativa dessa figura como um fator motivacional ou intrínseco, pois está relacionada ao conteúdo do cargo e conforme Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) envolvem questões de crescimento individual e profissional, além de autorrealização, dependendo das tarefas realizadas pelo funcionário no trabalho. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

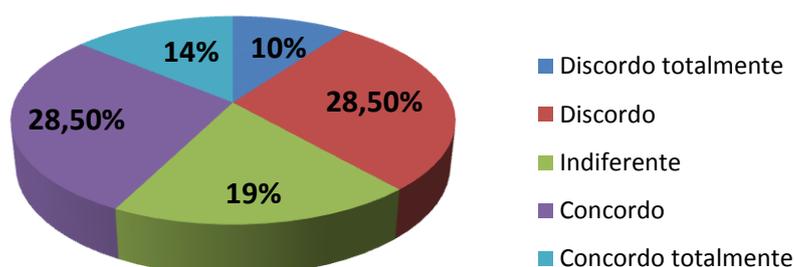


Gráfico 7: Sou valorizado pelos resultados do meu trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 7, referente à afirmativa “Sou valorizado pelos resultados do meu trabalho” podemos observar que 28,5% concordam e 14% concordam totalmente, totalizando 42,5% de concordância a essa afirmativa, no entanto 28,5% discordam e 10% discordam totalmente, totalizando 38,5% de discordância, havendo assim quase um equilíbrio quanto a valorização no trabalho, além dos 19% que responderam indiferente. Este equilíbrio deve-se as diferenças estruturais existentes na rede de bibliotecas, tendo em vista que algumas bibliotecas possuem melhores condições de trabalho do que outras. Esta situação deve ser analisada pela Secretaria de Cultura de Diadema/SP, uma vez que essa afirmativa está relacionada às necessidades de estima da pirâmide de Maslow, extremamente importante para a motivação. Oliveira (2013) observa que essas necessidades de estima são ligadas ao comportamento do indivíduo, dando-lhe direção e conteúdo. Quanto aos estudos de Herzberg a valorização no trabalho é um fator motivacional e intrínseco. Vieira (2011) salienta que os fatores motivacionais estão interligados a utilização que a organização realiza com a motivação de cada funcionário, sendo fundamental realizar ações que estimulem a valorização. Bergue (2010) observa que o modelo de análise de Herzberg possibilita que o gestor público realize um diagnóstico em relação à satisfação do servidor em relação ao cargo, permitindo assim à execução de ações a valorização do servidor.

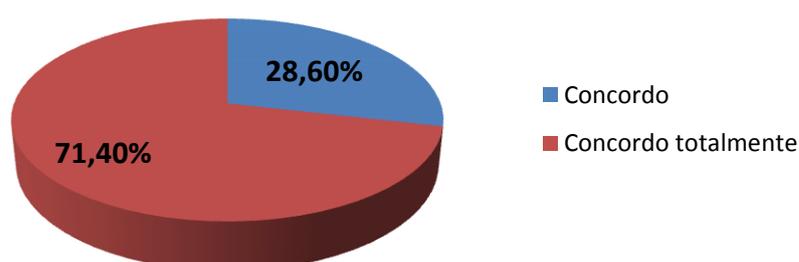


Gráfico 8: Fico motivado quando percebo a satisfação dos usuários da biblioteca com o meu atendimento

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No que se refere à afirmativa “Fico motivado quando percebo a satisfação dos usuários da biblioteca com o meu atendimento”, o gráfico 8 apresenta que 71,4% concordam e 28,6% concordam totalmente, portanto 100% estão em concordância a

essa afirmativa, portanto podemos afirmar que os servidores estão motivados com a prestação de serviços a população, função primordial da gestão pública. Na pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow, essa afirmativa está englobada nas necessidades de estima e é considerada secundária, sendo de vital importância para a motivação e Chiavenato (2002) observa que nas necessidades de estima estão inseridos o orgulho e reconhecimento. Sobre a Teoria de Herzberg, Maximiano (1997) destaca que esse tipo de afirmativa está relacionado a elementos do próprio trabalho, sendo, portanto, um fator motivacional importante para a motivação. Silva (2008) observa ainda que as necessidades de estima estão interligadas ao alto estado de motivação, satisfação e desempenho. É importante manter os estímulos motivacionais sempre presentes, pois Bergamini (1998, p.16) observa que “a partir do momento em que se instala o processo de desmotivação, caso não se faça algo para interrompê-lo, logo ela fará sentir seus efeitos nocivos”. E complementa que “trata-se de um processo não muito longo que ao final de três ou quatro meses leva ao esgotamento da antiga energia motivacional com a qual se começou a trabalhar”. (BERGAMINI, 1998, p.16) Nenhum entrevistado responde “discordo totalmente”, “discordo” e “indiferente” a afirmativa desse gráfico.

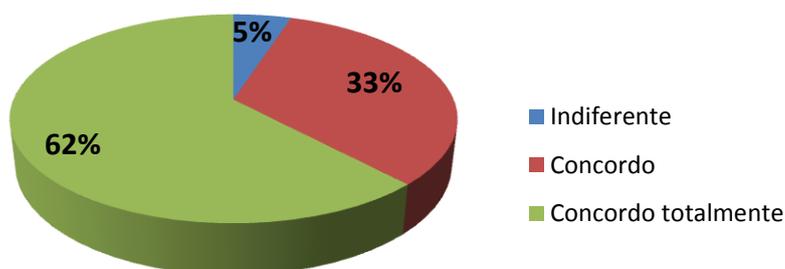


Gráfico 9: Sou capaz de cumprir o volume de trabalho pelo qual sou responsável
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 9, referente à afirmativa “Sou capaz de cumprir o volume de trabalho pelo qual sou responsável” podemos observar que 62% concordam totalmente e 33% concordam, portanto 95% são capazes de cumprir o volume de trabalho solicitado. Esse resultado colabora para a motivação dos servidores, além de que com o cumprimento do volume de trabalho pressupõe-se um atendimento adequado a esses usuários, função importante para a prestação de serviços

públicos. A precaução que se deve tomar é evitar que a rotina de trabalho seja muito superficial, exigindo o mínimo de esforço por parte do funcionário, o que pode colaborar para a insatisfação no trabalho. Morin (2001) observa que o ambiente de trabalho deve proporcionar ações que tenham sentido e estimulem o pensamento e a criatividade do funcionário, criando um ambiente propício à aprendizagem e desenvolvimento profissional. Na pirâmide das necessidades de Maslow, essa afirmativa está relacionada às necessidades de autorrealização, situadas no topo da referida pirâmide e essenciais para a motivação laboral. Chiavenato (2002) elenca que nas necessidades de autorrealização estão englobadas questões que envolvem trabalho criativo e desafiante, fatores que precisam estar presentes no cotidiano das bibliotecas de Diadema. Na visão dos estudos de Herzberg, Maximiano (1997) observa que questões relacionadas ao conteúdo do trabalho (natureza das tarefas) são fatores motivacionais e intrínsecos, gerando satisfação no trabalho, conforme observa Cohen (2008). Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” e “discordo” a afirmativa desse gráfico.

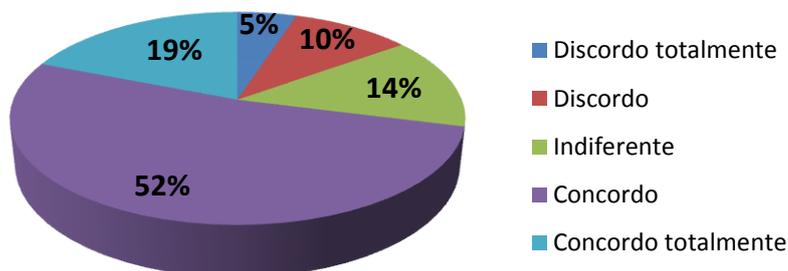


Gráfico 10: A minha equipe de trabalho respeita a todos, inclusive os próprios colegas de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Referente à afirmativa “A minha equipe de trabalho respeita a todos, inclusive os próprios colegas de trabalho”, o gráfico 10 apresenta que 52% concordam e 19% concordam totalmente, logo 71% consideram que a equipe de trabalho respeita a todos. Este resultado representa que o trabalho em equipe estimula a motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, além do fato de que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso de uma organização. A afirmativa dessa figura está situada na hierarquia das necessidades de Maslow no quesito necessidades sociais, pois Chiavenato (2002) observa que a amizade dos colegas faz parte dos

elementos dessas necessidades. Oliveira (2008) ainda observa que dentre as necessidades tem-se as de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor, ratificando a importância dessas necessidades para ambiente de trabalho agradável, item essencial para uma prestação de serviço de qualidade para a população. Maximiano (1997) elenca que as necessidades sociais na visão de Herzberg representam um fator higiênico, relacionado assim com as condições de trabalho. Viseu (2011) destaca que os fatores higiênicos possibilitam o afastamento de situações menos prazerosas para os funcionários, evitando caminhos para a desmotivação.

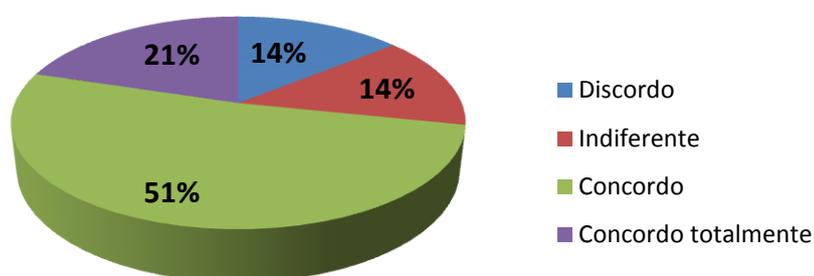


Gráfico 11: A minha equipe de trabalho reconhece quando alguém realiza um bom trabalho
 Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 11, referente à afirmativa “A minha equipe de trabalho reconhece quando alguém realiza um bom trabalho”, podemos verificar que 51% concordam e 21% concordam totalmente, portanto 72% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado é um indício de bons relacionamentos no ambiente de trabalho, fator importante que indica a motivação dos servidores com a equipe, além da contribuição para a execução satisfatória dos serviços prestados por uma organização. Chiavenato (2002) considera as necessidades sociais como secundárias na pirâmide de Maslow, destacando que a amizade dos colegas tem papel de destaque na motivação no trabalho. Nas pesquisas de Herzberg, as necessidades sociais são consideradas fatores de higiene e Bergamini (1998) afirma que esses fatores não motivam, mas neutralizam a insatisfação que poderá acarretar em desmotivação. Cohen (2008) ainda destaca que esses fatores atuam como medicina preventiva no local de trabalho. Destacamos ainda que a gestão de pessoas em ambientes informacionais deve trabalhar com as questões individuais e

grupais, articulando essas relações para que todos atinjam um desempenho que favoreça a organização como um todo, respondendo as demandas de seus usuários (PESTANA et.al., 2003, p.80) E vale ressaltar a importância de se desenvolver o trabalho em equipe, fato complexo, que impõe desafios ao trabalho dos Bibliotecários. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

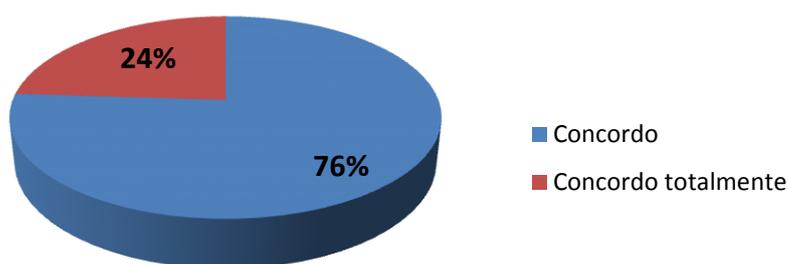


Gráfico 12: Compreendo e utilizo todas as normas e procedimentos existentes na biblioteca
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto à afirmativa “Compreendo e utilizo todas as normas e procedimentos existentes na biblioteca”, o gráfico 12 demonstra que 76% concordam e 24% concordam totalmente, logo 100% dos entrevistados estão em concordância com essa afirmativa, resultado expressivo que indica a motivação dos servidores com as orientações normativas existentes, pois conhecer e utilizar todos os procedimentos da biblioteca é um passo importante para a prestação satisfatória de serviços para a população. Maximiano (1997) destaca a importância dos fatores motivacionais para os funcionários, uma vez que esses fatores envolvem a natureza das tarefas e a sintonia com a pessoa que as executa. Cohen (2008) ainda complementa que os fatores motivacionais possibilitam a satisfação no trabalho, abrindo possibilidades para que a organização ofereça serviços de qualidade para a população. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente”, “discordo” e “indiferente” a afirmativa desse gráfico.

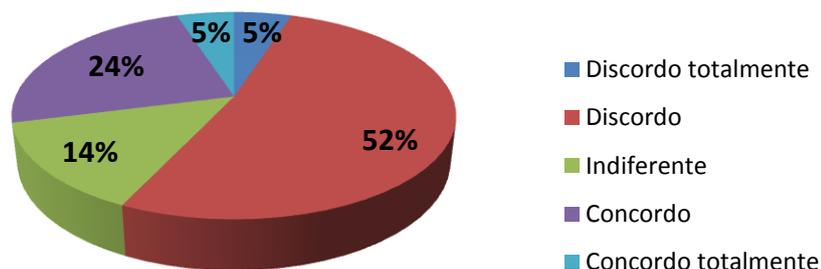


Gráfico 13: As rotinas administrativas do meu ambiente de trabalho são modernas e flexíveis
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 13, referente à afirmativa “As rotinas administrativas do meu ambiente de trabalho são modernas e flexíveis” podemos verificar que 52% discordam e 5% discordam totalmente, portanto 57% dos entrevistados estão em discordância com essa afirmativa, fato preocupante e que estimula a desmotivação, portanto podemos afirmar que os servidores estão desmotivados com as rotinas administrativas. Vale ressaltar que a rotina administrativa influencia consideravelmente a imagem do serviço público para os cidadãos, que precisa sempre estar adequado as suas demandas. A afirmativa em questão, na pirâmide de Maslow, está alocada em papel de destaque, situada nas necessidades de autorrealização e Chiavenato (2002) salienta que nessas necessidades temos os seguintes elementos: trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia e participação nas decisões, quesitos estes fundamentais para a prestação de serviços com qualidade para a população. Affonso e Rocha (2010) destacam que a Nova Administração Pública deve estar orientada as pessoas, fato que exige a utilização de novas formas de gestão com menos burocracia e mais inovação, visando sempre ser responsiva a sociedade.

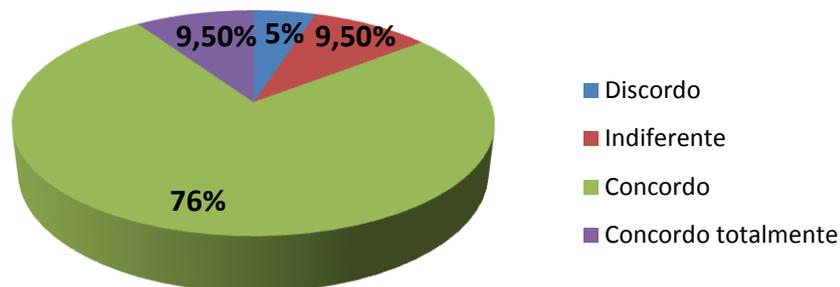


Gráfico 14: Disponho de oportunidades para expressar minhas críticas e sugestões sobre o trabalho realizado na biblioteca
 Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Quanto à afirmativa “Disponho de oportunidades para expressar minhas críticas e sugestões sobre o trabalho realizado na biblioteca” o gráfico 14 demonstra que 76% concordam e 9,5% concordam totalmente, logo 85,5% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado indica que os servidores estão motivados com as oportunidades de expressão oferecidas pela Secretaria de Cultura. Ressaltamos que elementos de gestão democrática podem colaborar para um maior envolvimento dos funcionários com as atividades a serem executadas, visando o bem da coletividade. Chiavenato (2002) destaca que o contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação a organização) é um fator higiênico para Herzberg, ou seja colaboram para evitar a insatisfação, assim podemos inferir que a relações administrativas das bibliotecas da referida rede estão evitando o surgimento dessa insatisfação. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

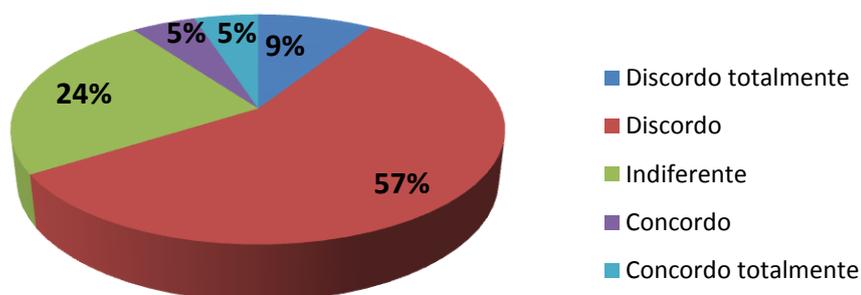


Gráfico 15: Sou excessivamente cobrado e exigido pelos meus superiores para a obtenção de resultados da biblioteca
 Fonte: Dados da pesquisa (2013).

No gráfico 15, referente à afirmativa “Sou excessivamente cobrado e exigido pelos meus superiores para a obtenção de resultados da biblioteca” podemos verificar que 57% discordam e 9% discordam totalmente, logo 66% discordam dessa afirmativa. Esse resultado representa um fator positivo e indica motivação do servidores com a cobrança exigida pela chefia imediata e/ou superior, pois sentir-se excessivamente pressionado no trabalho pode gerar resultados insatisfatórios na prestação dos serviços a população, além de abrir possibilidade para a desmotivação no trabalho. Na hierarquia das necessidades de Maslow, podemos enquadrar a afirmativa dessa figura nas necessidades sociais, consideradas secundárias, pois Chiavenato (2002) observa que a gerência amigável faz parte dessas necessidades, ressaltamos ainda que são influentes na motivação laboral. Sobre os estudos de Herzberg, Vieira (2011) observa que os fatores higiênicos são referentes à maneira que os funcionários são tratados pela organização, sendo dessa forma fatores que evitam a insatisfação no trabalho, algo importante para a execução satisfatória dos serviços prestados pela organização. Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011) destacam que as organizações podem obter resultados satisfatórios por meio da dedicação de seus funcionários e para isso, as mesmas devem entender os fatores motivacionais desses colaboradores e tornar essas ações uma estratégia interessante para os seus negócios, portanto a ausência de cobranças excessivas na referida rede é algo que pode colaboração para a geração desses resultados satisfatórios.

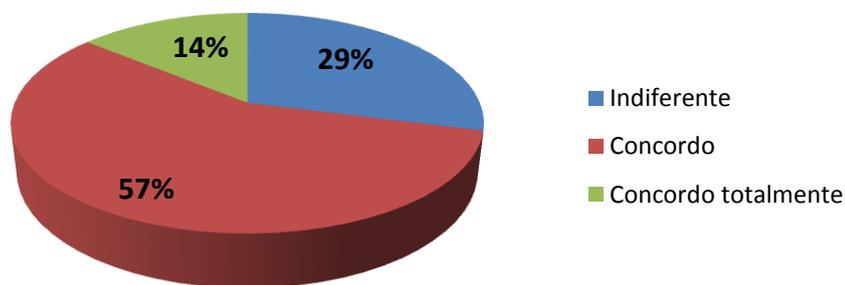


Gráfico 16: As tarefas solicitadas a mim pela minha chefia são claras e objetivas
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Referente à afirmativa “As tarefas solicitadas a mim pela minha chefia são claras e objetivas”, o gráfico 16 demonstra que 57% concordam e 14% concordam totalmente, portanto 71% estão de acordo com essa afirmativa. O conteúdo do

trabalho e suas tarefas têm papel de destaque na motivação, uma vez que segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, essa afirmativa está ligada a autorrealização, situando-se no topo da referida pirâmide. Nos estudos de Herzberg, Maximiano (1997) observa que fatores relacionados ao próprio trabalho são fatores motivacionais, promovendo a satisfação no trabalho, algo fundamental para um ambiente agradável e produtivo. Morin (2001) destaca que a organização das tarefas deve ser favorável a eficiência e que os objetivos almejados devem ser claros e significativos para os funcionários, portanto algo fundamental para o estímulo da motivação laboral. Logo, podemos afirmar que os servidores estão motivados com a comunicação das tarefas solicitadas pela chefia. Nenhum entrevistado respondeu “discordo” e “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

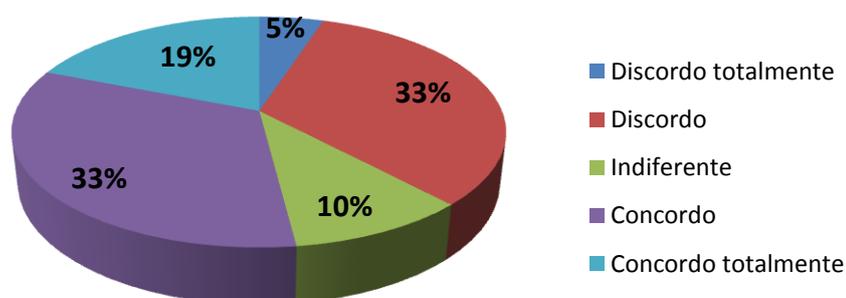


Gráfico 17: Sinto-me informado pela minha chefia sobre cursos e capacitações que podem contribuir para o aprimoramento do meu trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto à afirmativa “Sinto-me informado pela minha chefia sobre cursos e capacitações que podem contribuir para o aprimoramento do meu trabalho” o gráfico 17 demonstra que 33% concordam e 19% concordam totalmente, logo 52% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado é positivo para a motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, afinal investir nos funcionários é essencial para melhorar a qualidade dos serviços prestados, gerando benefícios para os mesmos e para a própria organização. No entanto devemos observar que 33% discordam, 5% discordam totalmente e 10% responderam “indiferente”, situação que deve ser verificada pela Secretaria de Cultura, pois isso deve-se as diferenças estruturais existentes na rede de bibliotecas. Essas diferenças podem influenciar a motivação dos servidores, pois Silva (2008) observa que a teoria da equidade destaca que o sentimento do indivíduo em relação a justiça com a qual é

tratado em relação aos outros, pode resultar motivação para o desempenho ou em brigas e desistências no ambiente de trabalho. Bergamini (1998) salienta que no serviço público é necessário o abandono de rotinas antigas, almejando a satisfação dos cidadãos. E para isso torna-se fundamental o estímulo para a formação contínua dos servidores, uma vez que essa é a melhor maneira de atualização profissional para a melhoria dos serviços prestados por uma organização. Vale ressaltar que a possibilidade de ampliar a qualificação dos servidores influencia positivamente a motivação, pois Maximiano (1997) observa que ao estimularmos a qualificação das pessoas, estamos promovendo fatores motivacionais de Herzberg, favorecendo a satisfação no trabalho.

4.30 SERVIDOR E A CARREIRA

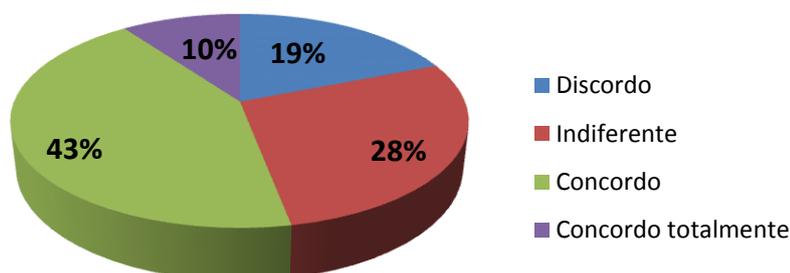


Gráfico 18: Os objetivos verificados na biblioteca estão de acordo com os meus objetivos profissionais
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 18, referente à afirmativa “Os objetivos verificados na biblioteca estão de acordo com os meus objetivos profissionais”, podemos observar que 43% concordam e 10% concordam totalmente, portanto 53% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado é favorável a motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, pois estar em um local de trabalho no qual os objetivos estejam alinhados é um caminho aberto para o estímulo da motivação. No entanto devemos destacar que 28% responderam “indiferente” e 19% discordam, situação que deve ser verificada pela Secretaria de Cultura, pois as desigualdades estruturais existentes na rede de bibliotecas de Diadema está influenciando negativamente na

motivação dos servidores, pois Vieira (2011) observa que a teoria da equidade estabelece que as pessoas são motivadas a almejar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho, por isso a importância da redução de desigualdades existentes na rede de bibliotecas de Diadema. Conforme observações de Herzberg, os fatores motivacionais que envolvem o conteúdo do trabalho são consideráveis influências para a motivação laboral. Afinal, conforme Morin (2001), realizar um trabalho sem nenhum interesse humano, em um ambiente superficial é o bastante para torná-lo absurdo. Chiavenato (2002) ressalta que “a organização formal faz exigências aos indivíduos e que são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo à frustração e o conflito”. Valendo ressaltar que a organização tradicional “confina seus empregados em tarefas medíocres em que há pouca oportunidade para a responsabilidade, autoconfiança ou independência”. (CHIAVENATO, 2002, p.159) Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

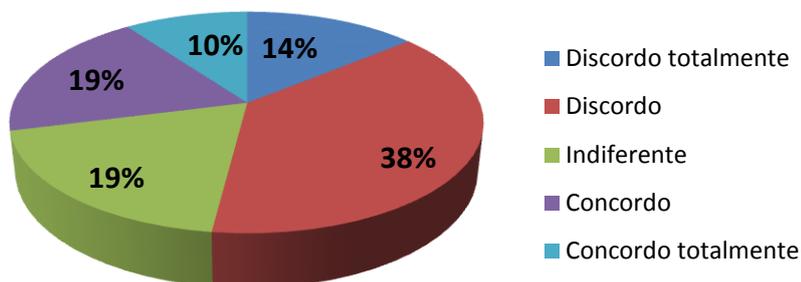


Gráfico 19: Sinto que tenho possibilidades de crescimento profissional na biblioteca
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto à afirmativa “Sinto que tenho possibilidades de crescimento profissional na biblioteca”, o gráfico 19 demonstra que 38% discordam e 14% discordam totalmente, logo 52% dos entrevistados estão em discordância a essa afirmativa. Esse resultado representa desmotivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, pois não oferecer chances de promoções e oportunidades de crescimento profissional é algo que pode prejudicar o desempenho dos mesmos, podemos verificar que os incentivos para a valorização dos serviços prestados por esses servidores devem estar baixos. Na pirâmide de Maslow, Chiavenato (2002) observa que as necessidades de estima envolvem orgulho, reconhecimento e

promoções, sendo necessidades secundárias de considerável influência na motivação laboral. Nas pesquisas de Herzberg, Silva (2008) observa que a promoção e o progresso dos funcionários são fatores motivacionais relacionados ao alto estado de motivação, satisfação e desempenho, sendo assim fundamentais para os servidores. Silva (2008) ainda destaca que para contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, os cargos devem prover oportunidades de desenvolvimento para os funcionários de forma relevante para os mesmos, capacitando-os e fornecendo recursos adequados para a prestação de serviços de qualidade a população. Ressaltamos ainda que Drucker já vislumbrava a importância da gestão de pessoas para o sucesso da organização, tendo em vista que estas deixaram de ser somente mão-de-obra, para se tornarem trabalhadores do conhecimento, uma vez que o esforço mental no trabalho é essencial para resultados satisfatórios para a organização. (COHEN, 2008, p.236) Portanto oferecer condições de crescimento profissional para os servidores é algo que deve ser planejado pela Secretaria de Cultura, objetivando melhores resultados para a população. Afinal, uma das atribuições essenciais da Administração de Recursos Humanos é a atenção direcionada aos servidores, “concedendo subsídios para os seus desenvolvimentos profissionais e pessoais dentro da organização e, ao mesmo tempo, auxiliando a empresa a alcançar suas metas”. (SANTOS et.al., 2010, p.40)

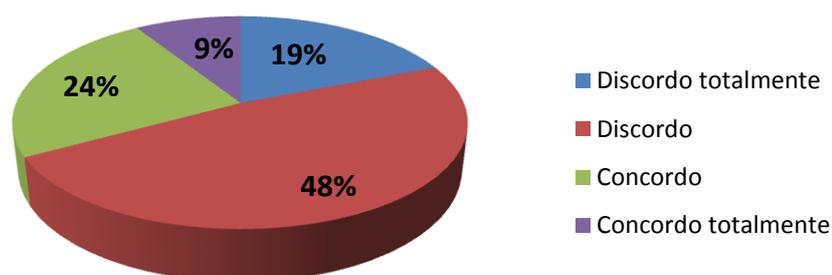


Gráfico 20: A estrutura física do meu ambiente de trabalho é satisfatória
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 20, referente à afirmativa “A estrutura física do meu ambiente de trabalho é satisfatória”, podemos observar que 48% discordam e 19% discordam totalmente, portanto 67% estão em discordância a essa afirmativa. Esse resultado é desfavorável à motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, abrindo possibilidades para a desmotivação. A estrutura física influencia a qualidade dos

serviços prestados a população, prejudicando a forma como os cidadãos observam o serviço público. Na pirâmide das necessidades de Maslow a afirmativa dessa figura está situada nas necessidades de segurança, consideradas primárias, segundo Chiavenato (2002). Nos estudos de Herzberg, Silva (2008) observa que as condições do ambiente de trabalho são fatores de higiene e Cohen (2008) destaca que esses fatores evitam a insatisfação no trabalho. Nenhum entrevistado respondeu “indiferente” a afirmativa desse gráfico.

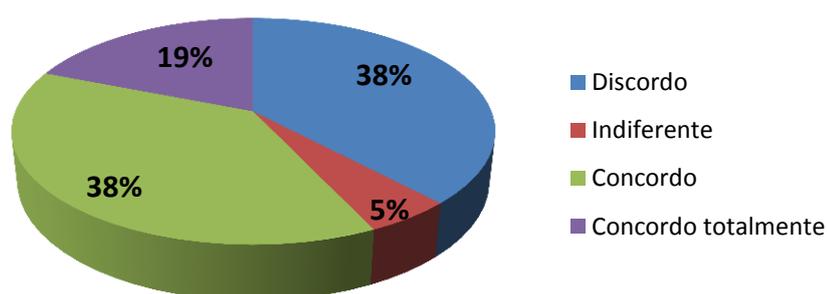


Gráfico 21: O quadro de funcionários da biblioteca onde trabalho é suficiente e atende as demandas dos serviços prestados
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Referente à afirmativa “O quadro de funcionários da biblioteca onde trabalho é suficiente e atende as demandas dos serviços prestados”, o gráfico 21 demonstra que 38% concordam e 19% concordam totalmente, portanto 57% estão de acordo com essa afirmativa. Esse resultado representa que os servidores estão motivados com o quadro de pessoal da rede de bibliotecas de Diadema. Ressaltamos que um quadro de funcionários adequado é fundamental para o bom andamento dos serviços prestados, evitando o excesso de tarefas para um servidor e possibilitando um melhor atendimento aos cidadãos. Devemos ressaltar que 38% discordam da afirmativa dessa figura, número elevado que pode indicar diferenças na distribuição de funcionários pela referida rede, sendo importante a distribuição igualitária dos mesmos, de acordo com a demanda de cada biblioteca. Sobre os estudos de Herzberg, essa afirmativa está associada a fatores higiênicos, pois Chiavenato (2002) destaca que os mesmos são referentes à como a pessoa se sente em relação a sua organização, tendo em vista as condições de trabalho, esses fatores higiênicos não promovem a satisfação, mas são essenciais para evitar a insatisfação

no trabalho. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

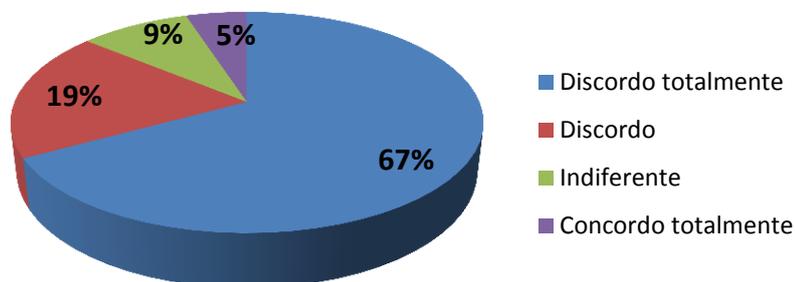


Gráfico 22: O Plano de Carreira concedido pela Prefeitura corresponde as minhas expectativas
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 22, referente à afirmativa “O Plano de Carreira concedido pela Prefeitura corresponde as minhas expectativas” podemos observar que 67% discordam totalmente e 19% discordam, portanto 86% estão em discordância à afirmativa dessa figura. Esse resultado representa um estímulo à desmotivação dos servidores da rede de bibliotecas, pois esse alto índice de discordância reflete uma insatisfação com a inexistência de um Plano de Carreira na Secretaria de Cultura da Prefeitura de Diadema. Na hierarquia das necessidades de Maslow, a afirmativa dessa figura está relacionada a necessidades de estima, segundo Chiavenato (2002) essas necessidades são secundárias e influenciam consideravelmente a motivação laboral. Nos estudos de Herzberg, Maximiano (1997) afirma que as condições de trabalho são fatores higiênicos, podemos destacar nesses fatores as políticas de administração de pessoal. Vale ressaltar que esses fatores evitam a insatisfação laboral. Bergue (2010) ressalta que é na atividade laboral que o funcionário interage com a organização e Chiavenato (2002) observa que nessa relação funcionário-organização existe uma reciprocidade, onde a organização espera resultados do funcionário e, por sua vez, os funcionários esperam recompensas da organização, tais como um Plano de Carreira que possibilite a valorização dos funcionários. Nenhum entrevistado respondeu “concordo” a afirmativa desse gráfico.

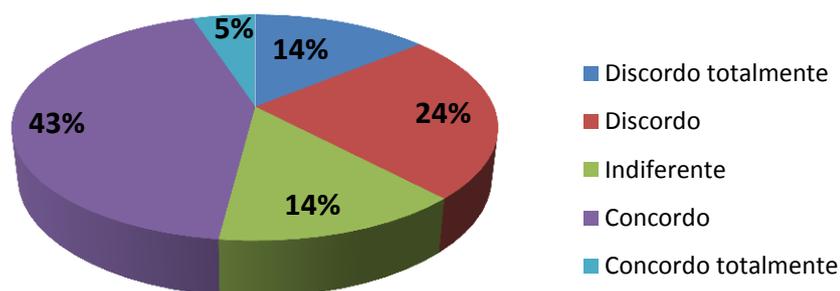


Gráfico 23: O meu salário é compatível com as minhas atividades/responsabilidades
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Referente à afirmativa “O meu salário é compatível com as minhas atividades/responsabilidades”, o gráfico 23 apresenta que 43% concordam e 5% concordam, portanto 48% concordam com essa afirmativa. Esse resultado é representa um estímulo à motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, uma vez a questão salarial é importante para o desempenho dos servidores. No entanto devemos destacar que 24% discordam, 14% discordam e 14% responderam “indiferente”, situação decorrente da ausência de um Plano de Carreira que recompense de forma justa os servidores por seus serviços prestados e evite que servidores que realizam as mesmas tarefas sejam remunerados de forma diferente. Sobre esta comparação entre servidores, Bergue (2010, p.35) destaca que é um dos fatos mais importantes para o entendimento da teoria da equidade é a possibilidade de “reconhecermos que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração e desempenho e a alcançada pelos colegas”. E ainda complementa que as pessoas “estão atentas às remunerações praticadas e aos esforços realizados no âmbito do grupo, e que as comparações daí potencialmente advindas são consideradas importantes”. (BERGUE, 2010, p.35) Na hierarquia das necessidades de Maslow, segundo Chiavenato (2002) as necessidades de segurança são necessidades primárias e englobam remuneração e benefícios. Essas necessidades de segurança envolvem desejo de alcançar estabilidade na vida pessoal e profissional. Na teoria de Herzberg, Silva (2008) ressalta que a questão salarial está relacionada a fatores de higiene, que são fundamentais para evitar a insatisfação, prevenindo o surgimento da desmotivação.

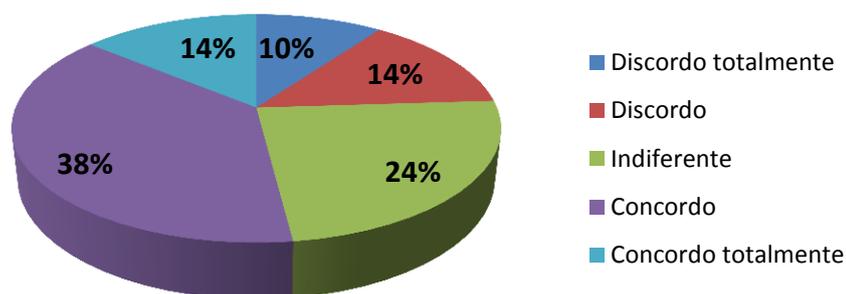


Gráfico 24: Se meu salário aumentasse, estaria disposto a elevar a minha produtividade e aceitaria mais responsabilidades
 Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 24, referente à afirmativa “Se meu salário aumentasse, estaria disposto a elevar a minha produtividade e aceitaria mais responsabilidades”, podemos observar que 38% concordam e 14% concordam totalmente, portanto 52% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado indica que os servidores da rede de bibliotecas de Diadema estariam motivados para receber mais responsabilidades, pois esse fato reflete o interesse dos servidores em se comprometer com resultados relacionados à organização. No entanto devemos destacar que 24% responderam “indiferente”, 14% discordam e 10% discordam totalmente, resultado que pode indicar certo “comodismo” por parte dos servidores, situação favorecida pela estrutura da Administração Pública, uma vez que para Bergue (2010) a motivação laboral nas organizações públicas, se compara a organização privada, é constituída de uma estrutura complexa que envolve fatores culturais, políticos, econômicos e legais característicos desse setor. No contexto da administração pública, Dell’Agnelo e Silva (s.d.) destacam a dificuldade de manter os servidores públicos motivados e produtivos, pois atualmente surge um desafio: a pressão sofrida pelo setor público para a obtenção de qualidade e custos adequados comparados ao setor privado. Silva (2010) ressalta que a estabilidade do servidor público sempre relacionada ao tão falado “comodismo” não representa a perpetuação no cargo e sim uma garantia constitucional para que o mesmo possa prestar seus serviços adequadamente, sem sofrer possíveis pressões políticas ou pessoais de seus superiores. Na pirâmide de Maslow, a afirmativa dessa figura situa-se nas necessidades de estima, pois Chiavenato (2002) observa que fazem parte dessas necessidades a responsabilidade por resultados, orgulho e

reconhecimento e promoções. Nos estudos de Herzberg, Silva (2008) observa que as questões ligadas a responsabilidades, reconhecimento e progresso são fatores motivacionais, gerando satisfação no trabalho. Morin (2001) destaca que um trabalho que tenha sentido deve garantir a segurança e autonomia, proporcionando independência financeira por meio de um salário justo e apropriado. Afinal, segundo Affonso e Rocha (2010), o trabalho pode ser destacado como forma de inserção social, possibilitando o desenvolvimento pessoal, tornando-o fonte valiosa de realização, influenciado a felicidade do ser humano.

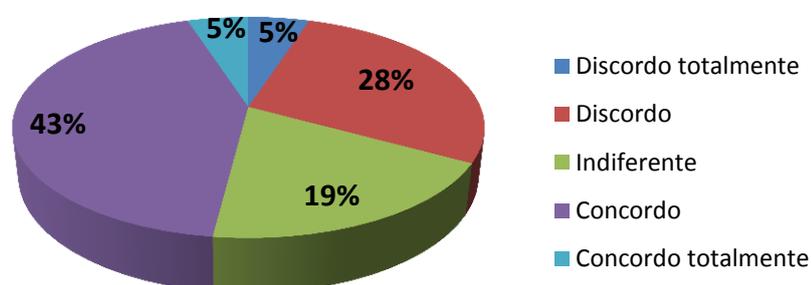


Gráfico 25: A comunicação interna da biblioteca é clara e objetiva
Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto à afirmativa “A comunicação interna da biblioteca é clara e objetiva”, o gráfico 25 apresenta que 43% concordam e 5% concordam totalmente, portanto 48% estão de acordo com essa afirmativa. Esse resultado indica motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema com a comunicação interna. Ressaltamos esta comunicação é essencial para a execução satisfatória dos serviços prestados pela mesma, tendo em vista que a mesma garante a uniformidade nas ações dos servidores. No entanto, destacamos que 28% discordam, 19% responderam “indiferente” e 5% discordam totalmente, resultado que indica ausência de uniformidade na comunicação interna da equipe em parte das bibliotecas da rede de Diadema, devendo a Secretaria de Cultura oferecer suporte para a efetiva comunicação interna das bibliotecas. Nos estudos de Herzberg, Maximiano (1997) observa que as relações pessoais com os colegas de trabalho são fatores higiênicos que evitam a insatisfação no trabalho.

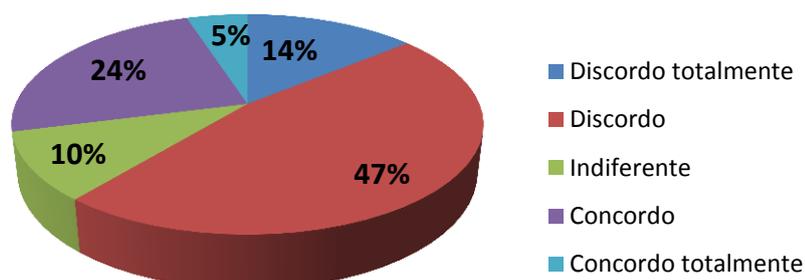


Gráfico 26: A comunicação com a Secretaria de Cultura é clara e objetiva
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 26, referente à afirmativa “A comunicação com a Secretaria de Cultura é clara e objetiva” podemos observar que 47% discordam e 14% discordam totalmente, portanto 61% estão em discordância com essa afirmativa. Esse resultado é desfavorável a motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, pois a Secretaria de Cultura representa o comando destas bibliotecas e é essencial que a comunicação seja clara e objetiva, para que ambas atuem em concordância com as diretrizes do governo municipal. Ressaltamos ainda que a Secretaria de Cultura tem por responsabilidade oferecer suporte às ações desenvolvidas pelas bibliotecas e a comunicação é o primeiro passo para o trabalho em equipe, visando o bem da coletividade.

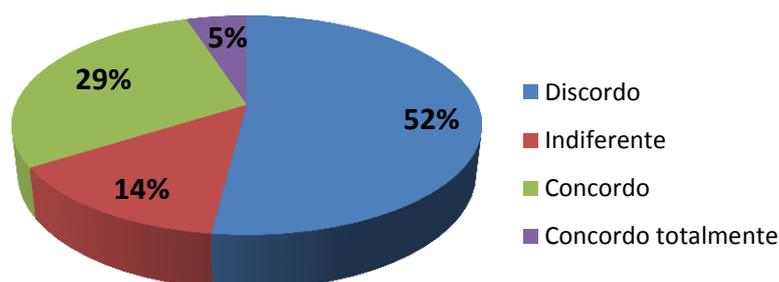


Gráfico 27: A comunicação entre as bibliotecas da rede de Diadema é clara e objetiva
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Quanto à afirmativa “A comunicação entre as bibliotecas da rede de Diadema é clara e objetiva”, no gráfico 27 podemos verificar que 52% discordam, sendo um resultado que prejudica a motivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema, uma vez que a composição de uma rede de trabalho deve ser estruturada por pessoas e a comunicação é um passo essencial para o funcionamento pleno

dessa rede. Afinal trocar experiências e compartilhar dificuldades e ideias contribui para a melhoria dos serviços prestados pelas bibliotecas a população, possibilitando a modernização e eficácia na gestão pública, agregando assim valores a esses serviços. Nenhum entrevistado respondeu “discordo totalmente” a afirmativa desse gráfico.

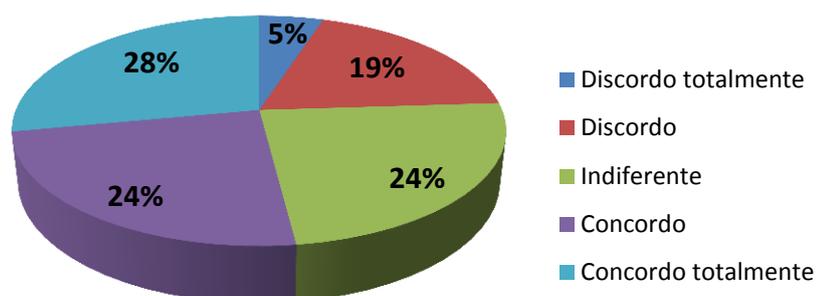


Gráfico 28: Faço concursos públicos almejando condições de trabalho mais adequadas as minhas necessidades e objetivos
 Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

No gráfico 28, referente à afirmativa “Faço concursos públicos almejando condições de trabalho mais adequadas as minhas necessidades e objetivos”, podemos observar que 28% concordam totalmente e 24% concordam. Logo 52% estão em concordância com essa afirmativa. Esse resultado pode ser considerado um fator de desmotivação para os servidores da rede de bibliotecas de Diadema, pois podemos inferir que embora os servidores estejam satisfeitos com várias questões relacionadas ao trabalho, uma parte considerável almeja trabalhos que proporcionem melhores condições, cogitando não permanecer no funcionalismo da Prefeitura de Diadema. Fatores que podem propiciar essa situação são os seguintes: ausência de um Plano de Carreira na Secretaria de Cultura, baixa possibilidade de crescimento profissional e estrutura de trabalho inadequada para as demandas. Oliveira (2013) afirma que é importante satisfazer os objetivos individuais dos funcionários, pois o empenho da organização nessa ação irá determinar a satisfação dos mesmos, pois o indivíduo ingressa na organização almejando que essas satisfações sejam supridas, do contrário não existirá o comprometimento do mesmo, podendo este até mesmo abandonar a organização.

Nos questionários aplicados na pesquisa, uma parte solicitava a ordenação das variáveis abaixo referentes a mudanças que os servidores indicariam no ambiente de trabalho, segue abaixo o quadro 8 com os resultados:

Ordenação de 1 (maior importância) a 5 (menor importância) dos elementos que os servidores mudariam no ambiente de trabalho

Variáveis	Porcentagem da variável em 1º lugar	Porcentagem da variável em 2º lugar	Porcentagem da variável em 3º lugar	Porcentagem da variável em 4º lugar	Porcentagem da variável em 5º lugar
Relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho	5%	19%	19%	38%	19%
Salários e benefícios concedidos pela Prefeitura	42%	24%	24%	10%	0%
Estrutura física da Biblioteca	33%	43%	14%	5%	5%
Rotinas administrativas da Biblioteca	5%	14%	52%	10%	19%
Carga horária de trabalho	0%	10%	5%	28%	57%

Quadro 8: Elementos que os servidores mudariam no ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Após a análise do quadro 8, elaboramos o ranking dos elementos que os servidores mudariam conforme abaixo:

Ranking dos elementos que os servidores mudariam no ambiente de trabalho

- | |
|--|
| <p>1º Salários e benefícios concedidos pela Prefeitura</p> <p>2º Estrutura física da biblioteca</p> <p>3º Rotinas administrativas da biblioteca</p> <p>4º Relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho</p> <p>5º Carga horária de trabalho</p> |
|--|

Quadro 9: Ranking dos elementos que os servidores mudariam no ambiente de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O primeiro elemento que os servidores mudariam no ambiente está relacionado a salários e benefícios concedidos pela Prefeitura, sendo uma necessidade de segurança na pirâmide de Maslow, considerada primária e nos estudos de Herzberg representa um fator higiênico que evita a insatisfação, mas não promove a satisfação. Vianna (1999) que não existe correlação entre remuneração e a conquista de motivação, no entanto qualquer situação de injusta financeira pode ocasionar na desmotivação. Cohen (2008) em seus estudos verificou que o salário e benefícios aparecem nas últimas posições nos elementos que os trabalhadores desejam para si no trabalhando, situação bem diferente dos servidores entrevistados nesta pesquisa que destacaram a questão salarial em segundo lugar, indicando uma atenção maior da Prefeitura neste quesito.

O segundo elemento que os servidores alterariam no ambiente de trabalho é referente à estrutura física da biblioteca. Essa questão está relacionada a necessidades de segurança na pirâmide de Maslow, sendo considerada primária. Nas pesquisas de Herzberg essas necessidades representam fatores higiênicos que evitam a insatisfação. Ressaltamos as dificuldades estruturais do serviço público e como isso reflete negativamente os serviços prestados pela biblioteca, uma vez que a estrutura física também influencia a qualidade destes serviços.

O terceiro elemento que os servidores mudariam no ambiente de trabalho refere-se às rotinas administrativas da biblioteca. Esta questão está relacionada à qualidade dos serviços públicos prestados a população, uma vez que a Administração Pública deve estar orientada para as pessoas, fato que exige a utilização de novas formas de gestão. Para tanto, torna-se essencial o investimento em formação constante dos servidores, almejando a prestação de serviços de qualidade à população.

O elemento que os servidores mudariam no local de trabalho em quarto lugar são referentes aos relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho, ratificando a importância das necessidades sociais da pirâmide de Maslow no local de trabalho e seus benefícios para o ambiente organizacional. Nos estudos de Herzberg os relacionamentos representam fatores de higiene, que podem influenciar o desempenho dos servidores, mas vale ressaltar que esses fatores apenas evitam a insatisfação, não melhorando o desempenho. Vianna (1999) elenca algumas dimensões que impactam a motivação, dentre elas temos

Valorização/Reconhecimento; Participação/Utilidade e Integração, estando este elemento envolvido nessas três dimensões. Vianna (1999) ainda observa que muitas empresas têm se preocupado em criar um ambiente de trabalho respeitoso que estimule a motivação, sendo os relacionamentos interpessoais essências para isso. Cohen (2008) aplicou um teste diversas vezes nos Estados Unidos sobre o quê os trabalhadores desejam e o primeiro item é justamente “trabalhar com pessoas que me tratam com respeito”, coincidindo com o resultado desta pesquisa.

O quinto elemento que os servidores mudariam no ambiente de trabalho está relacionado à carga horária. Esta questão demonstra que os servidores estão dispostos a cumprir essa carga, não sendo uma mudança primordial no momento. Vale ressaltar que grande parte dos servidores entrevistados trabalham 40 horas semanais e a Secretaria de Cultura disponibiliza banco de horas nos casos em que se tornam necessários ultrapassarem o horário de trabalho, no entanto o pagamento em dinheiro de horas poderia servir de estímulo para os servidores aumentarem sua colaboração em eventos da Secretaria de Cultura, tendo em vista que a questão salarial surge em segundo lugar como prioridade de mudança no ambiente laboral.

Nos questionários aplicados na pesquisa, uma parte solicitava a ordenação das variáveis abaixo referente a variáveis que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho, segue abaixo o quadro 10 com os resultados:

Ordenação de 1 (maior importância) a 5 (menor importância) das variáveis que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho

Variáveis	Porcentagem da variável em 1º lugar	Porcentagem da variável em 2º lugar	Porcentagem da variável em 3º lugar	Porcentagem da variável em 4º lugar	Porcentagem da variável em 5º lugar
Salário	37%	24%	24%	10%	5%
Benefícios concedidos a você e seus familiares	0%	32%	19%	15%	34%
Oportunidades de desenvolvimento profissional	24%	10%	28%	33%	5%
Oportunidades referentes à promoção de cargo	13%	9%	9%	42%	27%
Políticas de reconhecimento e valorização do servidor público	24%	33%	14%	0%	29%

Quadro 10: Elementos que os servidores consideram mais fundamentais para a motivação no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Após a análise do quadro 10, elaboramos o ranking dos elementos que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação conforme abaixo:

Ranking dos elementos que os servidores consideram mais fundamentais para a motivação no trabalho

1º Salário
2º Políticas de reconhecimento e valorização do servidor público
3º Oportunidades de desenvolvimento profissional
4º Oportunidades referentes à promoção de cargo
5º Benefícios concedidos a você e seus familiares

Quadro 11: Ranking dos elementos que os servidores consideram mais fundamentais para a motivação no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O primeiro elemento que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho é o salário, sendo uma necessidade de segurança na pirâmide de Maslow e nos estudos de Herzberg representa um fator higiênico que

evita a insatisfação. Embora Cohen (2008) afirme que a recompensa material não representa toda a história envolvida na motivação, esta questão parece ser bem importante para os servidores entrevistados pois surge em primeiro lugar como influenciador da motivação.

O segundo elemento que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação laboral refere-se a políticas de reconhecimento e valorização do servidor público, fato que se relaciona às necessidades de estima da pirâmide de Maslow, extremamente importante para a motivação. Quanto aos estudos de Herzberg a valorização no trabalho é um fator motivacional influenciando diretamente o desempenho do servidor na organização. Conforme pesquisas realizadas em empresas nos Estados Unidos por Cohen (2008), o reconhecimento e valorização também aparecem nas primeiras posições sobre o que os trabalhadores desejam no ambiente de trabalho, coincidindo com os resultados dessa parte do questionário.

O terceiro elemento que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho refere-se a oportunidades de desenvolvimento profissional, sendo consideradas necessidades de estima na pirâmide de Maslow com considerável influencia no desempenho do servidor. Nas pesquisas de Herzberg, essas necessidades representam um fator motivacional de alto impacto para os servidores. Vale ressaltar que investir nos servidores significa qualificar os serviços prestados por uma organização. Nas pesquisas já citadas de Cohen (2008) o desenvolvimento profissional também surge em destaque nos desejos dos trabalhadores para o ambiente organizacional.

O quarto elemento que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho refere-se a oportunidades referentes à promoção de cargo, fator relacionado às necessidades de estima na pirâmide de Maslow e na teoria de Herzberg relaciona-se a fatores motivacionais que são influentes no desempenho dos servidores. Silva (2008) destaca que é necessário que os cargos promovam oportunidades de desenvolvimento para os servidores, objetivando reconhecer e valorizar os serviços realizados pelos mesmos e também qualificando estes serviços para a população.

O quinto elemento que os servidores consideram de mais fundamental para a motivação no trabalho refere-se a benefícios concedidos a você e seus familiares,

sendo uma necessidade de segurança na pirâmide de Maslow, caracterizada como primária. Para Herzberg, este elemento é um fator de higiene que evita a insatisfação no trabalho, dificultando o surgimento da desmotivação. Para os servidores entrevistados os benefícios concedidos não possuem um destaque na motivação laboral.

Apresentaremos a seguir, as considerações finais desta pesquisa que foi realizada por meio da aplicação de questionários aos servidores da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema, fato que possibilitou identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos da referida rede de bibliotecas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, obtidas por meio da aplicação de questionários aos servidores da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema.

Este trabalho objetivou identificar e analisar os fatores influenciadores da (des)motivação dos servidores públicos da Rede de Bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP, identificando os fatores que promovem a motivação e a desmotivação dos referidos servidores públicos. Os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois obtivemos indicadores quantitativos referentes a des(motivação) dos servidores.

Sobre os fatores influenciadores da desmotivação, podemos citar os seguintes:

- A valorização dos resultados pelo trabalho realizado: embora grande parte dos servidores (42,5%) sinta-se motivada com a valorização, a Secretaria de Cultura deve estar atenta ao equilíbrio deste resultado, pois 38,5% dos servidores estão insatisfeitos com essa situação, sendo importante proporcionar a igualdade estrutural das bibliotecas da rede, tendo em vista que algumas bibliotecas possuem melhores condições de trabalho do que outras;
- Modernidade e flexibilidade das rotinas administrativas do ambiente de trabalho: grande parte dos servidores está desmotivada com essas rotinas, sendo fundamental que a Secretaria de Cultura realize um diagnóstico deste cenário e ofereça ferramentas administrativas para a melhoria das referidas rotinas, uma vez que as mesmas influenciam consideravelmente a imagem do serviço público para os cidadãos, sendo que este precisa sempre estar adequado as suas demandas;
- Informações por parte da chefia sobre cursos e capacitações: diversos servidores estão insatisfeitos com esta situação que deve ser verificada pela Secretaria de Cultura, pois isso se deve as diferenças estruturais existentes na rede de bibliotecas. Sendo fundamental o estímulo para a formação contínua dos servidores, uma vez que essa é a melhor maneira de atualização profissional para a melhoria dos serviços prestados por uma organização;

- Concordância entre os objetivos verificados na biblioteca e nos objetivos profissionais dos servidores: embora 53% dos servidores estejam de acordo com esse cenário, diversos servidores não estão motivados, o que requer ações da Secretaria de Cultura para equilibrar tal cenário, pois estar em um local de trabalho no qual os objetivos estejam alinhados é um caminho aberto para o estímulo da motivação, tendo em vista que o contrário possibilita a desmotivação e prejudica os serviços prestados para a população;
- Possibilidade de crescimento profissional na biblioteca: Os servidores estão desmotivados em relação ao referido crescimento, pois não oferecer chances de promoções e oportunidades para os servidores é algo que pode prejudicar o desempenho dos mesmos, sendo importante que a Secretaria de Cultura amplie os incentivos para a valorização dos serviços prestados por esses servidores devem estar baixos;
- Estrutura física da biblioteca: este é um fator que favorece a desmotivação dos servidores da rede de bibliotecas de Diadema. A Secretaria de Cultura deve garantir recursos para a melhoria desta situação, pois a estrutura física influencia a qualidade dos serviços prestados a população, prejudicando a forma como os cidadãos observam o serviço público;
- Quadro de funcionários da biblioteca: embora grande parte dos servidores (57%) esteja de acordo com o referido quadro, diversos servidores encontram-se desmotivados, situação que requer esforços da Secretaria de Cultura para a realização de uma distribuição mais igualitária dos servidores pela rede de bibliotecas, uma vez que um quadro de funcionários adequado é fundamental para o bom andamento dos serviços prestados, evitando o excesso de tarefas para um servidor e possibilitando um melhor atendimento aos cidadãos;
- Plano de Carreira concedido pela Prefeitura: os servidores estão desmotivados com a inexistência de um Plano de Carreira na Secretaria de Cultura da Prefeitura de Diadema, sendo essencial a criação deste plano para estimular a motivação dos servidores e consequentemente alcançar melhores resultados da organização;

- Compatibilidade do salário com as atividades e responsabilidades: diversos servidores estão desmotivados com essa compatibilidade, situação decorrente da ausência de um Plano de Carreira que recompense de forma justa os servidores por seus serviços prestados e evite que servidores que realizam as mesmas tarefas sejam remunerados de forma diferente;
- Aumento de salário relacionado à elevação da produtividade e de responsabilidades: embora 52% dos servidores estejam de acordo com essa relação salarial, diversos servidores não aceitariam essa relação proposta, resultado que pode indicar certo “comodismo” por parte dos servidores, situação favorecida pela estrutura da Administração Pública. Sendo importante que a Secretaria de Cultura conceda benefícios para os servidores interessados em ampliar suas responsabilidades e produtividade, visando estimular a motivação dos servidores.
- Comunicação interna da biblioteca: embora 48% dos servidores estejam de acordo com esta comunicação, diversos servidores estão desmotivados com esta comunicação interna, ressaltamos que esta comunicação é essencial para a execução satisfatória dos serviços prestados pela mesma, tendo em vista que a mesma garante a uniformidade nas ações dos servidores, sendo fundamental que a Secretaria de Cultura desenvolva coletivamente mecanismos mais eficientes para a referida comunicação;
- Comunicação com a Secretaria de Cultura: os servidores estão desmotivados com a referida comunicação, situação que precisa ser resolvida com a utilização de ferramentas administrativas que facilitem a comunicação, pois a Secretaria de Cultura representa o comando destas bibliotecas e é essencial que a comunicação seja clara e objetiva, para que ambas atuem em concordância com as diretrizes do governo municipal;
- Comunicação entre as bibliotecas da rede de Diadema: os servidores estão desmotivados com essa comunicação, sendo fundamental que a Secretaria de Cultura estabeleça ações para a melhoria da comunicação, uma vez que a composição de uma rede de trabalho deve ser

estruturada por pessoas e a comunicação é um passo essencial para o funcionamento pleno dessa rede;

- Realização de concursos públicos objetivando conquistar melhores condições de trabalho do que as oferecidas pela Prefeitura: grande parte dos servidores (52%) almeja sair da Prefeitura de Diadema, embora os servidores estejam satisfeitos com várias questões relacionadas ao trabalho, existem situações que devem ser melhoradas pela Prefeitura, tais como: criação de um Plano de Carreira na Secretaria de Cultura, baixa possibilidade de crescimento profissional e estrutura de trabalho inadequada para as demandas dos serviços prestados a população.

Sobre os fatores influenciadores da motivação, podemos citar os seguintes:

- A escolha de trabalhar em biblioteca: os servidores estão motivados com a escolha do local de trabalho, fator determinante para apreciar o trabalho que realiza e conseqüentemente sentir-se motivado. A Secretaria de Cultura deve aproveitar esse resultado satisfatório e implementar ações administrativas para a manutenção desta motivação, uma vez que o desempenho dos servidores são fundamentais para o sucesso de uma organização;
- Rotina de trabalho: os servidores estão motivados com a rotina de trabalho da biblioteca, situação que está interligada com a escolha do local de trabalho e representa uma excelente oportunidade de estimular e manter a motivação, sendo papel da Secretaria de Cultura prover recursos para isso;
- Sentimento de importância no ambiente de trabalho: os servidores sentem-se motivados com a importância da atividade profissional realizada, fato importante para ampliar a qualidade dos serviços prestados a população e favorecer um ambiente que estimule a motivação;
- Apoio profissional da chefia: os servidores estão motivados com o apoio da chefia, situação que deve ser mantida e orientada pela Secretaria de Cultura, pois este fato favorece maximizar o desempenho dos servidores e conseqüentemente a obtenção de resultados satisfatórios para a organização;
- Satisfação em trabalhar em biblioteca: os servidores estão motivados com o local de trabalho, situação que favorece a qualidade na prestação de serviços

a população, pois a sintonia com o local de trabalho estimula consideravelmente a motivação laboral;

- Motivação com o trabalho realizado na biblioteca: os servidores estão motivados com o trabalho realizado na biblioteca, sendo essencial que a Secretaria de Cultura sempre ofereça recursos e incentivos para a valorização desses servidores, almejando o bem da coletividade que utiliza os serviços da biblioteca;
- Motivação com a satisfação dos usuários: os servidores, independentemente das dificuldades citadas no ambiente de trabalho, sentem-se motivados com a satisfação dos usuários da biblioteca, fator fundamental para a Gestão Pública, uma vez que os cidadãos são a razão de ser de qualquer serviço público;
- Volume de trabalho: os servidores estão motivados com o volume de trabalho solicitado, cenário importante para os cidadãos, uma vez que o cumprimento do volume de trabalho pressupõe-se um atendimento adequado a população, função importante para a qualidade na prestação de serviços públicos. A precaução que a Secretaria de Cultura deve tomar é evitar que a rotina de trabalho seja muito superficial, exigindo o mínimo de esforço por parte do funcionário, o que pode favorecer a desmotivação laboral;
- Respeito da equipe de trabalho: os servidores estão motivados com a postura da equipe de trabalho, fator fundamental para um ambiente de trabalho agradável e produtivo, o que contribui para o sucesso de uma organização pública que sempre deve objetivar o bem da coletividade;
- Reconhecimento da equipe de trabalho: os servidores estão motivados com o reconhecimento proporcionado pela equipe, o que indica bons relacionamentos no ambiente de trabalho, fator importante para a execução satisfatória dos serviços prestados por uma organização;
- Compreensão e utilização das normas e procedimentos existentes na biblioteca: os servidores estão motivados com as orientações normativas existentes, pois conhecer e utilizar todos os procedimentos da biblioteca é um passo importante para a prestação satisfatória de serviços para a população;
- Oportunidades de criticar e sugerir questões relacionadas ao trabalho realizado na biblioteca: os servidores estão motivados com as oportunidades

de expressão oferecidas pela Secretaria de Cultura. Ressaltamos que elementos de gestão democrática podem colaborar para um maior envolvimento dos funcionários, favorecendo a motivação e execução satisfatória dos serviços;

- Cobrança excessiva de resultados: os servidores não se sentem excessivamente cobrados pela chefia, uma vez que a pressão no trabalho pode gerar resultados insatisfatórios na prestação dos serviços a população, além de abrir possibilidade para a desmotivação no trabalho;

- Clareza e objetividade nas tarefas solicitadas pela chefia: os servidores estão motivados com a clareza e objetividade nas tarefas solicitadas pela chefia, o que facilita o andamento dos serviços prestados pela biblioteca, ressaltamos ainda o papel de destaque do conteúdo do trabalho e suas tarefas na motivação laboral.

Ao observamos as respostas concedidas pelos servidores, podemos perceber que os fatores influenciadores da motivação indicam satisfação com o local de trabalho e seus elementos, portanto podemos inferir que os servidores gostam do que fazem. Os fatores influenciadores na desmotivação laboral, em um panorama geral, não possuem altos índices de insatisfação, o que indica que os problemas motivacionais percebidos pelos servidores não abrangem uma maioria considerável, o que facilita a atuação da Secretaria de Cultura na resolução dos mesmos, objetivando estimular a motivação e conseqüentemente impedir o surgimento da desmotivação, o que prejudica substancialmente o desempenho dos servidores e os resultados almejados pela organização. Destacamos os seguintes problemas mais urgentes: 1- criação de mecanismos para possibilitar o crescimento profissional dos servidores das bibliotecas e proporcionar a compatibilidade do salário com as atividades e responsabilidades na biblioteca, fatores que poderiam ser resolvidos com a implementação de um Plano de Carreira que valorize os servidores da Secretaria de Cultura, cenário almejado pelos mesmos; 2- Melhorias na estrutura física das bibliotecas, o que exige recursos financeiros tão escassos atualmente na Secretaria de Cultura, mas de vital importância tanto para evitar a insatisfação e desmotivação dos servidores quanto para a prestação de serviços de qualidade para a população e; 3- Problemas com a comunicação interna e externa nas bibliotecas,

situação que pode ser resolvida com a utilização de ferramentas de gestão que favoreçam a comunicação e conseqüentemente estimulam o compartilhamento de conhecimentos entre as partes envolvidas, favorecendo a aprendizagem organizacional e acarretando no aumento da qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas da rede de Diadema. Ressaltamos que os principais elementos que os servidores mudariam no local de trabalho são referentes a salários e benefícios concedidos pela Prefeitura e Estrutura física das bibliotecas, questões consideradas de simples resolução, tendo em a complexidade motivacional humana. Sobre os elementos que os servidores consideram mais fundamentais para a sua motivação, destacamos o salário e as políticas de reconhecimento e valorização do servidor, ambas podendo ser resolvidas pelo Plano de Carreira. Estas questões salariais não são observadas como principais para a motivação laboral em diversas pesquisas, tais como a de Herzberg e Vieira (1999), sendo uma característica deste grupo pesquisado, representando uma insatisfação notável ligada ao salário oferecida pela Prefeitura e também relacionada à ausência de um Plano de Carreira para a Secretaria de Cultura.

Tendo em vista as especificidades observadas no setor público, do qual o universo desta pesquisa faz parte, ressaltamos a importância da Prefeitura de Diadema na revisão dos modelos organizacionais, objetivando um atendimento ao público nas bibliotecas com considerável qualidade, sendo a valorização do servidor um meio para se conquistar isso, devendo este estar motivado e capacitado para exercer as suas funções, sempre buscando a humanização nos serviços prestados. A Prefeitura de Diadema precisa implementar uma política de recursos humanos que valorize o servidor público, o que conseqüentemente irá qualificar os serviços públicos prestados nas bibliotecas, pois uma organização é principalmente constituída de pessoas e não somente de equipamentos. Referente aos estilos de administrar torna-se fundamental para o serviço público superar os elementos da teoria X, estruturada no tradicionalismo, mecanicismo e pragmatismo. E caminhar para a Teoria Y, ligada a modernidade e orientada para o comportamento humano, que tem por ideal acreditar na criatividade e capacidade das pessoas, maximizando o potencial dos servidores públicos. Um passo para essa evolução já pode ser observado na Secretaria de Cultura de Diadema que é a oportunidade de expressão das críticas e sugestões de questões referentes ao trabalho, um viés democrático

valioso para obter ideias advindas dos servidores que trabalham diretamente com a população, qualificando os serviços públicos prestados pela rede de bibliotecas.

Esperamos que esta pesquisa possa colaborar na tomada de decisões da Secretaria de Cultura de Diadema /SP, no que se refere à valorização dos servidores, bem como incentivar futuras pesquisas que explorem ainda mais os fatores influenciadores da motivação e desmotivação dos referidos servidores aqui descritos e que este trabalho possa servir como um instrumento para a realização dessas ações.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende-RJ. **Gestão e tecnologia para a competitividade**. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf> Acesso em: 16 jul. 2013.

AMORIM, Iara Rodrigues de; AMARAL, Roniberto Morato do. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.16, n.2, abr./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/02.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. São Paulo: Atlas, 1995.

AZZI, Adrielly; BARDAGI, Marucia Patta. Avaliação do perfil motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. **Revista Barbarói**. Santa Cruz do Sul, n. 30, jan./jul. 2009. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/433>> Acesso em: 17 jul. 2013

BARROS, Aidil de Jesus Paes de Barros; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.38, n.1, jan./mar. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901998000100002&script=sci_arttext> Acesso em: 22 jul. 2013

_____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.30, n.2, abr./jun. 1990
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v30n2/v30n2a03.pdf>> Acesso em: 26 jul. 2013

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração-UFSC; Brasília, DF: CAPES: UAB, 2010.

BORGES; Lívia de Oliveira; ALVES FILHO, Antônio. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**. Natal, v.2, n.2. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf>> Acesso em: 17 jul. 2013

BRUNELLI, Maria Da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) – Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: < http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf> Acesso em: 2 ago. 2013

CHADAD, José Paulo Zeetano. Recursos humanos e gastos com pessoal no setor público brasileiro: recomendações de políticas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.27, n.1. 1993. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8678/7410>> Acesso em: 18 jul. 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. vol.II. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COHEN, William A. **Uma aula com Drucker**: as lições do maior mestre de administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELL' AGNELO, Juliana; SILVA, Guilherme Júlio da. **Motivação no setor público municipal. EGEM – Escola de Gestão Pública Municipal**. Florianópolis. S.d. Disponível em:< http://www.egem.org.br/conteudo/index.php?cod_menu=43> Acesso em: 12 jul. 2013

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em:< <http://hdl.handle.net/10183/3930>> Acesso em: 19 jul. 2013

FERREIRA, Victor Claudio Paradela et.al. **Modelos de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. (Série Gestão de pessoas)

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em:< <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12132/tde-14042009-113324/>> Acesso em: 24 jul. 2013

GREGOLIN, Marcos Roberto; PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. **Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. Revista Emancipação**. Ponta Grossa, v.11, n.1. 2011. Disponível em:<<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757>> Acesso em: 17 jul. 2013

GUSKUMA, Edilmar Arakaki. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas**. 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-02022010-123120/>> Acesso em: 22 jul. 2013

GUSMÃO, Alexandre Oliveira de Meira et.al. Diagnóstico Motivacional na Biblioteca do Centro de Ensino Superior de Rondonópolis. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24., 2011, Maceió, Alagoas. **Sistemas de Informação, Multiculturalidade e Inclusão Social**. Disponível em: <<http://www.febab.org.br/congressos/index.php/cbbd/xxiv/paper/download/100/631>> Acesso em 14 set. 2013

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, Jadinilson Afonso de; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana. Clima organizacional: uma avaliação do ambiente de trabalho na biblioteca da FAVIP. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 7., 2010, Brasil. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=1451&ev=5>. 2010> Acesso em 14 set. 2013

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41, n.3, jul./set. 2001. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em: 26 jul. 2013

OLIVEIRA, César A. **Abordagem Comportamental da Administração**. 2013. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2013

PESTANA, Maria Cláudia et.al.. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 32, n. 2, maio/ago. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2013

PINTO, Adilson Luiz; GONZÁLEZ, José Antonio Moreira. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, v. 15, n. 29, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2010v15n29p52>> Acesso em: 30 jul. 2013

PONPERMAYER, Tiago Sant'Anna. **Fatores de motivação em empregados da Gerência de Atendimento dos Correios de Porto Alegre**. 2012. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública - UAB) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, São Lourenço do Sul, 2012. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/71531>> Acesso em: 2 ago. 2013

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do Terceiro Setor**. 2004. 255 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24052007-160054/>> Acesso em: 24 jul. 2013

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552002000100011> Acesso em: 25 jul. 2013

SILVA, Antonio Jorge Serra da. Motivação nas organizações públicas federais: estudo de caso na Justiça Federal no Maranhão (JF/MA). **Gespública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Brasília. 2010.

Disponível em:

<[http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/pasta.2010-05-14.5108890257/pasta.2010-06-](http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/pasta.2010-05-14.5108890257/pasta.2010-06-08.1175024667/MOTIVACaO%20NAS%20ORGANIZACOES%20PUBLICAS%20FEDERAIS.pdf)

08.1175024667/MOTIVACaO%20NAS%20ORGANIZACOES%20PUBLICAS%20FEDERAIS.pdf> Acesso em: 23 jul. 2013

SILVA, Paulo César dos et.al. A relevância dos recursos humanos na gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v.6, n.2, jul./dez. 2010. Disponível em: <

<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/127>> Acesso em: 29 jul. 2013

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico-USF**, Itatiba-SP, v.6, n.1, 2001.

Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a07.pdf>> Acesso em: 24 jul. 2013

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da informação**. Brasília, v. 38, n. 2, maio/ago. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652009000200010&script=sci_arttext)

19652009000200010&script=sci_arttext> Acesso em: 29 jul. 2013

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 4, out./dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext)

65552003000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 25 jul. 2013

TORRES, Henderson Carvalho. **Administração de Recursos Humanos**. 2004.

Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>> Acesso em 3 ago. 2013

VIANNA, Marco Aurélio F. **Motivação, liderança e lucro**: a trilogia da empresa de sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

VIEIRA, Carolina Belli et.al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa-PR, v.4, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/?pages=completos.php>> Acesso em: 13 jul. 2013

WISEU, João Nuno Ribeiro. **Um estudo sobre a reputação, satisfação e motivação em contexto organizacional** – um caso do sector público. 2011. 121 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve, Faro. 2011. Disponível em: <<https://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/2725>> Acesso em: 23 jul. 2013

ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO**QUESTIONÁRIO**

Sou aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública da UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná e este questionário faz parte da minha Monografia de Conclusão de Curso: Análise motivacional dos servidores públicos da rede de bibliotecas da Secretaria de Cultura da Prefeitura Municipal de Diadema – SP. Gostaria de solicitar a sua colaboração respondendo as questões abaixo, ressaltando que não é necessário identificar-se e que as respostas individuais não serão destacadas, tendo em vista que a análise desse questionário será baseada nas respostas coletivas desse grupo.

SEXO

Masculino Feminino

ESTADO CIVIL

Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Viúvo(a)

NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Ensino Fundamental Ensino Médio Ensino Técnico
 Ensino Superior Pós-graduação

POSSUI FILHOS

Sim Não

CARGO

Nível básico Nível médio Nível Superior

FAIXA ETÁRIA

18 a 24 anos 25 a 34 anos 35 a 44 anos 45 a 54 anos
 55 a 64 anos acima de 64 anos

TEMPO DE SERVIÇO

menos de 5 anos 5 a 10 anos 11 a 15 anos
 16 a 20 anos 21 a 25 anos acima de 25 anos

QUESTÕES SOBRE O SEU TRABALHO
Marque um X no espaço que corresponde a sua resposta

Afirmativas	<u>Discordo totalmente</u>	<u>Discordo</u>	<u>Indiferente</u>	<u>Concordo</u>	<u>Concordo totalmente</u>
1-Trabalhar em biblioteca foi uma escolha profissional minha.					
2- Minha rotina de trabalho é estimulante e agradável.					
3- Sinto que minha atividade profissional na biblioteca é importante.					
4- Tenho apoio profissional da minha chefia imediata.					
5- Estou feliz por trabalhar em biblioteca.					
6- Sinto-me motivado para realizar meu trabalho na biblioteca.					
7-Sou valorizado pelos resultados do meu trabalho.					
8- Fico motivado quando percebo a satisfação dos usuários da biblioteca com o meu atendimento.					
9- Sou capaz de cumprir o volume de trabalho pelo qual sou responsável.					
10- A minha equipe de trabalho respeita a todos, inclusive os próprios colegas de trabalho.					
11- A minha equipe de trabalho reconhece quando alguém realiza um bom trabalho.					
12- Compreendo e utilizo todas as normas e procedimentos existentes na biblioteca.					
13- As rotinas administrativas do meu ambiente de trabalho são modernas e flexíveis.					
14- Disponho de oportunidades para expressar minhas críticas e sugestões sobre o trabalho realizado na biblioteca.					
15- Sou excessivamente cobrado e exigido pelos meus superiores para a obtenção de resultados da biblioteca.					
16- As tarefas solicitadas a mim pela minha chefia são claras e objetivas.					
17- Sinto-me informado pela minha chefia sobre cursos e capacitações que podem contribuir para o aprimoramento do meu trabalho.					
18- Os objetivos verificados na biblioteca estão de acordo com os meus objetivos profissionais.					
19- Sinto que tenho possibilidades de crescimento profissional na biblioteca.					

Afirmativas	<u>Discordo totalmente</u>	<u>Discordo</u>	<u>Indiferente</u>	<u>Concordo</u>	<u>Concordo totalmente</u>
20- A estrutura física do meu ambiente de trabalho é satisfatória.					
21- O quadro de funcionários da biblioteca onde trabalho é suficiente e atende as demandas dos serviços prestados					
22- O Plano de Carreira concedido pela Prefeitura corresponde as minhas expectativas.					
23- O meu salário é compatível com as minhas atividades/responsabilidades.					
24- Se meu salário aumentasse, estaria disposto a elevar a minha produtividade e aceitaria mais responsabilidades.					
25- A comunicação interna da biblioteca é clara e objetiva.					
26- A comunicação com a Secretaria de Cultura é clara e objetiva.					
27- A comunicação entre as bibliotecas da rede de Diadema é clara e objetiva.					
28- Faço concursos públicos almejando condições de trabalho mais adequadas as minhas necessidades e objetivos.					

Ordene de 1 (maior importância) a 5 (menor importância) elementos que você mudaria em seu ambiente de trabalho

- () Relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho
- () Salários e benefícios concedidos pela Prefeitura
- () Estrutura física da Biblioteca
- () Rotinas administrativas da Biblioteca
- () Carga horária de trabalho

Ordene de 1 (maior importância) a 5 (menor importância) o que você considera mais fundamental para a sua motivação no trabalho:

- () Salário
- () Benefícios concedidos a você e seus familiares
- () Oportunidades de desenvolvimento profissional
- () Oportunidades referentes à promoção de cargo
- () Políticas de reconhecimento e valorização do servidor público

Obrigado colaboração!