

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO:
um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos**

Área de Concentração
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES
Linha de Pesquisa
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

FLÁVIA LACERDA MORAES

**Belo Horizonte – MG
2016
FLÁVIA LACERDA MORAES**

**POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO:
um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de Pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce

M827p Moraes, Flávia Lacerda.
Potencial motivador do trabalho: um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos. / Flávia Lacerda Moraes. – Belo Horizonte, 2016.

113 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Jefferson Lopes La Falce.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Motivação no trabalho – Estudo de casos. 2. Servidores públicos – Estudo de casos. 3. Administração pública. I. La Falce, Jefferson Lopes. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

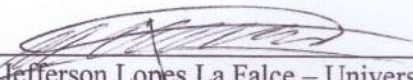
CDU: 658.3.054.8



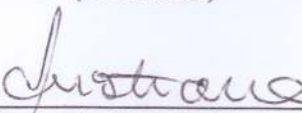
**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

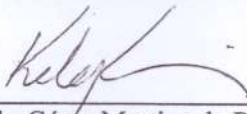
Dissertação intitulada “**DETERMINANTES DO POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO: um estudo na Prefeitura Municipal de Mário Campos**” de autoria de Flávia Lacerda Moraes, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



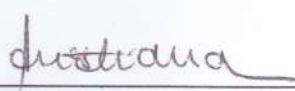
Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce – Universidade FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Profa. Dra. Kely César Martins de Paiva – UFMG
(Examinador Externo)



Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muyllder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 08 de agosto de 2016.

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte- MG
Tel. (31) 3228-3060
www.fumec.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador, Professor Dr. Jefferson Lopes La Falce, pela competência, incentivo e confiança ao conduzir-me e direcionar-me na execução dessa tarefa.

Aos professores do curso de Mestrado em Administração, pelo compromisso, convívio e aprendizado.

A todos os colegas e colaboradores, em especial ao Júlio, da Secretaria, pelas orientações coerentes e por sanar as dificuldades.

Agradeço, em particular, a toda equipe da Prefeitura Municipal de Mário Campos, gestão 2012/2016, pela colaboração para a realização desta pesquisa. De maneira especial, à Ana, pela recepção e colaboração para a realização da pesquisa na Prefeitura, à Isabela, por sua dedicação em me acompanhar pelos setores da Prefeitura, e, à Valéria, pelo apoio, carinho e suporte às necessidades burocráticas dessa organização pública, nos momentos difíceis.

Agradeço aos colegas de trabalho da cidade de Ribeirão das Neves-MG, cidade em que tenho a felicidade de trabalhar, em especial à Camila e ao Lucas, por me possibilitarem a realização da pesquisa.

À Waldete, pelo apoio a minha participação no mestrado.

À Júlia, por acreditar nesta proposta, pela disponibilidade oferecida e pela rica troca de incentivos, além do apoio durante todos esses anos.

Ao Ricardo, pelo apoio motivacional e compreensão pelos momentos ausentes.

Agradeço a todos os amigos e familiares, pela fundamental ajuda nesta jornada, porque fizeram parte desses momentos, sempre me ajudando e incentivando.

Enfim, a jornada foi árdua, mas o objetivo foi alcançado.

A mente que se abre a uma nova ideia, jamais voltará ao seu tamanho original.

Albert Einstein

RESUMO

Esta pesquisa tem como tema o Potencial Motivador do Trabalho (PMT). O objetivo geral desta dissertação foi analisar o Potencial Motivador do Trabalho percebido na Prefeitura Municipal de Mário Campos. A pesquisa é de natureza descritiva, classificada como pesquisa de campo e bibliográfica. O estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Mário Campos-MG, cidade situada na região metropolitana de Belo Horizonte. É uma entidade pública, constituída por nove Secretarias Municipais e pelos seguintes órgãos: Gabinete do Prefeito, Controladoria, Procuradoria e Assessoria de Comunicação. A população da pesquisa foi composta pelos servidores da Prefeitura Municipal de Mário Campos que exercem função remunerada, com os seguintes vínculos empregatícios: contrato administrativo, concursado, comissionado, estagiário e outros. A amostra foi composta por 200 questionários distribuídos aleatoriamente e por conveniência, tendo sido totalizados 143 questionários respondidos. Para a coleta de dados, foi utilizado instrumento baseado na teoria de Hackman e Oldham (1974), adaptado por Pedrosa *et al.* (2010), que se divide em duas seções, composta por quinze questões que determinam o Potencial Motivador do Trabalho. O questionário foi acrescido de três questões abertas, caracterizando a parte qualitativa da pesquisa, para entender melhor o potencial motivador dentro da organização pesquisada. Usou-se estatística descritiva simples, univariada e bivariada e planilha eletrônica *Excel*, versão 2010, além de programa estatístico SPSS, versão 19, para tabular e analisar os dados coletados. Para a análise das questões abertas (parte qualitativa) do questionário também foi utilizada a Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2009). Os resultados permitem perceber que o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) apresentou valor satisfatório (133,51). O que contribuiu para isso foi a média satisfatória para as dimensões identidade da tarefa (5,48) e significância da tarefa (5,97). Contribuíram também os valores das dimensões autonomia (4,85) e *feedback* (4,92) que, mesmo sendo considerados valores insatisfatórios pela teoria de Hackman e Oldham (1974), obtiveram uma média próxima ao valor 5,00, que seria considerado satisfatório. As respostas ditas como pontos fortes também contribuíram para esse resultado, sendo 321 respondentes (74,83%) satisfeitos com as dimensões do trabalho de autonomia, *feedback*, identidade da tarefa, significância da tarefa e variedade da tarefa. Percebeu-se que, na organização pesquisada, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1974), encontram-se indicadores satisfatórios de Potencial Motivador do Trabalho (PMT), ou seja, que o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) é fator de satisfação no trabalho (133,51) para os funcionários dessa prefeitura. Como contribuições da pesquisa, percebeu-se que, na organização estudada, há traços do modelo gerencial da administração pública proposta pela reforma administrativa gerencial (1990), assim como características da administração pública burocráticas (1930-1990). A pesquisa apresenta algumas limitações importantes: não foi possível a extrapolação dos resultados; não foi possível analisar em detalhes como as dimensões do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*) influenciam essa satisfação no trabalho; não foi possível identificar se os resultados foram influenciados por ser, o ano de 2016, um ano eleitoral. Sugere-se a aplicação desta pesquisa em outras prefeituras, para ampliar e validar os resultados deste trabalho e promover ajustes e melhorias.

Palavras-chave: Motivação. Potencial Motivador do Trabalho. Administração Pública.

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das Teorias de Conteúdo	20
Figura 2 - Exemplo de questão e escala de resposta da Seção 1	56
Figura 3 - Exemplo de questão e escala de resposta da Seção 2	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias ideológicas e teorias motivacionais.....	16
Quadro 2 - Relação das teorias de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland	24
Quadro 3 - Resumo das Teorias Contemporâneas da Motivação.....	28
Quadro 4 - Seção 1 - Hackman e Oldham	36
Quadro 5 - Seção 2 - Hackman e Oldham	36
Quadro 6 - Resumo das Pesquisas de Motivação no Trabalho.....	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados Demográficos	59
Tabela 2 - Valor Central (Média) e Medida de Variação (Desvio Padrão).....	63
Tabela 3 - Dados Demográficos x Dimensões do Trabalho e PMT	66
Tabela 4 - Dimensão do trabalho e PMT x Dimensão do trabalho e PMT	67
Tabela 5 - Teste Mann-Whitney – Gênero x Dimensões do Trabalho e PMT	69
Tabela 6 - 0 Teste Kruskal-Wallis – Idade x Dimensões do Trabalho e PMT.....	70
Tabela 7 - Teste Kruskal-Wallis – Estado Civil x Dimensões do Trabalho e PMT.....	71
Tabela 8 - Teste Kruskal-Wallis – Escolaridade x Dimensões do Trabalho e PMT.....	72
Tabela 9 - Teste Kruskal-Wallis – Cargo Atual x Dimensões do Trabalho e PMT.....	74
Tabela 10 - Teste Kruskal-Wallis – Tempo no Cargo Atual x Dimensões do Trabalho e PMT	76
Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis – Tipo de Vínculo x Dimensões do Trabalho e PMT	77
Tabela 12 - Teste Kruskal-Wallis – Tempo Total na Instituição x Dimensões do Trabalho e PMT.....	79
Tabela 13 - Dimensões do trabalho autonomia– pontos fortes, fracos, sugestões e observações.....	81
Tabela 14 - Dimensões do trabalho <i>feedback</i> – pontos fortes, fracos, sugestões e observações.....	82
Tabela 15 - Dimensões do trabalho identidade da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações.....	83
Tabela 16 - Dimensões do trabalho significância da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações.....	84
Tabela 17 - Tabela 17 - Dimensões do trabalho variedade da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações.....	85
Tabela 18 - Outros – pontos fortes, pontos fracos e sugestões e observações	87
Tabela 19 - Em branco – pontos fortes, pontos fracos e sugestões e observações.....	88
Tabela 20 - Relação entre resultados quantitativos e qualitativos.....	88

LISTA DE SIGLAS

PMT – Potencial Motivador do Trabalho

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

PSM – Motivação no Setor Público

POP – Percepção da Política Organizacional

ACS – Agente Comunitário de Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivo Geral	13
1.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Visão Geral das Teorias Motivacionais.....	15
2.1.1 Teorias de Conteúdo.....	19
2.1.2 Teorias de Processo	25
2.2 Potencial Motivador do Trabalho (PMT)	29
2.2.2 Fatores que influenciam no processo motivacional.....	32
2.2.3 Modelo de Hackman e Oldham	33
2.3 Administração Pública.....	37
2.3.1 A motivação na administração pública.....	39
2.3.2 Administração pública brasileira	43
2.3.3 Pesquisas sobre motivação no trabalho	46
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Quanto aos fins	53
3.2 Quanto aos meios	53
3.3 A organização estudada	54
3.4 Amostra, população e seleção de dados	54
3.5 Técnica de coleta de dados	55
3.6 Técnica de análise de dados.....	57
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1 Descrição e distribuição da amostra	59
4.2 Análise descritiva	62
4.2.1 Análise Univariada	62
4.2.2 Análise bivariada	65
4.3 Análise quantitativa e qualitativa	80
4.4 Discussão dos resultados quantitativos e qualitativos	88
5 CONCLUSÕES	91
REFERÊNCIAS	94

APÊNDICE A - PESQUISA DE POTENCIAL MOTIVADOR NO TRABALHO ...	104
APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	109
APÊNDICE C – DADOS FORNECIDOS PELO MUNICÍPIO.....	111

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas, a motivação da força de trabalho é essencial para o alcance de resultados. De acordo com Tamayo (2003), o problema da motivação no trabalho insere-se no contexto da interação dos interesses organizacionais com os dos empregados.

Diante de um contexto competitivo, o ser humano passa a ser um importante ativo da organização. Sendo assim, a compreensão da motivação se destaca, pois é fator fundamental para a criação de valores, uma vez que pessoas motivadas e estimuladas apresentam maior efetividade. A concepção do empregado sobre a organização é um fator fundamental, tanto para sua motivação como para sua inserção, que se reflete na organização e seu rendimento no trabalho (CARNEIRO, 2010). Para que uma organização se destaque frente ao mercado, é imprescindível que seus colaboradores sejam profissionais motivados e comprometidos, executando com eficiência as tarefas cujos resultados agreguem maior valor.

Segundo Pereira (2011), a necessidade da motivação, para alcançar os objetivos, tem levado os administradores a discutir formas de aferir recursos humanos e melhores resultados. Esse é um papel fundamental, uma vez que as pessoas integradas e envolvidas no sistema proporcionam maior qualidade e eficiência aos processos organizacionais, levando as organizações a uma maior competitividade. Sendo assim, nesta pesquisa, o instrumento Potencial Motivador do Trabalho (PMT), elaborado por Hackman e Oldham (1974), será utilizado como parâmetros para análises motivacionais.

Como apontado por Hackman e Oldham (1974), pode-se compreender que o tema proposto possui fator importante para ser estudado e explorado. Para Costa *et al.* (2015), o trabalho tem, como objetivo, o potencial motivador. O Potencial Motivador do Trabalho tende a reforçar que o trabalhador desempenhe adequadamente suas funções. Assim, as características do trabalho somente estabelecem condições para estimular a motivação interna. Contudo, espera-se que este estudo possa penetrar no espaço das organizações públicas, permitindo verificar como os indivíduos, portadores de valores diferenciados, procedem frente às variáveis: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

No setor público, existem diferenças, como por exemplo, quanto à motivação intrínseca e extrínseca; quanto a identificação da missão do serviço público, que devem

ser consideradas nos estudos motivacionais. Estes se inserem num ambiente e numa história com particularidades próprias das instituições públicas, também submetidas às exigências de qualidade de prestação de serviço exigidas pela sociedade. Embora tenha objetivos diferentes das organizações privadas, há necessidade de uma força de trabalho motivada para a prestação de serviços públicos.

Nesse contexto, as secretarias das organizações públicas devem estar integradas para o alcance das metas. Um exemplo disso é o caso das Secretarias Municipais de Mário Campos, que, como órgãos públicos, precisam prestar serviços com qualidade e competência. Percebe-se, com isso, que o papel das pessoas dentro da organização é fundamental para se alcançar qualquer objetivo proposto nessa organização, no caso, do setor público. O servidor público depara-se, permanentemente, com as exigências da gestão pública.

Com o intuito de compreender o papel da motivação dentro da esfera pública, e considerando os aspectos referentes ao quadro de funcionários e principais atividades desenvolvidas, surge a seguinte questão de pesquisa: como se encontram configuradas as dimensões da tarefa que compõem o Potencial Motivador do Trabalho da Prefeitura Municipal de Mário Campos?

1.1 Objetivo Geral

Analisar o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) percebido na Prefeitura Municipal de Mário Campos.

1.2 Objetivos específicos

Identificar e analisar possíveis diferenças, semelhanças e tendências entre as dimensões do trabalho que compõem o Potencial Motivador do Trabalho;

Identificar o potencial motivador dos funcionários públicos;

Estudar como os potenciais motivacionais se relacionam com o trabalho.

1.3 Justificativa

Esta dissertação pode ser justificada sob duas óticas: a acadêmica e profissional. Do ponto de vista da academia, ela se justifica pelo aumento do conhecimento científico

dentro da área proposta, de forma isolada, e também pela ampliação do conhecimento sobre a relação entre motivação, administração pública e potencial motivador. Vale ressaltar que os estudos sobre potencial motivador, embora já abordados em artigos publicados em revistas internacionais, não estão presentes, de forma expressiva, na literatura nacional. Estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho e *Job Design* utilizam o Potencial Motivador do Trabalho como instrumento de pesquisa. Em pesquisa realizada na base Spell, com a palavra-chave “potencial motivador”, nenhum artigo foi encontrado. Nesse sentido, pretende-se contribuir para a abordagem sobre essa temática, na literatura nacional.

Sob a ótica organizacional, à medida que o gestor for capaz de motivar seus funcionários, a organização se beneficiará de maneira positiva. Assim, se entenderá melhor o diagnóstico da situação sobre motivação e potencial motivador. Se o colaborador for considerado como recurso das organizações, estar-se-á diante de um bom cenário desenvolvido pelo gestor. Uma gestão de qualidade pode gerar um ambiente de trabalho de maior conforto, beneficiando os funcionários. Portanto, tem-se a expectativa de que os resultados deste estudo possam gerar contribuições ao setor público, especificamente na organização pesquisada, e, ainda, contribuir para futuras pesquisas sobre o tema, em âmbito nacional.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo, desenvolve-se o referencial teórico. No terceiro capítulo, indica-se a metodologia utilizada. No quarto, apresentam-se e discutem-se os resultados. As considerações finais e as sugestões de novos estudos compõem o quinto capítulo, seguidos das referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre ações e práticas organizacionais, realizados a partir do início do século XIX, passaram a focar o tema motivação, que despertou a atenção dos administradores da época.

2.1 Visão Geral das Teorias Motivacionais

A partir da Revolução Industrial, muitas vezes os trabalhadores eram vistos como mercenários preguiçosos, que não possuíam ambição profissional. Dessa forma, o princípio taylorista, exposto em *Princípios da Administração Científica*, de 1911, afirma: “a natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar”. A perspectiva taylorista desconsidera a subjetividade do homem, reduzindo sua atuação profissional ao controle de quem utiliza seu trabalho. As concepções de Taylor sobressaíram no início do século XX, quando se entendia haver apenas uma forma de aumentar a motivação dos funcionários: por meio de incentivos financeiros (CARVALHO *et al.*, 2013).

Na década de 1930, cientistas sociais e administradores identificaram que o indivíduo sofre influência do meio, que modifica seu comportamento. Já se sabia que o empregado é um ser complexo e toda motivação refletiria diretamente nos resultados das organizações. Por volta de 1950, novos modelos de motivação surgiram, representados pelas teorias de Maslow, McClelland, Alderfer, Herzberg, Hackman e Oldham, entre outros. Maslow e Herzberg foram os primeiros no estudo da motivação, com um olhar mais humanista, comprovando que os seres humanos tinham necessidades físicas e psicológicas que necessitavam ser atendidas para que pudessem sentir-se motivados. (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

No final do século XX, a psicologia postou um novo olhar sobre o tema e tudo ganhou novos rumos. Os cientistas perceberam uma necessidade de investigação mais aprimorada sobre os fundamentos da motivação e os estudos das teorias motivacionais passaram a ser sustentados por teorias complexas, norteadas pelos movimentos behaviorista, cognitivista, humanista e psicanalítico (PENNA, 2001).

O Quadro 1, a seguir, relaciona teorias, aspecto ideológico, tendências e representantes das principais teorias:

Quadro 1 - Teorias ideológicas e teorias motivacionais

CLASSIFICAÇÃO APRESENTADA	CONTEÚDO IDEOLÓGICO	VERTENTES DA PSICOLOGIA	PRINCIPAIS TEORIAS: REPRESENTANTES
Teorias do Conteúdo	Humanista	Psicanalítica	- Teoria da hierarquia, de Maslow - Teoria bifatorial, de Hersberg
Teorias do Processo	Cognitiva	Empírica	- Teoria da expectância, de Victor Vroom - Teoria da fixação de objetivos, de Locker e Latham
Teorias do Comportamento	Behaviorista	Empírica	- Teoria do reforço, de Skinner - Teoria <i>drive</i> , de Clark Hull

Fonte: REIS NETO; RODRIGUES, 2011, p. 20.

Segundo Bergamini (1997, p. 31), "O caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado". Assim, as teorias motivacionais buscam explicar como esses fatores determinam o comportamento nas organizações. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997, p. 31), "essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica".

Há duas formas de definir motivação: a primeira é como uma energia que estimula, provocando a ação dos empregados; a segunda verifica o processo dessa força em intensidade, forma e duração do comportamento. Os aspectos observados no processo motivacional são os que os empregados estão empenhados a alcançar, quais atitudes vão direcioná-los e quanto de estímulo vão despender para conseguir esse objetivo, e, por fim, quando e em qual circunstância vai parar o processo em foco (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004).

São muitas as definições para esclarecer o termo motivação. No entanto, essas definições apresentam três aspectos em comum: o que estimula, o que direciona e o que sustenta o comportamento humano (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). O conceito de motivação, definido por Armstrong (2007), inicia-se a partir da compreensão do substantivo "motivo". Para ele, "um motivo é a reação de se fazer alguma coisa, de se mover em uma determinada direção" (ARMSTRONG, 2007, p. 120). As pessoas, para se sentirem motivadas, criam uma expectativa direcionada a uma atividade, com objetivo de obter um resultado focado na realização.

Verifica-se que são diversos os conceitos sobre motivação e todos apontam a ideia de um movimento em direção a alguma ação, que leva à satisfação de alguma ne-

cessidade. A seguir, de forma geral, serão mostrados os fatores que influenciam a motivação, embora não seja possível mencionar todos.

Fatores comportamentais influenciam a motivação. Na teoria da identificação da ação da psicologia, em estudos desenvolvidos por Vallacher e Wegner (1987), o indivíduo tem uma representação mental de suas metas e do comportamento necessário para alcançá-las, baseando-se em uma identidade vislumbrada por ele. Quanto mais estruturada for a identidade, maior a chance de direcionar seu comportamento e menor o risco de alterar ou ter um comportamento inconsistente e impulsivo (VALLACHER; WEGNER, 1987).

Para Solomon (2002), a maneira como o indivíduo se comporta é fruto dos processos provocados pela motivação. Para se entender o comportamento humano, ao longo do tempo, dois elementos da motivação têm sido de grande importância: o primeiro é objetivar porque ocorrem mudanças distintas em fases diferentes da vida do indivíduo. E o segundo é para verificar porque, em determinado momento, os indivíduos desejam coisas exclusivas e porque, na trajetória, resistem aos estímulos.

Fatores de questões externas e internas exercem suas contribuições para os potenciais motivacionais. As teorias motivacionais surgem na tentativa de se compreender os aspectos dos empregados e a maneira como fatores externos podem repercutir nas suas ações (SULLIVAN, 1988). Segundo Casado (2002, p. 248), pode-se considerar que “motivação é o que impulsiona a ação”. Sendo a motivação um impulso, ela pode acontecer somente no interior de cada indivíduo, ou seja, o outro não pode exercer a motivação em um indivíduo, pois ela é um processo interno: é necessário que os administradores entendam melhor os aspectos internos do ser humano. Locke e Latham (2004) apresentam uma elucidação sobre o construto: o conceito de motivação possui dois fatores: o interno e externo. O interno instiga a ação e os externos são os incentivadores da ação. Existem três formas pelas quais as ações podem ser afetadas pela motivação: direção, intensidade e duração. Motivação pode atrapalhar a aquisição de competências e habilidades adquiridas pelos indivíduos, assim como interferir na expansão e utilização das mesmas. De acordo com Bergamini (2006), os indivíduos trazem desejos internos que os direcionam a encontrar seus objetivos. Por isso, o autor assevera que a motivação pode ser avaliada como um processo intrínseco, embora sejam incontestáveis o valor e potência dos fatores motivacionais intrínsecos. Para Rodrigues (2009), uma grande parte dos autores assente que a motivação se realiza no indivíduo por meio de um processo interno, ainda que fatores externos possam influenciar.

Fatores que impulsionam também exercem influência na motivação. Bergamini (1997, p. 30) diz que é um experimento para "conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina". Segundo Souza (2001, p. 23), o estudo da motivação humana representa [...] "uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento". Para Mowen e Minor (2003), a motivação parte do indivíduo, ao modificar a sua situação na busca de um objetivo. Isso se dá através de um impulso provocado por necessidade presente. De acordo com Mowen e Minor (2003, p. 90):

A motivação refere-se a um estado alterado de uma pessoa, o qual conduz a um comportamento voltado a um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades, sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. A motivação começa com a presença de um estímulo que impulsiona o reconhecimento de uma necessidade.

Reis Neto e Marques (2004, p. 2) "percebem que a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram, na maior parte do tempo, escondidas no interior do indivíduo". Conforme Freitas (2006, p. 22), a motivação é "responsável pela dinamização e canalização dos comportamentos humanos com o objetivo de atingir uma determinada meta e que, nesse contexto, os estímulos servem de impulsionadores da ação humana". Para Armstrong (2006, p. 252), motivação é a causa para que algo seja realizado:

Os indivíduos são conduzidos de determinada maneira por vários fatores, sendo um deles a motivação. A motivação apresenta três componentes: a direção: o que o indivíduo pretende realizar; o esforço: o quanto o indivíduo está trabalhando, e envolvido na ação; e a persistência: quanto tempo ele consegue continuar arriscando.

Assim que o indivíduo percebe que tem necessidades que precisam ser satisfeitas, o processo de motivação é ativado. Para atingir e conquistar algo, cerca-se de desejos e intenções. O indivíduo, para satisfazer suas necessidades, cria metas direcionada com atitudes e comportamentos escolhidos. Tão logo se alcança o objetivo e uma necessidade é satisfeita, outra se apresenta (ARMSTRONG, 2007)

Para Barnard (1979), o indivíduo mantém seu esforço cooperativo, quando considera que seus objetivos estão sendo alcançados. Quando ocorre o contrário, ele não o realiza. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), os fatores motivacionais não existem. Eles acreditam que os fatores são diferenciados em cada indivíduo, sendo mutáveis,

podendo ser o resultado da interação do grupo em que está inserido. Os indivíduos que têm uma meta e objetivos claros são os que se sentem mais motivados a finalizar suas atividades, com o propósito de conquistar seus objetivos (ARMSTRONG, 2007). Teorias para explicar a motivação apareceram de várias origens, cada uma em sua singularidade, com a finalidade de caracterizar o ser humano de maneira exclusiva, embora nenhuma dessas teorias contenha, em si mesma, uma verdade absoluta. Armstrong (2006, p. 254) classifica assim as teorias da motivação mais influentes:

- a) Teorias de conteúdo: tiveram início com Maslow (1954) e com a teoria dos dois fatores, de Herzberg (1981), direcionada ao conteúdo da motivação, cujo objetivo é descobrir as fundamentais necessidades que modificam o comportamento.
- b) Teoria dos processos: direcionadas aos processos psicológicos que comprometem a motivação como a teoria da expectativa. Destacam-se Vroom, (1964) e Adams (1965).

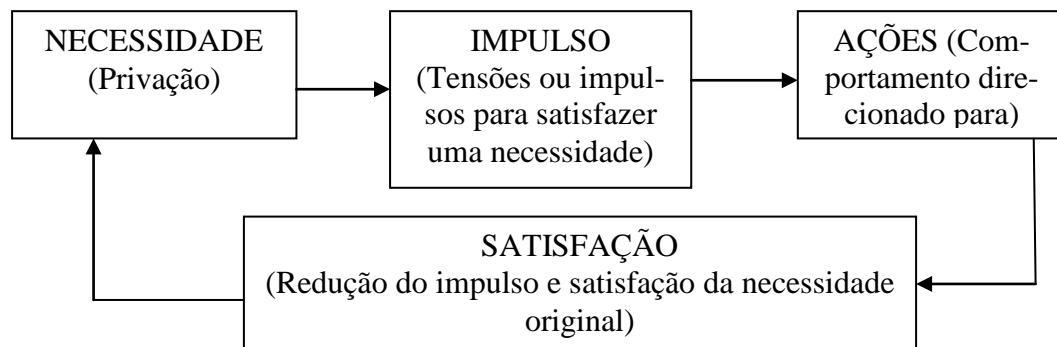
As principais teorias motivacionais existentes são as seguintes: Teoria das necessidades: Maslow, McClelland, Alderfer; Teoria dos dois fatores: Herzberg; Teoria X e Y: McGregor; Teoria das expectativas ou instrumentalidade: Vroom; Teoria dos objetivos: Locke; Teoria da equidade: Adams; Teoria da avaliação cognitiva: Deci e Ryan.

2.1.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento. Para satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Gondim e Silva (2004) identificam que o grupo das teorias de conteúdo possui uma motivação voltada para satisfazer as necessidades individuais. Para Freitas (2006, p. 23), "o grupo das teorias das necessidades [...] destaca as necessidades internas das pessoas e o comportamento resultante do esforço por elas realizado para reduzir ou saciar essas necessidades".

A seguir, as teorias de conteúdo, representadas pela Figura 1, indicam as necessidades internas que motivam o comportamento.

Figura 1 - Modelo das Teorias de Conteúdo



Fonte: PEREIRA, 2011, p. 34.

No grupo das teorias das necessidades, duas delas podem ser consideradas referenciais. A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, e a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow. Existem outras teorias relacionadas às necessidades, que apresentam pequenas variações da teoria das necessidades, de Maslow. De acordo com Araújo (2006), tanto a Teoria ERG, de Alderfer, quanto a Teoria das Necessidades, de McClelland, reforçam e complementam a Teoria das Necessidades, de Maslow. Freitas (2006) relaciona as seguintes teorias como parte desse grupo: a Teoria das Necessidades, de Maslow; a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; a Teoria das Necessidades, de Alderfer (ERG) e a Teoria das Necessidades, de McClelland.

2.1.1.1 Maslow – Teoria da Hierarquia das Necessidades

De acordo com Maslow (1954), em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, existem cinco categorias de necessidades dentro de cada indivíduo. A primeira é fisiológica e cuida de satisfazer o corpo em suas necessidades básicas. A segurança ocupa o segundo lugar, tendo como finalidade proteger de danos físicos e emocionais. A terceira é social, mais ampla e envolvendo as necessidades de afeto, aceitação, amizade, levando o indivíduo a se sentir inserido no meio. A quarta está associada aos fatores interno e externo de estima. E a quinta está relacionada com a autorrealização. Segundo a teoria de Maslow (1954), só depois de um nível ser satisfeito é que o outro se apresenta, seguindo assim uma hierarquia.

Maslow (1954), dentro da Teoria da Hierarquia das Necessidades, ressalta uma ordem hierárquica, em que as necessidades do indivíduo são colocadas. Depois de se-

rem supridas e dominadas as necessidades primárias, como a fisiológica, a de segurança e a de relacionamento, consideradas deficientes, é que as superiores poderão se desenvolver. Estima e autorrealização são as últimas, compreendendo a necessidade de crescimento, e ligadas a potencialidades humanas e à realização pessoal (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). De acordo com Bowditch (2006, p. 48), “as necessidades de níveis mais baixos devem ser satisfeitas antes que a pessoa possa dedicar-se às necessidades psicológicas, de nível mais alto”. Depois de atingir o pico provocado por desejo, excitação e prazer, volta-se ao estado de alívio de tensões e ausência de motivação (MASLOW, 1954, p. 59). Na concepção de Maslow (1954, p.184-185):

Já está suficientemente demonstrado que o ser humano possui, como parte da sua construção intrínseca, não só necessidades fisiológicas, mas também, de fato, necessidades psicológicas [...] Mas essas necessidades ou valores estão mutuamente relacionados de um modo hierárquico e desenvolvimentista, numa ordem de vigor e de prioridade. A segurança é uma necessidade mais prepotente, ou mais forte, mais premente e mais vital do que o amor, por exemplo, e a necessidade de alimento é usualmente mais forte do que uma ou outra. Além disso, todas essas necessidades básicas podem ser consideradas, simplesmente, passos no caminho da individuação geral, sob a qual todas as necessidades básicas podem ser abrangidas.

Maslow (1954) proporcionou, para a Administração, uma forma de compreender e controlar a ação e objetivos existentes entre o trabalhador e a organização. Quando a organização atende às necessidades básicas do indivíduo, ela alavanca sua produtividade, estimulando o indivíduo a buscar outras realizações, uma vez que, à medida que uma necessidade é satisfeita, há um desinteresse por ela (ROBBINS, 1999).

Como lembra Shields (2007), a hierarquização das cinco necessidades humanas, ordenadas e diferenciadas, possui pequena comprovação empírica, uma vez que nunca foram provadas. É provável que um grande número de pessoas consiga simultaneamente ser motivado em todas as necessidades. Em cada estágio da vida, as pessoas têm necessidades diferenciadas. Concluindo, o que vai determinar a necessidade individual é a forma que a pessoa percebe o mundo e a circunstância, utilizando o necessário para satisfazer suas necessidades. Para Maslow (1954), os indivíduos são influenciados, ao mesmo tempo, por diferentes motivos.

2.1.1.2 Herzberg – Teoria dos Dois Fatores

Outro teórico, Herzberg (1959), se dedica à Teoria dos dois fatores. De acordo com esse autor, os indivíduos possuem dois tipos de necessidades: higiênicas, que se relacionam ao sistema fisiológico; e motivacionais ou de crescimento, ligadas aos estímulos psicológicos. Herzberg (1959) propõe a teoria da Motivação-higiene, que busca adequar os fatores de higiene, considerando as necessidades do indivíduo em relação ao seu trabalho, alavancadas de acordo com a satisfação ou insatisfação na execução de sua tarefa.

Nas décadas de 1950 e 1960, Herzberg (2003) empregou suas pesquisas na investigação das fontes de motivação dos empregados. Percebeu que os fatores que causam satisfação e motivação no trabalho são desiguais em relação aos que criam insatisfação. Desse modo, os aspectos envolvidos na satisfação e motivação do empregado, no trabalho, são diferentes daqueles que causam a insatisfação. Herzberg (2003), na Teoria dos Dois Fatores, considera os aspectos ligados à gestão como: fatores higiênicos e fatores motivacionais:

a) Fatores higiênicos: são localizados no ambiente externo e envolvem os benefícios que a organização propõe a seus empregados, como: a política e administração da empresa, *status*, segurança, relacionamento com colegas e chefes, condições de trabalho, supervisão, salário. De acordo com o autor, eles são considerados higiênicos por terem a função de prevenir, pois, quando não estão presentes e adequados, podem causar insatisfação. Contudo, o autor percebeu que essa troca não conduz à satisfação. Porém, evita a não satisfação.

b) Fatores motivacionais: são os que trazem informação sobre o conteúdo do trabalho. Esses fatores são responsáveis pela permanência de satisfação e da alta produtividade. Envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.

De acordo com Miner (2005), a teoria de Herzberg mostra contradições, uma das quais é apresentar os salários como fatores extrínsecos e não motivacionais. Contudo, Miner concorda que essa teoria é aceita por outros pesquisadores e tem grande valor e aproveitamento para as organizações.

2.1.1.3 Alderfer – ERG

Para Alderfer (1969), existem três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento, combinados nos grupos das necessidades de Maslow. Nessa teoria, não é preciso que um desejo seja realizado para surgir outro: todos os níveis acontecem simultaneamente. Alderfer (1969) também considera que, quando há uma não satisfação de uma necessidade, acontece um aumento da importância das necessidades de níveis mais baixos. Para Alderfer (1969), pode ocorrer uma frustração-regressão quando uma necessidade de nível inferior já tenha sido conquistada, que será reforçada quando uma de nível superior não seja atingida ou seja frustrada.

Conforme Araújo (2006), as necessidades definidas por Alderfer (1969) podem acontecer em conjunto, porém, o não cumprimento do nível alto possibilita perdas da necessidade de nível inferior. Múltiplas necessidades podem operar em conjunto, como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto provavelmente resultará na regressão à necessidade de nível inferior.

Segundo Pereira (2011), há relação entre as teorias de Alderfer (1969) e de Maslow (1954), que podem ser aproximadas: a necessidade da existência se relaciona com as necessidades básicas (fisiológicas e segurança); a necessidade de relacionamento corresponde à necessidade interpessoal e de afiliação social; a necessidade de crescimento se relaciona com a necessidade de estima e autorrealização. Para o autor, as diferenças apontadas entre a teoria de Maslow (1954) e a de Alderfer (1969) podem ser analisadas da seguinte forma: para Maslow, as necessidades são atingidas individualmente, obedecendo uma ordem hierárquica, enquanto que, para Alderfer, as necessidades podem ser atingidas simultaneamente, ou seja, pode-se atingir a de nível superior antes mesmo de conquistar a de nível inferior.

2.1.1.4 McClelland – Teoria das Necessidades

Em suas teorias, Maslow (1954) destaca as necessidades inatas, enquanto McClelland (1961), em sua abordagem, distingue a predominância de necessidades adquiridas. Para ele, existem três necessidades que são adquiridas: a necessidade de afiliação, que busca amizade e manutenção de relações com pessoas; necessidade de realização, anseio por destaque e sucesso; e a necessidade de poder, que é o prazer de influenciar, comandar e dominar. O foco da pesquisa de McClelland (1961) é no potencial mo-

tivacional relacionado às necessidades diferenciadas e definidas, ignorando o conceito de Maslow (1954), relativo às hierarquias.

Dentro da teoria de McClelland (1961), cabe uma aproximação com as três primeiras necessidades estudadas por Maslow (1954), de forma que as necessidades de afiliação e sucesso de McClelland (1961) possam ser comparadas, na mesma ordem, com as necessidades sociais e de autorrealização de Maslow. A necessidade de poder envolve uma parte da necessidade social e de autorrealização, ainda que esteja mais bem integrada com a necessidade do ego (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

O estudo de McClelland (1961) trouxe notáveis considerações. A primeira delas é a crença de que o sucesso é a necessidade central, capaz de formar um comportamento gerencial eficiente. Mais tarde, foi integrada à necessidade de poder, quando se percebeu que ambas favoreciam o comportamento gerencial. Segundo McClelland (1961), existem vários tipos de motivação, cada uma de acordo com a posição hierárquica, ou seja: funcionários de base precisam de afiliação, supervisores e coordenadores carecem de realizações, e gerentes e executivos têm desejo de poder (MCCLELLAND, 1961). McClelland (1961), em sua teoria, lembra que as necessidades, quando estimuladas, servem para impulsionar o comportamento do indivíduo e elas competem entre si sem se ocuparem com a hierarquia (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004). Locke (2000, p. 413) acrescenta a esse novo conceito de hierarquia, assegurando que "as pessoas possuem o poder de priorizar as suas necessidades de maneiras diferentes, baseadas nas escolhas dos seus valores", ao sustentar a não existência de uma hierarquia de necessidades completamente estabelecida.

A seguir, o Quadro 2 faz uma comparação entre as teorias de Maslow (1954), Alderfer (1969), Herzberg (1959) e McClelland (1961).

Quadro 2 - Relação das teorias de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland

MASLOW	ALDERFER	HERZBERG	MCCLELLAND
Autorrealização	Crescimento	Fatores motivacionais	Afiliação
Autoestima	Relacionamento	Fatores higiênicos	Sucesso
Sociais			Poder
Segurança	Existência		
Necessidades fisiológicas			

Fonte: Adaptado de Casado (2002, p. 254).

2.1.1.5 McGregor – Teoria X e Y

McGregor (1960) apresenta uma outra teoria no campo motivacional, a Teoria X e Y, cujos focos de estudos são dirigidos para verificação dos elementos ligados ao comportamento humano, concretizados na atuação gerencial. Ele ampliou várias premissas sobre a motivação humana, distinguindo-as como Teoria X e Teoria Y, ambas com significados distintos (PUGH; HICKSON, 2004).

Os pontos de vista sobre a Teoria X e Y, apresentada por Pugh e Hickson (2004), referem-se à resistência que determinados indivíduos têm ao trabalho e, com isso, mantendo-se distanciados enquanto for possível. A partir dessa constatação, as organizações estabelecem atitudes diretas em relação a esses empregados. A teoria X abrange organizações cujos métodos são rigorosos e que empregam austeras regras direcionadas ao desempenho no trabalho.

McGregor (1960), em seus estudos, sugere abolir a teoria X, que se baseava no controle rígido dos subordinados, para adotar a teoria Y, em que os gestores são mais benevolentes, tendo como prioridade a motivação de seus subordinados e utilizando metodologias mais liberais (ROBBINS, 1999). A mudança proposta por McGregor é entendida como uma forma de administrar pessoas, levando-se em conta que o trabalho é importante para a identificação do indivíduo.

2.1.2 Teorias de Processo

As teorias dos processos consideram as necessidades como apenas mais um elemento, no processo por meio do qual as pessoas decidem se comportar. Para Gondim e Silva (2004), as teorias do grupo do processo estão voltadas para o entendimento do comportamento e das expectativas a serem alcançadas. As principais teorias são: teoria da expectativa, teoria da determinação de metas, teoria da cognição social e da avaliação cognitiva.

2.1.2.1 Vroom – Teoria da Expectativa

Em meados da década de 1960, Victor Vroom (1964) apresenta uma nova teoria, a Teoria da Expectativa, que estuda a motivação por meio de três conceitos: valência,

expectativa e força, cujo objetivo é identificar o comportamento do indivíduo na execução da tarefa. É uma teoria relacionada ao ambiente de trabalho. Para Vroom (1964), para entender melhor a teoria da expectativa, a motivação pode ser identificada levando em consideração os três conceitos: a) Valência ou atratividade de recompensa: é a valorização de seu esforço pelo trabalho realizado; b) Força ou instrumentalidade: é a crença de que o desempenho do trabalho, de forma específica, poderá resultar em uma recompensa positiva; c) Expectativa: é a relação entre valor e força, quando o indivíduo precisa identificar o quanto deve se esforçar para alcançar um bom desempenho. O modelo criado por Vroom (1964) é representado da seguinte forma: Força da motivação = valência x instrumentalidade x expectativa.

Para Locke e Latham (1990, p. 241), a Teoria da Expectativa pode ser conceituada como a que:

[...] estabelece que o desempenho é uma função multiplicativa da expectativa (a crença de que o esforço conduzirá ao desempenho), da recompensa (a crença de que o desempenho levará a recompensas) e dos valores (o valor percebido das recompensas ou resultados do desempenho).

A teoria da expectativa demonstra como o indivíduo deve proceder, individualmente, a fim de alcançar seu objetivo, considerando suas escolhas dentro do contexto em que está inserido. Quando o indivíduo aceita uma tarefa e o quanto de esforço vai despender para sua realização, ele busca, antes de tudo, avaliar que valor será obtido (recompensa) de seu resultado (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Além de Vroom, outros estudiosos se dedicaram ao estudo da teoria da expectativa, como, por exemplo, Porter e Lawler III (1968), cuja teoria teve como base a teoria do esforço. De acordo com Shields (2007), o estudo realizado por Porter e Lawler III (1968), na versão estendida da teoria da expectativa, leva em consideração o conceito de equidade, uma vez que essa teoria faz com que o funcionário verifique se a recompensa tem seu valor equiparado aos esforços realizados, e possa também se comparar com os demais funcionários.

De acordo com Shields (2007), a teoria da expectativa, apesar de complexa em sua aplicação, permite um entendimento prático na gestão da motivação. Para Shields (2007), a teoria da expectativa enfatiza a percepção, o julgamento e a escolha individual, num contexto particular, e assume que as pessoas fazem escolhas racionais com relação ao que elas esperam receber. E, ainda conforme esse autor aponta, uma dificuldade

nessa teoria é que a valência é normatizada pela organização, sem aprovação antecipada pelo funcionário, que também aceita a dificuldade em entender a racionalidade do comportamento, já que, por vezes, o comportamento no ambiente de trabalho se dá por impulso e emoção. Outra questão apontada é a existência de falhas entre recompensas extrínsecas e intrínsecas, com relação à aferição do valor da recompensa pelo trabalho executado.

Segundo Pereira (2011), dentro desse conceito, é possível dizer que a teoria da expectativa considera o indivíduo como um ser que se esforça para alcançar seus objetivos e, por isso, procura planejar sua vida de acordo com o resultado desse esforço.

2.1.2.2 Locke – Teoria da Determinação de Metas

A teoria da determinação de metas, de Locke (1960), objetivava definir metas claras e específicas, levando em conta a satisfação das necessidades dos indivíduos. No entanto, a organização, por meio de seus gestores, deve especificar e definir claramente seus objetivos, com a participação de seus funcionários. Porém, essa metodologia deve ser aplicada levando em consideração a cultura da organização e o ambiente em que está inserida.

A teoria do Estabelecimento de Metas tem como proposta avaliar o desempenho do indivíduo com base na produtividade. Com o objetivo de aferir qual seria o resultado da teoria da determinação de metas, pesquisas foram realizadas em organizações e foi possível identificar que as metas específicas e difíceis vão exigir um desempenho superior em relação a metas simples e fáceis. Essa teoria pode também ser definida como uma técnica motivacional (LOCKE, 1990). Locke e Latham (2002) observaram que, se não existir inconformidade com outras metas, o resultado entre o desempenho na execução da tarefa e a meta exigida pode ser positivo.

2.1.2.3 Deci e Ryan - Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva, também conhecida como teoria da motivação intrínseca, foi desenvolvida por Deci e Ryan (1985). Tem como premissa a ideia de que a recompensa extrínseca pode extinguir a motivação intrínseca, ou seja, foca-se na direção da força motivacional em vez de na sua intensidade e duração. Para Deci e Ryan (1985), o indivíduo, que está voltado para a motivação intrínseca, poderá rever seus

motivos para o desempenho organizacional que, uma vez que motivações extrínsecas passam a ser ofertados, se torna algo desmotivador. Para Freitas (2006), as teorias cognitivas focam a compreensão dos processos motivacionais subjacentes no trabalho, de que resultaria essa situação.

2.1.2.4 Adams – Teoria da Equidade

A teoria da equidade, proposta por Stacy Adams, em 1965, tem por objetivo dar ao indivíduo condições de comparar o que a organização oferece (salários e benefícios) com o que tem a oferecer (experiência, formação, comprometimento) e, com esse resultado, julgar a sua situação com outros indivíduos que compõem o quadro funcional e exercem a mesma função ou equivalente.

Para Adams (1965), esse julgamento vai permitir que o indivíduo identifique em que situação se encontra: se justa ou se injusta. Quando ocorre estar em uma situação injusta (iniquidade), pode gerar um desconforto com relação à equidade (igualdade). O Quadro 3, abaixo, apresenta de maneira sintética as teorias no campo da motivação:

Quadro 3 - Resumo das Teorias Contemporâneas da Motivação

TEORIAS	AUTORES	ANO	FUNDAMENTOS
Teoria das Necessidades	Maslow	1954	Hierarquia das necessidades: fisiológica – segurança – social – autoestima – autorrealização; Só depois que um nível é satisfeito é que outro se apresenta, seguindo uma hierarquia.
Teoria dos Dois Fatores	Herzberg	1959	Fatores motivacionais ou crescimento: ligado aos estímulos psicológicos; Fatores higiênicos: relação com o sistema biológico.
Teoria ERG (<i>Existence, Relatedness, Growth</i>)	Alderfer	1969	Aproxima a hierarquia de necessidades, de Maslow, da práxis. Propõe três grupos principais de necessidades: existência, relacionamento e crescimento.
Teoria de Necessidades de McClelland	McClelland	1961	Tem foco em três necessidades principais: necessidade de realização, necessidade de poder, necessidade de afiliação. Diferencia os indivíduos de acordo com suas necessidades.
Teoria X e Y	McGregor	1960	Teoria X: organizações rígidas e autocráticas; Teoria Y: organizações mais humanistas.
Teoria da Avaliação Cognitiva	Deci e Ryan	1985	Afirma que, quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém, por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir. A motivação diminui pela perda do autocontrole.

Continua

Teoria de Determinação de metas ou Teoria da Fixação dos Objetivos	Locke e Latham	1960	Defende que o comportamento é regulado por valores e metas. Os indivíduos empenham seus esforços na consecução dos seus objetivos: assim, o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos.
Teoria da Equidade	Adams	1965	Remete à comparação social no trabalho. Foco na percepção pessoal de cada um sobre a justiça referente ao contexto laboral, comparando o desempenho/benefício do indivíduo com o desempenho/benefício do outro nas mesmas situações.
Teoria da Expectativa	Vroom	1964	Abordagem cognitiva que considera o comportamento e o desempenho do indivíduo como escolha consciente. Para ela, o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das opções de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos.

Fonte: Adaptado de LÜTZ *et al.* 2012, p. 169.

Este capítulo mostrou, de forma geral, as principais teorias da motivação. Embora não seja possível mencionar todas as teorias existentes, teve como foco a apresentação das principais. A motivação tem papel relevante para os objetivos organizacionais e a estimulação dos funcionários deve ser feita de maneira estratégica pelos gestores (STEERS; MOWDAY; SHAPIRO, 2004).

Assim, na tentativa de mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho, diversos modelos teóricos quantitativos e qualitativos surgiram. Dentre eles, o modelo de Hackman e Oldham (1974), denominado Potencial Motivador do Trabalho.

2.2 Potencial Motivador do Trabalho (PMT)

Verificando a importância da necessidade de determinação, por meio de uma abordagem quantitativa, do nível de motivação proporcionado pelo trabalho, Hackman e Oldham (1974) criaram o instrumento Potencial Motivador do Trabalho (PMT). O Potencial Motivador do Trabalho "indica o grau até o qual o trabalho é considerado Significativo, fomenta a Responsabilidade e promove o Conhecimento dos Resultados" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 154). É um instrumento com questões objetivas, com opções de resposta dispostas em uma escala tipo Likert, de sete elementos.

Em uma pesquisa realizada no Google acadêmico, foram encontrados três artigos de referência, publicados em congresso, que abordam o Potencial Motivador do trabalho. São estudos sobre a teoria do *Job Design*, uma pesquisa sobre qualidade de

vida no trabalho e uma tradução do questionário de Hackman e Oldham para o português, descritos abaixo. A teoria do *Job Design* foi desenvolvida no contexto da sociedade industrial. A proposta é que esse modelo esteja alinhado com as propostas dos novos postos de trabalho (GOREY; DOBAT, 1996).

2.2.1 Pesquisas sobre Potencial Motivador do Trabalho

De acordo com Foss *et al.* (2009), a prática de *Job Design* é frequentemente realizada no campo de gestão de pessoas. Grant *et al.* (2010) informam que, nas últimas três décadas, as pesquisas referentes a *Job Design* desempenharam um papel relevante na conexão entre a teoria e a prática na área da gestão de pessoas.

Azevedo e Sordi (2012), em uma pesquisa sobre as teorias de *Job Design*, com a utilização da estratégia de pesquisa *Design Science*, propuseram um artefato voltado aos gestores, para discussão e análise das características motivacionais relativas aos postos de trabalhos. Os autores, em seu trabalho, a partir da análise de conteúdo, identificaram as características do trabalho que motivam seus executores: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*. Concluíram também que, “para o analista de negócio ou analista de processo, que discute a criação ou redesenho de processos nas organizações, essas características são subsídios importantes para geração de ambientes de alta eficácia que requerem profissionais motivados” (AZEVEDO; SORDI, 2012, p. 11). Como limitações, os autores observaram que as características, identificadas nas pesquisas, são associadas a diferentes contextos de negócio:

Deve-se considerar que uma característica que motiva em determinado contexto de uma organização pode não motivar em outro contexto. Gestores [...] observam naturalmente as circunstâncias e as adaptações necessárias às técnicas, ferramentas e abordagens administrativas, antes da aplicação efetiva de tais recursos (AZEVEDO; SORDI, 2012, p. 13).

O tema qualidade de vida, segundo Walton (1973), vem sendo utilizado para descrever valores ambientais e humanos, muitas vezes negligenciados pelas sociedades. Várias pesquisas permitem evidenciar que o ambiente laboral tem influência significativa na vida do trabalhador, o que conduz ao questionamento de que haja um instrumento capaz de mensurar a influência do trabalho na qualidade de vida. Hackman e Oldham (1974) propuseram um escore denominado Potencial Motivador do Trabalho (PMT),

instrumento que possibilita, de forma quantitativa, avaliar a partir da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Rodrigues (2011, p. 90), a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada às pessoas, ao trabalho e à organização. O autor também frisa "a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho". O cálculo desse escore está calcado na ideia de que "antes que um programa de enriquecimento de trabalho (Qualidade de Vida no Trabalho) tenha início, um empregador precisa estudar tarefas para avaliar quanto elas contêm variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*" (DAVIS; NEWSTROM, 2004, p. 154).

Costa *et al.* (2015) realizaram uma pesquisa com profissionais da área administrativa do 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais, com o objetivo de encontrar qual o potencial motivador do trabalho desses funcionários. Partiram do modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de Hackman e Oldham (1975), e, desse estudo, propuseram novos estudos para a criação de um modelo de QVT para essa organização. Verificou-se, como resultado, que a maior parte dos profissionais não possuía visão total do processo, mas percebia seu trabalho como significativo e relevante. É importante destacar que o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) geral não atingiu o esperado, nem se verificou, nesse ambiente, que a maior parte dos respondentes se encontrava desmotivada.

Pesquisa realizada por Pedrosa *et al.* (2010) teve, como objetivo de trabalho, traduzir e adaptar culturalmente, para a língua portuguesa, o instrumento de avaliação do Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham (1974). O processo foi realizado a partir de uma equipe multidisciplinar, envolvendo pesquisadores e profissionais da área de linguística. Os procedimentos utilizados foram: tradução, correção ortográfica, adaptação para a cultura local, e, finalmente, a conferência com a versão original. As características originais do instrumento foram preservadas. A tradução desse instrumento fundamentou-se na "necessidade de utilização de uma ferramenta que permita - de forma quantitativa - mensurar o quanto um trabalho pode proporcionar de motivação para aqueles que o executam" (PEDROSO *et al.*, 2010).

2.2.2 Fatores que influenciam no processo motivacional

Estudos conduzidos por Hackman e Oldham (1974) demonstraram que, para alcançar resultados positivos nas esferas pessoais e organizacionais (motivação, satisfação no trabalho, qualidade no desempenho, baixo absenteísmo e *turnover*), é necessária a presença de três estados psicológicos que dizem respeito à pré-disposição do indivíduo em relação a seu trabalho e ao nível de conhecimento que ele possui do seu papel na organização.

Chang Júnior e Albuquerque (2002) e Davis e Newstrom (2004), com base nos estudos de Hackman e Oldham (1974 e 1975), afirmam que existem três fatores que influenciam na motivação organizacional, denominados Estados Psicológicos Críticos, que são: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho; e significância percebida do seu trabalho. Caixeta (2003) denomina esses Estados Psicológicos críticos como: a) Significância percebida: a pessoa precisa perceber seu trabalho como importante, de acordo com os valores que ela concebe; b) Responsabilidade percebida: a pessoa deve acreditar que ela é responsável pelo resultado de seus esforços; c) Conhecimento dos resultados: é fundamental que a pessoa verifique se o resultado de seu trabalho é satisfatório.

Os Estados Psicológicos Críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante o gerenciamento do trabalho. É necessário determinar propriedades do trabalho que sejam passíveis de medição e que influenciam nos Estados Psicológicos Críticos. Esses processos determinam as Dimensões Essenciais do Trabalho (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002).

Esses estados psicológicos fazem parte da chamada motivação interna, segundo Caixeta (2003) e Schirrmeyer (2006). Schirrmeyer (2006) acrescenta que, se os estados psicológicos estiverem presentes, o trabalhador tenderá a se sentir bem consigo mesmo, procurará manter o desempenho para prolongar essa satisfação. “Estes estados psicológicos intensificam a energia dos colaboradores para o desenvolvimento de suas tarefas, os mantêm motivados, com melhor desempenho e maior satisfação com a organização” (AZEVEDO; SORTI, 2012, p. 2).

Outros fatores também influenciam no processo motivacional. São os considerados fatores secundários, que influenciam nas dimensões do trabalho e nos resultados, denominados Resultados Pessoais e do Trabalho: motivação interna ao trabalho; satisfação geral com o trabalho; satisfação com a sua produtividade; e absenteísmo e rotativi-

dade. Por fim, existe a Necessidade de Crescimento Individual, correlacionada diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e Resultados Pessoais e do Trabalho (PEDROSO *et al.*, 2010).

2.2.3 Modelo de Hackman e Oldham

O primeiro modelo sobre potencial motivador deriva de um estudo realizado por Hackman e Lawler (1971). Nesse estudo, foi realizado um levantamento das características presentes no trabalho: Variedade da tarefa, Autonomia, Identidade da tarefa e *Feedback*. Esses quatro fatores foram denominados de Dimensões Essenciais do Trabalho. Esse score é parte integrante do instrumento *Job Diagnostic Survey* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho), também desenvolvido por Hackman e Oldham, em 1974.

Para a determinação do nível motivacional proporcionado pelo trabalho, Hackman e Lawler (1971) construíram um questionário composto por 12 questões, dividido em duas seções: a primeira contempla uma avaliação direta do trabalho por meio de questões fechadas, com respostas baseadas em uma escala tipo *Likert* de sete alternativas. Cada questão possui sua própria escala, de forma que o indicador 1 representa o pior resultado, o indicador 4 representa o resultado intermediário, e o indicador 7 representa o melhor resultado. E cada dimensão é contemplada com uma única questão.

Na segunda seção, faz-se menção a uma série de aspectos relacionados às quatro Dimensões Essenciais do Trabalho, sendo que o respondente deve assinalar, em uma escala tipo *Likert* de sete alternativas, o quanto cada atributo está presente em seu trabalho. O indicador 1 representa "nada ou minimamente", o indicador 4 representa "moderadamente" e o indicador 7 representa "frequentemente". Os indicadores 1 e 7 sempre representam, respectivamente, o pior e o melhor resultado.

Pela aplicação do instrumento, Hackman e Lawler (1971) constataram que, para um trabalho proporcionar elevado nível de motivação, as quatro Dimensões Essenciais do Trabalho devem apresentar escores moderadamente elevados. Hackman e Lawler (1971) não propõem um score padronizado para o cálculo do nível de motivação proporcionado pelo trabalho. Contudo o modelo, proposto por Hackman e Oldham (1974), considera que são cinco as dimensões essenciais, em vez de quatro, como proposto no instrumento anterior. A dimensão adicional é chamada de Significância da Tarefa. As Dimensões Essenciais do Trabalho, propostas por Hackman e Oldham (1974), são:

- Variedade da Tarefa: o quanto um emprego requer variedade de atividades na execução do trabalho, e na utilização de diferentes habilidades e talentos do trabalhador;
- Identidade da Tarefa: o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem início e fim lógicos;
- Significância da Tarefa: o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, tanto na própria organização ou externamente a ela;
- Autonomia: o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo;
- *Feedback*: grau com que a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho.

Nesta pesquisa, não foram consideradas as dimensões *feedback* extrínseco e inter-relacionamentos, tal como em outros estudos realizados por Hackman e Oldham. No modelo proposto, Hackman e Oldham (1974) não tratam as Dimensões Essenciais do Trabalho isoladamente e não fundamentam a motivação proporcionada pelo trabalho do produto das dimensões. Entretanto, o cálculo do nível de motivação do trabalho, de Hackman e Oldham (1974), atribuiu pesos diferenciados às dimensões. Eles também afirmam que o modelo não é capaz de captar os “resultados pessoais e do trabalho”, segundo a percepção do trabalhador, no que se refere à sua própria produtividade e aos índices de absenteísmo e *turnover*. Os autores defenderam a existência de formas ideais de organização do trabalho, que seriam aquelas que possuiriam uma maior variedade da tarefa, identidade da tarefa, autonomia, significado da tarefa e *feedback*, as quais, uma vez postas em prática, originariam o aumento da satisfação.

Por meio da média aritmética entre os escores das dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, seguida de uma multiplicação pelos escores das dimensões Autonomia e *Feedback*, obtém-se um escore que determina o nível de motivação proporcionado por um trabalho. Este escore é denominado Potencial Motivador do Trabalho (PMT). Os indicadores que compõem o Potencial Motivador do Trabalho são ramificações da satisfação oriunda do ambiente laboral. Mas os autores não se preocupam em estudar o ambiente laboral em si, levando em conta somente a abordagem comportamental dos trabalhadores. A seguir, a Fórmula 1, para o cálculo do Potencial Motivador do Trabalho (PMT):

FÓRMULA 1 - Cálculo do Potencial Motivador do Trabalho

$$\frac{(\text{Variedade da Tarefa} + \text{Identidade da Tarefa} + \text{Significado da Tarefa}) \times \text{Autonomia}}{\text{Feedback} \quad 3}$$

Fonte: PEDROSO *et al.*, 2010.

Nesse modelo, o cálculo é realizado por uma medida geométrica, cujas dimensões, Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, possuem peso menor do que as dimensões Autonomia e *Feedback*. Complementando Hackman e Oldham (1974), Pedroso *et al.* (2010) afirmam que:

Em se tratando de uma medida geométrica que engloba três valores (variedade da tarefa + identidade da tarefa + Significância da tarefa; autonomia; *feedback*), para se obter, na escala original do instrumento, o valor que representa o ponto de referência, basta extrair a raiz cúbica do valor de referência (125). Tal cálculo resulta no valor 5.

Dessa forma, obtém-se que, utilizando a escala original do instrumento (de 1 a 7), os valores 1, 2, 3 e 4 enquadram-se como insatisfatórios, enquanto os valores 5, 6 e 7 enquadram-se como satisfatórios.

O instrumento proposto por Hackman e Oldham (1974) é um questionário dividido em 2 seções e composto por 15 questões que determinam o Potencial Motivador do trabalho. Trata-se de um instrumento para avaliar o nível de satisfação do trabalhador no trabalho. A pontuação do Potencial Motivador do Trabalho varia entre 1 e 343, sendo que, de acordo com Hackman e Oldham (1974), é utilizado o valor 125 como ponto de referência. Os valores iguais ou superiores a 125 são considerados satisfatórios, enquanto os valores inferiores a 125 são considerados insatisfatórios.

A primeira seção contempla uma avaliação direta do trabalho por meio de questões fechadas, com respostas baseadas em uma escala tipo Likert, de sete alternativas. A escala de resposta é diferenciada em todas as questões, sendo que as alternativas fazem menção direta à dimensão do trabalho abordada em cada questão. Em todas as questões, o indicador 1 representa o pior resultado, o indicador 4 representa o resultado intermediário, e o indicador 7 representa o melhor resultado. Cada dimensão do trabalho é contemplada com uma questão, fazendo com que a Seção 1, do instrumento proposto por Hackman e Oldham (1974), apresente a seguinte configuração, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Seção 1 - Hackman e Oldham

SEÇÃO 1 (Hackman e Oldham, 1974)
Q1) Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?
Q2) O quanto você desenvolve, em seu trabalho, atividades do início ao fim? Isso é, uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?
Q3) Qual o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?
Q4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isso é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?
Q5) O quanto você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho? Isso é, você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado-através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?

Fonte: PEDROSO *et al.*, 2010, p. 677.

A segunda seção do instrumento é composta por afirmações relacionadas às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho, sendo que o respondente deve assinalar, em uma escala tipo Likert, de sete alternativas, qual é o nível de exatidão de cada uma das afirmações, ou seja, o quanto estão corretas. O indicador 1 representa "discordância total", o indicador 4 representa "indecisão" e o indicador 7 representa "concordância total".

Para Hackman e Oldham (1974), ao contrário da seção 1, na seção 2 os indicadores 1 e 7 nem sempre representam, respectivamente, o pior e o melhor resultado. Nessa seção, há questões em que a escala de resposta é invertida. Ou seja, o indicador 1 representa a melhor resposta, enquanto o indicador 7 representa a pior resposta. A seção 2, do instrumento proposto por Hackman e Oldham (1974), apresenta os itens cuja escala de respostas é invertida, e que estão grafados em itálico, no Quadro 5:

Quadro 5 - Seção 2 - Hackman e Oldham

SEÇÃO 2 (HACKMAN; OLDHAM, 1974)
Q6) Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível.
<i>Q7) Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.</i>
Q8) O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para compreender o quão bem eu o venho fazendo.
<i>Q9) O trabalho é bastante extenso e repetitivo.</i>
Q10) A qualidade com a qual realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.
<i>Q11) Em meu trabalho, não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.</i>
Q12) Em meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.
<i>Q13) Meu trabalho fornece poucas informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo.</i>
Q14) Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.
<i>Q15) Meu trabalho em si não é muito importante ou significativo para a empresa, de forma global.</i>

Fonte: PEDROSO *et al.*, 2010, p. 682.

Quanto às Dimensões Essenciais do Trabalho, as questões que compõem cada uma destas, no instrumento de Hackman e Oldham (1974), são:

- Variedade da Tarefa: Q3, Q6 e Q9;
- Identidade da Tarefa: Q2, Q7 e Q12;
- Significância da Tarefa: Q4, Q10 e Q15;
- Autonomia: Q1, Q11 e Q14;
- *Feedback*: Q5, Q8 e Q13.

A forma como o sujeito percebe o seu trabalho irá determinar o seu nível de satisfação no trabalho. Quanto maior a presença das cinco características, maior será a satisfação no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1974). Segundo Costa *et al.* (2015), deve-se atentar que, para Hackman e Oldham (1974), as dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa e significado da tarefa contribuem para uma significação do trabalho. A autonomia leva à experiência de responsabilidade do trabalho. O *Feedback* traz o conhecimento dos resultados.

Vale lembrar que o modelo de Hackman e Oldham (1974) é utilizado em muitos trabalhos de pesquisa, por representar um valioso instrumento para o estudo dos indivíduos dentro das organizações. O questionário Potencial Motivador do Trabalho (PMT), instrumento construído por Hackman e Oldham, em 1974, foi traduzido e adaptado culturalmente para a língua portuguesa por Pedroso *et al.*, em 2010. Em função de a pesquisa ter como objeto de estudo servidores públicos, a administração pública será descrita no próximo tópico.

2.3 Administração Pública

A palavra administrar significa dirigir, governar, exercer, traçar ações e executar, e não só prestar serviços e executá-los (MELLO, 1979). A origem do vocábulo administração, segundo Mello (1979, p. 44) seguem duas versões. “Para uns, vem de *ad* (preposição) mais *ministro, as, are* (verbo), que significa servir, executar; para outros, vem de *ad manus trahere*, que envolve a ideia de direção ou gestão”. Para Di Pietro (2007), alguns autores dão, à palavra administrar, sentido amplo para abranger a legislação e a execução, enquanto outros incluem as funções administrativas propriamente ditas e a função de governar.

A administração pública é um conceito que pode ser entendido como um conjunto de ações estatais voltadas às necessidades coletivas. “A Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos, e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas” (DI PIETRO, 2007, P. 50).

Segundo Mello (2004), o estado pode tomar para si as atividades administrativas ou prestá-la através de outros sujeitos. A escolha de um regime jurídico de direito privado ou regime jurídico de direito público decorre, em regra, pela Constituição ou pela lei (DI PIETRO, 2007). A autora ressalta que, no emprego do modelo privatício, a submissão ao direito privado é parcial, ou seja, nivela-se ao privado, porém nunca se despedindo de alguns privilégios do direito público, como: juízo privativo, prescrição quinquenal, processo especial de execução e impenhorabilidade de seus bens.

Segundo Di Pietro (2007, p. 45), são dois os sentidos em que se utiliza mais comumente a expressão Administração Pública:

Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;

Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder executivo.

Para Meirelles (2003, p. 319), em sentido amplo, define o serviço público como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniência do Estado”. O interesse público nada mais é que a dimensão dos interesses dos participantes da sociedade (MELLO, 2004). Segundo Di Pietro (2007, p. 90), o serviço público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado, para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” e é sempre incumbência do Estado, conforme o Art. 175, da Constituição Federal, de 1988.

Existem alguns princípios que são inerentes aos serviços públicos. Segundo Rilvero (1981), são os da continuidade do serviço público, da mutabilidade do regime jurídico e da igualdade dos usuários. E como consta na Constituição Federal, de 1988, no artigo 37, os princípios que regem a administração pública são: os princípios de legali-

dade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Analisando esses princípios, é necessário examinar os poderes que deles decorrem, pois esses são inerentes à Administração Pública para fazer sobrepor a vontade da lei à vontade individual. Dentre eles, destaca-se o poder discricionário, vinculado, disciplinar, normativo, regulamentar e de polícia (DI PIETRO, 2007). Para Carvalho Filho (2011), os princípios administrativos inspiram o modo de agir da Administração Pública, norteados as atividades do Estado quanto ao exercício administrativo.

Como a Administração Pública visa ao interesse coletivo, enquadra nessa realidade fatores que motivam os cidadãos e servidores públicos, como poderá ser visto no próximo tópico.

2.3.1 A motivação na administração pública

Em meados do século XX, as relações de trabalho começam a serem revistas, surgindo o modelo das relações humanas, propondo que “o homem deveria ser percebido como um todo, pois desconsiderar a natureza humana do trabalhador resulta em baixa qualidade do trabalho e reduzida adesão à organização” (CASADO, 2002, p. 252). Portanto, o modelo das relações humanas indicava que era necessário considerar o sentimento de importância pessoal dos trabalhadores e a abertura à comunicação, que lhes permitisse optar em seu trabalho e serem ouvidos. As organizações que desejam conquistar um patamar superior devem encontrar novas formas de gerenciar suas equipes, de forma a despertar, nas mesmas, a vontade e o compromisso de participarem do processo.

De acordo com Likert (1971, p. 19), "um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um dos que mais controvérsias têm causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos a fim de alcançar os objetivos desejados". Na administração organizacional, tanto na prática como na teoria, a motivação dos funcionários é fator significativo. Embora as pessoas tenham preferências diferentes, isso não quer dizer que os gestores não adotem uma forma geral na compreensão de quais fatores motivacionais sobressaem entre seus subordinados (HERSEY; BLANCHARD, 1977).

Segundo Bergamini (1990), os indivíduos possuem diferentes razões e motivos para orientar seus comportamentos e perceber o quanto de energia será necessário para realização de uma tarefa, independentemente de como os outros vão realizar a mesma tarefa. O indivíduo, na busca de sua realização pessoal, procura encontrar, dentro de sua

atividade profissional, meios de executar suas tarefas, disponibilizando seus conhecimentos, suas habilidades, criatividade e energia, a fim de alcançar os resultados necessários ao cumprimento de seus ensejos. O indivíduo tem também suas limitações. Dependendo da relação entre o empregador e o empregado, essa interação está diretamente ligada ao que se espera receber sobre o resultado desejado.

Para Bergamini (1990), implantar um sistema de motivação humana nas organizações, inseridas em um meio de grande complexidade, entre pessoa e atividade a ser desenvolvida, torna-se um desafio para os administradores da organização:

Existem algumas pessoas que afirmam que é necessário aprender a motivar os outros, enquanto outras acreditam que ninguém pode jamais motivar quem quer que seja. Essas duas maneiras de pensar são a ilustração da crença que existem diferentes maneiras de justificar as ações humanas. No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz ao comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à vontade dela. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional (BERGAMINI, 1990, p. 28).

A função dos administradores incidirá em entusiasmar os empregados para que, com máxima eficiência e eficácia, a organização alcance suas metas e objetivos. A dificuldade da administração organizacional é entender que o investimento em motivação de seus funcionários contribui para o crescimento do empreendimento. O conhecimento dos conceitos e das teorias sobre motivação, por vezes, frustra os administradores, tendo em vista a dificuldade em sua implementação (WILKINSON; ORTH; BENFARI, 2001).

Segundo Tamayo (2003, p. 36), “O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem consequências positivas tanto para a organização quanto para o empregado”. Para que a organização se destaque frente ao mercado, tem que existir comprometimento de ambas as partes. Tamayo (2003, p. 36) esclarece em relação ao funcionário:

As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Quando o ser humano entra em uma organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios

de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração.

Em organizações onde é aplicada essa nova estrutura administrativa, e que levam em consideração a promoção do indivíduo como pessoa, oferecendo vantagens e melhores oportunidades, isso ocorre sempre que o funcionário sente a necessidade de corresponder, como se fosse uma troca, desempenhando suas atividades com mais competência e até contribuindo para que a organização se destaque em relação aos concorrentes. Porém, esse tipo de profissional quase sempre passa a ser disputado, o que torna mais difícil mantê-lo no quadro funcional da empresa (MOHAMED; TAYLOR; HASSA, 2006). Assim como as organizações, os indivíduos têm procurado criar oportunidades para se tornarem autônomos em suas escolhas profissionais, considerando suas aptidões e necessidades. Como a prestação de serviços é sempre feita por pessoas, existe uma relação entre o serviço e seu executor. Para Loverlock e Wirtz (2006, p. 258) "por trás da maioria das organizações de serviços bem-sucedidas de hoje está o sério compromisso com a gestão eficaz de recursos humanos [...]".

A necessidade de possuir, em seu quadro funcional, pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com o crescimento da empresa, é de suma importância, uma vez que essas pessoas, quando interagem no processo, promovem o seu crescimento e o da organização, não importando qual o tamanho ou área de atuação. As organizações devem ter, como objetivo principal, profissionais de alto nível de competência e capacidade, que vão contribuir para o seu destaque frente ao mercado. Em troca, devem oferecer recompensas e vantagens, de modo a conservá-los em seu quadro funcional (ARMS-TRONG, 2007).

Diante dessa situação, há uma inversão no processo. Os profissionais estão indo em busca do que preferem, disponibilizando seus conhecimentos e aptidões quando vislumbram mais conforto e vantagens (CARNEIRO, 2010). As organizações têm que oferecer novas políticas administrativas, cujo objetivo é ter, à disposição de seu quadro funcional, incentivos à motivação, fazendo com que o empregado considere isso um motivo para se manter na organização.

Ao ser contratado, o empregado leva seus conhecimentos, suas experiências e habilidades, mas também suas limitações, que poderão beneficiar ou não o desempenho da organização. Nos pressupostos de Carneiro (2010), quando o indivíduo é inserido no mercado de trabalho, tem como objetivo a satisfação pessoal: busca exercer sua atividade com muita determinação e de forma a promover-se social e profissionalmente. Ainda

conforme Carneiro (2010), um profissional se sente valorizado, em uma organização, quando alcança seus objetivos, tais como: segurança, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo trabalho realizado. Quando isso é conquistado, confirma-se a disponibilidade dos colaboradores em também disponibilizar seus conhecimentos e capacidades em prol do crescimento da empresa.

Segundo Carneiro (2010), o funcionamento de uma empresa jamais seria possível sem a participação de pessoas preparadas e instruídas no desempenho de suas funções. Independentemente do porte da organização, de sua estrutura funcional e do seu ramo de atuação, a necessidade de colaboradores motivados e comprometidos é regra básica para a concretização do negócio.

Nas instituições públicas, esse processo de troca de vantagens é mais difícil de ocorrer, uma vez que não há investimento e recursos nas pessoas que, normalmente, encontram-se desmotivadas e acomodadas (RODRIGUES, 2009). O sucesso de uma organização depende, exclusivamente, do desempenho de seus colaboradores e, para que isso aconteça, se fazem necessários investimentos no profissional, como motivação, vantagens e recompensas. Muitos, ao ingressar no serviço público, são pouco exigidos e, às vezes, subutilizados. Disso resulta pouca interação com o trabalho e, conseqüentemente, pouca identidade com ele (FURTADO, 2013).

Para Besley e Ghatak (2005) e Dur e Zoutenbier (2011), um aspecto importante é que o alinhamento com a missão do setor público pode influenciar ou não os trabalhadores a optar por trabalhar no setor. Os governos podem, potencialmente, afetar a missão do setor público e, portanto, influenciar o nível de motivação da força de trabalho. Outros aspectos é que os governantes podem incentivar um potencial mecanismo, por meio do qual as instituições corruptas podem levar a piores resultados de serviço público (SMITH, 2014).

A preocupação das organizações, tanto privadas quanto públicas, é como empreender no crescimento de seus empregados, de forma a terem, em contrapartida, o aumento de sua produtividade e a influência desta junto a sociedade. Apesar de terem conhecimento dessa necessidade, poucas são as empresas que reconhecem a importância de investimento em seus funcionários.

2.3.2 Administração pública brasileira

No Brasil, identifica-se que a administração pública tem sido conduzida, ao longo dos anos, por diferentes modelos de gestão: patrimonialista (1500-1930), burocrático (1930-1990), gerencial (a partir de 1990) e sistêmico (a partir da década de 2000), cada qual representando determinado contexto histórico. As reformas apresentam tentativas de melhorar o funcionamento do estado, expondo novas concepções e modelos administrativos (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013). Sucintamente, são expostos abaixo os principais pontos relativos a esses modelos de gestão.

Modelo patrimonialista (1500-1930): com a transferência da corte de Lisboa para o Rio de Janeiro (Brasil), período caracterizado como período colonial, surgem as organizações públicas no Brasil (TORRES, 2004). Segundo Krull (2010), o aparato administrativo colonial era governado por um senhor que tudo podia e o estado era tido como sua propriedade particular, ou seja, esse foi um período marcado por traços patrimonialistas, e caracterizado por concentração de renda, miséria social e subserviência do cidadão. Com a proclamação da República, em 1889, altera-se a forma de governo, de Império para República, porém as mazelas sociais, o nepotismo e clientelismo, advindos do patrimonialismo, permaneceram (MAGALHÃES, 2001).

Primeira tentativa de reforma (década de 1930): no governo de Getúlio Vargas, cria-se o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) e, por intermédio deste, promoveu-se a estrutura básica do aparelho administrativo. Nesse período, prevaleceu o modelo burocrático. Segundo Costa (2008), esse modelo buscou modernizar a máquina pública por meio de princípios que enfatizavam a racionalização da administração pública, em busca da eficiência, por meio da profissionalização, formalismo, impessoalidade e hierarquia funcional. Porém, este modelo não combateu o patrimonialismo.

Segunda reforma (após Golpe Militar de 1964): o Estado buscou expandir suas intervenções na vida econômica e social, descentralizando as atividades do setor público, com a criação de órgãos da administração indireta, proporcionando maior autonomia e delegação de autoridade (CAPOBIANGO *et al.*, 2010). Nesse período, foi publicado o Decreto-Lei 200, de 1967, que pode ser compreendido como uma tentativa de superar a rigidez da burocracia e introduzir um modelo de administração pública gerencial. Segundo Diniz (2000), o decreto objetivava a modernização da administração pública adotando um modelo baseado em técnicas de gestão do setor privado, proporcionando mai-

or flexibilidade, descentralizando das atividades do setor público e instituindo as funções de planejamento e coordenação.

A terceira reforma administrativa (promulgação da Constituição, de 1988): buscou-se frear as práticas do patrimonialismo: implementaram-se instrumentos para viabilizar a descentralização das ações governamentais; estabeleceram-se bases para o ato democrático; e incentivou-se a municipalização da gestão pública, dando maiores poderes aos municípios (ABRUCIO, 2007). Porém, a Constituição, de 1988, não conseguiu acabar com o patrimonialismo, agora incluído também na administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2010).

A reforma gerencial (iniciada no Governo Collor em 1990): defendia a desestatização (ideia de Estado mínimo) e a diminuição dos gastos públicos. Costa e Cavalcanti (1991) complementa que seria uma reforma com proposta neoliberal, ou seja, abertura do mercado brasileiro às importações e exportações. Klering, Porsse e Guadagnin (2010) apontam que a administração pública do governo FHC e do governo Lula têm apontado características de um modelo sistêmico, pelo qual o estado se apresenta estruturado em rede, realizando alianças e parcerias e contando com maior participação social do cidadão no poder público, para, com esse modelo, promover ações conjuntas com as três esferas do governo: União, Estado e Município.

As reformas administrativas brasileiras foram pragmáticas e descontínuas e com entraves incapazes de reestruturar a administração pública. É preciso que essas mudanças administrativas estejam enraizadas nos ideais governamentais (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

É necessário fazer uma análise na Estrutura Organizacional Brasileira, de forma a viabilizar a gestão pública, para manter a motivação de seus funcionários. Com a finalidade de implementar um novo modelo de gestão pública, em 1995, no Brasil, foi criado o Plano Diretor do Aparelho do Estado, pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado. Segundo Pereira e Spink (2006), esse movimento, que teve início na segunda metade do século XX, veio inovar a administração pública e ainda dar uma resposta à crise do Estado, cuja finalidade é a de reduzir custos e tornar mais eficiente a administração de responsabilidade do Estado.

No Brasil, as últimas décadas têm sido de movimentação na administração pública, devido ao processo gerencial denominado administração pública gerencial (RODRIGUES, 2009). De acordo com Souza (2005), é necessário que as instituições gover-

namentais tenham responsabilidades junto à sociedade e, para isso, se faz necessária uma atuação mais eficiente e eficaz, assim como ocorre nas organizações privadas.

Com a adesão a esse novo modelo gerencial por alguns dos setores públicos brasileiros, beneficia-se tanto o público externo (sociedade) quanto o público interno (servidores). Para o público externo, há o benefício do atendimento eficiente; para o público interno, os funcionários, há a melhor forma de executar sua tarefa, além do crescimento profissional, o que vai permitir melhor desempenho (RODRIGUES, 2009).

Percebe-se uma diferença entre a administração pública e a privada, no Brasil. Em relação à pública, essa diferença pode estar ligada à falta de preparo e domínio, nos campos teórico e prático, para o exercício do cargo (RODRIGUES, 2009). Diante desse quadro, os gestores públicos têm visto a necessidade de implantar um novo modelo que torne a administração pública mais eficiente.

Para melhor enriquecimento sobre os aspectos que caracterizam a estrutura organizacional pública brasileira, torna-se necessário conhecer traços da cultura brasileira para compreender a cultura organizacional dominante no setor público brasileiro. Embora a cultura organizacional não seja o foco deste estudo, é imprescindível atentar-se, em parte, a ela.

Em relação aos estudos sociais, a cultura é o elemento mais relevante, pois está diretamente ligada ao comportamento humano dentro das instituições. De acordo com Fleury e Fischer (1989), a cultura tem competência para ordenar, dar significados e elaborar a identidade organizacional, exercendo ainda outras funções, como esconder e instruir as relações dominantes, utilizadas como meio de comunicação e conformidade.

Para Freitas (1991), para fazer a análise organizacional, é necessário conhecer bem as características do povo brasileiro. Ela destaca alguns traços da cultura brasileira como: hierarquia, que tende a centralizar o poder dentro dos grupos sociais; relações diversificadas e distanciadas dos grupos; aceitação e passividade, junto aos grupos inferiores; personalismo, tendo como base as relações pessoais; procura de afeto e proximidade nas relações e o paternalismo; o jeitinho brasileiro e a adaptabilidade e flexibilidade como meio de inserir, no social, o sensualismo; relações sociais ligadas ao gosto erótico e social; e, por fim, a aversão ao trabalho manual e metódico, característica de pessoas que são mais sonhadoras.

Lima e Albano (2002, p. 1) deduzem que cada organização sofre interferência da cultura nacional, regional e inter-regional. Para eles, essa interferência incide "nos relacionamentos, padrões de conduta, forma de administração, enfim, preceitos de cada

organização". Tagliapietra e Bertolini (2007, p. 1) afirmam que "como a cultura representa a base de valores aceito por uma sociedade, esses valores se refletem internamente nas organizações". Como já foi citado, os traços da cultura brasileira são muito acentuados e fortemente percebidos em todo o ambiente organizacional. As instituições públicas brasileiras sofrem influências representativas da cultura brasileira.

Na administração pública, o modelo estrutural mais adotado é o de Weber (2002), por possuir regras específicas para facilitar o atendimento, apesar de burocrático. Para Weber (2002, p. 150), em uma administração cuja burocracia é predominante, tudo acontece com "Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, unidade, subordinação rigorosa, redução de atrito e dos custos de material e pessoal".

Saraiva (2002) assegura que a burocracia provoca uma complexidade entre os funcionários e a organização, que vai influenciar nas normas internas, atingindo a cultura organizacional. Souza (2005) observa a questão da burocracia sob dois ângulos: a Administração Pública Brasileira, em alguns casos, segue a linha weberiana, ou seja, excesso de burocracia e pouco comprometimento na resolução das demandas. Por outro lado, existem setores públicos que não se preocupam com a burocracia do sistema. Seus gestores são indicados por interesse, às vezes se apresentando como chefes "carismáticos", outras vezes como "coronéis", não levando em conta o nível profissional.

Segundo Pereira e Spink (2006), a gestão pública deve fazer mudanças de acordo com suas necessidades, de forma a atender seu público-alvo com eficiência e eficácia. Para que haja um atendimento de qualidade ao cidadão pelo setor público, faz-se necessário que seus profissionais estejam qualificados e motivados. Dentro do setor público, onde predomina a burocracia, há dificuldade de promover mudanças estruturais e a possibilidade de entendimento entre os setores e os órgãos se torna mais difícil. A própria Constituição, os estatutos dos servidores públicos, e outros regulamentos valorizam o modelo burocrático, evitando a implementação de novos modelos de gestão.

2.3.3 Pesquisas sobre motivação no trabalho

Pesquisas realizadas mostraram que os gestores falham, constantemente, em analisar os fatores motivacionais mais relevantes para seus subordinados. Para Kovach (1995), uma das causas é que os gestores desvirtuam os fatores motivacionais de seus subordinados, excluindo de sua responsabilidade os desafios da motivação, e favore-

cendo fatores que estão fora de sua alçada, como, por exemplo, os salários dos empregados.

Ambrose e Kulik (1999), depois de analisarem duzentas pesquisas sobre motivação no trabalho, garantem que as teorias clássicas se revelam bem enraizadas e que, de certo modo, não passam por mudanças de paradigmas significantes no campo de pesquisa da motivação no trabalho.

As organizações têm feito investimentos para compreender como motivar seus funcionários. Quando se tem consciência de como os funcionários veem os fatores motivacionais, e quando esses são implementados corretamente, tudo isso vai promover uma reação favorável à satisfação dos funcionários, resultando no aumento da produtividade (WILEY, 1997; LORD, 2002). Quando a organização tem uma gestão eficiente, que prioriza a motivação, produz-se melhor resultado no desempenho e na competência dos empregados (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Para Richmond e Schepman (2005), a falta de motivação gera impactos negativos em relação aos custos, insatisfação do grupo e alto índice de demissões (*turnover*), claramente identificados pelos atrasos excessivos, absenteísmo, acidentes de trabalho, redução da qualidade e da produção. Tsai *et al.* (2007) acrescentam, em seus estudos, que a satisfação com o trabalho sofre influência significativa de familiares e amigos.

Para que a relação entre gestores e funcionários tenha sucesso, faz-se necessário um trabalho dentro da organização, direcionando a motivação aos empregados. No entanto, essa é uma tarefa difícil, tendo em vista o distanciamento que, às vezes, é comum, entre empregado e empregador (RODRIGUES, 2009). De acordo com Casado (2002) e com Pinheiro, Penãloza e Monteiro (2011), a motivação tem sido grande preocupação dos estudiosos, em se tratando de gestão de pessoas. Entretanto, empresas que não visualizam a importância da motivação de seus colaboradores passam por dificuldade e problemas.

Pesquisas mostram que os gestores têm errado, ao longo de suas carreiras, por considerar que a motivação deve ser avaliada apenas tomando por base a opinião dos funcionários (CARVALHO *et al.*, 2013). As organizações, assim como os empregados, buscam interagir para que ambos alcancem seus objetivos: de um lado, o empregador com suas metas e resultados; do outro, o empregado com suas expectativas de existência e conforto.

Segundo Araújo (2006, p. 51), "ninguém motiva ninguém". O autor destaca também o papel dos gestores, que devem "proporcionar condições que satisfaçam, ao

mesmo tempo, necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização". Há, no serviço público, maneiras peculiares de motivar e influenciar o comportamento dos servidores (RODRIGUES, 2009).

De acordo com Perry (1997), a motivação dos servidores públicos tem relação com as experiências vivenciais, algumas associadas à infância, à religião e até mesmo à vida profissional. Moynihan e Pandey (2007), em uma pesquisa realizada com gestores de recursos humanos de áreas da saúde, para investigar o papel desempenhado pelos fatores organizacionais na motivação, reforça o importante papel do contexto sócio-histórico na motivação dos servidores públicos. Para muitos autores, o que mais impulsiona os empregados na prestação de serviço público é a dignidade no cumprimento de sua missão.

Chanlat (2002, p. 7) reforça que "o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido". Acrescenta que a importância e o papel representado pela ética do bem comum fazem parte desse contexto de trabalho e que também essas características devem ser aproveitadas pelos gestores.

Para Mann (2006), o que mais motiva os trabalhadores no setor público é a prestação de serviço que deve ser utilizada pelos gestores como força motivadora. Moynihan e Pandey (2007) reforçam que se deve criar ambientes propícios aos servidores públicos, os quais lhes permitirão sentir que contribuem para o bem público.

Wright (2007) constatou que a motivação ocorre dentro do setor público quando as tarefas são identificadas como desafiadoras, significantes e alcançáveis. O valor inerente apreendido na missão institucional influencia na motivação para o trabalho. Santana (2013) realizou uma pesquisa com o objetivo de chegar a um entendimento da natureza das motivações por trás das práticas sociais usadas pela empresa. O artigo argumenta sobre quatro tipos motivacionais, com base em valores de compromisso: autointeresse, conformidade e uma motivação com base em emoções. Cada organização, numa combinação particular, que não é uma constante, os utiliza de forma variada para cada prática desempenhada.

Velez *et al.* (2013), em um estudo exploratório, realizaram uma pesquisa que contribui para análise de duas vertentes literárias importantes: administração pública e estudos militares. Este estudo se conecta empiricamente com o modelo institucional-ocupacional Moskos, para o grande corpo de pesquisa internacionalmente validado na

motivação no serviço público. Descobriu-se, nessa pesquisa, que a construção da motivação no serviço público é positivamente correlacionada com motivações institucionais.

Perry (1996), em um estudo realizado para medir a motivação no serviço público, utilizou-se da escala de motivação no serviço público (PSM). Conclui, em sua pesquisa, que a ética no serviço público é dada como fator motivacional, tendo implicações comportamentais significativas, e que a escala poderá ter utilidades para medir, de forma confiável, outros fatores importantes e relevantes para as questões da administração pública.

De acordo com Buelens e Broeck (2007), fazendo-se uma comparação das recompensas extrínsecas entre os trabalhadores do setor público e as recompensas dos do setor privado, percebe-se que as primeiras são menos motivadoras. Houston (2000) acredita que, no setor público, o indivíduo espera ser valorizado pelas recompensas intrínsecas, pelo sentimento da tarefa cumprida. Para Wright (2007), no setor público, as recompensas extrínsecas não afetam a motivação dos funcionários, enquanto que a intrínseca é vista como importante no cumprimento da missão institucional no setor público.

Em um estudo realizado por Macchiavello (2007), foi apresentado um modelo da relação entre a motivação e a premiação salarial do setor público, concluindo-se que podem existir múltiplos determinantes em termos de motivação: baixa premiação salarial desestimula os trabalhadores e altas premiações favorecem a honestidade. Conclui-se também que o aumento das premiações salariais pode não melhorar a qualidade da governança, que a relação entre a premiação no setor público e corrupção pode variar e que os salários no setor privado aumentam com a qualidade do bem público.

Para Baldwin (1987), as diferenças entre setor público e privado não têm impacto significativo na motivação. Crewson (1997) assegura que motivação e expectativas dos funcionários públicos são opostas às dos empregados das empresas privadas. O autor reforça que, para estudar o comportamento humano nas organizações, devem ser levados em conta alguns fatores: investigações das relações entre os contextos organizacionais, sistema de recompensa, motivação dos empregados e os padrões de resultados. Determinadas características próprias do setor público, ligadas ao comportamento e a motivação dos funcionários, são diferenciadas em relação ao que é notado no setor privado. Para Houston (2000), os valores e motivos para os indivíduos que ocupam o setor público divergem dos que trabalham em organizações privadas. Buelens e Broeck

(2007) acreditam que as diferenças nos níveis hierárquicos da motivação são mais relevantes que as diferenças entre os setores público e privado.

Smith (2013), em um estudo com uma grande amostra de países que utilizam dados do Relatório Mundial de Valores, apresentou elementos sobre a motivação dos trabalhadores do setor público e privado. É perceptível que os trabalhadores possam ter tanto motivações intrínsecas quanto motivações extrínsecas. Fica também evidente que trabalhadores do setor público apresentam maior motivação intrínseca em muitos desses países, mas que isto não é uma relação universal.

Mishra e Shrestha (2015), em uma pesquisa realizada com 443 funcionários de 10 ministérios, departamentos regionais e distritais, investigou a instrumentalidade e generalização da motivação no serviço público (PSM), instrumento desenvolvido por Perry (1996) no contexto Nepali. Também examinou o efeito interativo das percepções da política organizacional (POP) e de diferentes dimensões do PSM Nepali. Concluiu-se que tem sido bem estabelecido na literatura que o comprometimento dos colaboradores tem uma influência positiva significativa sobre o seu desempenho, que, por sua vez, resulta em aumento do desempenho organizacional.

Almeida, Andrews e Rezende (2015) relatam que um estudo de casos múltiplos, que envolveu sete municípios no Brasil, teve como resultados de pesquisa que o apoio prestado por autoridades locais a professores, seu status social em municípios pequenos e a falta de metas educacionais impostas externamente contribuíram para satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento dos educadores. Isso permitiu o surgimento de automotivação, e, como consequência, o aumento do compromisso dos educadores em comportamento pró-social, que é característica marcante do funcionário público.

Para Yu, Liu e Yang (2014), o estresse no trabalho e o bem-estar dos funcionários tornaram-se uma questão cada vez mais importante em organizações de serviços públicos que tendem a produzir mais com menos. Com base em uma literatura de psicologia e de negócio sobre a motivação e o estresse, esse estudo mostrou, por meio de uma pesquisa com 412 policiais de uma grande cidade do leste da China, que a motivação no serviço público poderia atenuar os efeitos negativos de fatores de estresse, relacionados ao trabalho, no bem-estar físico, individual, e no bem-estar mental. Em geral, servidores públicos com alta motivação no serviço público tendem a experimentar um melhor bem-estar mental do que seus colegas com baixa motivação.

No entanto, o efeito moderador não é forte o suficiente para compensar a relação geral negativa entre a motivação no serviço público e o bem-estar físico. Para os trabalhadores do serviço público, para reduzir o estresse no trabalho e os seus resultados negativos, os gestores devem prestar atenção às bases motivacionais dos trabalhadores e às estratégias alinhadas com seus motivos. Esse estudo também indica que a integração de teorias psicológicas tradicionais em estudos de gestão pública pode ser uma estratégia de investigação frutífera.

A seguir, o Quadro 6 apresenta o resumo das pesquisas de motivação no trabalho.

Quadro 6 - Resumo das Pesquisas de Motivação no Trabalho

AUTORES	PESQUISAS
Kovach (1995)	Erros cometidos pelos gestores ao motivar – isentar responsabilidade dos desafios da motivação (alcance de metas). Favorecendo fatores que estão fora de sua alçada (salários)
Ambrose e Kulik (1999)	Teorias clássicas não passam por mudança de paradigma significativa no campo da pesquisa
Chanlat (2002)	Papel representado pela ética do bem comum
Wiley (1997); Lord (2002); Wood Jr. e Picarelli Filho (2004)	Organizações - investimentos para compreender como motivar. Quando se tem consciência de como os funcionários veem os fatores motivacionais, e quando esses são implementados corretamente, promove-se uma reação favorável (satisfação – desempenho - produtividade).
Richmond e Schepman (2005)	Falta de motivação gera impactos negativos em relação aos custos, insatisfação do grupo e alto índice de demissões, identificados pelos atrasos excessivos, absenteísmo, acidentes de trabalho, redução da qualidade e da produção.
Araújo (2006)	Papel dos gestores - proporcionar condições que satisfaçam as necessidades, objetivos e perspectivas dos funcionários.
Mann (2006),	Prestação de serviço.
Perry (1997); Moynihan e Pandey (2007); Tsai <i>et al.</i> (2007)	Importante papel do contexto sócio-histórico na motivação dos servidores públicos; Tsai <i>et al.</i> (2007) - A satisfação com o trabalho sofre influência significativa de familiares e amigos.
Rodrigues (2009)	Relação gestores e funcionários – é necessário um trabalho que direcione a motivação aos empregados.
Moynihan e Pandey (2007)	Criar ambientes propícios aos servidores públicos, que lhes permitirão se sentirem contribuintes para o bem público.
Wright (2007)	Valores apreendidos na missão (tarefas desafiadoras).
Casado (2002); Pinheiro, Penãloza e Monteiro (2011)	As empresas que não visualizam a importância da motivação de seus colaboradores passam por dificuldades e problemas.
Buelens e Broeck (2007); Wright (2007)	Recompensas extrínsecas entre público x privado - percebe-se que o primeiro é menos motivador.
Macchiavello (2007)	Relação entre a motivação x premiação salarial do setor público: baixa premiação salarial desestimula os trabalhadores; altas premiações favorecem a honestidade; e aumento das premiações salariais pode não melhorar a qualidade da governança.
Carvalho <i>et al.</i> (2013)	As organizações e os empregados buscam interagir para que ambos alcancem seus objetivos. Empregador: metas e resultados; empregado: existência e conforto.

Continua

Wright (2007); Smith (2013)	Motivação intrínseca - importante no cumprimento da missão institucional.
Velez <i>et al.</i> (2013)	A construção da motivação no serviço público é positivamente correlacionada com motivações institucionais.
Santana (2013)	Quatro tipos motivacionais por trás das práticas sociais – compromisso, autointeresse, conformidade e motivação com base em emoções.
Baldwin (1987); Crewson (1997); Houston (2000); Buelens e Broeck (2007)	Diferenças motivacionais entre o setor público e privado.
Yu; Liu; Yang (2014)	Estudos de psicologia e negócio sobre motivação e estresse-motivação atenuam os efeitos negativos de fatores de estresse, proporcionam bem-estar físico e mental.
Perry (1996); Mishra e Shrestha (2015)	Uso da escala PSM (motivação no serviço público) Perry (1996) – ética fator favorável Mishra e Shrestha (2015) - o comprometimento dos colaboradores - influência sobre desempenho organizacional.
Almeida, Andrews e Rezende (2015)	O apoio prestado por autoridades locais aos professores, seu status social e a falta de metas educacionais impostas externamente contribuíram para satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento, permitindo o surgimento de automotivação e compromisso.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante ressaltar os vários estudos da motivação no setor público. Há necessidade de continuidade desses estudos para tornar mais relevantes as questões que permitem a motivação dos trabalhadores nas organizações públicas. A seguir, serão indicadas técnicas utilizadas na realização deste estudo e sua análise, com a abordagem do tipo de pesquisa, a organização estudada, a amostra, a população, a seleção de dados, método e análise de pesquisas, coleta de dados e, posteriormente, o tratamento e análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2009, p. 3), a metodologia é conceituada como “um caminho, uma forma lógica de pensamento”. Vergara (2009) classifica a pesquisa em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1 Quanto aos fins

A pesquisa desta dissertação se caracteriza como uma pesquisa descritiva, cujo objetivo geral é descrever e analisar o Potencial Motivador do Trabalho percebido nas Secretarias Municipais de Mário Campos. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2009), é aquela que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Malhotra (2006) complementa que a pesquisa descritiva é indicada quando há os seguintes objetivos: a) Descrever as características e os comportamentos de grupos; b) Estimar as percentagens e outras medidas estatísticas; c) Fazer previsões específicas; d) Apurar o grau de associação de variáveis; e) Determinar as percepções de características de produtos e, ou, serviços.

3.2 Quanto aos meios

Quanto aos meios de pesquisa, esta dissertação se classifica como pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. A pesquisa é de campo em função de ter a necessidade de ir ao local do fenômeno, onde será aplicado o questionário. Vergara (2009) define pesquisa de campo como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A pesquisa bibliográfica constitui-se como uma das etapas do processo de pesquisa. Antes de realizar um estudo, faz-se necessário um conhecimento prévio do assunto.

Para Vergara (2009), a pesquisa bibliográfica fornece instrumentos para a pesquisa. É desenvolvida, principalmente, a partir de livros, artigos científicos. Ainda conforme a autora, tem a vantagem de fornecer ao investigador um instrumental analítico.

3.3 A organização estudada

O estudo será realizado na Prefeitura Municipal de Mário Campos-MG, emancipado em 1995, pela Lei Estadual 12.030, de 31 de dezembro de 1995, pertencendo anteriormente ao distrito de Ibitité-MG. O primeiro pleito eleitoral ocorreu em 1996 e o primeiro mandato começou em 1997. É uma entidade pública, constituída por nove Secretarias Municipais (Saúde; Educação; Desenvolvimento Social; Desenvolvimento Sustentável, Esporte, Juventude e Lazer; Obras; Administração; Planejamento e Gestão; e Fazenda) e pelos seguintes órgãos: Gabinete do Prefeito, Controladoria, Procuradoria e Assessoria de Comunicação. Tem o total de 572 funcionários, número verificado em março de 2016, sendo 255 efetivos e 317 contratados e comissionados (APÊNDICE C).

Os recursos arrecadados pela prefeitura para a administração são advindos das receitas corrente e receitas de capital (Apêndice C). 2016, ano com cenário político eleitoral para Prefeito e Vereadores, significa um momento vivenciado pelos cidadãos e servidores para novas propostas e questionamentos na estrutura administrativa dessa prefeitura.

Nessa prefeitura, não há políticas específicas que tratem da motivação funcional. Porém, as Secretarias e os órgãos em estudo têm, como missão, por meio da eficiência e eficácia, prestar serviço público à população, com qualidade; capacitar profissionais competentes; valorizar seus funcionários; e gerir transformações de melhoria para toda a comunidade mariocampense.

3.4 Amostra, população e seleção de dados

De acordo com Malhotra (2006, p. 320), “amostra é um subgrupo dos elementos da população selecionados para participação no estudo”. A composição da amostra consiste em uma lista ou conjunto de instruções para identificar a população-alvo (MALHOTRA, 2006, p. 324):

A determinação do tamanho da amostra é a determinação do número de elementos que serão incluídos no estudo. E a execução do processo de amostragem é a especificação detalhada de como serão implementadas as decisões sobre população, composição da amostra, unidade amostral, técnica de amostragem e tamanho da amostra.

A população deste estudo é composta pelos servidores e funcionários das nove Secretarias Municipais e dos órgãos citados anteriormente. Engloba funcionários que trabalham em algum órgão público da Prefeitura Municipal de Mário Campos, que exercem função remunerada, com o seguinte tipo de vínculos: contrato administrativo, concursado, comissionado ou outros.

Foi utilizado o método de amostragem não probabilística, por ser mais adequado aos métodos de coleta de dados estabelecidos: questionário anônimo semiestruturado impresso (primeira e segunda parte com questões fechadas e terceira parte com três questões abertas). A técnica de amostragem não probabilística utilizada será a amostragem por conveniência, que procura obter uma amostra de elementos com fácil acessibilidade: a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do pesquisador (MALHOTRA, 2006).

Assim, a amostra foi composta por 200 questionários distribuídos aleatoriamente, e por conveniência, a todas as secretarias e demais órgãos da prefeitura. Nenhum dos 572 funcionários da prefeitura foi excluído, totalizando 143 questionários respondidos. Segundo Malhotra (2006), neste método, o pesquisador pode, conscientemente, decidir quais elementos farão parte da amostra. Os requisitos principais para participar da pesquisa foram: 1) Trabalhar em algum órgão público da prefeitura de Mário Campos; 2) Exercer uma função remunerada; 3) Estar concursado ou comissionado, ter contrato administrativo ou outro tipo de vínculo.

3.5 Técnica de coleta de dados

Para coleta de dados da pesquisa, foi empregado o questionário proposto por Hackman e Oldham (1974), adaptado por Pedroso *et al.* (2010). Foram aplicados questionários aos funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Mário Campos. A aplicação dos questionários foi iniciada com o consentimento do gestor do governo, mediante carta de apresentação (ANEXO B) e com o consentimento dos participantes. Todos os questionários aplicados foram presenciais e realizados pela própria pesquisadora.

Segundo Gil (2002), o questionário é uma técnica de investigação composta por questões elaboradas por escrito, apresentadas às pessoas, objetivando o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas. Tem como vantagens de aplicação a garantia de anonimato das respostas e a não exposição dos pesquisadores à influência das opiniões do respondente.

O questionário faz parte do instrumento Potencial Motivador do Trabalho, proposto por Hackman e Oldham (1974). Foi utilizada a adaptação do modelo, realizada por Pedroso (2010), para aplicação na Prefeitura Municipal de Mário Campos. O instrumento para a determinação do Potencial Motivador do Trabalho avalia as propriedades motivacionais do trabalho, por meio de 15 questões fechadas. As questões possuem enfoque nas cinco Dimensões Essenciais do Trabalho, propostas por Hackman e Oldham (1974): Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa, Significado da Tarefa, Autonomia, *Feedback*. Os respondentes foram solicitados a responder em escala tipo Likert, que objetivava a medição dos seguintes construtos: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

Para Malhotra (2006), a escala tipo Likert é uma abordagem direta e possibilita às pessoas consultadas externarem sua posição em relação aos construtos propostos, garantindo-se a coerência interna da escala. O questionário foi dividido em 3 partes: a primeira parte, participando do instrumento proposto por Hackman e Oldham (1974), é composta por cinco questões fechadas, com respostas baseadas em uma escada tipo Likert com sete graus, em que cada dimensão é contemplada com uma questão interrogativa, objetivando avaliar o trabalho em si, segundo a configuração apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de questão e escala de resposta da Seção 1

1) Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?

1 -----	2 -----	3 -----	4 -----	5 -----	6 -----	7
Muito pouca autonomia; Meu trabalho não me permite decidir como e quando realizo as tarefas.		Autonomia moderada; muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.			Muita autonomia; meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.	

Fonte: PEDROSO *et al.*, 2010, p. 683.

A segunda parte, também fazendo parte do instrumento proposto por Hackman e Oldham (1974), é composta por 10 afirmações relacionadas às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho, também seguindo o modelo tipo Likert, cujo indicador "1" representa muito incorreta, o "4" representa uma indecisão e o "7" representa muito correta, conforme configuração apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Exemplo de questão e escala de resposta da Seção 2

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Muito Incorreta	Geralmente Incorreta	Ligeiramente Incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
--------------------	-------------------------	---------------------------	----------	-------------------------	-----------------------	------------------

Fonte: PEDROSO *et al.*, 2010, p. 684.

O questionário completo encontra-se ao final desta dissertação (ANEXO A). Ao final do questionário proposto por Hackman e Oldham (1974) e adaptado por Pedroso *et al.* (2010), pediu-se que os participantes respondessem a três itens, como questões abertas, para caracterizar melhor as respostas dadas no questionário. São os seguintes itens: 1) Cite três pontos fracos do seu trabalho; 2) Cite três pontos fortes do seu trabalho; 3) Deixe suas sugestões e, ou, observações.

3.6 Técnica de análise de dados

Os dados coletados, como se vê no capítulo a seguir, foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva simples, univariada e bivariada, não paramétrica, por se tratar de dados não normais. Foi utilizada, ainda, a planilha eletrônica Excel, versão 2010, programa estatístico SPSS, versão 19. Os resultados estatísticos foram analisados à luz da teoria proposta por Hackman e Oldham (1974).

Para a distribuição dos dados foi utilizada planilha eletrônica Excel, versão 2010.

Para análise descritiva univariada, foi utilizado o Programa Estatístico SPSS, versão 19 para os cálculos de: valor central (média) e medida de variação (desvio padrão).

Para análise bivariada, foi utilizada a correlação δ de Spearman, a análise de diferença de duas condições Mann-Whitney e a análise de diferença entre três ou mais condições Kruskal-Wallis.

Para cálculo das respostas do questionário de Hackman e Oldham (1974), utilizou-se a lógica proposta no modelo.

Para a análise das questões abertas do questionário (parte qualitativa), foi utilizado planilha eletrônica Excel, versão 2010 e a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2009). A análise de conteúdo permite a análise qualitativa das respostas mais recorrentes, por meio de elaboração de tabelas que demonstram, de forma resumi-

da, os dados coletados. Estes foram analisados segundo a teoria do Potencial Motivador do Trabalho e, também, por comparação, com os dados quantitativos coletados. Após a coleta de dados, passou-se a sua análise, para demonstrar os resultados encontrados na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com sua natureza, os dados foram tratados e estão apresentados e analisados em três tópicos: dados demográficos dos respondentes; dados das escalas dos questionários, parte quantitativa e; dados da parte qualitativa da pesquisa, ou seja, das questões abertas dispostas ao final dos questionários.

Ressalta-se que, para apresentação e análise dos resultados, os dados demográficos colhidos não serão analisados detalhadamente, pois o essencial para esta pesquisa serão os levantamentos qualitativos.

4.1 Descrição e distribuição da amostra

Esta etapa irá permitir a caracterização dos dados e sugerir limites e cuidados na análise dos resultados da pesquisa. Para apresentação dos dados demográficos (faixa etária, gênero, estado civil, escolaridade, cargo atual, tempo no cargo atual, tipo de vínculo e tempo total na instituição), foi montada a Tabela 1, que resume o perfil da amostra, considerando-se os totais de respondentes, por grupo e geral, ou seja, os 143 questionários respondidos.

Tabela 1 - Dados Demográficos

DADOS	CATEGORIA	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Faixa etária (Anos)	15 a 24	32	22,4	22,4
	25 a 34	45	31,5	53,8
	35 a 44	38	26,6	80,4
	45 a 54	19	13,3	93,7
	55 a 64	9	6,3	100,0
TOTAL		143	100,0	
Gênero	Masculino	41	28,7	28,7
	Feminino	102	71,3	100,0
TOTAL		143	100,0	
Estado civil	Solteiro	68	47,6	47,6
	Casado/ união estável	60	42,0	89,5
	Separado/ divorciado	15	10,5	100,0
TOTAL		143	100,0	
Escolaridade	Fundamental incompleto	11	7,7	7,7
	Fundamental Completo	10	7,0	14,7
	Médio incompleto	6	4,2	18,9
	Médio completo	39	27,3	46,2
	Superior incompleto	29	20,3	66,4

Continua

Continuação				
	Superior completo	21	14,7	81,1
	Pós-graduação incompleto	9	6,3	87,4
	Pós-graduação completo	18	12,6	100,0
TOTAL		143	100,0	
Cargo atual	Estagiários	10	7,0	7,0
	Agente operacional	24	16,8	23,8
	Agente administrativo	28	19,6	43,4
	Agente comunitário de saúde (ACS)	10	7,0	50,3
	Professor	13	9,1	59,4
	Cargo de gestão	23	16,1	75,5
	Cargo técnico	10	7,0	82,5
	Cargo de analista	20	14,0	96,5
	Agente político	5	3,5	100,0
TOTAL		143	100,0	
Tempo no cargo atual (em meses)	1 a 36	116	81,1	81,1
	37 a 72	13	9,1	90,2
	73 a 108	1	,7	90,9
	109 a 144	2	1,4	92,3
	Acima de 145	11	7,7	100,0
TOTAL		143	100,00	
Tipo de vínculo	Estágio	10	7,0	7,0
	Contrato administrativo	86	60,1	67,1
	Concurso	24	16,8	83,9
	Comissionado	21	14,7	98,6
	Outros	2	1,4	100,0
TOTAL	Total	143	100,0	
Tempo total na instituição (em meses)	1 a 36	101	70,6	70,6
	37 a 72	15	10,5	81,1
	73 a 108	3	2,1	83,2
	109 a 144	3	2,1	85,3
	Acima de 145	21	14,7	100,0
TOTAL	Total	143	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, a maioria dos respondentes é: do sexo feminino - 102 respondentes (71,3%); com faixa etária entre 25 a 34 anos - 45 respondentes (31,5 %); estado civil solteiro – 68 respondentes (47,6%); nível de escolaridade ensino médio completo – 39 respondentes (27,3%). Importante notar que 29 respondentes (20,3%) possuem curso superior incompleto; há predominância de servidores no cargo agente administrativo – 28 respondentes (19,6%); com tempo no cargo atual de 1 a 36 meses – 116 responden-

tes (81,1 %); o vínculo empregatício predominante é o contrato administrativo – 86 respondentes (60,1%); e tempo na instituição de 1 a 36 meses – 101 respondentes (70,6 %). Os dados a respeito do potencial motivador do trabalho são detalhados nos itens que se seguem.

Para melhor entendimento dos tipos de vínculos possíveis adotados pelo município, Di Pietro (2007) conceitua servidor público da seguinte maneira:

“São servidores públicos, em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração para pelos cofres públicos”

Consta na Constituição Federal de 1988,

“Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, do Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:”

Inciso

“II - a investidura em cargos ou empregos públicos depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.”

Nas palavras de Mello (2013, p. 309):

Os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los com liberdade, a qual também pode exonerar *ad nutum*, isto é, livremente, quem os esteja titularizando. Um porcentual deles, a ser fixado por lei, que até hoje não foi editada, terá de ser preenchido por quem seja titular de cargo de provimento efetivo (cf. art. 37, V, da CF)”

A natureza transitória dos cargos em comissão impede que os titulares adquiram estabilidade e, por serem considerados pelo art. 37, II, da CF/88, de livre nomeação e exoneração, a nomeação para ocupá-los dispensa a aprovação prévia em concurso público e a exoneração prescinde de processo administrativo e motivação, ficando a critério exclusivo da autoridade nomeante.

Destaca-se que o tipo de vínculo comissionado nesta organização é feito por duas vias: para os concursados dá-se por desvio de função e, para os contratados, por contrato administrativo. Ambos os atos são publicados em portaria e expostos no mural da prefeitura.

Ressalta-se que o tipo de vínculo concursado, 24 respondentes (16,8%), apresenta-se como minoria do grupo. Em contrapartida, o grupo pesquisado apresenta 86 respondentes (60,1%), com servidores com tipo de vínculo de contrato administrativo. Esse é um dado que merece destaque, pois o tipo de vínculo empregatício poderá ser fator influenciador para a motivação.

4.2 Análise descritiva

Na parte quantitativa da pesquisa, o objetivo do questionário foi identificar o Potencial Motivador do Trabalho (PMT), instrumento elaborado por Hackman e Oldham (1974). Adotou-se uma escala numérica tipo Likert, de 7 pontos.

Segundo Costa *et al.* (2015), deve-se atentar que, para Hackman e Oldham (1974), as dimensões variedade da tarefa, identidade da tarefa e significado da tarefa contribuem para uma significação do emprego. A autonomia leva à experiência de responsabilidade do trabalho. O *Feedback* traz o conhecimento dos resultados.

4.2.1 Análise Univariada

Ao utilizar o programa de estatística SPSS, versão 19, para o cálculo das Dimensões do Trabalho e do Potencial Motivador do trabalho (PMT), dos dados coletados, foi encontrado o seguinte: valor central (média) e medida de variação (desvio padrão) para as dimensões do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*) e do próprio PMT, conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Valor Central (Média) e Medida de Variação (Desvio Padrão)

DIMENSÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Variedade da tarefa	4,49	1,22
Identidade da tarefa	5,48	1,19
Significância da tarefa	5,97	1,02
Autonomia	4,85	1,19
<i>Feedback</i>	4,92	1,16
PMT score	133,51	63,52

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra foi constituída por 143 participantes, com variáveis categóricas, de delineamento correlacional, e de distribuição não normal. Em relação aos dados do Instrumento – Questionário Potencial Motivador do Trabalho (PMT), proposto por Hackman e Oldham (1974), seguem as principais descrições para as médias encontradas.

A dimensão variedade da tarefa, segundo Hackman e Oldham (1974), indica o quanto um emprego requer de variedade para execução do trabalho, o quanto será utilizado de habilidade e talento do trabalhador. Nesse sentido, a Tabela 2 indica uma dimensão insatisfatória, com média 4,49 pontos e desvio padrão de 1,22. Isso pode ocorrer em função de a especificidade do serviço público ser mais burocrática, rotineira, com baixa necessidade de habilidades técnicas específicas e, dependendo do cargo, baixa complexidade do trabalho.

A dimensão Identidade da tarefa, segundo Hackman e Oldham (1974), indica o quanto um emprego requer de variedade para execução do trabalho, o quanto é exigido que os trabalhadores realizem atividades completas, isto é, atividades que possuem início e fim lógicos. Segundo Herzberg (2003), fatores motivacionais são os que trazem informação sobre o conteúdo do cargo, sendo esses responsáveis pela satisfação e produtividade. E, para Wright (2007), a motivação ocorre no setor público quando as tarefas são identificadas como desafiadoras, significantes e alcançáveis. Nesse sentido, a Tabela 2 indica uma dimensão satisfatória de média de 5,48 pontos e desvio-padrão de 1,19. Na escala utilizada, isso pode ocorrer em função de, no setor público, as tarefas desempenhadas passarem por processos burocráticos e de fiscalização, que precisam ser seguidos antes da execução. Atividades mais formalizadas são mais bem descritas com um fim lógico.

A dimensão Significância da tarefa, segundo Hackman e Oldham (1974), indica o quanto o resultado de um emprego impacta na vida ou no trabalho de outras pessoas, na própria organização ou externamente a ela. Para Tolfo e Piccinini (2007), “o significado do trabalho [...] está relacionado à representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, individualmente, para o grupo ou social”. Nesse sentido, a Tabela 2 indica uma dimensão satisfatória, com média de 5,97 pontos e desvio-padrão de 1,02. Pode sugerir que essa significância esteja relacionada com o tipo de trabalho desenvolvido, um trabalho que pode influenciar na vida de outras pessoas e, devido a essa interação, estabelecer relações informais.

A dimensão Autonomia, segundo Hackman e Oldham (1974), indica o quanto um trabalho fornece liberdade, independência e privacidade, de forma que o trabalhador possa programar o seu trabalho e determinar os procedimentos que serão empregados para realizá-lo. Nesse sentido, a Tabela 2 indica uma dimensão insatisfatória, com média de 4,85 pontos e desvio-padrão de 1,28. Isto talvez ocorra em função de as pessoas não terem, na maior parte das situações, condições de organizarem seu ambiente de trabalho. Por exemplo: tomada de decisão, escolha de procedimentos a serem realizados, definição do ritmo de trabalho e definição dos objetivos do trabalho.

A dimensão *Feedback*, segundo Hackman e Oldham (1974), indica o grau com que a execução das atividades laborais proporciona ao trabalhador a retroação de informações precisas e claras sobre o seu desempenho no trabalho. Houston (2000) acredita que, no setor público, o indivíduo espera ser valorizado por recompensas intrínsecas pelo sentimento da tarefa cumprida. Nesse sentido, a Tabela 2 indica uma dimensão insatisfatória, com média de 4,92 pontos e desvio-padrão de 1,16. Isso talvez ocorra em função de, no serviço público, as pessoas não receberem um retorno dos seus desempenhos e, até mesmo, certo reconhecimento do que fazem.

Nota-se que a dimensão do trabalho obteve as médias: Variedade da tarefa 4,49; Identidade da tarefa 5,48; Significância da tarefa 5,97; Autonomia 4,85; *Feedback* 4,92. Isso resultou no valor médio de Potencial Motivador do Trabalho de 133,51, ou seja, uma média alta, podendo ser considerada como satisfatória no limite na média geral dos respondentes. Sessenta e três respondentes (44,06 %) obtiveram resultados insatisfatórios, o que indica que os escores das dimensões do trabalho não foram atingidos e 80 respondentes (55,94 %) obtiveram resultados satisfatórios. Esses casos, satisfatório e insatisfatório, serão mais bem analisados na análise bivariada.

4.2.2 Análise bivariada

Com o intuito de aprofundar o conhecimento da amostra da pesquisa, buscou-se relacionar as variáveis “idade”, “gênero”, “estado civil”, “escolaridade”, “cargo atual”, “tempo no cargo atual”, “tipo de vínculo” e “tempo total na instituição” com o Potencial Motivador do Trabalho, realizando análise bivariada, que, conforme afirmou Malhotra (2006), possibilita descrever características e comportamentos de grupos, além de determinar o grau de associação de variável.

Por se tratar de estatística não paramétrica, devido às condições dos dados – não normais –, foi utilizada a correlação ρ de Spearman, a análise de diferença entre duas condições Mann-Whitney, nesta dissertação usadas para gênero, e a análise de diferença entre três ou mais condições Kruskal-Wallis, para as demais variáveis.

4.2.2.1 Análise de correlação – ρ de Spearman

Para a análise da correlação dos dados demográficos, das dimensões do trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho (PMT), foi utilizado o ρ de Spearman. O propósito de uma análise de correlação é descobrir se existe um relacionamento entre as variáveis (DANCEY, 2006). A Tabela 3, abaixo, apresenta os resultados dos testes e faz a correlação entre os dados demográficos com as Dimensões do Trabalho e o PMT.

Tabela 3 - Dados Demográficos x Dimensões do Trabalho e PMT

	DIMENSÕES DO TRABALHO					PMT
	VARIEDADE DA TAREFA	IDENTIDADE DA TAREFA	SIGNIFICANCIA DA TAREFA	AUTONOMIA	FEEDBACK	
IDADE	(-,050) ,552	,065 ,438	(-,023) ,785	,095 ,261	,001 ,987	,046 ,588
GÊNERO	,060 ,480	,009 ,915	,070 ,405	,069 ,412	,014 ,865	,067 ,424
CIVIL	(-,021) ,800	-,033 ,700	(-,034) ,685	,028 ,737	(-,161) ,055	(- ,078) ,357
ESCOLARIDADE	(-,080) ,342	(-,102) ,223	(-,033) ,695	(-,140) ,096	(-,035) ,675	(- ,120) ,152
CARGO	,042 ,621	-,073 ,388	,037 ,664	-,028 ,740	-,082 ,329	-,061 ,471
TCARGO	,001 ,988	-,006 ,940	,091 ,282	,063 ,456	,077 ,364	,086 ,307
VINCULO	-,012 ,889	-,020 ,817	,150 ,074	-,036 ,673	-,095 ,259	-,037 ,657
T INST	,065 ,439	-,036 ,671	,036 ,670	-,003 ,974	-,014 ,865	,010 ,910

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a correlação entre os dados demográficos, com as cinco dimensões do trabalho, e o Potencial Motivador do Trabalho (PMT), percebe-se que, em todos os testes de correlação efetuados, os P-valores encontram-se abaixo do nível de significância de 5%. Nesse sentido, não há correlação significativa com as variáveis. A Tabela 4 faz a correlação entre as Dimensões do Trabalho e o PMT entre si.

Tabela 4 - Dimensão do trabalho e PMT x Dimensão do trabalho e PMT

	DIMENSÕES DO TRABALHO					PMT
	VARIEDADE DA TAREFA	IDENTIDADE DA TAREFA	SIGNIFICANCIA DA TAREFA	AUTONOMIA	FEEDBACK	
VARIEDADE DA TAREFA	1,000	,181* ,030	,248** ,001	,280** ,001	,221** ,008	,451** ,000
IDENTIDADE DA TAREFA	,181* ,030	1,000	,304** ,000	,420** ,000	,363** ,000	,579** ,000
SIGNIFICÂNCIA DA TAREFA	,284** ,001	,304** ,000	1,000	,263** ,001	,190* ,023	,401** ,000
AUTONOMIA	,280** ,001	,420** ,000	,263** ,001	1,000	,335** ,000	,812** ,000
FEEDBACK	,221** ,008	,363 ,000	,190* ,023	,335** ,000	1,000	,752** ,000
PMT	,451** ,000	,579** ,000	,401** ,000	,812* ,000	,752** ,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Os coeficientes rho positivos indicam que os valores são diretamente proporcionais, ou seja, quando um valor aumenta, o outro também aumenta na mesma proporção. Um relacionamento positivo simplesmente significa que altos valores de x tendem a se relacionar com altos valores de y e baixos valores de x tendem a se relacionar com baixos valores de y.

Os coeficientes rho negativos indicam que os valores são inversamente proporcionais, ou seja, quando um valor diminui, o outro aumenta. Altos valores de x tendem a se relacionar com baixos valores de y. Quanto mais próximo a 1 (+ ou -) está o coeficiente de correlação, mais forte é o relacionamento; quanto mais próximo de zero, significa fraca correlação e ausência de relacionamento; e as correlações de 0,4 a 0,5 são consideradas moderadas.

A variável variedade da tarefa apresentou correlação com as variáveis identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, *feedback* e PMT. A variável identidade da tarefa apresentou correlação com as variáveis variedade da tarefa, significância da tare-

fa, autonomia, *feedback* e PMT. A variável significância da tarefa apresentou correlação com as variáveis variedade da tarefa, identidade da tarefa, autonomia, *feedback* e PMT. A variável autonomia apresentou correlação com as variáveis variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, *feedback* e PMT. A variável *feedback* apresentou correlação com as variáveis variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e PMT. A variável PMT apresentou correlação com as variáveis variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

4.2.2.2 Análise de comparação: semelhança e diferença entre os grupos

Neste tópico, são apresentados e analisados os valores das medianas e P-valor de cada dado demográfico com as Dimensões do Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho (PMT).

Conforme a teoria de Hackman e Oldham (1974), se os valores são considerados satisfatórios (valores iguais ou maiores que 125) considera-se que o trabalho é “significativo, fomenta a responsabilidade e promove o conhecimento dos resultados” (DAVIS, NEWSTRON, 2004, p. 154). Para os valores insatisfatórios, considera-se o valor do Potencial Motivador do Trabalho (abaixo de 125) e predominância de valores insatisfatório (abaixo de 5) para as dimensões do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*). Segundo a teoria, quanto maior a presença satisfatória das dimensões do trabalho, maior será a satisfação no trabalho.

4.2.2.2.1 Análise de diferença entre duas condições

A análise de diferença entre duas condições foi feita pelo teste Mann-Whitney, que avalia se existe uma diferença estatística significativa entre as médias dos postos dessas condições (DANCEY, 2006), conforme Tabela 5, abaixo:

Tabela 5 - Teste Mann-Whitney – Gênero x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Gênero	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	Feminino	4,67	,478	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	4,67		
Identidade da tarefa	Feminino	5,67	,914	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	5,67		
Significância da tarefa	Feminino	6,33	,403	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	6,33		
Autonomia	Feminino	4,84	,410	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	5,00		
<i>Feedback</i>	Feminino	5,00	,865	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	5,00		
PMT	Feminino	138,04	,422	Não há diferença significativa entre as médias
	Masculino	133,33		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e do gênero, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa e também não houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. Já o PMT obteve média alta entre os servidores com gênero masculino (133,33) e feminino (138,04). Pode-se dizer que esses servidores, independentemente do gênero, estão satisfeitos no trabalho. Porém esta satisfação está em um limiar próximo ao valor insatisfatório (valor 125), o que, segundo os dados da pesquisa, indica que os servidores estão insatisfeitos, principalmente com fatores referentes à variedade de tarefas desenvolvidas.

4.2.2.2.2 Análise de Diferença entre Três ou mais Condições

A análise de diferença entre três ou mais condições foi feita pelo teste Kruskal-Wallis, que procura uma diferença significativa entre os postos médios de algumas ou de todas as dimensões (DANCEY, 2006). Dados verificados nas Tabelas 6 a 12, abaixo, indicam:

Tabela 6 - 0 Teste Kruskal-Wallis – Idade x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Idade (anos)	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	15 a 24	4,33	0,691	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	5,00		
	35 a 44	4,67		
	45 a 54	4,00		
	55 a 64	4,67		
Identidade da tarefa	15 a 24	6,00	,423	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	5,33		
	35 a 44	6,00		
	45 a 54	5,33		
	55 a 64	6,00		
Significância da tarefa	15 a 24	6,17	,610	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	6,33		
	35 a 44	6,33		
	45 a 54	6,33		
	55 a 64	5,67		
Autonomia	15 a 24	5,00	,410	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	4,67		
	35 a 44	5,17		
	45 a 54	5,67		
	55 a 64	5,00		
<i>Feedback</i>	15 a 24	5,00	,201	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	4,67		
	35 a 44	5,00		
	45 a 54	4,67		
	55 a 64	4,67		
PMT	15 a 24	135,16	,656	Não há diferença significativa entre as médias
	25 a 34	124,44		
	35 a 44	140,51		
	45 a 54	118,57		
	55 a 64	159,01		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e da idade, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa e também não houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre os servidores com idades correspondentes 15 a 24 anos (135,16), 35 a 44 anos (140,51), 55 a 64 anos (159,01) e, por aproximação, os 25 a 34 anos (124,44). Já a faixa etária compreendida entre 45 e 54 anos (118,57) obteve um PMT inferior ao considerado satisfatório, pelo modelo de Hackman e Oldham (1974). Ressalta-se que, nesse score, houve valores insatisfatórios para as dimensões variedade da tarefa (4,00) e *feedback* (4,67). Isso mostra que, talvez, este grupo esteja pouco motivado por utilizar, de forma precária, sua habilidade e talento, sendo pouco reconhecido.

Tabela 7 - Teste Kruskal-Wallis – Estado Civil x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Estado civil	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	Solteiro	4,67	,927	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	4,67		
	Separado	4,67		
Identidade da tarefa	Solteiro	5,67	,767	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	5,50		
	Separado	6,00		
Significância da tarefa	Solteiro	6,17	,797	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	6,33		
	Separado	6,33		
Autonomia	Solteiro	5,00	,327	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	4,67		
	Separado	5,33		
<i>Feedback</i>	Solteiro	5,00	,160	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	4,67		
	Separado	4,67		
PMT	Solteiro	137,09	,538	Não há diferença significativa entre as médias
	Casado/união estável	136,67		
	Separado	126,02		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os dados entre as Dimensões do Trabalho, o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e o estado civil, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa nem houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre os servidores com estados civis casado/união estável (136,67), solteiro (137,09) e separados (126,02). Ressalta-se que os escores das dimensões do trabalho também deram valores satisfatórios para a identidade da tarefa e significância da tarefa em todos os estados civis, o que talvez indique que há uma continuidade na realização da tarefa, com resultados visíveis e um forte valor social na realização da tarefa.

Tabela 8 - Teste Kruskal-Wallis – Escolaridade x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Escolaridade	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	Fundamental incompleto	5,00	,531	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	4,50		
	Médio incompleto	4,67		
	Médio completo	5,00		
	Superior incompleto	4,00		
	Superior completo	4,67		
	Pós-graduação incompleta	4,33		
	Pós-graduação completa	4,67		
Identidade da tarefa	Fundamental incompleto	6,00	,777	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	6,00		
	Médio incompleto	5,17		
	Médio completo	5,67		
	Superior incompleto	6,00		
	Superior completo	5,00		
	Pós-graduação incompleta	5,33		
	Pós-graduação completa	5,50		
Significância da tarefa	Fundamental incompleto	6,00	,913	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	6,67		
	Médio incompleto	5,83		
	Médio completo	6,33		
	Superior incompleto	6,00		
	Superior completo	6,00		
	Pós-graduação incompleta	6,67		
	Pós-graduação completa	6,00		
Autonomia	Fundamental incompleto	5,33	,549	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	4,84		
	Médio incompleto	4,34		
	Médio completo	5,33		
	Superior incompleto	5,00		
	Superior completo	4,67		
	Pós-graduação incompleta	5,00		
	Pós-graduação completa	4,17		

Continua

<i>Feedback</i>	Fundamental incompleto	5,00	,981	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	5,00		
	Médio incompleto	5,50		
	Médio completo	4,67		
	Superior incompleto	5,00		
	Superior completo	5,00		
	Pós-graduação incompleta	5,67		
	Pós-graduação completa	4,84		
PMT	Fundamental incompleto	151,11	,931	Não há diferença significativa entre as médias
	Fundamental completo	148,21		
	Médio incompleto	116,49		
	Médio completo	146,37		
	Superior incompleto	126,67		
	Superior completo	127,21		
	Pós-graduação incompleta	88,15		
	Pós-graduação completa	125,26		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e da escolaridade, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa e também não houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre os servidores com escolaridade de ensino fundamental incompleto (151,11), fundamental completo (148,21), médio completo (146,37), superior incompleto (126,67), superior completo (127,21) e pós-graduação completo (125,26). Já o PMT obteve média insatisfatória, entre os servidores com escolaridade ensino médio incompleto (116,49), destacando-se também que, nesses escores, a variedade da tarefa (4,67) e autonomia (4,34) deram insatisfatório, o que pode indicar que os servidores, nessa faixa de escolaridade, segundo a teoria de Adams (1965), não oferecem experiência, comprometimento, conhecimento e maturidade para lidar com as especificidades do cargo, muitas vezes de exigência de maior escolaridade, e que também não são reconhecidos pela organização quando comparados em termo de benefícios. A média PMT mostrou-se insatisfatória para os servidores com escolaridade de pós-graduação incompleto (88,15). Percebe-se que, nesse escore, houve média insatisfatória na dimensão variedade da tarefa (4,33), mostrando que, talvez, essas pessoas provavelmente percebam poucas chances de usar

as habilidades adquiridas com formação superior ao que é exigido nos atributos do cargo.

Tabela 9 - Teste Kruskal-Wallis – Cargo Atual x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Cargo atual	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	Estagiário	4,00	,803	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	4,50		
	Agente administrativo	4,84		
	ACS	5,00		
	Professor	4,67		
	Cargo de gestão	4,67		
	Cargo técnico	4,17		
	Cargo de analista	4,67		
Identidade da tarefa	Estagiário	5,83	,367	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	6,17		
	Agente administrativo	5,17		
	ACS	6,17		
	Professor	5,00		
	Cargo de gestão	5,67		
	Cargo técnico	5,34		
	Cargo de analista	5,33		
Significância da tarefa	Estagiário	5,17	,156	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	6,33		
	Agente administrativo	6,33		
	ACS	6,33		
	Professor	6,67		
	Cargo de gestão	6,00		
	Cargo técnico	5,84		
	Cargo de analista	5,67		
Autonomia	Estagiário	5,17	,595	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	5,50		
	Agente administrativo	5,00		
	ACS	4,84		
	Professor	4,67		
	Cargo de gestão	5,00		
	Cargo técnico	5,50		
	Cargo de analista	4,84		
Agente político	6,00			

Continua

				Continuação
<i>Feedback</i>	Estagiário	5,00	,850	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	5,00		
	Agente administrativo	5,00		
	ACS	4,67		
	Professor	5,33		
	Cargo de gestão	5,00		
	Cargo técnico	4,84		
	Cargo de analista	5,00		
	Agente político	4,33		
PMT	Estagiário	104,62	,955	Não há diferença significativa entre as médias
	Agente operacional	166,53		
	Agente administrativo	135,16		
	ACS	144,32		
	Professor	126,67		
	Cargo de gestão	127,04		
	Cargo técnico	138,95		
	Cargo de analista	125,56		
	Agente político	146,37		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e o cargo atual, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa nem houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre os servidores com cargos agente operacional (166,53), agente administrativo (135,16), ACS (144,32), professor (126,67), cargo de gestão (127,67), cargo técnico (138,95), cargo de analista (125,56) e agente político (146,37). Segundo Cordeiro e Pereira (2004/2005), os colaboradores de níveis hierárquicos superiores estariam mais predispostos a querer exercer trabalhos mentalmente mais desafiantes do que os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores. Já o PMT obteve média baixa entre os servidores com cargo de estagiário (104,62), ou seja, o valor do PMT mostrou-se insatisfatório. Observa-se que, nesse grupo, também houve valores insatisfatórios para variedade da tarefa (4,67) e autonomia (4,84). Para Silva e Rezende (2008), o estágio propicia a integração da educação com o mundo do trabalho, devendo-se revestir, assim, de todas as características que lhe são próprias para cumprir sua finalidade essencialmente educacional. Talvez, nesse grupo, o propósito do estágio não esteja sendo cumprido, nem seu trabalho esteja propiciando conhecimento para realização de tarefas engajadas na área, com baixa liberdade para execução das tarefas.

Tabela 10 - Teste Kruskal-Wallis – Tempo no Cargo Atual x Dimensões do Trabalho e PMT

		Resultado		
Dimensões	Tempo no cargo atual (meses)	Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	1 a 36	4,67	,351	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	4,67		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	5,67		
	145 acima	4,33		
Identidade da tarefa	1 a 36	5,67	,830	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	6,00		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	5,34		
	145 acima	5,00		
Significância da tarefa	1 a 36	6,17	,028	Há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	7,00		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	4,17		
	145 acima	6,33		
Autonomia	1 a 36	5,00	,873	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	5,33		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	4,17		
	145 acima	5,00		
Feedback	1 a 36	5,00	,425	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	5,00		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	4,17		
	145 acima	5,33		
PMT	1 a 36	130,78	,687	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	144,81		
	73 a 108	-----		
	109 a 144	115,07		
	145 acima	154,47		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e do tempo no cargo atual, percebe-se que não houve diferença significativa entre as médias das dimensões variedade da tarefa, identidade da tarefa, *feedback*, autonomia e Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e nem houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. Houve uma diferença significativa entre as médias da dimensão significância da tarefa. O P-valor de ,028 caracteriza uma baixa nas relações estabelecidas: quanto maior o tempo no cargo, maior a significância. O PMT obteve média alta entre os servidores com tempo no cargo atual correspondente aos períodos 1 a 36 meses (130,78), 37 a 72 meses (144,81) e 145 meses acima (154,47). Já o PMT obteve média baixa, entre os servidores com tempo no cargo atual correspondente ao período 109 a 144 meses (115,07), ou seja,

o valor do PMT mostrou-se insatisfatório. Mostram-se também valores insatisfatórios nas dimensões significância da tarefa (4,17), autonomia (4,17) e *feedback* (4,17). Chanlat (2002, p. 7) reforça que "o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido". O autor acrescenta que a importância e o papel representado pela ética do bem comum faz parte desse contexto de trabalho. Segundo Carneiro (2010), um profissional se sente valorizado, em uma organização, quando alcança seus objetivos: segurança, oportunidade de crescimento e reconhecimento pelo trabalho realizado. Isto mostra que, talvez, nesses grupos, os servidores não estão sendo reconhecidos, com pouca expressividade e dificuldade de interação no meio organizacional.

Tabela 11 - Teste Kruskal-Wallis – Tipo de Vínculo x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Tipo de vínculo	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	Estágio	4,00	,411	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	4,67		
	Concurso	4,84		
	Comissionado	4,33		
	Outros	4,50		
Identidade da tarefa	Estágio	5,83	,513	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	5,67		
	Concurso	5,17		
	Comissionado	5,67		
	Outros	3,33		
Significância da tarefa	Estágio	5,17	,152	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	6,33		
	Concurso	6,33		
	Comissionado	6,33		
	Outros	6,17		
Autonomia	Estágio	5,17	,681	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	5,00		
	Concurso	4,84		
	Comissionado	5,33		
	Outros	3,67		
<i>Feedback</i>	Estágio	5,00	,704	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	5,00		
	Concurso	4,84		
	Comissionado	4,67		
	Outros	3,50		

Continua

PMT	Estágio	104,62	,645	Não há diferença significativa entre as médias
	Contrato administrativo	138,04		
	Concurso	122,30		
	Comissionado	140,27		
	Outros	85,93		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e do tipo de vínculo, percebe-se que, em nenhuma das médias, houve diferença significativa nem houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre os servidores com tipo de vínculo correspondente a contrato administrativo (138,04) e comissionado (140,27), o que, segundo a teoria de Hackman e Oldham (1974), são valores considerados satisfatórios. Já o PMT obteve média baixa entre os servidores com tipo de vínculo correspondente a estágio (104,62), concurso (122,30) e outros (85,93), ou seja, o valor do PMT mostrara-se insatisfatório.

Observa-se que, na categoria estágio, houve valores insatisfatórios na dimensão variedade da tarefa (4,00), o que pode sugerir que há uma baixa diversidade de afazeres nessa função.

Percebe-se, para o resultado do PMT, em relação ao tipo de vínculo contrato administrativo (138,04), que, segundo a teoria de Hackman e Oldham (1974), é considerado um valor satisfatório. Porém, é um valor limiar, pois está muito próximo ao valor de 125. Pela teoria, valores inferiores a esse score são considerados insatisfatórios. Entretanto, há o fato de um elevado índice de servidores ter vínculos tipo contratados administrativo (86 servidores – 60,1%), conforme informado na Tabela 1, caracterizado por um tipo de vínculo precário, situação corriqueira na Administração Pública brasileira, que em qualquer momento esse vínculo pode ser rescindido. O que pode ter ocasionado um valor satisfatório do PMT foram os resultados satisfatórios para as dimensões autonomia (5,00), *feedback* (5,00), identidade da tarefa (5,67) e significância da tarefa (6,33). A significância da tarefa talvez sirva de motivação para os profissionais com vínculo contrato administrativo, o que condiz com a missão esperada na administração pública. Para Besley e Ghatak (2005) e para Dur e Zoutenbier (2011), um aspecto importante é que o alinhamento com a missão do setor público pode influenciar ou não os

trabalhadores a optar por trabalhar no setor. Importa ressaltar que a insegurança na estabilidade empregatícia pode levar à insatisfação.

Nota-se que, para os servidores com tipo de vínculo concursado, o PMT foi considerado insatisfatório (122,30). Esses valores estão relacionados com os valores insatisfatórios das dimensões variedade da tarefa (4,84), autonomia (4,85) e *feedback* (4,84). Talvez esses servidores tenham pouca diversidade e liberdade na execução das tarefas, pouco reconhecimento e, por se sentirem estáveis no cargo, tendem a uma acomodação.

Tabela 12 - Teste Kruskal-Wallis – Tempo Total na Instituição x Dimensões do Trabalho e PMT

Dimensões	Tempo total na instituição (meses)	Resultado		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Variedade da tarefa	1 a 36	4,33	,535	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	5,00		
	73 a 108	4,67		
	109 a 144	5,00		
	145 acima	4,67		
Identidade da tarefa	1 a 36	5,67	,299	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	6,00		
	73 a 108	4,00		
	109 a 144	5,67		
	145 acima	5,67		
Significância da tarefa	1 a 36	6,33	,369	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	6,67		
	73 a 108	6,00		
	109 a 144	4,33		
	145 acima	6,33		
Autonomia	1 a 36	5,00	,505	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	4,67		
	73 a 108	3,67		
	109 a 144	5,67		
	145 acima	5,00		
Feedback	1 a 36	5,00	,170	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	5,00		
	73 a 108	3,67		
	109 a 144	5,67		
	145 acima	4,67		
PMT	1 a 36	135,51	,285	Não há diferença significativa entre as médias
	37 a 72	138,67		
	73 a 108	56,77		
	109 a 144	209,88		
	145 acima	140,00		

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a relação entre os dados das Dimensões do Trabalho, do Potencial Motivador do Trabalho (PMT) e do tempo total na instituição, percebe-se que, em nenhuma das médias, não houve diferença significativa nem houve nenhum P-valor significativo, ou seja, correlação significativa abaixo de 0,05. O PMT obteve média alta entre

os servidores com tempo total na instituição correspondente a 1 a 36 meses (135,51), 37 a 72 meses (138,67), 109 a 144 meses (209,88) e 145 meses acima (140,00), o que, segundo a teoria de Hackman e Oldham (1974), são valores considerados satisfatórios. Já o PMT obteve média baixa entre os servidores com tempo total na instituição correspondente a 73 a 108 meses (56,77), ou seja, o valor do PMT mostrou-se insatisfatório. Apresentou, também, valores insatisfatórios nas dimensões variedade da tarefa (4,67), identidade da tarefa (4,00), autonomia (3,67) e *feedback* (3,67). Segundo Soto (2005), trabalhar em equipe consiste em cooperação entre os membros do grupo, bem como no compartilhamento de informações, confronto de diferenças e sacrifício de interesses pessoais pelo bem maior da equipe. Talvez esses servidores tenham pouca diversidade e liberdade na execução das tarefas, e pouco reconhecimento.

4.3 Análise quantitativa e qualitativa

Foram feitas três perguntas abertas no final do questionário, para que os profissionais abordados se manifestassem de modo mais livre, com vistas a se aprofundar em suas percepções a respeito da organização e de suas contrapartidas. Ressalte-se que nem todos os abordados redigiram respostas nesta parte do questionário.

As Tabelas 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 apresentam as características mais significativas das 429 respostas possíveis dos pontos fortes e das 429 respostas possíveis dos pontos fracos, identificadas a partir da análise dos dados qualitativas. As características contidas nessas respostas estão associadas às cinco dimensões do trabalho, segundo a teoria de Hackman e Oldham (1974). Dimensões: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

Tabela 13 - Dimensões do trabalho autonomia- pontos fortes, fracos, sugestões e observações

DIMENSOES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
AUTONOMIA	Independência para realização da tarefa	Intervenção (1); tomada de decisão e iniciativa (1)	2	Independência (1); interferência (3); submissão (1)	5	Prioridade (1)	1
	Liberdade para realizar a tarefa (o que; quando; onde; como; por que)	Acesso ao gestor (9); autonomia (14); criatividade (5); flexibilidade (4); horário (11); liberdade (6); rotina (8);	57	Acesso ao gestor (2); autonomia (5); horário (9); fazer tarefas dos outros (4); limitação (1); não opinar (4); rotina (1);	26	Acesso ao gestor (1); horário (3); fazer tarefas de outros (1); pressão (1); rotina (1)	7
	Determinas procedimento a serem realizados	Desenvolvimento (1); planejamento (1); resolutividade (6)	8	Trabalho cansativo (5); estressante (4) coerência (1); exigente (1); falta planejamento (7); pressão (3); repetição (5); resolutividade (4)	30	Não apareceu	0
	Privacidade	Não apareceu	0	Falta de privacidade (5)	5	Não apareceu	0
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	67	TOTAL DA FREQUÊNCIA	66	TOTAL DA FREQUÊNCIA	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão autonomia: houve 67 respostas para os pontos fortes. Segundo Cordeiro e Pereira (2004, 2005), a existência dessa característica implica o desenvolvimento de esforços individuais relativamente à tomada de decisões que, por sua vez, vão exigir responsabilidade no resultado do trabalho. Essa categoria indica que os servidores apresentam um certo grau de liberdade para execução das tarefas, um horário flexível, uma rotina prazerosa e resolutividade.

Houve 66 respostas para os pontos fracos. O resultado talvez indique que os servidores estão insatisfeitos, principalmente por se tratar de um serviço com características de rotina, interferência de outros nos afazeres, horários inflexíveis, planejamento ineficaz.

Destacam-se como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados a horário de trabalho, acessibilidade ao gestor, pressão no trabalho, rotina e realização de tarefas que estão fora de suas atribuições.

Tabela 14 - Dimensões do trabalho feedback – pontos fortes, fracos, sugestões e observações

DIMENSÕES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
FEEDBACK	Retorno do resultado do trabalho	Reconhecimento (5)	5	Reconhecimento (6) valorização (11); incentivo (1); oportunidade (1)	19	Reconhecimento (3)	3
	Retorno da informação	<i>Feedback</i> (2)	2	<i>Feedback</i> (3); reunião (1)	4	Não apareceu	0
	Precisão e clareza da informação	Não apareceu	0	Informação (4)	4	Não apareceu	0
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	7		TOTAL DA FREQUÊNCIA	27	TOTAL DA FREQUÊNCIA

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão *feedback*: houve 7 respostas para os pontos fortes, com grande importância, pois se reflete na autoestima da pessoa. Segundo Maslow (1954), a satisfação da necessidade de estima, de ser reconhecido e de ser aprovado pelos outros, resulta nos sentimentos de autoconfiança, de valor, da capacidade e de utilidade. Esse resultado indica que os servidores se sentem reconhecidos pelas tarefas realizadas e pelo empenho.

Houve 27 respostas para os pontos fracos. Segundo Pereira (2002), o trabalho deve proporcionar tarefas que permitam a informação sobre o resultado que está sendo desenvolvido. E os resultados mostram um desempenho insatisfatório, que talvez tenha ocorrido pela falta de clareza das informações e pela falta de reconhecimento e valorização

Destacam-se como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados à necessidade de reconhecimento.

Tabela 15 - Dimensões do trabalho identidade da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações

DIMENSOES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
IDENTIDADE DA TAREFA	Etapas do trabalho (início – meio – fim)	Executar no prazo (2); realizar todas as tarefas (1); finalizar todas as tarefas (1)	4	Suporte (1); continuidade (1); falha na rede (4); dependência de terceiros (5); trabalho extenso (1); correria (1)	13	Não poder realizar toda a tarefa (1)	1
	Resultados visíveis	Resultado visível (8); contribuição para o resultado (2)	10	Envolvimento da pessoa (1); desempenho (1); falta de tempo para execução da tarefa (1)	3	Trabalhos desenvolvidos têm mostrado ganhos (1); equipe tem se destacado (1)	2
	Trabalho identificável	Fácil de fazer (1); organização do trabalho (16); bem dividido (2); distribuição de tarefas (1)	20	Previsão de ocorrências (1); organização das etapas (10); monitoramento (1)	12	Fluxo (1); organização da tarefa (1); entrega em tempo hábil (2)	4
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	34	TOTAL DA FREQUÊNCIA	28	TOTAL DA FREQUÊNCIA	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão identidade da tarefa, houve 34 respostas relacionadas aos pontos fortes. A identidade da tarefa revela o grau em que a tarefa requer a execução do trabalho, do começo ao fim, dando ao trabalhador a oportunidade de executá-la de maneira individual. Os indivíduos que têm uma meta e objetivos claros são os que se sentem mais motivados a finalizar suas atividades com o propósito de conquistar seus objetivos (ARMSTRONG, 2007). Esse resultado indica que os servidores percebem uma organização na distribuição e coordenação das tarefas a desempenhar, ou seja, as etapas do trabalho estão sendo identificáveis.

Houve 28 respostas para os pontos fracos. Para Maslow (1954) e Herzberg (1959), em suas teorias motivacionais, a autorrealização e a autossatisfação são as capacidades que a pessoa tem de se identificar com o seu próprio potencial e de dar continuidade ao seu autodesenvolvimento. É a importância que o indivíduo atribui ao seu desempenho. O profissional que não se identifica com a tarefa percebe seu trabalho fragmentado, e não vê sua importância para a organização. Douglas McGregor (1960), na Teoria X da motivação, afirma que o ser humano evitará o trabalho por não gostar de executá-lo. Assim, a maioria das profissionais não se identificou com a tarefa que reali-

za. Possivelmente, isso venha ocorrendo devido à falta de organização na distribuição das tarefas e à dependência de outros para se dar continuidade ao trabalho, impossibilitando ver a tarefa como um todo. Destacam-se, como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados à entrega em tempo hábil.

Tabela 16 - Dimensões do trabalho significância da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações

DIMENSOES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
SIGNIFICÂNCIA DA TAREFA	Impacto na vida de outros	Acolhida (3); ajudar o próximo (19); companheirismo (5); humanização (1); influenciar pessoas (5); interação (13)	46	Influenciar pessoas (2)	2	Influenciar pessoas (2); interação (2)	4
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	46	TOTAL DA FREQUÊNCIA	2	TOTAL DA FREQUÊNCIA	4

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão significância da tarefa, houve 46 respostas para os pontos fortes. O termo significância, conforme a percepção de Hackman e Oldham (1974), está relacionado com o impacto substancial existente na vida ou no trabalho de outras pessoas. Para Mann (2006), o que mais motiva os trabalhadores no setor público é a prestação de serviço, que deve ser utilizada pelos gestores como força motivadora. Esse resultado pode indicar que é percebido, pelos servidores, o quanto o seu trabalho impacta na vida de outros, principalmente por meio da ajuda ao próximo.

Houve duas respostas relacionadas aos pontos fracos. Moynihan e Pandey (2007) reforçam que se deve criar ambientes propícios aos servidores públicos, que lhes permitam se sentir contribuintes para o bem público. Para Besley e Ghatak (2005) e Dur e Zoutenbier (2011), um aspecto importante é que o alinhamento com a missão do setor público pode influenciar ou não trabalhadores a optar por trabalhar no setor. Nesse caso, talvez os servidores percebam seu trabalho como pouco influenciadores para a vida dos outros. Destacam-se como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados à interação e influência a outros.

Tabela 17 - Tabela 17 - Dimensões do trabalho variedade da tarefa – pontos fortes, fracos, sugestões e observações

DIMENSOES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
VARIEDADE DA TAREFA	Habilidade técnica e/ou cognitiva	Agilidade (3); aprendizado (4); avaliação (2); capacitação (7); fazer o que gosta (3); foco (1); comunicação (3); cooperação (4); coordenação (2); diálogo (1); equipe (55); saber ouvir (2); conhecimento (2); competência (2); produção (1); habilidade (2); eficiência (1); facilidade (1); qualidade (1); atendimento (1); profissionalismo (1); desempenho (1); oportunidade (3); responsabilidade (9)	111	Agilidade (2); apoio (3); capacitação (3); comunicação (14); cooperação (6); coordenação (4); delegação (1); diálogo (5); dificuldade de mudança (1); direcionamento (1); entrosamento (1); equipe (7); mediação (1); paciência (1); responsabilidade (2)	52	Capacitação (4); comunicação (5); diálogo (1); equipe (1); identificar talentos (1)	12
	Talento (comportamento pessoal)	Participação (1); ambiente bom (1); amor (1); bem estar (1); boa vontade (2); comprometimento (7); dedicação (4); disciplina (1); empenho (1); honestidade (1); iniciativa (2); interesse (1); prazer em fazer (3); proatividade (3); respeito (3); rever conceitos (1); satisfação (3); veracidade (1)	35	Confiança (1); companheirismo (3); comprometimento (5); cooperação (2); dedicação (1); dispersão (1); exploração (1); falta de crença (1); indisciplina (3); irritabilidade (1); jeitinho brasileiro (1); não desacordo (1); perfeccionismo (1); proatividade (2); tratar com indiferença (3)	27	Jeitinho brasileiro (1); julgar o trabalho dos outros (1); comprometimento (1); respeito (1)	4
	Competência do o exercício do cargo	Prevenção de danos (1); transparência (1); parceria (2)	4	Apoio (1); demanda (3); legalidade (4); lotação (6);	14	Legalidade (1); lotação (1); parceria (1)	3
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	150	TOTAL DA FREQUÊNCIA	93	TOTAL DA FREQUÊNCIA	19

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão variedade da tarefa: houve 150 respostas relacionadas aos pontos fortes. Para Mowen e Minor (2003), a motivação parte do indivíduo, ao modificar a sua situação na busca de um objetivo. Ela é constituída de várias necessidades,

sentimentos e desejos que conduzem as pessoas a esse comportamento. Para Vallacher e Wegner (1987), o indivíduo tem uma representação mental de suas metas e do comportamento necessário para alcançá-las, baseando-se em uma identidade vislumbrada por ele. Esse resultado, segundo o levantamento dos dados, está bastante influenciado, principalmente, pelo uso das habilidades técnicas, capacitação, cooperação e comprometimento.

Houve 93 respostas para os pontos fracos. Para Barnard (1979), o indivíduo mantém seu esforço cooperativo quando considera que seus objetivos estão sendo alcançados. Quando ocorre o contrário, ele não o realiza. Tais resultados talvez denotem fragilidade nas relações que envolvam comprometimento e cooperação na execução das tarefas, assim como a dificuldade de comunicação, ou seja, pontos frágeis na habilidade técnica e talento pessoal podem estar gerando insatisfação no trabalho.

Destacam-se como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados à comunicação e capacitação para o andamento das tarefas.

Tabela 18 - Outros – pontos fortes, pontos fracos e sugestões e observações

DIMENSOES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
OUTROS*	Infraestrutura	Conforto (1); equipamento (2); infraestrutura (1); material (2); recursos tecnológicos (1); sossego (1); temperatura (1); tranquilidade (1)	10	Ambiente inadequado (4); barulho (4); equipamento (5); espaço físico (24); ferramenta (1); infraestrutura (6); internet (3); manutenção (4); material (25); mobília (1); poluição (2); recursos tecnológicos (7); temperatura (2); uniforme (2); veiculo (2);	93	Ambiente inadequado (3); barulho (1); espaço físico (4); infraestrutura (1); instalações (1); manutenção (4); temperatura (1)	15
	Localização	Distancia (1); localização (1)	2	Acesso (4); distancia (3); localização (3)	10	Não houve	0
	Recursos humanos	Profissional diariamente (1)	1	Equipe reduzida (1); falta profissional (5)	6	Falta profissional (2)	2
	Remuneração	Salário em dia (1); ajuda de custo (1)	2	Atraso (1); salário baixo (15)	16	Aumento do auxílio alimentação (1); aumento do salário (5); receber o piso salarial (2)	8
	Segurança	Segurança (1); estabilidade de emprego (1)	2	Segurança (2)	2	Não houve	0
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	17	TOTAL DA FREQUÊNCIA	127	TOTAL DA FREQUÊNCIA	25
EM BRAN-	Respostas em branco		108		86		
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	108	TOTAL DA FREQUÊNCIA	86	TOTAL DA FREQUÊNCIA	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na dimensão outros, houve 17 respostas para os pontos fortes. E o destaque foi para a infraestrutura, considerada, por esses respondentes, adequada ao tipo de trabalho desempenhado. E houve 86 respostas para os pontos fracos. Para Rodrigues (2009), uma grande parte dos autores concorda em que a motivação se realiza no indivíduo por meio de um processo interno. Contudo, fatores externos podem influenciar. Talvez apareçam esses resultados pelo fato de os servidores perceberem sua remuneração inadequada em relação ao mercado e um ambiente físico desfavorável ao desempenho das atividades.

Destacam-se, como sugestões e, ou, observações, fatores relacionados a ambiente inadequado, manutenção e salário.

Tabela 19 - Em branco – pontos fortes, pontos fracos e sugestões e observações

DIMENSÕES DO TRABALHO		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		SUGESTÕES E OBSERVAÇÕES	
		PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%	PALAVRAS ENCONTRADAS	%
EM BRANCO	Respostas em branco		108		86		
		TOTAL DA FREQUÊNCIA	108	TOTAL DA FREQUÊNCIA	86	TOTAL DA FREQUÊNCIA	

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à parte qualitativa do questionário, algumas respostas ficaram em branco, 108 pontos fortes e 86 pontos fracos. E dos 200 questionários distribuídos, houve questionários que retornaram em branco, num total de 57. Talvez isso tenha ocorrido pela falta de compreensão das questões, falta de tempo e até mesmo falta de motivação para contribuir com a pesquisa.

Esses fatores reforçam que a forma como as pessoas percebem seu trabalho pode determinar o seu nível de satisfação ou insatisfação no trabalho, o que vai de encontro com a teoria de Hackman e Oldham (1974).

4.4 Discussão dos resultados quantitativos e qualitativos

Para uma melhor discussão dos resultados, veja-se a Tabela 20:

Tabela 20 - Relação entre resultados quantitativos e qualitativos

DIMENSÕES DO TRABALHO E PMT	MÉDIA	PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
		F	%	F	%
AUTONOMIA	4,85	67	15,62	66	15,38
FEEDBACK	4,92	7	1,63	27	6,29
IDENTIDADE DA TAREFA	5,48	34	7,93	28	6,53
SIGNIFICÂNCIA DA TAREFA	5,97	46	10,72	2	0,47
VARIEDADE DA TAREFA	4,49	150	34,97	93	21,68
PMT	133,51				
TOTAL DE RESPONDENTES		321	74,83	343	79,95
BRANCOS		108	25,17	86	20,05

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, ao se relacionarem as partes qualitativa e quantitativa do questionário, levando-se em conta a teoria proposta por Hackman e Oldham (1974), evidenciaram-se os seguintes resultados relevantes: do total de pontos fortes, a maioria dos dados mostrou preocupação com questões ligadas a variedade da tarefa, seguida de autonomia. Os pontos fracos também mostraram preocupação com questões ligadas a variedade da tarefa e autonomia, respectivamente. Esses dados podem ter relação com as características da atividade pública vinculadas a rotina e hierarquia: um grupo se sente satisfeito e, outro, insatisfeito.

Na dimensão autonomia, obteve-se uma média de 4,85, ou seja, um valor insatisfatório. Sessenta e sete respondentes (15,62%) estão satisfeitos com a autonomia percebida em suas tarefas e 66 respondentes (15,38%) estão insatisfeitos com a autonomia. O resultado, de forma geral, indica uma tendência para um baixo índice de pessoas satisfeitas com a autonomia.

Na dimensão *feedback*, obteve-se uma média de 4,92, ou seja, um valor insatisfatório. Sete respondentes (1,63%) estão satisfeitos e 27 respondentes (6,29%) estão insatisfeitos. O resultado, de forma geral, demonstra um baixíssimo índice de pessoas satisfeitas com o *feedback* percebido.

Na dimensão identidade da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação. Na parte quantitativa, obteve-se uma média satisfatória (5,48). Na parte qualitativa, obtiveram-se índices insatisfatórios nas respostas em geral, sendo 34 respondentes (7,93%) satisfeitos e 28 respondentes (6,53%) insatisfeitos. Observa-se que 7,93% responderam que estão satisfeitos com a identidade da tarefa, o que ocasionou uma tendência para a média também ser satisfatória.

Na dimensão significância da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação. Na parte quantitativa, obteve-se uma média satisfatória (5,97). Na parte qualitativa, obtiveram-se índices satisfatórios nas respostas em geral, sendo 46 respondentes (10,72%) satisfeitos e apenas dois respondentes (0,47%) insatisfeitos. Observa-se que 10,72% responderam que estão satisfeitos com a significância da tarefa, o que ocasionou uma tendência para a média também ser satisfatória.

Na dimensão variedade da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação. Na parte quantitativa, obteve-se uma média insatisfatória (4,49). Na parte qualitativa, obtiveram-se índices satisfatórios nas respostas em geral, sendo 150 respondentes (34,97%) satisfeitos e 93 respondentes (21,68%) insatisfeitos. Observa-se que os índices

de médias satisfatórias, para variedade da tarefa, foram encontrados em categorias bem específicas: cargo de ACS (5,00); tempo total na instituição entre os servidores de 37 a 72 anos (5,00) e de 109 a 144 anos (5,00); tempo no cargo atual (5,67); idade entre 25 a 34 anos (5,00) e escolaridade de ensino fundamental incompleto (5,00) e de ensino médio completo (5,00), o que não é o ideal para concluir que haja satisfação nessa dimensão.

O Potencial Motivador do Trabalho (PMT) apresentou valor satisfatório (133,51). O que contribuiu para esse resultado foi a média satisfatória para as dimensões identidade da tarefa (5,48) e significância da tarefa (5,97). Contribuíram também os valores das dimensões autonomia (4,85) e *feedback* (4,92) que, mesmo sendo considerados valores insatisfatórios pela teoria de Hackman e Oldham (1974), obtiveram uma média próxima ao valor 5,00, que seria considerado satisfatório. As respostas ditas como pontos fortes também contribuíram para esse resultado, sendo 321 respondentes (74,83%) satisfeitos com as dimensões do trabalho autonomia, *feedback*, identidade da tarefa, significância da tarefa e variedade da tarefa.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa abordou os temas motivação, potencial motivador do trabalho e administração pública. O objetivo geral é descrever e analisar o Potencial Motivador do Trabalho percebido na Prefeitura Municipal de Mário Campos.

A pesquisa baseou-se na teoria de Hackman e Oldham (1974), que forneceu o instrumento de pesquisa, adaptado por Pedroso *et al.* (2010), que é um questionário dividido em duas seções e composto por 15 questões que determinam o Potencial Motivador do trabalho. Trata-se de um instrumento para avaliar o nível de satisfação do trabalhador no trabalho, acrescido de uma terceira parte qualitativa, para melhor análise dos resultados. O modelo proposto por esses autores sugere que a satisfação no trabalho depende das seguintes dimensões do trabalho: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

A pesquisa feita é de natureza descritiva, classificada como pesquisa de campo e bibliográfica. A utilização de abordagens e métodos de pesquisas distintos (quantitativos e qualitativos) contemplou recomendações realizadas na literatura acerca do tema. Os resultados obtidos no cruzamento dos dados demográficos (gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, cargo atual, tempo no cargo atual, tipo de vínculo e tempo total na instituição) com as dimensões do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*) e o PMT, não indicou resultado que chamasse a atenção, nesta pesquisa.

Relacionando as partes qualitativa e quantitativa do questionário, levando-se em conta a teoria proposta por Hackman e Oldham (1974), houve uma estatística significativa, e os resultados relevantes são: baixo índice de pessoas satisfeitas com a autonomia; baixíssimo índice de pessoas satisfeitas com o *feedback* percebido. Na dimensão identidade da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação entre a parte quantitativa (satisfatória) e a qualitativa (insatisfatório). Porém, 7,93% responderam estar satisfeitos com a identidade da tarefa, o que ocasionou uma tendência para o resultado ser satisfatório.

Na dimensão significância da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação entre a parte quantitativa (satisfatória) e a parte qualitativa (satisfatória). Porém, 10,72% responderam que estão satisfeitos com a significância da tarefa, o que ocasionou uma tendência satisfatória. Em relação a essa dimensão, destaca-se, pelos resultados satisfatórios da pesquisa, que os funcionários se sentem satisfeitos em relação à missão

do serviço, ou seja, os servidores percebem a importância de serem úteis e poderem ajudar o próximo

Na dimensão variedade da tarefa, percebe-se uma diferença de valores na relação entre a parte quantitativa (insatisfatória) e a parte qualitativa (satisfatória) Observa-se que os índices, na parte qualitativa, mostraram-se satisfatórios em categorias bem específicas: cargo de ACS (5,00); tempo total na instituição entre os servidores, de 37 a 72 anos (5,00) e de 109 a 144 anos (5,00); tempo no cargo atual (5,67); idade entre 25 a 34 anos (5,00) e escolaridade de ensino fundamental incompleto (5,00) e de ensino médio completo (5,00), o que não é o ideal para concluir que haja uma satisfação nessa dimensão.

O Potencial Motivador do Trabalho (PMT) apresentou valor satisfatório (133,51). O que contribuiu para esse resultado foi a média satisfatória para as dimensões identidade da tarefa (5,48) e significância da tarefa (5,97). Contribuíram também os valores das dimensões autonomia (4,85) e *feedback* (4,92) que, mesmo sendo considerados valores insatisfatórios pela teoria de Hackman e Oldham (1974), obtiveram uma média próxima ao valor 5,00, o que seria considerado satisfatória. As respostas ditas como pontos fortes também contribuíram para esse resultado, sendo 321 respondentes (74,83%) satisfeitos com as dimensões do trabalho autonomia, *feedback*, identidade da tarefa, significância da tarefa e variedade da tarefa.

Em síntese, pode-se perceber que, na organização pesquisada, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1974), encontram-se indicadores satisfatórios de Potencial Motivador do Trabalho (PMT), ou seja, que o Potencial Motivador do Trabalho (PMT) é fator de satisfação no trabalho (133,51) para os funcionários dessa prefeitura.

De acordo com os dados da pesquisa, não foi possível identificar se os resultados foram influenciados, por ser o ano de 2016 um ano eleitoral. Em contato direto, por meio da aplicação dos questionários com os respondentes, não apareceu diretamente a insatisfação com a figura do Prefeito e a dos Vereadores. O que se percebeu foi a insatisfação relacionada às dimensões do trabalho – variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

Como contribuições, percebe-se que, na organização estudada, há traços do modelo gerencial da administração pública, proposta pela reforma administrativa gerencial, a partir do governo Collor (1995). Porém, características burocráticas, como hierarquização dos cargos, rotinização e horários fixos de trabalhos, conforme apresentado nos dados da pesquisa, foram percebidos.

O que se apresenta como aspecto diferenciado nessa gestão 2012/2016 é a possibilidade de acesso direto e informal aos superiores, como demonstrado na parte quantitativa e qualitativa da pesquisa em relação a dimensões do trabalho autonomia e *feedback*, o que muitas vezes facilita o desempenho das atividades, evitando assim uma sucessiva escala de etapas burocráticas.

A pesquisa apresenta algumas limitações importantes, em relação à amplitude dos dados obtidos, não sendo possível a extrapolação dos resultados. Outro fator se caracteriza por não ser possível analisar em detalhes como as dimensões do trabalho (variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*) influenciam essa satisfação no trabalho, ou seja, conhecer os diferentes impactos dessas dimensões. É necessário, pois, trilhar de forma mais profunda essas dimensões. Sugere-se, também, a aplicação dessa pesquisa em outras prefeituras, para ampliar os resultados deste trabalho e promover ajustes e melhorias.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública (RAP)**, [S. l.], v. 41, p. 67- 86, 2007.

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social Exchange. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1975, p. 138-53.

ALDERFER, Clayton. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational behavior and human performance**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 142-175, May 1969.

ALMEIDA, W. M.; ANDREWS, C. W.; REZENDE, S. Delivering education to the poor: investigating the role of self-motivation in Brazil. **International Review of Administrative Sciences**, [S. l.], v. 74, n. 2, p. 325-339, 2015.

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T. Old friends, new faces: motivation research in the 1990's. **Journal of Management**, [S. l.], v. 25, n. 3, 1999.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARMSTRONG, M. **A handbook of employee reward management and practice**. 2nd. ed. London: Kogan Page Publishers, 2007.

ARMSTRONG, Michael. **A handbook of human resource management and practice**. 10th. ed. London, England: Kogan Page Publishers, 2006.

AZEVEDO, M. C.; SORDI, J. O. S. Projetos de melhoria de processos e redesenho dos postos de trabalho: proposta de artefatos para análise de características motivacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BALDWIN, J. Norman. Public versus Private: Not that different, Not that consequential. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 16, n. 2, 1987.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de L. de A. Rego e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BASTOS, Antônio V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1990.
- BERRIDGE, K. Motivation concepts in behavioral neuroscience. **Physiology & Behavior**, [S. l.], v. 81, p. 179-209, 2004.
- BESLEY, T.; GHATAK, M. Competition and incentives with motivated agents. **American Economic Review**, [S. l.], v. 95, n. 3, p. 616-636, 2005.
- BOWDITCH, James L. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006. p. 49-69.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.
- BUELENS, Marc; BROECK, Herman Vanden. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, p. 65-74, Jan. 2007.
- CAIXETA, C. M. M. P. **A Psicodinâmica do trabalho em uma organização comercial com contexto de QVT**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.
- CAPOBIANGO, R. P. *et al.* A. Reformas Administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 6., 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010. 1 CD ROM.
- CARNEIRO, C. L. G. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas: proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis**. 2010. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2010.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24. ed., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.
- CARVALHO, J. G. *et al.* Motivação: diferenças de percepção entre funcionários e gestores. Uma perspectiva de uma empresa brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHANG JÚNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 13-38, 2002.
- CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: [s. n.], 2002.

CORDEIRO, S.; PEREIRA, F. Características do trabalho, variáveis sociodemográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. **Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, [S. l.], n. 10, Dec. 2004/2005.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

COSTA, F. L.; CAVALCANTI, B. S. Mudança organizacional no setor público. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 82-106, 1991.

COSTA, M. P. C. *et al.* Potencial motivador do trabalho na esfera administrativa da polícia milita de minas gerais. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 12., 2015, [S. l.]. **Anais...** [S. l.], 2015. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2015/34/2015_34_11693.pdf>.

CREWSON, Philip E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 499-518, 1997.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. Tradução de Lorí Viali. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004. v. 2.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DINIZ, E. **Globalização, reformas econômicas e elites empresariais**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DUR, R.; ZOUTENBIER, R. **Working for a Good Cause**. TINBERGEN Institute Working Paper, TI 2011– 168/1, Apr. 2011.

DUSSAULT, Gilles. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FOSS, N. J. *et al.* Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. **Human Resource Management**, [S. l.], v. 48, n. 6, p. 871-893, 2009.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade de Madeira, Funchal, 2006.

FREITAS, de Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FURTADO, L. M. Dar dinheiro é prata, dar suporte e trabalho é ouro: um estudo empírico sobre a motivação no trabalho de servidores públicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-SANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 4, p. 145-176.

GOREY, R. M.; DOBAT, D. R. Managing in the Knowledge Era. **The Systems Thinker**, [S. l.], v. 7, n. 8, p. 1-5, 1996.

GRANT, A. M. *et al.* Putting job design in context: Introduction to the special issue. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 31, n. 2/3, p. 145-157, 2010.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G., Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Revista Emancipação**, [S. l.], v. 11, 2011.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of applied psychology monograph**, East Lansing, v. 55, n. 3, p. 259-286, June 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, East Lansing, v. 60, n. 2, p. 159-170, Apr. 1975.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. **Technical report**, n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, May 1974.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational Behavior**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review Classic**, Boston, v. 81, n. 1, p. 87-96, Jan. 2003.

HOUSTON, David J. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 10, p. 713 - 727, Oct. 2000.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise: Revista Científica de Administração, Contabilidade e Economia**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em:

<<http://caioba.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/8231/5903>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOVACH, K. A. Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. **Employment Relations Today**, [S. l.], v. 22, n. 2, 1995.

KRULL, W. F. **A dicotomia público-privado e sua relação com a gestão pública contemporânea no programa luz para todos**. 2010. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-dicotomia-publico-privado-e-sua-relacao-com-agemao-publica-contemporanea-no-programa-luz-para-todos/53341/>>. Acesso em: 19 out. 2012.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. Tradução de Albertinho Pinheiro Junior e Ernesto D'Órsi. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, Campinas, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002.

LOCKE, E. Motivation, cognition, and action: an analysis of studies of task goals and knowledge. **Applied Psychology: an Internal Review**, [S. l.], v. 49, p. 408-429, 2000.

LOCKE, E.; LATHAM, G. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

LOCKE, E.; LATHAM, G. Work Motivation and Satisfaction: light at the end of the tunnel. **Psychological Science**, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, [S. l.], v. 57, n. 9, p. 705-717, Sept. 2002.

LORD, R. L. Traditional motivation theories and older engineers. **Engineering Management Journal**, [S. l.], v. 14, 2002.

LOVERLOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5th. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LÜTZ, Caroline; CANES, Rafael; BEURON, Thiago Antonio; ZAMPIERI GROHMANN, Márcia. Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. **Revista de Administração da Unimep**, [S. l.], v. 10, n. 1, jan./abr. 2012.

MACCHIAVELLO, R. Public sector motivation and development failures. In: MANOR Road Building. Department of Economics Discussion Paper Series. 2007. Available on: <<http://repec.org/res2004/Macchiavello.pdf>>.

- MAGALHÃES, V. L. S. **Crise e Reforma do Estado**. 2001. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2001.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MANN, Gregory A. A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. **Public Personnel Management**, [S. l.], v. 35, n. 1, 2006.
- MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barbara. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 31-56.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 2nd. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1954.
- MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, [19--].
- MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2003.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2013. p. 309, 310.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Princípios Gerais de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1979. 2 v.
- MEYER, J.; BECKER, T.; VANDENBERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.
- MINER, J. B. **Organizational Behavior 1 – Essential theories of motivation**. New York: M. E. Sharpe, 2005.
- MISHRA, A. K.; SHRESTHA, A. K. Interactive effects of public service motivation and organizational politics on Nepali civil service employees' organizational commitment. **Business Perspectives and Research**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 21-35, 2015.
- MOHAMED, F.; TAYLOR, G; HASSAN, A. Affective commitment and intent to quit: the impact of work and non-work related issues. **Journal of Managerial Issues**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 512-529, 2006.

- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MOYNIHAN, Donald P.; PANDEY, Sanjay K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 40-53, Jan./Feb. 2007.
- PEDROSO, B., PILATTI, Luiz Alberto; SANTOS, Celso Bilynkievycz dos; SANTOS JUNIOR, GUATAÇARA dos. Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 670-693, 2010.
- PENNA, A. G. **Introdução à motivação e à emoção**. Rio de Janeiro: Imago, 2001.
- PEREIRA, F. K. S. **Variações motivacionais em ambientes de remuneração variável: um estudo com os valores pessoais**. 2011. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 316 p.
- PERRY, James L. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)**, [S. l.], v. 7, p. 181-197, 1997.
- PERRY, JAMES L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v. 6, n. 1, p. 5-22, Jan. 1996.
- PINHEIRO, L. V. S.; MONTEIRO, D. L. C. M.; PENALOZA, V. A relação existente entre a atitude ao dinheiro e a orientação motivacional para o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E. **Managerial attitudes and performance**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1968.
- PUGH, D.; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. São Paulo: Qualitymark, 2004.
- RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- REIS NETO, M. T.; RODRIGUES, W. A. A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2004.

RETO, L.; CRUZ, Jorge; LOPES, A. Liderança política-personalidades, conjuntura e representações. **Revista de Gestão**, Lisboa, v. 8, p. 13-17, 1989.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

RICHMOND, F. L.; SCHEPMAN, S. Fifty years of employee motivation surveys: three from the final half of the twentieth century. **Journal of Motivational Culture, Communications and Conflict**, [S. l.], v. 9, n. 2, 2005.

RIVERO, Jean. **Direito administrativo**. Tradução de Rogério Ehrhardt Soares. Coimbra: Almedina, 1981.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

RODRIGUES, W. A. **A influência das metas e recompensas na motivação**: um estudo no setor público mineiro. 2009. 131 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC. Belo Horizonte. 2009.

SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan./fev./mar. 2009.

SANTANA, Adele. Disentangling the knot: variable mixing of four motivations for firms' use of social practice. **Business & Society**, [S. l.], v. 54, n. 6, p. 763-793, 2013.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SCHIRRMESTER, R. **QVT e comprometimento organizacional**: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2006.

SHIELDS, John. **Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies**. Melbourne: Cambridge University Press, 2007.

SILVA, R. M.; REZENDE, T. A. Qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman e Oldham. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rezende, v. 8, n. 3, 2. Sem. 2008.

SMITH, Sarah. Motivation and mission in the public sector: evidence from the world values survey. **CMPO Working Paper Series No. 13/299**. New York, 2013. Working

Paper No. 13/299. Available on: <<http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/comp/migrated/documents/wp299.pdf>>.

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage, 2008.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o Trabalho**: um estudo de caso para operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, Regina Luna Santos de. Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais...** Santiago: [s. n.], 2005.

STEERS, R.; MOWDAY, R.; SHAPIRO, D. The future of work motivation theory. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 379-387, 2004.

SULLIVAN, J. Three roles of language in motivation theory. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 104-115, 1988.

TAGLIAPIETRA, Odair Miguel; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. Cultura nacional e cultura organizacional. **Ciências sociais em perspectiva**, Cascavel, v. 6, n. 10, p. 89-98, Sem. 1 2007.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 33-54. out./dez. 2003.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, [S. l.], v. 19, p. 38-46. 2007. Edição Especial 1.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TSAI, P. C; YEN, Y; HUANG, L; HUANG, I. A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 42, p.157-169, 2007.

VALLACHER, R. R.; WEGNER, D. M. What do people think they are doing? Action identification and human behavior. **Psychological Review**, [S. l.], v. 94, n. 1, p. 3-15, 1987.

VELEZ, A. K. Na exploratory study of public service motivation and the institutional – occupational model of the military. **Armed Forces & Society**, [S. l.], v. 41, n. 1, p. 142-162, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WEBER, Max. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 325p.

WILEY, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. **International Journal of Manpower**, [S. l.], v. 18, n. 3, 1997.

WILKINSON, H.; ORTH, C.; BENFARI, R. Motivation theories: an integrated operational model. **Sam Advanced Management Journal**, [S. l.], v. 51, p. 24-31, 2001.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, Bradley E. Public Service and Motivation: Does Mission Matter? **Journal of Public Administration Review**, Oxford, v. 67, p. 54-64, Jan. 2007.

YU, W.; LIU, B.; YANG, K. Work-related stressors and health-related outcomes in public service: examining the role of public service motivation. **American Review of Public Administration**, [S. l.], v. 45, n. 6, p. 653-673, 2014.

APÊNDICE A - PESQUISA DE POTENCIAL MOTIVADOR NO TRABALHO

Esta é uma pesquisa científica com fins acadêmicos. Tem como objetivo identificar o papel e as influências dos potenciais motivacionais no trabalho.

INSTRUÇÃO PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Nas páginas que se seguem, você encontrará várias questões a respeito de seu trabalho. Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. As questões foram elaboradas para obter a sua percepção do seu trabalho e o seu grau de satisfação com o mesmo. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Responda a cada item o mais francamente possível. Obrigada pela sua colaboração.

DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Idade: ____ (anos)

2. Sexo: () Masculino () Feminino

3. Estado civil:

() Solteiro(a)

() Viúvo(a)

() Casado(a)/União estável

() Separado(a)/Divorciado(a)

4. Escolaridade:

() Ensino Fundamental incompleto

() Ensino Superior incompleto

() Ensino Fundamental completo

() Ensino Superior completo

() Ensino Médio incompleto

() Pós-Graduação incompleta

() Ensino Médio completo

() Pós-Graduação completa

5. Cargo atual: _____

6. Tempo no cargo atual: _____ (anos)

7. Tipo de vínculo:

() Contrato Administrativo

() Outros – Especificar:

() Concursado

() Comissionado

SEÇÃO 1

Nesta seção, você deve descrever o seu trabalho, da forma mais objetiva possível. Não utilize esta seção para expressar o quanto você gosta ou não gosta do seu emprego.

Circule o número que corresponde à opção que melhor descreve o seu trabalho:

1) Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca autonomia; Meu trabalho não me permite decidir como e quando realizo as tarefas.

Autonomia moderada; muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.

Muita autonomia; meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.

2) Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas, de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Meu trabalho é somente uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.

Meu trabalho é uma parcela moderada do trabalho global; minha contribuição pode ser vista no resultado final.

Meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.

3) Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca variedade; o trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.	Variedade moderada.	Muita variedade; o trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.
--	---------------------	--

4) De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 -----
----- 7

Não muito significativo; os resultados de meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas.	Moderadamente significativo.	Altamente significativo; os resultados de meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.
--	------------------------------	---

5) Você recebe informações sobre o seu desempenho no trabalho, através de colegas ou supervisores?

Obs.: a palavra *FEEDBACK* remete ao significado de – recebo comentários sobre o meu trabalho de forma positiva e, ou, de forma negativa.

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouco; o trabalho é organizado de forma que eu jamais descubro o meu desempenho.	Moderadamente; algumas vezes recebo <i>feedback</i> , outras não.	Muito; o trabalho é organizado de forma que constantemente eu obtenho <i>feedback</i> sobre o meu desempenho.
--	---	---

SEÇÃO 2 - Nesta seção, você deve indicar como você se sente em relação ao seu trabalho. Você deve indicar seu sentimento pessoal sobre os aspectos do seu trabalho, assinando o quanto você concorda com cada uma das afirmações.

Escreva um número no espaço em frente a cada afirmação de acordo com a seguinte escala:

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7

Muito incorreta	Geralmente incorreta	Ligeiramente incorreta	Indeciso	Ligeiramente correta	Geralmente correta	Muito correta
-----------------	----------------------	------------------------	----------	----------------------	--------------------	---------------

___ II.6 Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível.

___ II.7 Meu trabalho é organizado de forma a não me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim.

___ II.8 O trabalho que executo oportuniza-me avaliar meu desempenho.

___ II.9 O trabalho é bastante extenso e repetitivo.

___ II.10 A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.

___ II.11 Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.

___ II.12 Em meu trabalho, tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei.

___ II.13 Meu trabalho fornece poucas informações sobre o meu desempenho.

___ II.14 Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.

___ II.15 Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.

SEÇÃO 3

16) Cite três pontos fracos do seu trabalho.

1 -

2 -

3 -

17) Cite três pontos fortes do seu trabalho.

1 -

2 -

3 -

18) Deixe suas sugestões e/ou observações.

APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Por meio desta, apresentamos a acadêmica **Flávia Lacerda Moraes**, do Curso de Mestrado em Administração, devidamente matriculada na instituição de ensino Universidade Fumec - da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, a realizar a pesquisa acadêmica no Município de Mário Campos. Esta é uma pesquisa científica, com fins acadêmicos.

DADOS DO PROJETO

Título da Pesquisa: As influências dos Potenciais Motivacionais no Trabalho dos Servidores Públicos do Município de Mário Campos.

Área temática: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Instituição proponente: Universidade da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC

Patrocinador principal: financiamento próprio.

APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Trata-se a pesquisa de estudo descrito, classificada como pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica. Para coleta de dados será empregado o questionário proposto por Hackman e Oldham (1975), adaptado em um modelo semiestruturado. O questionário faz parte do instrumento Potencial Motivador do Trabalho proposto por Hackman e Oldham (1975).

Os respondentes serão solicitados a responder em escala Likert, objetivando a medição dos seguintes construtos: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback*.

Os dados coletados serão tabulados e analisados por meio de estatística descritiva simples univariada e bivariada. Será ainda utilizada a planilha eletrônica Excel, versão 2010, e programa de estatística SPSS, versão 19. Os resultados estatísticos serão analisados à luz da teoria proposta por Hackman e Oldham (1974).

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o papel e as influências dos potenciais motivacionais no trabalho dos servidores públicos do Município de Mário Campos.

Mário Campos, ____ de _____ de 2016.

APÊNDICE C – DADOS FORNECIDOS PELO MUNICÍPIO**PREFEITURA MUNICIPAL DE MÁRIO CAMPOS**

End.: Avenida Governador Magalhaes Pinto, nº 320, Casarão Sampaio, Centro, Mário Campos / MG.

CEP: 32.470-000

Fone: (31) 3577 2006

CNPJ: 01.612.508/0001-03

Dados Estatísticos:

Servidores / Colaboradores

Nº Total: 572 (seiscentos e quarenta e dois)

- *Efetivos* (concursados): 255 (duzentos e cinquenta e cinco) servidores
- Contratados e Comissionados: 387 (trezentos e oitenta e sete), sendo que os comissionados são 78 (setenta e oito) e os contratados são 239 (duzentos e trinta e nove).

Em percentual:

- Efetivos: 39,72 % (trinta e nove, vírgula setenta e dois por cento)
- Contratados: 48,13% (quarenta e oito, vírgula treze por cento)
- Comissionados: 12,15 % (doze, vírgula quinze por cento)

Observação:

- 1) *Efetivos*: São os servidores que prestaram concurso público. O município realizou apenas dois concursos públicos, o primeiro em 1998 e o outro em 2010.
- 2) *Comissionados*: São os “servidores” que ocupam cargo de chefia e direção. Cargos que não existe vagas no concurso, ou seja, são aqueles que são indicados pelo prefeito. Exemplo: secretários, assessores (I e II), procurador, superintendentes, chefe de seção, coordenadores, supervisores, diretores.
- 3) *Contratados*: São os “servidores” que ocupam algum cargo de nível fundamental, médio e superior e que não foram admitidos por meio de concursos. Os contratos são de seis meses e são renovados. Exemplo: assistente social, psicólogo, pedagogo, nutricionista, administrativo (I, II e II), faxineiro, vigia, entre outros.

Receitas

As receitas do município são provenientes de:

- 1) *Receitas Correntes*: É o somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender às despesas classificáveis em despesas.
 - *Receitas Tributárias*: é toda fonte de renda que deriva da arrecadação municipal de tributos, dos quais são espécies os Impostos, as Taxas, as Contribuições de Melhoria, todos prefixadas em lei em caráter permanente ou não.
 - *Receitas de contribuições*: é o ingresso proveniente de contribuições sociais. Destinadas ao custeio da seguridade social, que compreende a previdência social, a saúde e a assistência social;
 - *Receita Patrimonial*: é o ingresso proveniente da fruição do patrimônio, seja decorrente de bens imobiliários ou mobiliários, ou seja, de participação societária. As receitas que compõem a receita patrimonial são: *Receitas Imobiliárias*: provenientes da utilização, por terceiros, de bens imóveis pertencentes ao setor público; *Receitas de Valores Mobiliários*: registra o valor da arrecadação de receitas decorrentes de valores mobiliários; e *Receitas de Concessões e Permissões*: registra o valor da arrecadação de receitas originadas da concessão ou permissão ao particular do direito de exploração de serviços públicos, os quais estão sujeitos ao controle, fiscalização e regulação do poder público.
 - *Receita de Serviços*: recursos da União e Estado para custeio dos serviços a serem ofertados em educação, saúde e assistência social, ou seja, vêm via fundo, recursos específicos.
 - *Transferências Correntes*: (FPM). São recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, independentemente de contraprestação direta de bens e serviços, desde que o objeto seja a aplicação em despesas correntes. Fundo de Participação dos Municípios (FPM). O Fundo de Participação dos Municípios é uma transferência constitucional (CF, Art. 159, I, b), da União para os Estados e o Distrito Federal, composto de 22,5% da arrecadação do Imposto de Renda (IR) e do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). A distribuição dos recursos aos Municípios é feita de acordo com o número de habitantes, sendo fixadas faixas populacionais, cabendo a cada uma delas um coeficiente individual.
 - *Outras Receitas Correntes*: São os ingressos correntes provenientes de outras origens, não classificáveis nas anteriores. Exemplo: *Multa e Juros de Mora* (registra o valor da receita arrecadada com penalidades pecuniárias decorrentes da inobservância de normas); *Indenizações e Restituições* (registra o valor da arrecadação da receita com indenizações e restituições); *Receita de Dívida Ativa* (registra o valor da arrecadação da receita da dívida ativa constituídas de créditos da fazenda pública de natureza tributária e não tributária); e *Receitas Diversas* (registra o valor da arrecadação de receitas que não se identifiquem com as especificações anteriores).

- 2) *Receitas de Capital*: são as receitas provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados a atender despesas classificáveis em despesas de capital.
- Operações de Crédito: são os ingressos provenientes da contratação de empréstimos e financiamentos obtidos junto a entidades estatais ou privadas, internas ou externas. As Operações de Crédito Internas: registra o valor da arrecadação decorrente de empréstimos internos obtidos junto a entidades estatais ou particulares; e as Operações de Crédito Externas registra o valor da arrecadação da receita decorrente de empréstimos obtidos junto a organizações sediadas no exterior;
 - Transferência de Capital: são recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, independentemente de contraprestação direta de bens e serviços, desde que o objetivo seja a aplicação em despesas de capital. As Transferências Intergovernamentais registram o valor das receitas recebidas através de transferências ocorridas entre diferentes esferas de governo. As Transferências do Exterior registram o valor das receitas recebidas por meio de transferências do exterior. E as Transferências de Convênios registram o valor dos recursos oriundos de convênios firmados, com ou sem contraprestações de serviços, por entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e organizações particulares, para a realização de objetivos de interesse comum dos partícipes, destinados a custear despesas de capital.