



MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES PÚBLICOS – RN/ BRASIL

MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE WORK ENVIRONMENT: A STUDY WITH PUBLIC SERVANTS - RN / BRAZIL

Amanda Raquel de França Filgueiras D'Amorim, Universidade Fernando Pessoa- UFP, Portugal,
amandamorimjp@hotmail.com

Ramon Schnayder de França Filgueiras D'Amorim, Universidade Federal da Paraíba- UFPB, Brasil,
rschnayder@gmail.com

Luciene Laranjeira Diniz, Universidade Federal da Paraíba- UFPB, Brasil,
dinizlucy@hotmail.com

Resumo

A contemporaneidade das relações sociais aponta para um horizonte no qual os cidadãos cada vez mais, têm conhecimento dos direitos a si resguardados. Neste contexto, a Administração Pública necessita de mudanças e inovação na estrutura da organização, sendo este um dos maiores desafios enfrentados pelo gestores brasileiros. O presente trabalho procura revelar acerca do comportamento organizacional e a motivação no ambiente de trabalho dos servidores públicos da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN/Brasil. Tema que se justifica diante da incansável busca de uma melhor prestação dos serviços aos cidadãos com consequente melhores condições físicas e de ambiente de trabalho aos seus servidores, procurando estimular o desenvolvimento profissional e os anseios pessoais de cada colaborador, e com isso atingir a missão a que se dispõe à organização. Objetivou-se identificar os requisitos que podem influenciar na motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativa, que visou diagnosticar os problemas organizacionais relativos ao tema abordado, coletando-se os dados através de questionário aplicado junto aos servidores. Os resultados revelaram a insatisfação dos colaboradores quanto a ausência de acessibilidade dada pelo chefe imediato e salário justo, o que provavelmente levou os colaboradores a se imaginarem trabalhando em outra organização numa situação melhor em dois anos e apontaram quais os fatores que podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores

Palavras-chave: “Comportamento Organizacional; Motivação; Servidores Públicos”

Abstract

The contemporaneity of social relations points to a horizon in which citizens are increasingly aware of their rights to themselves. In this context, the Public Administration needs changes and innovation in the structure of the organization, being this one of the biggest challenges faced by Brazilian managers. The present work tries to reveal about the organizational behavior and the motivation in the work environment of the civil servants of the Juridical Advice of the Municipality of Canguaretama / RN / Brazil. This theme is justified by the relentless pursuit of better service delivery to citizens with consequent better physical and work environment conditions for their employees, seeking to stimulate the professional development and personal desires of each employee, and thereby achieve the mission to that is available to the organization. The objective was to identify the requirements that can



influence the motivation and satisfaction in the work of public servants. In order to achieve this objective, a qualitative research was carried out, which aimed to diagnose the organizational problems related to the topic addressed, collecting the data through a questionnaire applied to the servers. The results revealed the employees' dissatisfaction about the lack of accessibility given by the immediate boss and fair salary, which probably led the employees to imagine working in another organization in a better situation in two years and pointed out the factors that can influence the motivation and server satisfaction

Keywords: "Organizational behavior; Motivation; Public Servers "

1.INTRODUÇÃO

A contemporaneidade das relações sociais aponta para um horizonte no qual os cidadãos cada vez mais, têm conhecimento dos direitos a si resguardados. Neste contexto, a Gestão de Pessoas e a Administração Pública necessitam de mudanças e inovação na estrutura da organização, sendo este um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores brasileiros, com ênfase na importância da contribuição humana no âmbito do serviço público. Destaque para o desempenho do funcionário público enquanto peça fundamental no alcance de níveis satisfatórios de prestação de serviços públicos.

O presente trabalho procura revelar acerca do comportamento organizacional e a motivação no ambiente de trabalho dos servidores públicos de uma Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN/ Brasil. Tema que se justifica diante da incansável busca de uma melhor prestação dos serviços aos cidadãos, com conseqüente melhores condições físicas e de ambiente de trabalho aos seus servidores, procurando estimular o desenvolvimento profissional e os anseios pessoais de cada colaborador, e com isso atingir a missão a que se dispõe à organização.

A Instituição Pública objeto de estudo é especificamente, a Assessoria Jurídica da Prefeitura Municipal de Canguaretama/ RN/ Brasil, órgão subordinado diretamente ao Prefeito(a) Constitucional, composta pela Procuradora Municipal, 04 Advogados e 05 servidores, que, além do assessoramento ao Chefe do Executivo Municipal nas questões jurídicas e administrativas, presta aos munícipes serviços jurídicos nas áreas cível e criminal, principalmente nos casos de Direito de Família (Ações de Divórcio, Reconhecimento e Dissolução de União Estável, Investigação de Paternidade, Alimentos, Execução de Alimentos, Registro de óbito fora do Prazo, Interdição) e Criminal (Ações do Juizado Especial de menor potencial ofensivo e Defesas criminais através de nomeação do juiz da Comarca).

O público atendido é composto por cidadãos que não possuem recursos ou que comprovem sua vulnerabilidade financeira para a contratação de serviços advocatícios e que comprovem residência fixa na cidade de Canguaretama. O ajuizamento das demandas acima relacionadas e o acompanhamento nas audiências designadas são os principais serviços oferecidos quando da prestação jurisdicional gratuita aos cidadãos.

A Assessoria Jurídica da Prefeitura Municipal de Canguaretama no último ano de 2013 passou por uma transformação organizacional com a implementação de mais serviços à população, melhorias na estrutura física e aumento de pessoal, além da implantação de novas tecnologias gerenciais e práticas cotidianas. Neste processo, a motivação deve ser objeto de preocupação do gestor, que deve analisá-la como forma de estratégia organizacional.



A nova metodologia de trabalho e reordenamento de profissionais do órgão implementada pelo processo de mudança, definiu que são três advogados prestando assistência jurídica à população, sendo dois deles exclusivamente nas ações civis e do Juizado Especial Criminal e um nas ações criminais mais gravosas. Esses profissionais passaram a se dedicar apenas aos serviços jurídicos à população, deixando de atuar nos processos judiciais e extrajudiciais em que o Município é parte. Os atendimentos são agendados previamente para cada causídico ao longo da semana, de modo que os atendidos vão com dia e hora marcado, aumentando a satisfação e a credibilidade no sistema.

Tudo isso gerou maior efetividade nas ações e aumentou a demanda pelos serviços. As pessoas passaram a procurar cada vez mais a Assistência Jurídica do Município na busca da defesa de seus direitos. Mas até onde, referidas mudanças motivaram os servidores responsáveis pela prestação do serviço? Será que referidas mudanças refletem a satisfação dos servidores que prestam efetivamente esses serviços, implementando a mudança sob a perspectiva humana? Como se apresenta o ambiente de trabalho e qual a percepção dos aspectos motivacionais dos servidores públicos da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN/ Brasil?

Na lição de Bergue (2012) o processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. Partindo deste ponto de vista, a mudança ocasionada no *modus operandi* da Assistência Jurídica gratuita do Município de Canguaretama considerou a mudança sob a perspectiva humana, pois maximizou a satisfação dos clientes atendidos e proporcionou harmonia no ambiente de trabalho. Eis que os atendimentos passaram a ser agendados de modo que o trabalho passou a fluir com mais eficiência, assim como pela justa divisão de tarefas entre os profissionais do órgão.

A Administração Pública como um todo vem enfrentado vários desafios, notadamente no desempenho do funcionalismo público, sendo a falta de motivação e insatisfação dos servidores um dos fatores que mais depõem contra a prestação do serviço público eficiente e eficaz, emergindo a velha idéia de serviços precários e de má qualidade das organizações públicas. Os servidores são essenciais durante o processo de prestação dos serviços públicos oferecidos pela Assessoria Jurídica. Motivá-los, logo, é imprescindível para as organizações atingirem as suas metas e os servidores suas realizações pessoais. É salutar, pois, investigar o comportamento e a motivação das pessoas envolvidas dentro do ambiente organizacional de trabalho do órgão objeto da análise.

O comportamento organizacional focaliza o ser humano no ambiente de trabalho, dentro de um viés cultural que influenciam o comportamento, como a motivação e satisfação pessoal. Bergue (2012, p.19) considera que a "motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito".

A motivação humana é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Pode igualmente influenciar a motivação humana a satisfação pessoal pelo conjunto remuneração, estabilidade e status. Reitere-se, pois, que motivar um servidor é um verdadeiro desafio dos gestores/administradores públicos.



A crítica sobre as condições de trabalho ou os benefícios/regalias dos servidores ou a reclamação da péssima prestação de serviço, com atendimentos precários e arrogantes, além da extrema burocracia acabam generalizando a realidade das instituições públicas brasileiras como sendo de má qualidade.

Assim, objetiva-se analisar o ambiente de trabalho e a percepção dos colaboradores sobre os aspectos motivacionais e de satisfação adotados na Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN/ Brasil. Aspectos de remuneração compatível com as necessidades do colaboradores, benefícios, desenvolvimento e ambiente de trabalho. Especificamente, é imprescindível conceituar comportamento organizacional e motivação, diagnosticando como é o ambiente de trabalho, o que desestimula os servidores e o que possivelmente pode estimular a motivação destes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a definição de Bergue (2012) a organização pública pode ser entendida como a interação de indivíduos e estrutura que, de forma orientada, se prestam para a consecução dos objetivos institucionais (necessariamente de interesse público), apresentando traços culturais únicos que a transformam num verdadeiro organismo vivo, onde se relacionam interesses, valores, forças políticas e sociais, convergentes ou não.

É certo que para o bom funcionamento da prestação de bens e serviços, a Administração Pública se vale de recursos materiais, financeiros, informacionais e de pessoas. Nesse contexto, é possível considerar os agentes públicos como recursos.

Segundo Bergue (2012) os recursos humanos, no contexto das organizações públicas que prestam serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta, são considerados meios a partir dos quais o Estado produz os bens e realiza os serviços públicos. Como consequência lógica, os insumos/recursos de pessoas são essenciais a prestação de bens e serviços da Administração Pública, principalmente se considerados dentro do contexto comportamental organizacional.

O comportamento organizacional, segundo Robbins (2005), é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Segundo o mesmo autor a motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional, sendo o resultado da interação do indivíduo com a situação.

Partindo deste ponto de vista, o comportamento organizacional focaliza o ser humano no ambiente de trabalho, dentro de um viés cultural que influenciam o comportamento, como a motivação e satisfação pessoal. A diversidade da conduta dos indivíduos, origina-se de um processo chamado motivação. Robbins (2005) considera que a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma



pessoa orientados para o alcance de determinado propósito. A motivação, nesta definição, quase sempre está aliado a satisfação pessoal.

Robbins (2005) assim esclarece que os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerente com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2005).

A motivação, pois, constitui o elemento chave para compromisso dos funcionários com a organização, sendo a vontade de um indivíduo exercer um nível de esforço elevado para alcançar um determinado objetivo. Para que uma organização pública tenha servidores motivados, é preciso transmitir a sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o servidor partilha dessa visão e o crescimento da organização significa o seu próprio crescimento.

Teorias que tentam explicar o conceito de motivação. Dentre estas a mais conhecida das teorias foi a elaborada por Abraham Maslow, conhecida como Teoria da Hierarquia das Necessidades, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo, este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, explicada através de uma pirâmide:



Figura 1: Teoria das Necessidades Maslow

Fonte: Robbins (2005, p.25)

Segundo a teoria de Maslow, na base da pirâmide, encontra-se o grupo de necessidades mais básico e reflexivo dos interesses fisiológicos e de sobrevivência. Este é o nível das necessidades fisiológicas, que estimulam comportamentos caracterizados pelo verbo ter. São relacionadas às necessidades do organismo, e são a principal prioridade do ser humano. Entre elas estão respirar



e se alimentar. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, a tendência natural do ser humano será a de manter. Assim sendo, o segundo nível da hierarquia é constituído por uma série de necessidades de segurança. Envolve a estabilidade básica que o ser humano almeja obter.

Na seqüência, quando a segurança é obtida, surgem as necessidades de pertencer a grupos, associar-se a outras pessoas, seja através de amizades, aceitação social, suporte familiar e amor. Por conseguinte, está a necessidade de estima ou de “status”, materializada através do reconhecimento do grupo social no qual o indivíduo está inserido, como uma pessoa competente e portanto respeitada. No topo da pirâmide está autorrealização, consistente na necessidade mais sublime do ser humano, consubstanciada no alcance pleno da potencialidade da pessoa. Para Maslow, as necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades inferiores já estão relativamente satisfeitas.

Outra teoria que tenta definir a motivação é a Teoria X e Y de McGregor. Para Robbins (2005), McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Segundo Robbins (2005), McGregor definiu oito premissas sobre a postura dos executivos aos funcionários, sendo quatro para a linha X e quatro para a Y.

Sob a teoria X, as quatro premissas são: 1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível; 2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas; 3. Os funcionários evitam a responsabilidade e buscam orientação formal sempre que possível; 4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y: 1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou divertir-se; 2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos; 3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade; 4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierárquicas superiores.

É possível, pois, concluir que a Teoria X reflete um estilo de administração rígido que faz as pessoas trabalharem dentro de padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização, sendo os trabalhadores considerados meros recursos ou meios de produção. Por sua vez, a teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

A Teoria dos Dois Fatores articulada por Frederick Herzberg, a motivação é analisada sob enfoque do trabalho. Também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou, ainda, teoria da higienemotivação. Para Robbins (2005), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, que localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, compreendidas o salário, benefícios sociais, tipo de chefia, condições físicas e



ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização, clima de relacionamento entre a organização e os funcionários e regulamentos internos.

Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, estão ligados ao cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa. Englobam sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e, dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

Robbins (2005) aponta outras Teorias Contemporâneas de Motivação, compreendidas a Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento-ERC, a Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria da Fixação de Objetivos, Teoria do Reforço, Teoria do Planejamento do Trabalho, Teoria da Equidade, Teoria da Expectativa.

A Teoria ERG realizada por Alderfer reduz as cinco necessidades básicas de Maslow, a três necessidades centrais – existência, relacionamento e crescimento. Argumenta, como Maslow, que necessidades de baixa ordem satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem.

A Teoria das necessidades adquiridas de McClelland, se fundamenta em três necessidades humanas que motivam o comportamento humano: realização, associação e poder, ligada a idéia de aprendizagem. Robbins (2005) define da seguinte forma: Necessidade de Realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; Necessidade de Poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente; Necessidade de Associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

A Teoria da Avaliação Cognitiva afirma que a proposta de recompensas externas, como remuneração, para atividades gratificantes pelo seu conteúdo tendem a reduzir a motivação. Para esta teoria, quando a organização usa recompensas externas (pagamento, promoção) para premiar desempenho superiores, as recompensas internas (realização, competência) que resultam do funcionário fazer o gosta é reduzida.

A Teoria da Fixação de Objetivos desenvolvida por Edwin Locke parte do princípio de que os indivíduos concentram seus esforços em direção a objetivos. Robbins (2005, p.141) ao tratar da teoria aduz que a gênese da teoria consiste no objetivo ser a maior fonte de motivação no trabalho:

Um objetivo diz ao funcionário o que precisa ter feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que os objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis; e que o feedback também conduz a melhores desempenhos.

A conclusão geral desta teoria é a de que intenções – na medida em que são articuladas em termos de metas difíceis e específicas – são uma potente força motivadora, embora não haja evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento da satisfação no trabalho.



A Teoria do Reforço desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner defende que o comportamento não é causado pelos eventos cognitivos internos do indivíduo, mas pelo ambiente. É exatamente o oposto do defendido pela teoria da fixação de objetivos. Quando uma pessoa faz alguma coisa, o comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências que, quando imediatamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido.

A Teoria do Planejamento do Trabalho aborda a importância de se entender o próprio trabalho como uma possível fonte de motivação. Os tipos de trabalho são divididos em 5 dimensões essenciais: Variedade de habilidades, identidade de tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback.

A Teoria da Equidade desenvolvida por J. Stacy Adams propõe que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho. 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.

A Teoria da Expectativa foi proposta por Victor Vroom. Robbins (2005) sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo:

Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção – ; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais ROBBINS (2005, p. 148)

A chave para a Teoria da Expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta.

Do exposto, pode-se afirmar que estas teorias trazem suas contribuições específicas para o gestor nas organizações públicas brasileiras, podendo aplicar estas diferentes teorias a partir do conhecimento mais aprofundado do pessoal ao qual gerencia, sendo imprescindível conhecer melhor o perfil motivacional de cada grupo de servidores para melhor direcionar suas ações.

Assim, o gestor público deve estar sensível ao ambiente de trabalho e as pessoas, observando e estimulando os funcionários a agirem ou se comportarem de modo a proporcionar o alcance dos objetivos da organização, dentro de um viés de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. A motivação organizacional é uma estratégia utilizada para estimular os funcionários, visando a melhor produtividade e qualidade de vida no trabalho, consistindo, pois, em determinadas ações que levam as pessoas a alcançar seus objetivos.



3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa que contemplou os servidores públicos brasileiros da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN, sendo desenvolvida durante o próprio expediente de trabalho, onde os participantes foram orientados quanto a aplicação do material para a coleta dos dados, quanto a contribuição dos mesmos para o desenvolvimento do estudo e a justificativa da realização da pesquisa, assinando o respectivo termo de consentimento livre e esclarecido.

A metodologia empregada deu-se através de pesquisa bibliográfica, preferencialmente, entre autores especializados que já se debruçaram sobre o tema, seja através de obras clássicas, artigos, periódicos, adotando como instrumento de pesquisa para coleta de dados a aplicação de questionários com os servidores públicos da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN. Levando-se, ainda, as atuais dissonâncias concernentes ao tema, o método utilizado foi o exploratório-descritivo, com base na descrição de uma realidade estudada, com questionamentos ressaltados na pesquisa, que só poderia ser respondido a partir da investigação da realidade, dentro do binômio de explorar e descrever, levando em consideração a percepção dos sujeitos contextualizados nessa realidade.

Existem vários tipos de pesquisa para embasar os objetivos gerais de um trabalho científico. É necessário, pois, escolher a que melhor atenda às necessidades. Segundo Gil (1999, p. 42), "[...] pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico [...]". Para Gil (1999, p. 43), "Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". Já a pesquisa descritiva, Gil (1999, p. 44) diz que "as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Como critério de acessibilidade não probabilística, o questionário foi aplicado entre 10 servidores públicos, efetivos e contratados que compõem a Assessoria Jurídica Municipal de Canguaretama/RN e que aceitaram contribuir respondendo aos questionamentos, distribuídos em 01 Procuradora Geral, 04 advogados, 04 agentes administrativos e 01 recepcionista.

Marconi e Lakatos (2001, p. 107), nos dizem que: "[...] a observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar [...]".

O instrumento de pesquisa foi subdividido em três etapas que são compostas de perguntas fechadas. A primeira etapa consistia na qualificação do entrevistado, com 06 (seis) perguntas tais como, gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, vínculo com a administração e renda familiar. A segunda etapa foi composta de 21 (vinte e uma) perguntas sobre os fatores determinantes da motivação no trabalho, na qual o respondente enumerava as perguntas, de acordo com a legenda e as repostas contidas nela, como; (1) Nunca, (2) Às vezes, (3) Sempre. A terceira etapa consiste em sugestões dos servidores que consideram pertinentes a situação do colaborador. Segundo Vergara, (2004, p. 55) "o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas". Após a coleta, os dados foram organizados, contabilizados sob a forma de percentual para as questões objetivas. Os resultados subdivididos em 3 partes: 1) Perfil



profissiográfico; 2) Fatores Determinantes da Motivação no Trabalho; 3) Grau de importância dos fatores motivacionais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a descrição do perfil profissiográfico da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN foram consideradas as seguintes variáveis: gênero, faixa etária, estado civil, grau de instrução, vínculo com a Administração e renda média familiar mensal. No quadro 01, é possível visualizar um resumo do perfil dos 10 colaboradores, que totalizam o percentual de 100% que exercem atividades na Assessoria:

Indicador	Categoria	Percentual	Conclusão
Gênero	Feminino	70%	A maioria é do sexo feminino.
	Masculino	30%	
Faixa Etária	De 19 a 29 anos	30%	A maioria encontra-se na faixa etária de 40 a 49 anos.
	De 30 a 39 anos	20%	
	De 40 a 49 anos	50%	
Estado Civil	Solteiro(a)	60%	A maior parte é casada.
	Casado(a)	40%	
Grau de Instrução	Ens. Médio completo	10%	A maior parte possui superior completo.
	Superior completo	50%	
	Pós-graduação	40%	
Vínculo	Efetivo/Funcionário	50%	Há um equilíbrio quanto ao vínculo.
	Contratado	50%	
Renda Familiar	Até 01 sal. Mín.	10%	A maior parte possui renda acima da média nacional.
	Entre 01 a 05 sal. Mín.	30%	
	Entre 06 a 10 sal. Mín.	60%	

Quadro 1- Perfil profissiográfico dos respondentes

Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Observando o resumo de dados dispostos, é possível verificar que quanto ao gênero, 70% dos participantes do estudo eram do sexo feminino e 30% do sexo masculino. Quanto a faixa etária, os colaboradores da empresa em estudo estão compreendidos, entre 19 e 29 anos de idade o percentual de 30%. Por sua vez, 20% estão na faixa etária de 30 a 49 anos de idade. A maioria dos servidores, que contabilizam o montante de 50% estão na faixa etária de 40 a 49 anos, ultrapassando os 40 anos de idade.

Com relação ao estado civil 60% dos colaboradores são casados enquanto 40% são solteiros. No que se refere ao grau de instrução, os que possuem apenas ensino médio completo representa 10% dos colaboradores. A maior parte dos colaboradores que correspondem a 50% possuem nível de escolaridade superior completo, enquanto 40% do total possui pós-graduação, o que demonstra, a princípio, funcionários instruídos e com capacidade de percepção às técnicas e planos da organização voltados para com a motivação.



No tocante ao vínculo com a Administração, constatou-se que 50% possuem vínculo efetivo com a organização e 50% possuem vínculo na qualidade de contratado, fazendo concluir que a metade ingressou na administração pública após aprovação em concurso público de provas e/ou provas e títulos. Contudo, a contratação temporária é uma excepcionalidade de vínculo com a administração pública, com gênese consubstanciada no inciso IX do Art. 37 da Constituição Federal. A forma de provimento na função pública por concurso público, indubitavelmente, traz maior segurança ao servidor público, o que hipoteticamente, faria com que o servidor executasse suas funções com mais probidade, eficiência e efetividade.

Contudo vários são os fatores que podem interferir na relação laboral dentro de uma organização pública. A personalidade da pessoa e sua motivação para executar as atividades é que deve ser considerado preponderante dentro de uma organização, ou seja, independe de como se deu o provimento no cargo emprego ou função.

Com relação a renda familiar mensal, 30% dos colaboradores relataram que recebem em média de 1 a 5 salários mínimos, 10% afirmaram renda menor ou igual a 1 salário e a maioria que totalizou 60% recebem em média de 6 a 10 salários mínimos. Com base nos resultados obtidos neste estudo, pode-se concluir que o perfil dos funcionários da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama é representado por mulheres (70%), com idade entre 40 e 49 anos (50%), solteiros (60%), com ensino superior completo (50%) e que recebem em média de 6 a 10 salários mínimos (60%).

Quanto aos fatores determinantes da motivação no trabalho, através do questionário buscou-se identificar o perfil motivacional e fatores que influenciam a motivação dos funcionários, o que foi traduzido no gráfico a seguir. Os fatores motivacionais de trabalho caracterizam-se pelas condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais.

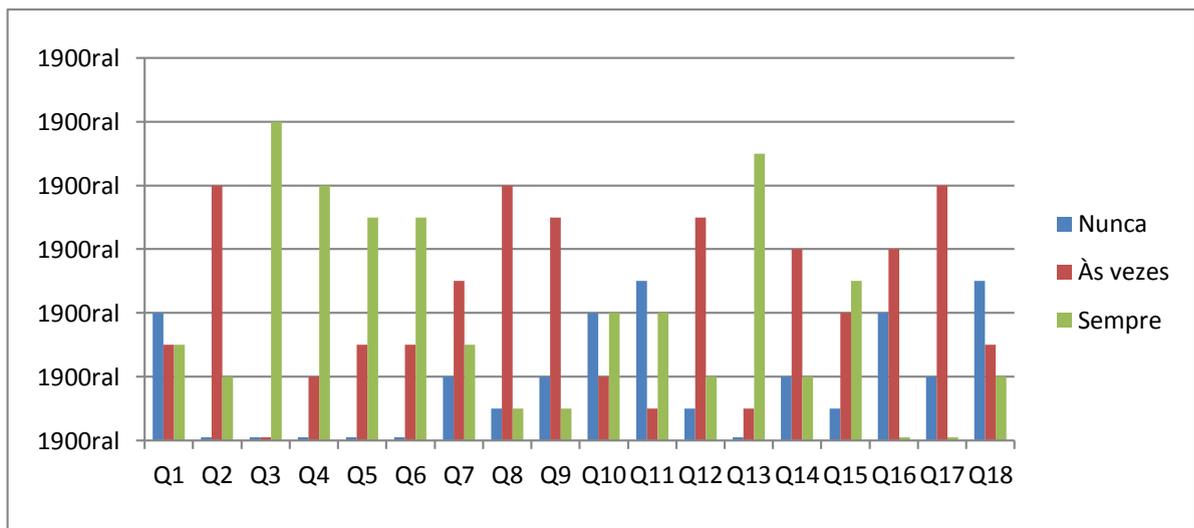


Gráfico 1: Demonstrativo das respostas dos colaboradores sobre fatores motivacionais

Legenda: Q1- A organização possui um programa de qualidade implantado que proporciona melhorias para o ambiente de trabalho? Q2- Estou motivado a realizar a função que exerço? Q3- Identifico-me com que faço? Q4- Considero que existe um bom relacionamento de trabalho entre os colegas de seção? Q5- O meu trabalho é um meio de satisfação pessoal? Q6- Estou satisfeito com minha atual equipe de trabalho? Q7- Sinto prazer em vir



trabalhar, venho disposto porque sinto que meu trabalho é importante e sou valorizado pessoal e profissionalmente? Q8- Meu chefe imediato ouve, considera minhas idéias, sugestões, preocupações e promove abertura para críticas relativas ao trabalho.? Q9- Meu chefe imediato atua de acordo com o que fala, cumpre o que promete e, por isso, tem credibilidade junto à equipe? Q10- Considero que minha instituição me proporciona uma carreira com possibilidades de ascensão profissional? Q11- Perante as atribuições e responsabilidades do cargo que ocupo, e incluindo os serviços de escala, considero meu salário justo? Q12- Sempre recebo feedback de meus superiores sobre a realização do meu trabalho, de forma clara e honesta, que ajuda a melhorar meu desempenho? Q13- Acredito estar cumprindo meu papel social e profissional trabalhando na Assessoria Jurídica de Canguaretama/RN? Q14 Considero que minha situação financeira esteja em ordem? Q15 O efetivo presente na organização é suficiente para realizar as atribuições e competências do órgão? Q16 Os computadores, materiais de escritório, e demais materiais necessários para o cumprimento do meu trabalho são suficientes? Q17 A empresa oferece condições de trabalho adequado a minha atividade? Q18 Considero o sistema de recompensas e punições de minha organização satisfatório?

Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

Percebe-se de imediato que muitos dos questionamentos complementam-se. Nesse sentido, as questões 01, 16 e 17 relacionam-se ao ambiente de trabalho, notadamente, as condições de ambiente de trabalho. Observa-se que, há certa insatisfação quanto a ausência de programa de qualidade, insumos físicos e condições de trabalho para a atividade. Quando questionados sobre a existência de programa de qualidade que proporcione melhores condições de trabalho 40% afirmaram nunca, 30% às vezes e 30% sempre. No tocante a existência de materiais de expediente suficiente, verifica-se que 40% responderam nunca e 60% responderam às vezes. Por sua vez, quanto ao fato da instituição oferecer condições de trabalho adequado 20% responderam nunca e 80% responderam às vezes.

Relacionam-se, ainda, as questões 02, 07, 10, 13 no tocante a motivação do servidor a exercer a função de trabalho. Neste aspecto, verifica-se divergências entre os colaboradores, demonstrando que falta ações efetivas do gestor para motivar o servidor a executar suas funções. Neste contexto, de acordo com os respondentes, 80% às vezes se sentem motivados a exercer suas funções, enquanto 20% sempre estão motivados. Por sua vez, quanto ao prazer de ir trabalhar com sentimento de valorização pessoal e profissionalmente 20% responderam nunca, 50% as vezes e 30% sempre. Agora, quando questionados sobre a possibilidade de ascensão profissional 40% responderam nunca, 20% às vezes e 40% sempre. Quanto ao fato do servidor acreditar estar cumprindo seu papel social e profissional, 90% dos respondentes afirmarem que sempre, enquanto 10% respondeu às vezes.

Existe relação, igualmente, às questões 3 e 5. Referidas questões relacionam-se ao fato dos servidores se identificarem com o que fazem, bem como ser o trabalho um meio de satisfação pessoal. Foi unívoco a identificação dos servidores com o trabalho que exerce, ficando claro que todos exercem a função na Assessoria que realmente se identificam. Isto certamente resulta numa melhor prestação dos serviços aos cidadãos canguaretamenses.

A satisfação no trabalho constitui para Robbins (2005) a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Registro que a satisfação com o trabalho tem reflexo direto quanto ao desempenho da instituição. Assim, 100% dos colaboradores responderam que sempre se identificam com o que fazem. Quanto ao fato do trabalho ser um meio de satisfação pessoal, 30% disseram às vezes, enquanto 70% responderam sempre. A satisfação ou insatisfação pessoal do servidor resulta das necessidades que se busca satisfazer, e em consequência



determina o comportamento humano. Na Teoria ERG de Alderfer, quando as necessidades de baixa ordem estão satisfeitas levam ao desejo de satisfazer necessidades de alta ordem. Assim, quando uma necessidade não é satisfeita, causa um sentimento de frustração.

Convergem, ainda, as questões 04, 06 e 15. Todas tratam sobre relacionamento entre colegas de trabalho e suficiência de efetivo humano, o que é muito importante para um exemplar desempenho da prestação de serviços. Quanto à existência de um bom relacionamento entre os demais colegas de trabalho, 20% responderam às vezes e 80% responderam sempre. No que se refere a satisfação com a atual equipe de trabalho, 30% responderam às vezes e 70% sempre. No tocante ao fato do efetivo ser suficiente para realizar as atribuições do órgão, 10% responderam nunca, 40% às vezes e 50% sempre.

Associam-se também as questões 08, 09, 12 que se dirigem especificamente ao superior hierárquico imediato. Quando perguntados se o chefe ouve os subordinados, 10% respondeu nunca, 80% às vezes e 10% sempre. Questionados sobre se o chefe imediato tem credibilidade junto a equipe 20% responderam nunca, 70% às vezes e 10% sempre. Indagados se recebem um feedback dos superiores, 10% disseram nunca, 70% às vezes e 20% sempre. Familiarizam-se, igualmente, as questões 11 e 14 que tratam de remuneração. Quando inquiridos sobre se consideram o salário justo, 50% disseram nunca, 10% às vezes e 40% sempre. No que se refere se a condição financeira dos colaboradores está em ordem, 20% responderam nunca, 60% às vezes e 20% sempre. Por fim, quando indagados sobre o sistema de recompensas e punições da organização são satisfatórios, os servidores responderam 50% nunca, 30% às vezes e 20% sempre.

Cada pessoa é única, com suas particularidades, experiência, vivência, o que demanda um tipo diferente de fator motivacional. Dentro desse contexto, as respostas obtidas possibilitam identificar o grau de motivação e satisfação dos servidores bem com suas insatisfações. De acordo com a teoria desenvolvida por Herzberg há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho e são constituídos de elementos distintos que não residem em uma mesma dimensão, sendo fatores positivos e negativos. Para Bergue (2012) com base nesse modelo de análise, 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.

Neste contexto, quando questionados sobre o grau de importância dos recursos que mais influenciam na motivação dos servidores da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN para o trabalho, devendo estabelecer valores de 1(menor valor) a 5(maior valor), o gráfico a seguir demonstra os resultados. Neste questionamento são analisados os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo) e os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo):

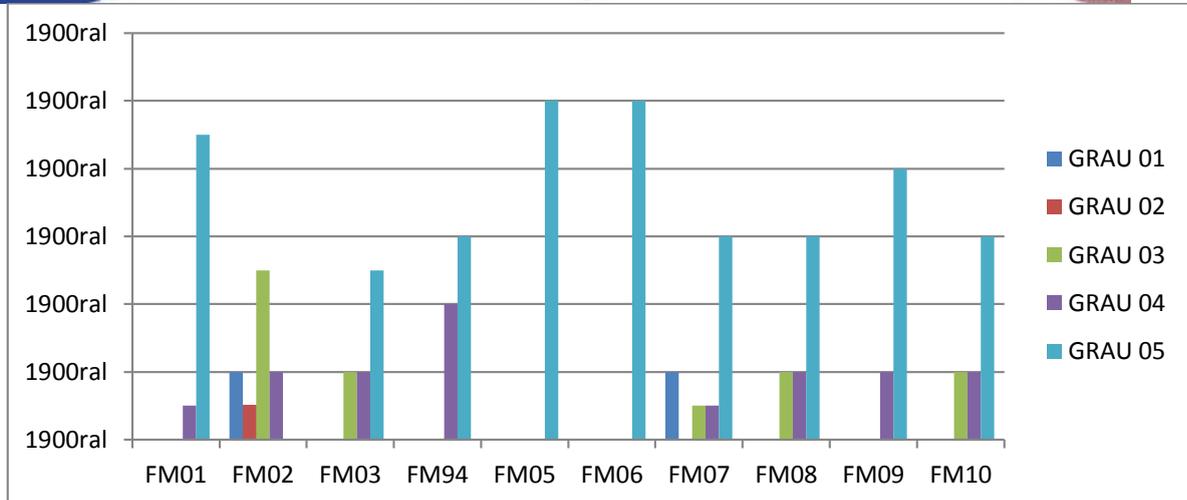


Gráfico 2: Demonstrativo das respostas dos colaboradores quanto ao grau de importância dos fatores motivacionais

Legenda: FM1- Controle do próprio trabalho, em termos de horários, maneira de como o trabalho deve ser executado. FM2- Trabalho desafiador. FM3- Trabalho em equipe/ integração com os colegas de trabalho. FM4- Ambiente de trabalho descontraído e espontâneo. FM5- Comunicação aberta e transparente. FM6- Oportunidades oferecidas pela empresa para o autodesenvolvimento: cursos, treinamento. FM7- Respeito às diferenças individuais. FM8- Condições de trabalho favoráveis, em termos tecnológicos. FM9- Recompensa remuneratória, como forma de reconhecimento profissional. FM10- Material de Expediente satisfatório.

Fonte: Pesquisa Direta, 2017.

De acordo com a teoria dos dois fatores, um conjunto de fatores proposto por Herzberg responde pela satisfação e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. Estes fatores relacionam-se às atividades que estimulam o exercício das funções dos servidores e levam aos fatores motivacionais, ou a insatisfação que correspondem àqueles relacionados ao ambiente de trabalho.

Robbins (2005) explicando a teoria de Herzberg, aduz que a satisfação se diferencia da motivação no trabalho, onde os fatores que levam a satisfação são determinados pelas condições de trabalho em si, denominadas fatores higiênicos e os fatores motivacionais são aqueles diretamente ligados à tarefa ou ao trabalho.

Da análise dos dados obtidos a partir da pesquisa, conclui-se que o grau de importância dos recursos e assim fatores que influenciam a motivação de forma satisfatória são o controle do próprio trabalho, com a devida integração da equipe, sendo imprescindível o trabalho em um ambiente descontraído, devendo de forma uníssona haver comunicação aberta e transparente com oportunidade de autodesenvolvimento oferecida pela organização, sendo o aumento da remuneração uma forma de reconhecimento profissional.

A provável ausência dos fatores acima descritos aponta para o fato de 70% dos colaboradores responderem que em dois anos se imaginam trabalhando em outra organização numa situação melhor, enquanto apenas 20% almejam trabalhar na mesma organização em uma situação melhor e 10% desejam trabalhar na mesma instituição e na mesma situação. Assim, a falta de



oportunidades de progresso e um ambiente de trabalho deficiente em termos de recursos físicos e remuneratórios, levam os servidores da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama a trabalharem insatisfeitos e desmotivados.

5. CONCLUSÃO

Os servidores da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN são, em sua grande maioria, servidores contratados pela Administração Pública para desempenhar a prestação de assessoramento ao Chefe do Executivo Municipal nas questões jurídicas e administrativas, além de prestarem aos munícipes serviços jurídicos nas áreas cível e criminal.

A integração mundial decorrente do processo de globalização com inovações tecnológicas, principalmente nas telecomunicações e na informática fez surgir cidadãos mais conscientes e proporcionam a prestação de serviços mais eficiente e eficaz. Contudo, não basta apenas investir em recursos tecnológicos. É essencial investir nos recursos humanos, motivando as pessoas para desenvolver trabalhos com qualidade.

É certo, porém que a motivação é uma questão extremamente individual, que depende de vários fatores inerentes a pessoa. Despertar a motivação dos colaboradores, pode-se dizer, é um dos maiores desafios dos gestores públicos, sendo difícil influenciar e tentar manter motivados os servidores como um todo, devido às particularidades de cada ser humano.

Os resultados encontrados com esta pesquisa apontaram os fatores que podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN, notadamente, a integração da equipe e um ambiente descontraído, com comunicação aberta e transparente e oportunidades de autodesenvolvimento oferecida pela organização, sendo a remuneração um fator importante neste contexto. Demonstrou, ainda, que todos se identificam com a função que exerce e acreditam estarem cumprindo o seu papel social e profissional na instituição objeto de estudo.

Em contrapartida, revelou a insatisfação dos colaboradores quanto a ausência de acessibilidade dada pelo chefe imediato e salário justo, o que provavelmente levou os colaboradores a se imaginarem trabalhando em outra organização numa situação melhor em dois anos.

A partir da pesquisa, é possível identificar os fatores que demandam atenção na gestão de pessoas da instituição. Consiste, pois, em uma maior oportunidade de aplicar na prática os conceitos e conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de Especialização em Gestão Pública com a atual realidade do comportamento organizacional e motivacional dos servidores da Assessoria Jurídica do Município de Canguaretama/RN, procurando contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela instituição, tornando-se possível que pontos negativos sejam minimizados e pontos positivos sejam fortalecidos.

REFERÊNCIAS

Bandeira de Mello, Celso Antônio. (2005). *Curso de Direito Administrativo*. 18. ed. São Paulo: Malheiros.

Bergue, Sandro Trescastro. (2012). *Comportamento organizacional* / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB..



Bergue, Sandro Trescastro. (2012). *Cultura e mudança organizacional* / Sandro Trescastro Bergue. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB.

Gil, Antônio Carlos. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, Marina de Andrade, Lakatos, Eva Maria. (2001). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos*. 6.ed. São Paulo: Atlas.

Ribeiro, João Comportamento Organizacional. (2008). *Coleção: Ferramentas para o Empreendedor*. Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.

Robbins, Stephen. P. (2005). *Comportamento organizacional*. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Vergara, Sylvia Constant. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisas em Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.