UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS HAAS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:

Um estudo para motivação dos servidores administrativos do Município de Salvador do Sul

BENTO GONÇALVES

2019

DOUGLAS HAAS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:

Um estudo para motivação dos servidores administrativos do Município de Salvador do Sul

Trabalho de conclusão de ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, campus Vale do Vinhedos, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

BENTO GONÇALVES

2019

DOUGLAS HAAS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:

Um estudo para motivação dos servidores administrativos do Município de Salvador do Sul

Trabalho de conclusão de ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, campus Vale do Vinhedos, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___/___/_____

Banca Examinadora

_____

Orientador Prof. Dr. Carlos E. R. Reginato

Universidade de Caxias do Sul - UCS

_____

Orientador Prof. Dr. Leonardo Bagatini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____

Orientador Prof. Dr. Fernando Bem

Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu Senhor que me conduz aos melhores caminhos, mesmo estando sozinho, sei que ele estará comigo.

A minha família, pelo carinho, amor e dedicação. Pelo incentivo de finalizar promissor Estudo de Universidade.

A minha esposa Carina que atura quando bem e consola quando estou ruim, sempre ao meu lado, como, também, estou sempre. Pela nossa união, conseguimos um sonho que as vezes se torna pesadelo, mas passa com o seu pequeno sorriso. Martim meu filho querido e bastante amado.

Em especial ao orientador Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato, pela confiança, pelo carinho, atenção e ensinamentos que obtive através da realização deste trabalho de conclusão.

E aos parentes que distantes me passaram suas boas energias. Amigos e colegas que acompanharam me com idéias novas e boas conversas que acalmavam este humilde ser.

Obrigado a todos.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a motivação no setor administrativo do Município de Salvador do Sul, com objetivo principal do estudo, apresentar ao superior da administração de prefeituras em geral, um auxílio à energização do setor, através de resumo de estudos sobre motivação dos principais especialistas na área e pesquisas qualitativas e quantitativas, feita no setor de administração, para verificar a necessidade de mudanças e/ou alterações na forma de cuidar destes profissionais que são julgados, perante a sociedade em geral, como aqueles que não trabalham. Porém, sem o trabalho de cada um destes servidores, podemos declaram o retrocesso da área, tão importante que é administração. Sem estas pessoas que formam um todo, transformam as leis, daqueles que são escolhidos pela população, para transformar o Município em algo promissor e que catapulte a determinação dos munícipes em gerar empregos e rendas, melhorando a vida das pessoas.

Palavras-chave: Setor público. Motivação. Relacionamento Humano. Liderança.

ABSTRACT

The present work has as its motivation in the administrative sector of Salvador do Sul City, with the main objective of the study, to present to the superior of the administration of municipal governments in general, an aid to the energization of the sector, through a summary of studies about motivation of the main specialists in the field and qualitative and quantitative research, conducted in the business sector, to verify the need for changes and / or changes in the way of taking care of these professionals who are judged before society as those who do not work. However, without the work of each of these servers, we can declare the area backwards, so important that it is administration. Without these people who form a whole, they transform the laws, of those who are chosen by the population, to turn the Municipality into something promising and that catapults the determination of the citizens to generate jobs and incomes, improving people's lives.

Keywords: Public sector. Motivation. Human Relationship. Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria X e Teoria Y de McGregor.....24

Quadro 2 - Teoria dos dois fatores de Herzberg.....26

Quadro 3 – Resumo delineamento de pesquisa.....42

Quadro 4 – Secretarias da Prefeitura de Salvador do Sul.....49

Quadro 5 - Integração Social na organização segundo os servidores.....64-65

Quadro 6 – Oportunidade de crescimento na organização segundo os servidores.....65

Quadro 7 – Ambiente e condições de trabalho segundo os servidores.....66

Quadro 8 – Utilização e desenvolvimento das capacidades segundo os servidores.....67

Quadro 9 – Compensação justa e adequada para cargos segundo os servidores.....68-69

Quadro 10 – Quais os fatores lhe motivam no desempenho de suas funções? 70

Quadro 11 – Quais os fatores lhe desmotivam no desempenho de suas funções? 72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....23

Figura 2 – Sede da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul.....46

Figura 3 – Gênero dos colaboradores.....57

Figura 4 - Faixa etária dos colaboradores.....57-58

Figura 5 – Estado civil dos colaboradores.....59

Figura 6 –Colaboradores que têm filhos.....60

Figura 7 – Tempo de trabalho dos colaboradores.....61

Figura 8 – Escolaridade dos colaboradores.....62

Figura 9 – Escolaridade pedida para sua função.....63

Figura 10 – Secretaria que atuam.....64

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....11
1.1 TEMA DA PROSPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....12
1.2 OBJETIVOS GERAIS.....13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....13
1.4 JUSTIFICATIVA.....14

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....15
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....15
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....18
2.2.1 Teorias Clássicas Sobre Motivação.....22
2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Malsow.....22
2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor.....23
2.2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....25
2.3 ESSENCIALIDADE NA GESTÃO E DO RELACIONAMENTO NA ÁREA DO SERVIÇO PÚBLICO.....26
2.3.1 Satisfação salarial.....29
2.3.2 Satisfação com o trabalho.....33
2.3.3 Programas de valorização.....36
2.3.4 Ambiente físico de trabalho.....37
2.3.5 Relacionamento interno.....39

3. METODOLOGIA 41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....41
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....43
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....43
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....44

4. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....46
4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....46
4.2 DADOS PRIMÁRIOS.....49

4.2.1 Resultados da Pesquisa Qualitativa.....50
4.2.2 Análise Geral da Pesquisa Qualitativas e Síntese.....54
4.2.3 Resultados da Pesquisa Quantitativa.....56
4.2.3.1 Perfil do público pesquisado e Síntese.....56
4.2.3.2 Avaliações quantitativas realizadas pelo público pesquisado e Síntese.....64
4.2.3.3 Avaliações qualitativas realizadas pelo público pesquisado e Síntese.....70
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA E OPORTUNIDADES DE MELHORIA PROPOSTA.....73

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....78

REFÊRENCIAS.....80

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS AS FASE DE PESQUISA QUALITATIVA.....84

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETIVA DE DADOS DA FASE DE PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA.....85

1. INTRODUÇÃO

Foram quatro anos trabalhando no setor público municipal e neste tempo entende-se que existe a necessidade da sociedade de uma organização pública que tenha como papel, a entrega da prestação de serviço fundamental para a população em geral. A importante entrega desta destes serviços para a população é hoje uma fonte de renda para dezena de milhares de servidores no Brasil inteiro que se dedicam ao serviço público, como uma necessidade de sobrevivência, uma fonte de renda, em troca do fornecimento de si como qualquer outro trabalho da iniciativa privada.

Com o fim de entregar o temível trabalho de conclusão de curso, desempenhei-me na finalização deste trabalho, da área da administração, um trabalho de pesquisa acadêmica, sobre motivação dos funcionários públicos municipais, do setor administrativo do Município de Salvador do Sul.

A saber, que após três anos de estágio e mais um ano completo, trabalhados no setor público municipal, concursado, decididamente, pedi as contas e entreguei o cargo e me encontrei, novamente, trabalhando para a iniciativa privada que me surpreendeu pelas ações de motivação existentes para revitalizar os funcionários. Assim, como trabalho de conclusão um, encontrei-me a estudar e apresentar autores motivacionais, da área da administração que se especializaram, neste importante contexto, de processo futuro, no entender das grandes corporações e decorrente desenvolvimento da estuda e estruturada atividade. A dinâmica da motivação no ambiente de trabalho. Na criação de um bom referencial teórico, para atender a pesquisa acadêmica, entendeu-se a necessidade desta ferramenta importante que é uma das alavancas ou o fermento do trabalhador que se desempenha nas suas funções de funcionário em criar, oferecer o melhor para si e para o cumprimento de metas e objetivos de qualquer unidade de trabalho, dentro de cada empresas e/ou gestão de trabalho.

Com o propósito de atender a essa exigência de mercado de trabalho, com propósito de ofertar esta ferramenta de futuro e certo valor, tenho me esforçado para conseguir introduzir o possível, neste trabalho de conclusão dois, as determinantes para apoiar os funcionários públicos, do setor administrativo do Município de Salvador do Sul que colaboraram para a finalização deste trabalho. Como alvo da atividade, foi verificado os

processos do trabalho, dos funcionários públicos, dos setores administrativos da Prefeitura do Município descrito, após analisados os fatos, foi possível a criação de ações para execução da pesquisa qualitativa que é repassada com ajuda dos principais gestores, responsáveis pelas principais ações de todo o município. Nisto, também, é repassada aos servidores do município uma série de perguntas para entendermos: seu perfil, nível acadêmico e fatores de motivação que estes têm e usam, para que, quase que diariamente, se juntarem em salas próximas do fechado e se prestam aos trabalhos burocráticos de papeis e atendimento de contribuintes.

Nisto, foi trabalhado para comparar o referido referencial teórico com a pesquisa realizada com devida atenção, mais a experiência, por mim, herdada, em anos de trabalho no setor administrativo, encontrou-se as oportunidades de apresentar ações de fator motivacional para ser introduzida na realização dos trabalhos dos funcionários. O objetivo é a melhoria das condições oferecidas a estes servidores que se encontram em carente situação de procedência. Principalmente, nesta prefeitura que no passar dos anos, esqueceu-se destes que fazem toda a organização municipal, funcionar para os munícipes e também para atender as exigências deste além das promessas daqueles que escolhidos pelo povo, esforça-se para atender com o comprometimento de trazer o melhor para todos.

Então, se gerência de operação da estrutura de pessoal se submeter acerca da questão da motivação, entenderá que na busca pela eficiência e no trato com entusiasmo do fator humano, dentro da organização, trará a motivação para este espaço que é muito importante para qualquer cidade, pois a prefeitura é coração do município e se tornar o influenciador de um instrumento de gerenciamento funcional, lidando com o contexto cada vez mais presente dentro de qualquer estrutura organizacional de trabalho. A atenção devida aos funcionários é de direto influencia comportamental e de bons resultados desejados.

1.1 TEMA DA PROSPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho é devido ao trabalho dedicado no setor público do Município escolhido para criação da pesquisa acadêmica. Conforme observei, principalmente, quando sai para outro emprego, consegui visualizar a necessidade de uma ação que beneficiasse os servidores, uma atividade que transpareça uma causa maior as exigências destes no seu ambiente de trabalho. O uso da motivação no serviço é de questões futurísticas para um melhor

desempenho dos servidores públicos, pois estes estão em carência de fatores de otimização dos trabalhos, devido a falta de atenção das pessoas que não visualizam o serviço burocrático como um trabalho de esforço. Pode não apresentar um esforço físico, porém a diligência é exigências mentais e psicológicas, principalmente, ao atendimento de questões de público. Há, também, uma falta enorme de condições financeira das prefeituras, principalmente, na pasta de ajuda aos servidores, inexiste pasta para melhorar os fatores de motivação, apenas cursos e funções extras de trabalho que é importante, mas não apresenta uma significância de atividade motivadora, pelo menos para a maioria dos servidores pesquisados, como votação, o maior número de votos vence, logo, precisou, através de pesquisas no ambiente de trabalho da prefeitura, com questões objetivas de múltiplas escolhas, entregues aos funcionários, como também da análise de visão, dos gestores responsáveis pela administração dos servidores e exame do referencial teórico apresentado neste trabalho até se adquirir os passos que trouxe às referidas sugestões, apresentadas para a atual gestão e também para futuros prefeitos escolhida pelo povo e para o povo.

Diante disto, o trabalho da proposta identificou a pergunta chave para a questão do trabalho que é descobrir os fatores que mais motivam os servidores dos setores administrativos da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul.

1.2 OBJETIVOS GERAIS

Tem-se como proposta clara, do objetivo geral, o foco na busca de respostas à questão de os fatores que mais motivam os servidores dos setores administrativos da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Encontrar ações motivadoras com os grandes nomes da Administração.
b) Analisar as condições do ambiente físico de trabalho oferecido aos servidores.
c) Avaliar o relacionamento entre servidores.

d) Identificar políticas de valorização implantadas no Município.
e) Apresentar satisfação dos servidores em relação ao trabalho que ocupam.
f) Desenvolver um conjunto de medidas motivacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA

Por isso, analisando o nível de entusiasmo e interesse dos servidores públicos com relação ao seu trabalho que é oferecido aos contribuintes. Vemos que chegou a hora de promover um estudo que identifique as necessidades dos servidores em seu ambiente de trabalho, como também, é chegada a hora de apresentar melhoras no desenvolvimento dos trabalhos dos funcionários públicos, pois além da enorme comoção nacional, neste momento, em favor da diminuição do aparelhamento burocráticos do Estado, são identificadas inúmeras críticas dos contribuintes com relação ao entusiasmo dos servidores em servir aos interesses da sociedade geral. Nisto, cria-se este trabalho, como oportunidade de gestores em preencher o currículo de sua prefeitura, em umas das mais variadas formas de qualificação dos trabalhos burocráticos feitos pelos funcionários públicos. Saberemos através da pesquisa que analisaremos, para encontrar os fatores de motivação, conforme as respostas dos funcionários e gestores. Sabe-se que não há ênfase em motivar os servidores públicos, então buscamos respostas para certos comportamentos como interesse, responsabilidade e produtividade. Possivelmente, ofertaremos as respostas aos gestores, para buscarem uma oportunidade de se integrar ao tema da motivação nos trabalhos, como, também, principalmente, ofertar mais ideias de motivação para todos os serviços públicos e, assim, exigir uma maior qualidade e eficiência dos servidores.

Com uso da motivação nos serviços públicos que será de grande valia, estaremos oferecendo benefícios de disposição para os funcionários que se entregam ao trabalho exigente, solicitados pelos contribuintes que são fonte de investimento de todo setor. Ao mesmo que ajudara no bem-estar deste que estão mais para ajudar do que o contrário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico, a base conceitual que defende o trabalho de conclusão do curso, através do tema apontado, explicar como a regularidade de motivação no trabalho de uma prefeitura, deverá gerar e promover um ambiente de trabalho melhor para os funcionários administrativos. Com efeito de tornar público o trabalho que o gestor público, escolhido pelos contribuintes, reflete sobre os seus liderados, no caso, os servidores concursados, bem como uma abordagem sobre a essencialidade de um sistema de gestão na pratica de motivação na equipe de trabalho.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme Chiavenato (2009) à medida que as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer. O número de colaboradores e de recursos para administrar esse crescimento é aumentado e assim, deve-se ter maior níveis hierárquicos e à medida que se aumenta os graus de elevação, adicionar-se-á mais distância entre as pessoas e seus objetivos como também os objetivos da organização. Com essas palavras inicia-se a organização da prefeitura. A organização composta pela Gestão principal de um prefeito e vice-prefeito escolhida por votação municipal, tem o poder de nomear secretários para diversas secretarias, as mesmas devem acompanhar o crescimento e atos de desenvolvimento de uma cidade, como na cidade de Salvador do Sul tem-se o destaque do setor primário que deve então ter um secretário de Agricultura e como interior ter um secretário do Meio Ambiente que, no caso do Município, está untada essas duas secretarias, mas também tem a secretaria da indústria e comércio que apesar de pouco expressiva a cidade neste quesito, apresenta-se essa secretaria para promover o desenvolvimento na área. Com isso, nascem os co-autores dos secretários que seriam seus braços direitos, trata-se de cargos de confianças e logo depois existem os concursados que estão lá, através de concurso público, por prova objetiva, onde os melhores são escolhidos se houver vagas para o trabalho. Porém, por evitar os custos, diminui-se o número de secretários, estes que comandam as pastas mais importantes da prefeitura, responsáveis pelos setores mais importantes em pautas da cidade diminuídos. Os cargos de confiança foram escolhidos por aqueles que mais trabalharam e conseguiram votos para eleger o diretor da localidade. E os concursados que estão lá para o que der e vier, tens a

segurança de não perder o emprego com a troca da gestão que acontece a cada quatro anos e acaba que estes, na maioria das vezes são excluídos da cúpula mais alta da organização municipal. Justo estes que podem ter mais soluções do que promessas. O gestor, seus secretários e seus respectivos co-autores que poderiam elevar os recursos de educação e conhecimento da organização e assim evoluir, sofrem com o desgaste da chamada velha política que chamam de toma lá da cá.

Max Weber formulou uma importante pesquisa das organizações formais na sociedade moderna, desenvolveu o que pode ser considerada de noção ideal de burocracia para explicar as organizações formais e para Maximiliano (2000), em seu trabalho de avultada influência que maioria dos autores retomam o assunto. Junto com Taylor e Fayol, Weber é integrante da Escola Clássica da Administração. Maximiliano (2000) faz um comparativo entre inúmeros pesquisadores e recorda que Weber no seu tipo ideal de esboço, observa ligar fatos importantes das maiores organizações formais modernas que contrastam com as sociedades primitivas. As características das burocracias, segundo Weber, são a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

Na perspectiva de Chanlat (2000, p. 43) “na mesma ordem de idéias, a ausência de verdadeiras burocracias, em numerosos países do mundo, confirma-nos de modo eloqüente que não se pode prescindir de uma burocracia pública, moderna, eficaz e honesta”.

A Constituição Federal de 1988 regulamenta no Título III, um capítulo específico para a organização da administração pública, especifica a estrutura governamental e sua função (MORAES, 2006). Conforme Moraes (2006) poder ser definida objetivamente como atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. O art. 37 da Constituição Federal determina que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedeça, além de diversos preceitos expressos, aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, este último acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19 (MORAES, 2006).

O princípio da legalidade, previsto no art. 5º, II, da Constituição Federal, aplica se na Administração Pública, de forma rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, portanto, incidência de sua vontade subjetiva, sendo permitido fazer o que a lei

autoriza, diferentemente da esfera particular que é permitido a realização de tudo que a lei não proíba (MORAES, 2006). Meirelles (1993) afirma que enquanto para o particular a lei significa “pode fazer assim”, para o administrador público significa “deve fazer assim”, nisto, demonstra, há falta de liberdade na Administração Pública. Nesse sentido, importante inclusão feita pelo legislador constituinte, o princípio da impessoalidade, completa a idéia de que o administrador é um executor do ato que serve de veículo da vontade estatal. Portanto, as realizações administrativas governamentais não são do agente político, mas sim da entidade pública na qual atuou (MORAES, 2006).

O princípio da moralidade constitui pressuposto de validade de todo o ato da administração pública, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da estrita legalização, devendo ele, no exercício de sua função pública, respeitar os princípios éticos de razoabilidade e justiça (MORAES, 2006). Meirelles (1993) propõe que “o certo é que a moralidade do ato administrativo juntamente com a sua legalidade e finalidade constituem pressupostos de validade sem os quais toda atividade pública será ilegítima”.

O princípio da publicidade é requisito de eficácia e moralidade. “Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, por que pública é a Administração que o realiza..” (MEIRELLES, 2000, p. 89). Para conhecimento público em geral e início da produção de seus efeitos, o ato é público no Diário Oficial ou através de edital afixado no lugar próprio para divulgação de atos públicos.

No princípio da eficiência, Moraes (2006) afirma que acrescentado pela Emenda Constitucional 19/1998, é aquele que impõem à administração Pública direta e indireta e a seus agentes a perseguição do bem comum, a prestação dos serviços sociais essenciais à população, visando à adoção de todos os meios legais e morais possíveis para a satisfação desse objetivo. Portanto, na perspectiva destes autores, a Administração Pública alcança o bem comum e garante a obediência ao princípio da eficiência através do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar se desperdícios e garantir se uma maior rentabilidade social.

Conforme Moraes (2006), além dos princípios citados, a Constituição Federal, em seu art. 37, determina que todos os entes federativos respeitem alguns preceitos genéricos, entre os quais estão: a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação em

concurso público, ressalvados as nomeações para o cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração, a remuneração dos servidores públicos somente poderá ser fixada ou alterada por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices; os acréscimos pecuniários percebidos por servidor público não serão computados nem acumulados, para fins de concessão de acréscimos ulteriores, sob o mesmo título ou idêntico fundamento.

Outro fato inerente ao servidor público é a estabilidade, prevista no art. 41 da Constituição Federal. A Emenda Constitucional nº 19/98, elenca os requisitos para a aquisição de estabilidade do servidor público, sendo esses: nomeação para o cargo de provimento efetivo em virtude de concursos público; efetivo exercício por três anos (estágio probatório); avaliação especial e obrigatória de desempenho por comissão instituída para essa finalidade, segundo MORAES (2006). Durante o estágio probatório, a administração pública avalia a conveniência da confirmação efetiva do servidor concursado no funcionalismo público, aferindo requisitos objetivos que demonstrem sua idoneidade moral, sua eficiência, aptidão, assiduidade, moralidade entre outros. Salientando que mesmo em estágio probatório o servidor não poderá ser exonerado, nem demitido, sem inquérito ou em as formalidades legais (MORAES, 2006).

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Na perspectiva de Motta (1998), antes das ciências do comportamento e da administração, a visão sobre o trabalho retratava este como algo desagradável, sendo que somente para os mais virtuosos havia prazer e não na tarefa em si, mas em praticar a virtude, rezando ou trabalhando.

De acordo com Kanaane (2011), a partir do momento em que nos apropriamos dos diversos significados atribuídos ao trabalho, encontramos a contribuição de concepções de várias ciências, como Antropologia, Sociologia, Economia, Psicologia, bem como outras que alteram e definem essa relação, como as concepções políticas, religiosas, econômicas, ideológicas, históricas, biológica, culturais etc. Sendo assim, de acordo com Kanaane (2011, p. 15) “ao encararmos o homem como produto e produtor da sociedade na qual se insere, conseguimos detectar relações contraditórias entres os múltiplos sistemas existentes”.

Ao passo que no início da vida do homem havia a necessidade da motivação através da sobrevivência. Certamente, esse fator gerador fez criar a família, promovendo o crescimento, facilitando os trabalhos, conforto do grupo e uma maior motivação, de todos, para o maior cuidado com a prole, não se tratando mais de apenas uma vida. Diz DAVIS & NEWSTRON (2004, p. 6) “no começo as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas”.

De acordo com Kanaane (2011, p.18): “o trabalho, sob perspectiva sociológica, é elemento chave na formação de coletividade humana muito diversa por seu tamanho e funções”. Tendo em vista que na família os filhos da casa crescem e casam, deixando os pais, em busca de um lar, uma casa sua e uma nova família, para criar e sustentar, a recém morada, através do trabalho. Essa família lhe dará, como uma obrigação, a motivação de labutar, o oficio igual ou diferente da do seu pai, e estando em sociedade, haverá serviço, se for bem feito, mais deveres deveram ser cumpridos. Criando novas profissões e uma busca pela perfeição para alimentar si e aos seus, “o trabalho representará um valor importante, exercer uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores e também sobre sua satisfação” na visão de (MORIN 2002, p. 71).

Apresenta-se também que o desenvolvimento do ser que dizem respeito à sobrevivência das pessoas e as necessidades de segurança que estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginária demonstra o fato pela busca da energia e força, de se promover, tendo o nome disso de motivação, pela busca do auto realização. Falam do desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo, as necessidades de estima que estão relacionadas à auto-estima, desejo de ser reconhecido, prestígio, *status*, e as necessidades de que dizem respeito à realização de nosso próprio potencial.

Nisto, rapidamente, Robbins que conceitua a motivação como sendo "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta". (2005, p 132).

Voltando ao enfoque do fermento do homem que é o trabalho, hoje, ponto principal, para se lambuzar com o ato de se elevar, na maioria dos aspectos, da origem pessoal, e demonstrado por (KANAANE, 2011, p. 18) “do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à firma e ao meio no qual desempenha sua tarefa.

Embora, tendo, o mundo hoje, facilitado pelo fato de qualquer prestação de serviço ser comprado com dinheiro, fator importante para esclarecimento da motivação para o emprego da força de trabalho, entrego essa escrita de Montana e Charnov (2003, p. 228), descrevem: "é um processo de estimular um indivíduo a empreender ação que realize um objetivo desejado. Existiram muitas teorias da motivação, e uma das mais antigas é a teoria tradicional baseada na premissa de que o dinheiro é o principal motivador".

Já na ótica de Morin (2002, p. 72) diz sobre a essência da observação e de se corrigir erros que não estão sendo atendidos pelo grupo, e as vezes nem são enxergados pelos desmotivados que tem seu efeito aumentado como:

> "alguns especialistas acreditam que os problemas de desempenho organizacional dependem da organização do trabalho e, mais precisamente, do grau de correspondências entre as características das pessoas e as propriedades das atividades desempenhadas".

Mudança de paradigma das empresas, propiciando uma educação para a mudança, buscando mais envolvimento e participação, proporcionando treinamento, qualificação e qualidade de vida ao trabalhador, adotando comportamentos e atitudes mais flexíveis, deixando de lado antigos conceitos que não atendem às demandas atuais, conforme propõe KANAANE (2011).

Davis e Newstrom (1992, p. 85 e 86), denominam de motivação tipo A:

> a idéia de "modificar as condições dentro da empresa para se conseguir aumentar a produtividade do empregado, isto é, motivar melhor o empregado" oferecendo o que se é justo, conforme o que o colaborador poderá oferecer, através da sua experiência de trabalho ou sua força, pois "as condições de trabalho não são recompensadoras, a motivação está pronta para se enfraquecer", todavia, se "as condições ambientais não ajudam um melhor desempenho de trabalho, a motivação tende a se enfraquecer, mesmo quando as condições do trabalho são favoráveis".

Para Dubrin (2003, p. 115) afirmar que "muitas outras necessidades influenciam o comportamento no trabalho, além das mencionadas especificamente na hierarquia das necessidades". Entre as influências culturais estão a família, os grupos de colegas e o show de televisão. As três necessidades chaves adquiridas são: realização (desejo de conseguir algo difícil por seus próprios méritos), poder (desejo de controlar outras pessoas, para influenciar

seu comportamento e ser responsável por elas) e afiliação (desejo de estabelecer e manter um relacionamento amigável e caloroso com os outros (DUBRIN, 2003).

Nisto, busco (Kanaane, 2011, P. 49), novamente, para clarear a estima do trabalho em conjunto de que "o equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e a organização". Dentro do posto de setor público, o contato entre o servidor antigo e o novo servidor, ou vise versa, mesmo que seja de cargo acima, superior, certamente, a calorosa união destes em discussão tranquila poderá fazer fluir idéias e trazer benefícios para todo e qualquer trabalho em geral.

O surgimento de maior consciência social quanto à motivação, coloca-se em um plano estratégico de relação harmônica entre o gestor e o servidor público, incentivando um comportamento motivacional dentro da Instituição. Conduz Bergue (2010, p 10), na necessidade de se considerar "as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre o arranjo institucional do Estado uma tensão por mudança visando à sua adaptação às novas contingências". E nada melhor de apresentar uma estratégia de motivação, baseada na adoção das melhores idéias de empresas e/ou instituições que mais crescem e apresenta os funcionários mais felizes e com energia para encarar a busca pela auto realização.

Embora, Chiavenato descreve a necessidade do funcionário em trabalhar para crescer, pessoalmente, financeiramente e aspirar *status* explica: "não apenas por meio de concursos e processos seletivos públicos, mas principalmente por um sistema de promoções na carreira em função do mérito acompanhadas por remuneração correspondente maior" (2012, p 203).

Ainda que Bond (2007, p. 55), descreva da situação desprivilegiada dos servidores, em relação aos fatores de motivação que são pouco incentivados, "sistema público não permite gratificações pelo desempenho apresentado a não ser em situações de cargos de comissão e\ou funções gratificadas que é quando acumula mais trabalho, ou seja, aumento de responsabilidade".

Tendo a sociedade cada vez mais exigente em relação a prestação de serviços de qualquer natureza, deve-se trazer mais eficiência ao serviço público. O trabalho público sofre de críticas da prestação ineficientes em atendimento, certamente, realizado por trabalhadores desmotivados gerando ainda mais insatisfação na população e uma certeza de que o dinheiro dos impostos estão sendo mal gastos.

Em meio a essa situação atual de desmotivação no setor público, será analisada a motivação na jornada de trabalho, com a simples solicitação de querer entender o que se passa na esfera dos servidores concursados com o entendimento da administração escolhida para atender a maior parte da população, e assim, equacionar os interesses da Administração Pública e dos servidores.

2.2.1 Teorias Clássicas Sobre Motivação

Apresenta Teorias de famosos que disponibilizo para demonstração do fato de que todo o funcionário público municipal é submetido e, assim, chegar a ponto de adquirir melhores condições, essências para o cumprimento do trabalho que tendem a ser tediosos e ociosos, de promover, fundamentalmente, o indivíduo a alcançar a sua meta de vida e trazer esse crescimento para o setor de trabalho.

2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Malsow

Maslow (*apud* DUBRIN, 2003, P. 111), desenvolveu a hierarquia das necessidades onde, "organiza as necessidades humanas num modelo piramidal com necessidades psicológicas básicas na parte de baixo e necessidades de auto realização no topo", totalizando cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais e de amor, de estima e de auto realização. De acordo com Dubrin (2003), o principio chave da hierarquia das necessidades é que à medida que a necessidade de um nível é satisfeita, esta perde sua força, deixando de ser um motivador e o indivíduo passa, então, para a busca da satisfação do próximo nível. Demonstração clara de que o indivíduo nasceu com necessidade de busca do crescimento, fator raiz da motivação que existe dentro da criatura sem ela perceber. Aquele que descobre a sua existência, estará fadado ao poder de descobrir, o que é melhor para ele ou como crescer pessoalmente, pois aquele que cai sabe que pode subir mais rápido do que aquele que está continuamente a alar.

Para Robbins (2005, p.133) esta é uma teoria é a mais conhecida sobre motivação. Em uma pirâmide, formada de cinco necessidades, o autor explica que seres humanos possuem uma hierarquia e que "na medida em que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima tornar se dominante", demonstradas em cada andar, e são elas:

> Fisiológicas: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
> Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
> Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
> Estimativa: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimentos e atenção.
> Auto realização: a intenção de tornar se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento. (grifos do autor)

Na Figura 1, a seguir, está ilustrada a Pirâmide das necessidades de Maslow.

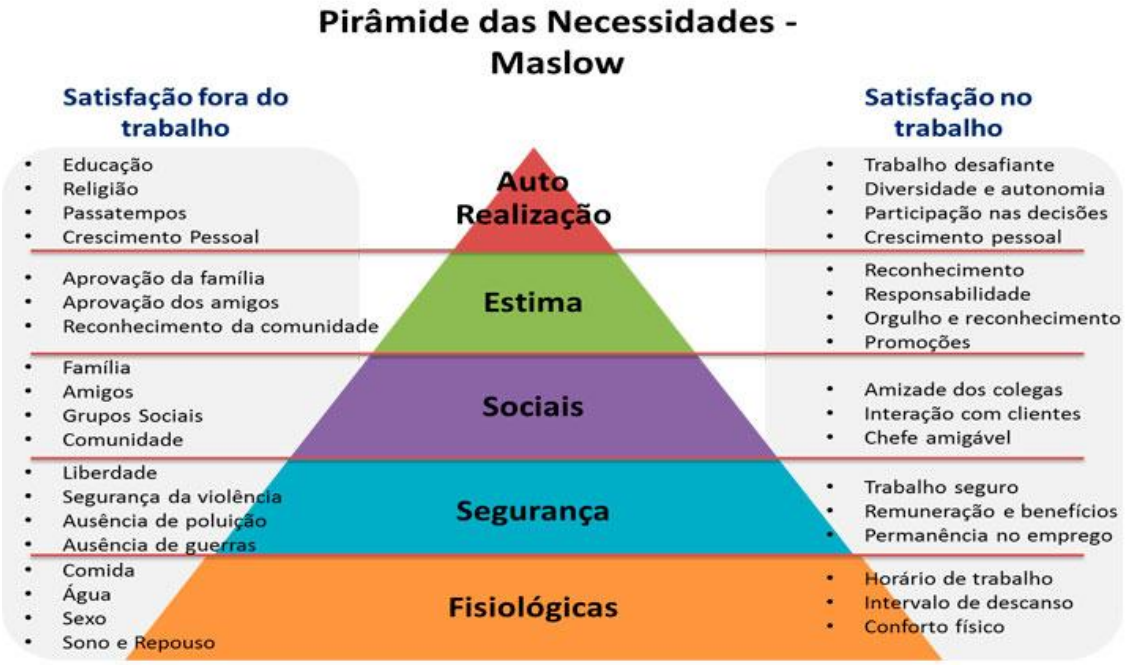


Figura 1 – Pirâmide das necessidades

Fonte: Revista on-line Semana On (2014)

Ao passo, dos estudos de Maslow, o homem encontrar se e discuti, consigo mesmo, em qual das necessidades já foram cumpridas e qual falta conseguir, e nisso, cumprir se com suas metas à busca das necessidades desfalcadas. "Dispunha desse sistema em uma hierarquia que ia do mais primitivo e inovador em termos do comportamento que promovem até o mais amadurecido" (MONTANA; CHARNOV, 2003, P. 230).

2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y de McGregor

Para a teoria do psicólogo Douglas McGregor encontra-se em colocar os gestores a verificar a conduta de seus subordinados. McGregor desentranha tipos distintos de teorias: a da Teoria X: coloca que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, trabalha-se pela disciplina e pela recompensa; já na Teoria Y, considera-se que os funcionários se dedicam em obter os melhores resultados, pois consideram o trabalho como algo que traz satisfação (GIL, 2001. P 206, apud ROMIO, 2013, p. 19).

Para tanto, nestas teorias repassadas pelo Chiavenato, explica que o psicólogo na Teoria X demostra as pessoas como preguiçosas e devem ser ameaçadas para trabalhar, controlado pelo cartão ponto. Prevalece autoridade e o comando hierárquico (2004, p. 400). Ainda o autor (p. 401), disserta sobre a Teoria Y que descreve "como as pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar, colaboram na formulação dos objetos da organização, são reconhecidas e estimuladas, possuem liberdade e autonomia" (Romio, 2013, p. 19), nesta teria prevalece a democracia. A teoria X ainda é a mais condizente com relação ao serviço público municipal devido a necessidade de exigir uma maior ação de alguns funcionários, ao mesmo que ideias da teoria Y podem ser colocadas como ideias interessantes se forem usadas igualmente com a Teoria X, tanto que na visão de CHIAVENATO, MOTTA E VASCONCELOS (2002, p. 77, apud ROMIO, 2013, p. 20), explicam que "a participação nas decisões em um estilo democrático de gerência que são propostos pela Teoria Y", enquanto que a "Teoria X baseia se no exercício estrito da autoridade racional-legal".

Conforme Quadro 1:

A Administração pela Teoria X	A Administração pela Teoria Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Quadro 1 – A administração pela Teoria X e Teoria Y.

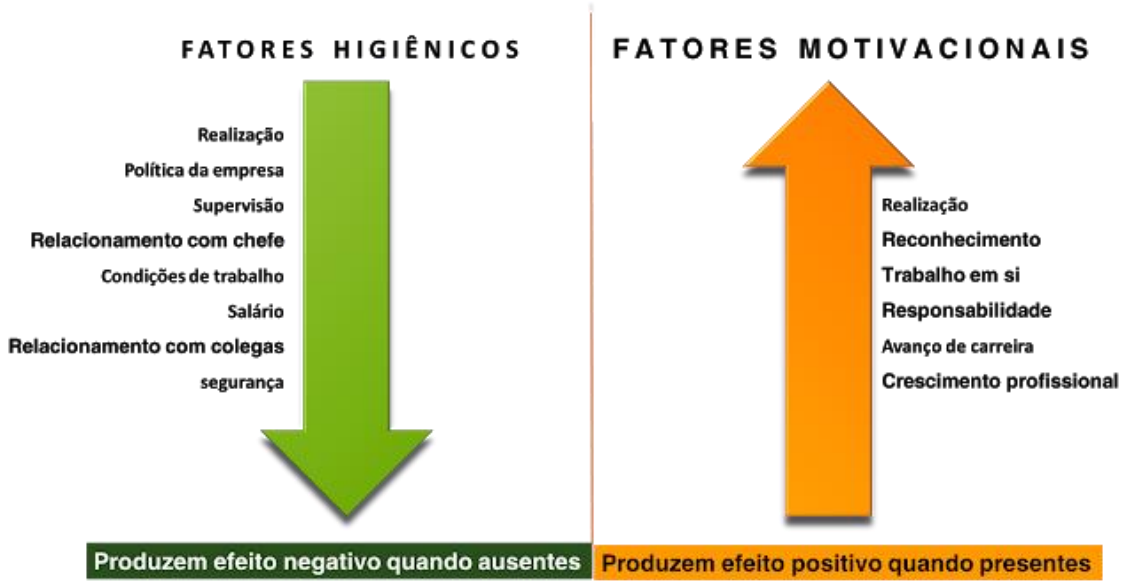
Disponível em: http://administracaocontabilidade.blogspot.com/ com acesso em setembro de 2019.

Segundo Robbins (2005, p. 133), "a visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas". O peso do pensamento daqueles que do alto enxergam os funcionários e imaginam que os colaboradores estão aqui, na zona de trabalho, para passar o tempo. Alguns servidores, questionavelmente, estão sim, pelo soldo do fim do mês, mas conforme metas que são estipuladas pelos altos chefes e impostas para serem cumpridas, executadas serão, pois, os servidores disputam com os colegas, a confiança do chefe, e essa certeza só é vista através do trabalho demonstrado. Para Robbins (p. 134), A "parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos"; a fome e sede começam quando não se conseguiu as condições para saciar e nisso a busca se satisfazer as necessidades dos chefes pagadores, como na Teoria Y, "as necessidades de nível mais alto são dominantes". McGregor ainda menciona que "para maximizar a motivação dos funcionários, propôs idéia como a do processo decisório participativos, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo". Nesta McGregor indicaria a necessidade do grupo em se unir na busca das metas e assim cumpri-las, sendo que aquele que não colaborar pode ser levado a pedir as contas, por bem.

2.2.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Para a Teoria dos fatores de Herzberg encontra-se opiniões de Otavio Pinto e Silva (2004, p. 140) que flexibilizar "não significa desregular, mas sim regular novamente, de modo diferente do que se acha regulado". Aperfeiçoar a organização de trabalho do funcionário público que se esquiva da determinação de uma satisfação, pois os contribuintes que imaginam a falta de trabalho deste, e assim, ocorre o desfalque da motivação e/ou até a atenuação do fator higiene do servidor, como diz Frederick Herzberg, quando, na verdade, a pressão que é exercida para se fazer e acontecer pelo serviço que é meticuloso, detalhista, pois é proibido erro, as vezes intensamente, outras sem trabalho, não havendo uma rotina certa, assim, criando ociosidade de todo um coletivo que é mal visto por aqueles que de fora enxergam uma outra visão, não tão boa, pois trata se do seu dinheiro e podendo ser alvejados com palavras ofensivas.

No Quadro 2, mostra os fatores primordiais, mínimos, para as condições atuais de trabalho e os fatores responsáveis por um encontro motivacional entre o trabalhador e o trabalho.



Quadro 2 – Fatores primordiais

Disponível em: http://administracaocontabilidade.blogspot.com/ com acesso em setembro de 2019.

Conforme analisarmos o Quadro 2 se percebe a diferença entre a ações que necessitam existir de um bom trabalho que são os fatores higiênico e os atos que devem ser realizados para adquirir um bom exemplo de motivação no trabalho para os funcionários que são importantes para o cumprimento positivo da empresa.

2.3 ESSENCIALIDADE NA GESTÃO E DO RELACIONAMENTO NA ÁREA DO SERVIÇO PÚBLICO

"Líderes são pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto formam uma pessoa incomum" (Motta, 1998, P. 207). O exercício da liderança tem pouco ou nada a ver com o domínio de habilidades raras, podendo ser aprendidas através de ensinamentos e da própria experiência de vida do indivíduo. Para Motta (1998), a liderança é um meio que facilita as interações pessoais e em grupo, proporcionando o alcance de objetivos comuns, devendo ser almejada como função primordial da gerência. Na visão de Motta (1998, p. 211), "a eficácia da gerência depende da capacidade do líder em influenciar a percepção individual sobre objetivos e tarefas organizacionais, além de promover novas fontes de satisfação no trabalho". Acima, do servidor público encontra se um supervisor e esse o responsável pelo controle do seu subordinado a cumprir metas e funções. No caso, na prefeitura de Salvador encontra se o Secretário Municipal, chefe do setor das secretarias que são as repartições de uma prefeitura. Para GIL, gestão de pessoas é "a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais" (2001, p. 17).

Nisso, os concursados que se encontram com funcionários há mais tempo, são vistos como mais um, tendo conhecimentos da casa que o prefeito administrara e que tem apenas 4 anos para fazer isso. Parece pouco, mas com tanta burocracia, nem 4 anos o prefeito conseguirá governar por este período, e piora, se o gestor mantiver uma política fechada para os principais funcionários que concursados, não estão, somente, de passagem. Seguindo com a situação de austeridade com os concursados. Temos os secretários que são os braços direitos, sendo que mal escolhido, nos casos de promessa de campanha, torna se um encosto de chefe, e dará a má impressão para todos os seus subordinados que entregaram uma má energia. Na perspectiva de MAXIMILIANO (2004, p. 243): "analisando o sistema social

verifica se que as pessoas nas organizações comportam se como pessoas e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais, de acordo com a visão de Taylor ou Weber".

Cada gestão vitoriosa em eleições tem duração de 4 (quatro) anos, chamado de mandato. Segundo capitulo IV da Constituição é renovável por mais um mandato. Nisto cada escolhido organiza e desenvolve um modelo de gestão de pessoas, utilizando a formação dos mandatos anteriores, com algumas alterações de cargos, nos casos dos secretários e alguns funcionários, o que determina os fatores internos. O que se diferencia "são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando lhe identidade própria" (LIMONGI-FRANCA, et al. 2002, p. 11).

A ausência de investimento é descrevida como fraqueza dos serviços que perdem os funcionários para outras áreas de trabalho ou até para concorrentes diretos que acarretam na perda dupla de crescimento. Para Bond "nos recursos humanos nos setores públicos reflete em resultados, como o desprestígio dos órgãos públicos, a ineficiência do serviço público e a falta de credibilidade". O fator humano "quando bem capacitado e valorizado, é a chave para o desenvolvimento e o crescimento da qualidade de qualquer instituição, seja ela pública ou privada" (2007, p. 63). Perdesse muito, tanto tempo como dinheiro, em adquirir um bom funcionário que após treinado para o trabalho especifico, tendo que retirar outro empregado de sua função para treinar o novato, oferecer cursos e treinamentos além do um bom tempo de experiência e depois de tudo o servidor se muda para outra empresa ou sociedade de trabalho. O empregador precisa ficar atento para evitar este risco e considerar que se tiver que iniciar todo o processo descrito, anteriormente, seguidas vezes, haverá desperdício dos fundo da empresa e estresse dos antigos funcionários que podem abandonar o emprego também, dando fim a todo o conjunto da obra. "Um ambiente facilitador que flexibiliza a interação entre os trabalhadores, tornando o propício ao intercâmbio de informações e ao incremento da participação" (Kanaane, 2011, p. 74). Nessa premissa de Robbins (2002, p. 25) menciona "quando você confia em seu empregador, tem mais boa vontade para engajar se de maneira voluntária em comportamento que vão além das suas atribuições regulares". Encontro desta citação como a colocação ideal para a empresa seguir com os bons trabalhos com seus funcionários na condição deste em oferecer os bons serviços, necessário de qualquer empresa.

2.3.1 Satisfação salarial

Chiavenato (2004, p. 256-257). Descreve a necessidade das pessoas em receber o retorno significativo para a dedicação destas com esforço e engajamento no trabalho. Os funcionários investem em conhecimento e habilidade no seu trabalho, desde que recebam uma retribuição adequada. Aquele que se presta ao trabalho voluntaria se encontra em condições de fatores formidáveis financeiramente, diferente se descreve o funcionário que está a receber um baixo soldo tendo que encontrar outro trabalho, ou economizar cortando atividades de lazer que levariam ao afrouxamento do estresse do trabalho.

CHIAVENATO (2004, p. 260), expressa a importância do salário nestes termos:

> O salário constitui o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. Todas as pessoas aplicam seu tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem dinheiro, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocas entre empregado e empregador.

Nisto, venho destacar a importância do soldo por um trabalho. No Brasil que tem obrigação de pagar imposto, de elevada carga, sendo que é necessário o gasto de 5 meses de trabalho para quitar o ônus de cada trabalhador. Dutra (2002, p.181) afirma que "a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização, mas importante e mais complexa em termos de gestão é fazê-lo pela remuneração". A remuneração é a contrapartida econômico-financeira do trabalho realizado pelo indivíduo. Sendo assim, a remuneração é uma forma de recompensa, fazendo parte do processo de valorização, traduzindo a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado.

No funcionalismo público é visto como trabalhadores bem pagos. Diferente da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul que apresenta o menor salário da região. Para Robbins (2009, p. 24) que despeja essas palavras mencionando que "os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoção justas e sem ambiguidades, de acordo com suas expectativas". Além do salário baixo, o sistema do funcionalismo público, não existe uma política como a do trabalhador do setor privado, como FGTS que parece pouca coisa, mas para compra e pagamento de imóvel ou em casos de emergência é de importante primazia.

Davis e Newstrow (2004, p. 96): comentam da "independente de quanto a administração associar salário a desempenho, salário ainda é algo que se origina fora do cargo

e útil somente longe do cargo. Dessa forma, tende a ser imediatamente menos gerador de satisfação do que as recompensas intrínsecas". Essa idéia é passar a motivação do trabalhador vir, diariamente, ao trabalho com alegria e satisfação que as vezes um bom salário não garante, pois se sabe que quanto mais dinheiro se ganha mais se gasta.

Retorno com Dutra (2002), sobre a remuneração pode ser dividida em duas categorias, em razão da forma como se apresenta para a pessoa, podendo ser direta (total do dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado); indireta (conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado). É muito utilizado em empresas com bons funcionários, pois oferecer benefícios, como plano de saúde, plano de previdência privado sem elevar os custos para os funcionários pode ser mais interessante que um alto salário. No funcionalismo público podemos notar os planos de saúde, diferente ocorre na prefeitura de Salvador do Sul que é promessa de mais de uma campanha.

Ocorre também das pessoas buscar um trabalho fácil e nisto aceitar o baixo soldo. Conforme assevera ROBBINS (2009, p. 82) "nem todos são motivados pelo dinheiro. Nem todo mundo deseja um trabalho desafiador".

Dutra (2002, p. 183) escreve que "a remuneração está relacionada ao tipo de contribuição da pessoa para a empresa. A forma de diferenciar as pessoas é uma função do quanto elas agregam de valor para a empresa". É o caso do chefe e do trabalhador designado de auxiliar. Aquele que chegou ao cargo de supervisor, ou como no caso de uma prefeitura que um funcionário concursado com bom estudo e conhecendo a casa, podem fazer milagres que um secretário de bom conhecimento de empresa privada, onde até pode trazer uma idéia nova, mas esse pode se estressar bastante, pois existe muita burocracia dentro de uma prefeitura e o funcionário novo, não acostumado com as regras de uma prefeitura, pode pedir as contas por excesso de descaso da lei com uma boa administração. Diferente do funcionário público que convive com essas leis e logo consegue desatar leis e regras com boa facilidade.

Robbins (2009, p. 80) "a remuneração variável é mais compatível com a teoria da expectativa". Sendo assim, para que a motivação seja estimulada, as pessoas devem perceber claramente a ligação entre o resultado de seu desempenho e as recompensas recebidas. Esse comentário pode destacar para o trabalho privado onde demonstra as ações do chamado PPR ou Programa de Participação de Resultados, uma forma de remuneração estratégica caracterizada pela participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa. Esse ajuda ao trabalhador a se destacar, muitas vezes o grupo em todo, para se empenhar para

buscar este soldo extra. O Mesmo comenta Dubrin (2003, p. 156) “um reforçador natural para trabalhadores em qualquer nível é o oferecimento de inventivos financeiros por um bom desempenho” e “os incentivos financeiros são mais eficazes quando estão ligados ao bom desempenho”. Também é o caso de salário assiduidade que a empresa busca fazer o funcionário a não faltar, e também não chegar atrasado, cumprindo com as regras de horário em troca de um salário.

E Dubrin (2003, p. 160) explica o mais obvio apresentado por um “especialista em teoria organizacional, Jeffrey Pfeffer, explica que as pessoas realmente trabalham pelo dinheiro, mas trabalham mais ainda para dar significado às suas vidas. O trabalho traz às pessoas um significado tipo de diversão”. A troca do trabalho pelo dinheiro, e o do dinheiro que o trabalhador recebeu gastar em algo que este gosta. Podendo ser com imóvel, carro, viagem, uma serie de emoções. O salário é uma forma de a empresa demonstrar o quanto valoriza o trabalho de seus funcionários (PONTES, 2000, P. 26).

Tem significado o bom salário, pois se apresenta como facilitador da busca de necessidades do indivíduo. Para CHIAVENATO “o volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico” (2004, p. 260-261).

Pela teoria de Herzberg, o salário está diretamente ligado à satisfação das necessidades humanas, é incluso nos fatores higiênicos oferecidos pela empresa e gera satisfação. (PONTES, 2000. P. 27).

Caso da apresentação de um baixo salário pode buscar a insatisfação do trabalho. Inclusive para o setor público existe a possibilidade de espantar bons funcionários, pois uma prefeitura que paga pouco pelo serviço prestado, afugenta bons futuros servidores que buscam concursos de municípios que pagam melhor. Uso BOHLANDER, SNELL E SHERMANN (2000, p. 255) que explicam “a percepção de um funcionário de que a remuneração recebida é igual ao valor do trabalho realizado”. “A percepção dos funcionários em relação à compatibilidade ou à incompatibilidade do esforço com a remuneração pode ter efeitos marcantes em sua motivação”.

Em organizações públicas, as gratificações são utilizadas “como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumentos salarial”, o que acaba por alterar a exata função da gratificação, a qual “foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam

alguns riscos ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização" (Camões; Pantoja; Bergue, 2010, P. 16). Isso ocorre, principalmente, como forma de manter o funcionário em seu posto de trabalho, pois, a função pode ser significativa, no caso, de prefeitura de pequenas cidades, apenas uma ou duas pessoas que cumprem com a função que só elas conhecem, assim, estas exigem tal contrapartida, como forma para até trabalhar, como se não recebem o soldo. Muitas vezes ocorrem, as gratificações, como promessas de campanha, e as poucas contemplações, deste tipo de função, é pelo o que é exigido em lei.

Nisto, ocorre a decepção do funcionário que não recebe essa gratificação, pois tal funcionário não é bem quisto e/ou, simplesmente, pela função não ser tão significativa para o funcionamento do Município e, claro, também, pode se trata de adversário político, aquele concursado público municipal que fez campanha para o adversário perdedor das eleições para o cargo de prefeito. Esse funcionário se encontra como um desafeto na sua função e ainda por não receber um soldo a mais, por função nenhuma no mais, também, se retrata, não cumprindo com seu encargo e até abortando o trabalho dos colegas. Neste caso, lembra o cidadão que nada contra as ondas em uma praia, para chegar além das marolas, tendo que executar funções que poderia ser fáceis, mas por funcionários trapaceiros, o trabalho do indivíduo ficar árduo, cansativo a ponto de este desistir e não se importar com o fim e nem começo. Para Spector (apud Schröder, 2013), "a satisfação é afetada pela comparação salário de outras pessoas em geral". SCHRÖDER explica que a visão de SPECTOR "não é a quantia em si que determina essa satisfação, mas a justiça ou a lisura com que este salário é distribuído entre os trabalhadores".

Chiavenato (2012, p. 201), explica "a estrutura salarial do setor público estaria contribuindo para melhorar o perfil de distribuição de renda no país". Segundo o autor "isso é em parte verdade", no entanto, o arranjo de salários, do maior para o menor, "não é semelhante nos dois setores: está última característica contribui decisivamente para a desmotivação do servidor, gera distorções na produtividade e desestimula o ingresso no setor público". Pelo fato significativo, de trabalho monótono, o servidor público, não recebe um FGTS que ajudaria a quitar a casa própria ou até em caso de emergência, se ocorresse. Tem também da aposentadoria que tem se tornado elevado em comparação ao cidadão trabalhador do setor privado, pois este contribui em média de 8 (oito) por cento, enquanto, o plano de aposentadoria do setor público exige a prestação de 12 até 13 por cento do soldo.

Existe um plano de careira que de fato é eficiente, caso, dos triênios e quinquênios que aumenta o soldo do funcionário, é contado o salário base, em 5 por cento com o passar de cada 3 anos, caso do triênio, e 5 por cento para os primeiros 5 anos e isso aumenta a cada 5 anos, como 10 por cento para os dez anos e fechando com os 15 por centos nos quinze anos fechando por aí. Além das letras que se alteram a cada 4 a 6 anos de trabalho. Da letra A para a letra B, depois de 4 anos seguidos de trabalho, ocorre um aumento de 10 por cento no salário base, seguindo as letras aumentado 10 por cento em cada troca.

Então, admira se o funcionário que se dedica ao trabalho no setor público que receba mal e ainda este mencionar que é pelo município, ou pelo país como é o caso do voluntario fuzileiro, das forças armadas que recebe um salário mínimo para morrer pela mãe pátria que é tão estraçalhada, pelas mãos de cidadãos sem ética e moralidade que devoram o dinheiro do povo com atos de extrema burocracia. Declara se também o fato do salário maravilhoso, alto, no caso, recebido pelo funcionário público que passa em concurso. Isso é visto por alguns autores, MISSES, como ruim para o país, pois este ser inteligente e/ou trabalhador que está cumprindo a função simples e ociosa do setor público, poderia estar a criar empresa, fazer a nação lucrar e empregar outros funcionários. Logo, se encontra um paradigma de que tão interessante para economia é ter um Estado forte e simples ou um governo inchado e de política desmotivadora para a maioria. Isso é assunto que não será mais retratado aqui.

2.3.2 Satisfação com o trabalho

De acordo com Maximiano (2000, p. 242): “o enfoque da Escola Clássica é predominantemente técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização da empresa, as atribuições do administrador, a eficiência dos recursos materiais”. Aquele que consegue organizar, as funções, em processos que se seguem, sem precisar retroceder no dinamismo, isso é organização. Trará para o funcionário que exerça a sua função em um vislumbre, com tal complexa engrenagem que funciona com a força de todos, o prazer de trabalhar, pois se satisfaz este, fazendo parte do desenvolvimento enérgica máquina não trava. Flui a função como a água da chuva que escorre até o mar, nunca sendo essa água a mesma de um segundo atrás. (HERÁCLITO).

É o caso de um dos funcionários faltarem, outro realizar, executar. No setor público municipal tem-se a proeza de poder usar um atestado por semana sem interferir no saldo do final do mês. Ao mesmo podem-se escolher as férias em qualquer período do ano, se este se comprometer em manter sua função em dia, ou se houver o colega de cargo.

A satisfação é ação que unida ao trabalho pode se tornar um desgosto para cidadão, nisto, necessita está, ser estudada e desenvolvida para um positivismo em relação do satisfazer, é o caso do copo meio cheio e o copo meio vazio. O copo está, tecnicamente, com uma quantidade de líquido igual à metade da capacidade do copo, porém, os otimistas de espíritos irão comentar do copo meio cheio, o que pode trazer uma satisfação para os olhos. Já os pessimistas comentaram que o copo está meio vazio que trará a desmotivação. Chiavenato (2009) comenta do clima organizacional está diretamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Sendo elevada a motivação entre os participantes, o clima organizacional também tende a ser elevado e proporciona relações de cooperação, de satisfação, de animação e de interesse entre os membros. Na perspectiva de Davis e Newstrom (2004, p. 123): "satisfação no trabalho representa uma parcela de satisfação com a vida. A natureza do ambiente de alguém fora do trabalho influencia seus sentimentos no trabalho". Esse caso testemunha a satisfação do amor da família que satisfaz a mãe ver o filho e estes conversar. No trabalho, se organizado, pode haver uma conexão entres os colegas de serviço e a trazer o amor de família para a organização da prefeitura.

É a existência do ser, praticamente, uma missão da vida da pessoa é saber, conhecer e se gostar de praticar. O trabalho feito com gosto é livre de discussões falsas e sim de muitos elogios, satisfazendo o criador.

GIL (2004, p. 173), propõe o seguinte destaque com relação ao cargo:

> O desenho de cargos baseia se no enriquecimento da tarefa, que consiste em ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo, na pressuposição de que a motivação para o trabalho decorre da satisfação no cargo e da liberdade pessoal.

Entanto, Chiavenato rege sobre cargos como se "exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação" (2004, p. 191). No serviço público municipal essas exigências de competência são distribuídas entre as funções, como um caminhão carregado de melancias que conforme anda as frutas se encaixam em seus devidos espaços, no funcionalismo público com o tempo, os concursados se encontram nas funções que

necessitam de suas qualidades, beneficiando o indivíduo e o trabalho em que se exerce, pode ocorrer do servidor querer um cargo e com o passar dos dias apresentar um terrível desempenho, troca se o funcionário até encontrar um cargo que ele se molde e apresente um desempenho melhor. Isso é uma situação difícil, um processo muito demorado, pois podem ocorrer diversas modificações até se chegar ao êxito. Secretários são escolhidos e administram seus cargos com trocas a cada quatro anos, às vezes em apenas semanas, esses organizam seus setores como acham e assim modificam os processos a cada troca de secretários. Poucas vezes, maioria, dos casos, se mantém os servidores nas mesmas funções das que se encontram na gestão anterior, alterando os processos e trazendo a desorganização inicial até que se chegue ao arranjo de trabalho.

Para Pontes (2002, p. 31), se "julgam a equidade de suas remunerações comparando-as com as dos demais colaboradores". Sem uma hierarquia para comandar o cargo de chefia do setor, um líder para demonstrar um bom exemplo dentro da área de trabalho, haveria mais discórdia do que um processo. O líder que irá montar a secretarias e este terá seus encarregados sobre os funcionários auxiliares, caso dos agentes administrativos e outras funções, e acima do secretário está o prefeito municipal que é chefe de todo o executivo.

Em um acréscimo de tarefas, bem como a adoção de iniciativas que tornem o trabalho mais gratificante, segundo Frederick Herzberg, proporcionara em longo prazo, o alcance da satisfação no trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMANN, 2009, p. 42, apud ROMIO, 2013, p. 30). Por isso, da busca pela gratificação adicional, fazendo campanha para partido político, assim adquirindo a gratificação por promessa de campanha, fazendo mais do que sua própria função, administrando novas ou mais responsabilidades para conseguir uma bonificação superior e conseguir mais bens materiais, se satisfazer.

2.3.3 Programas de valorização

Para Chiavenato (2004, p.252), segundo os processos de recompensar as pessoas são fundamentais para incentivar e motivar os funcionários, levando se em consideração que de um lado as organizações buscam alcançar seus objetivos e, de outro lado, os funcionários buscam satisfazer seus objetivos individuais. O processo de valorização do funcionário, hoje é tratado como uma função fundamental para qualquer empresa. Aquele que estabelece uma

carreira em uma administração, entregando seu trabalho para a companhia angariar seus lucros, está sujeito a conhecer essas funções e se não valorizado, pode a firma perder tal por outro estabelecimento. Ao mesmo que se apresentar a instituição um plano de comprometimento com os funcionários, ocorrendo uma ligação entre os sócios, superiores e colaboradores, afirmando uma ligação de benefícios, certamente, trará uma satisfação e valorização do funcionário com o seu trabalho.

Os benefícios são vantagens oferecidas pelas organizações aos funcionários, como forma de pagamento adicional dos salários inclui assistência médico-hospitalar, alimentação subsidiada, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão ou aposentadoria, dentre outros (Chiavenato, 2004, P. 314-315). Essa parte apresenta se uma ação complicada por parte do serviço público, pois existe a indisponibilidade por parte das leis municipais como incentivo de acréscimo de benéficos. Os vereadores e público de contribuintes já têm certeza, de uma falta de funções dos servidores, como que não trabalhassem, porém, como o Município funciona? Estão todos enganados e muito mal informados, principalmente, os vereadores que não sabem nem suas funções imaginam se sabem para o que servem, aqui não generalizaremos. Isso traz muito a desvalorização do funcionário público, como que se fossem uns sem serventias.

Tem como promoção conforme cita Bohlander, Snell e Shermann “é uma mudança de atribuição para um cargo em um nível mais alto na empresa”. Para os autores, esse novo cargo proporciona uma remuneração e um status mais elevado, bem como o aumento de competência e responsabilidades, serve de incentivo para um melhor desempenho. São elevados em consideração o mérito, o tempo de serviço e o potencial do funcionário para realizar uma promoção (2009, p. 183).

Complementando o a idéia de promoção, o Plano de Carreira dos servidores Públicos do Município de Salvador do Sul, instituído pela Lei Complementar, denomina promoção como sendo “a passagem do servidor de uma determinada classe a imediatamente superior da mesma categoria funcional”. Neste caso as promoções dentro da esfera pública municipal, só se aplicam a cargos de provimento efetivo. O tempo de exercício na classe, para fins de obter a promoção conforme Lei Nº 02387/2002, DE 22 abril de 2002, desta lei, é de: classe a – 0 até 4 anos; classe b – 4 até 9 anos; classe C – 9 até 15 anos; Classe D – 15 até 22 anos; Classe E – 22 em diante. O Regime Jurídico dos Servidores Públicos do Município de Salvador do Sul (ano) prevê diversos benefícios aos servidores, quais sejam: aposentadoria e natalidade para mulheres.

Outros benefícios que fora concedido através da Lei Municipal Nº 02686/2008, de 02 abril de 2008, é o vale- alimentação, fornecido por meio de uma empresa especializada em ‘refeições convenio’, devidamente contratada pelo Poder Executivo. Neste caso, os servidores contratados e os ocupantes de cargos em comissão, assim como os servidores efetivados que estiverem afastados do cargo, não farão jus ao benefício, conforme redação dada pela Lei Municipal. A atual gestão prometeu ajuda de custo para um plano de saúde, mas nada foi declarado até o instante momento.

2.3.4 Ambiente físico de trabalho

Chiavenato explica que a “eficiência depende não somente do método de trabalho e o incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garante o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga” (2012, p. 9, apud ROMIO, 2013, p. 33). Os municípios dispõem de computadores ruins, mas com dinheiro disponível pode se conseguir comutadores novos conforme cada licitação do passar dos anos, isso somente ocorre se o secretário responsável autorize a fazer o pedido, que, normalmente, os próprios servidores conhecem o sistema, rede de cabos de internet, água e banheiro, mesas velhas, mas de qualidade, se precisar pode se adquirir novo mobiliário. Solicita se apenas uma vez a cada ano, após isso, se não for solicitado o material necessário, poderá fazer trocas com outras secretarias, mas fica ruim, pois demonstra a informalidade do sistema e incompetência dos servidores.

Para Silva o ambiente físico de trabalho “são as instalações das organizações e o trabalho que as pessoas executam”, o ambiente físico pode ter as mais diversas características, as instalações podem estar em um único local ou em diversos locais, próximos ou distantes. (2008, p. 54). Divididas em ilhas, salas próximas umas das outras. Até que se demonstra uma linha de processos, porém, não todas secretarias que conseguem um processo dinâmico bom, boa parte aceita o que é apresentado e mantém os formatos antigos.

Demonstração de máquinas que se desligam quando mais se precisa, tendo que reiniciar toda uma idéia perdida, por causa de um computador antigo pode causar perda de tempo e estresse. No entendimento de Milkovich e Boudreau (2012, p. 482), as condições de trabalho, como máquinas mal projetadas, ausências de equipamentos que garantem a

segurança, a exposição a substâncias insalubres, causam problemas para todos os funcionários.

Para Chiavenato (2004, p. 430), o local de trabalho "constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho". O autor explica que "um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientes físicos que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar". Como pedido em lei federal, há a necessidade do técnico de segurança avaliar as iluminações das salas, acomodações e suas condições, mas principalmente, o próprio servidor deve se ajudar e enxergar os problemas que atrapalham o seguimento do seu processo de trabalho.

A temperatura do ambiente é outro fator que integra as condições físicas de trabalho, a qual pode influenciar no desempenho e na disposição do funcionário para a execução de suas tarefas, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (2011, pg. 34), oferece o seguinte procedimento quanto ao conforto térmico: "Art. 176. Os locais de trabalho deverão ter ventilação natural, compatível com o serviço realizado. [...] A ventilação artificial será obrigatória sempre que a natural não preencha as condições de conforto térmico".

O ambiente físico de trabalho envolve:

> *Iluminação*: luminosidade adequada a cada tipo de atividade. *Ventilação*: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras. *Temperatura*: manutenção de níveis adequados de temperatura. *Ruídos*: remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares. (Chiavenato, 2004, p. 430).

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 431), "Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal". Empresas bem-sucedidas possuem verdadeira obsessão em fazer do ambiente de trabalho um local agradável para se trabalhar.

Para Camões, Pantoja e Bergue. (2010, p. 12-13), as pessoas que utilizam o serviço público, aumentaram o nível de exigência em relação à satisfação das demandas, "a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspecto críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública". Para os autores, as exigências com relação à transparência e ética, escassez cada vez maior de recursos em todas

as esferas, e a necessidade de aproximação dos usuários aos serviços públicos, exige uma maior flexibilidade e prontidão, bem como da adaptação dessas organizações, “implicando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação”. De acordo com DAVIS E NEWSTROM (1992, p. 06), a disponibilização de tecnologia aos funcionários "permite às pessoas fazerem mais e melhor o trabalho” e “oferece recursos com os quais as pessoas trabalham e afetam as tarefas que elas desempenham”.

A maioria das entidades públicas enfrenta problemas sérios em termos de estrutura e conjunturais que acaba causando um “clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo”, estes problemas estão relacionados a “incapacidade financeira da entidade estatal para a realização de novos investimentos urgentes e inadiáveis” e a “vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações, em razão das taxas de investimento líquido verificadas” (VIEIRA, et al. 2011, p. 7).

2.3.5 Relacionamento interno

”A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com as organizações” (Chiavenato, 2009, P.8). O serviço público é feito de relações entre pessoas no ambiente de interações, não existe trabalho dentro da prefeitura que não haja uma conversa, discussão e reclamação feita pro robôs, mas sempre, unicamente, funcionários e contribuintes interagem entre si para finalizarem os seus objetivos.

GIL explica que as relações humanas são um processo de integração entre as pessoas numa situação de trabalho, de maneira com que estas pessoas colaborem com as empresas, até encontrarem a satisfação de duas necessidades sejam elas sociais ou psicológicas (2001, p. 19, apud ROMIO, 2013, p. 34).

Os autores Milkovich e Boudreau (2012), destacam que “a atmosfera das relações com os empregados reflete os valores e a cultura das organizações” (p. 453). Onde as “atividades de relações com os empregados são aquelas que buscam uma maior eficácia organizacional removendo obstáculos que inibem a completa participação e comprometimento dos empregados com as políticas da empresa” (p. 473). Segundo os autores, exigem programas de relacionamento que inclua a comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e conflito (p. 474). Alguns cursos são oferecidos, grande maioria na capital do estado, Porto

Alegre, poucos servidores se dispõem para buscar esse recurso disponível para todos servidores.

Para Ribeiro o "tratamento sempre condigno ao funcionário, ele aplica sua força trabalho, produtividade e dedicação e, em troca, a empresa o recompensa com salário justo, condições de trabalho, benefício, oportunidades de reconhecimento" (2006, p. 127). Conforme descreve o entendimento, a entrega da energia dos servidores para com o sistema público municipal de funcionamento burocrático é de intensa necessidade de apresentar ao funcionário um bom ambiente de trabalho e de uma enorme harmonia para manter a calma destes seres que desenvolvem todo um trabalho sério e que é visto como algo propósito, sem questão, pelo cidadão de hoje, logo, evidência uma maior intensidade de crédito em reconhecimento. CHIAVENATO "as relações com empregados dependem do estilo de administração que predomina na organização".

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (apud BRUNELLI, 2008, p.22-23), explicam que "o ambiente interno em que convivem os membros de uma organização é influenciado por crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos". Assim, o ambiente de trabalho é benéfico quando proporciona a "satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais".

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para o estudo deste desenvolvimento do trabalho de conclusão. Na pesquisa utiliza-se diversas ferramentas para alcançar respostas precisas. Assim sendo, segundo Marconi e Lakatos (2002, p 20) “como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

DIEHL E TATIM conceituam a metodologia “como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, como o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (2004, p. 47). Para estes autores, a “metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas” (2004, p. 48, apud ROMIO, 2013, 36).

RICHARDSON (2010, p. 70), destaca que o ‘método’ em pesquisa significa:

> A escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delinear um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes.

Neste capítulo, demostrou-se a objetiva metodologia usada para atingir uma escolha da ação pensada para determinar como encaminhar a pesquisa sobre a motivação dos funcionários do setor administrativo municipal.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa realizada, conforme o objetivo de estudo é do tipo exploratória e descritiva, ou seja, com objetivo do assunto é pouco abordado e pouco explorado, dificultado a formulação de hipóteses precisas. Sendo assim, através dela buscar-se obter uma visão geral e aproximada acerca de determinado fato. Enquanto, a descritiva é descrever as características principal é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2007, p. 42).

Sendo usada a pesquisa qualitativa para os gestores-líderes entrevistados que responderam às perguntas dissertativas, e a pesquisa quantitativa, ou seja, quantitativa e para os funcionários que responderam com caderno de resposta objetivas.

Para RICHARDSON o método quantitativo é amplamente utilizado na condução de uma pesquisa, "representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente, uma margem de segurança quanto Às inferências" (2011, p. 70).

Tanto para OLIVEIRA (2002, p. 116 apud ROMIO, 2013, p. 37) bem como para RICHARDSON (2011, p. 79 apud ROMIO, 2013, p. 37), "a abordagem qualificativa de um problema, é uma opção do pesquisador, é uma forma adequada para entender a relação de causa e efeito de um fenômeno social, sendo que existem problemas que só podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e outros, que exigem diferentes enfoques, e somente podem ser investigados pela metodologia qualitativa".

Para o procedimento do estudo técnico é de Diehl e Tatim (2004, p. 61), é usado o estudo de caso que é definido como:

> Um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Quadro 3 – Resumo delineamento de pesquisa

Delineamento				
Natureza	**Nível**	**Estratégia**	**Participantes**	**Processo de coleta**
Qualitativa	Exploratório	Entrevista Presencial	Gestores do Município de Salvador do Sul	Entrevista presencial em profundidade com líderes
Quantitativa	Descritivo	Enquetes e pesquisas	Funcionários do Município de Salvador do Sul	Questionário estruturado.

Fonte: Do autor (2019)

De modo geral, com o estudo de caso para a motivação, busca se ter respostas ao objetivo geral desta pesquisa, que consiste em entender os fatores que contribuem para a ausência de motivação dos servidores da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Segundo os autores Diehl & Tatim (2004, p. 64), "é um elemento passível de serem mensurados com respeito às varáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa". Já a amostra seria uma parcela dos habitantes selecionados. Sendo assim, quem determina a população de estudo também seleciona uma amostra que represente a população

A definição dos participantes do trabalho deve acontecer de modo simultâneo à seleção do método de estudo. Para as pesquisas quantitativas, pensa-se na participação dos servidores públicos, lotados em cargos efetivos, cargos de confiança e contratados. Estes servidores desenvolveram suas funções em diversos setores que integram a estrutura interna dos setores administrativos localizadas no prédio principal da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul, devido ao pequeno porte do município, possibilitará o envolvimento das seguintes secretarias: Secretaria Municipal da Administração e Fazenda, Secretaria da Agricultura e Meio Ambiente, Secretaria Municipal do Desenvolvimento e Habitação e Secretaria Municipal Educação e Cultura. Selecionar se a apenas os setores relacionados na administração destas, possibilitando aumentar o número de pesquisados. Já na pesquisa qualitativa será através de reuniões com a gerência, no caso, Prefeito e/ou secretários, totalizando 3 entrevistas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Diehl e Tatim (2004), os procedimentos da coleta de dados devem ser selecionados e utilizados pelo pesquisador de acordo com o estudo de pesquisa, entretanto se deve ter em consciência as qualidades e as limitações.

Existem inúmeros métodos de coleta de dados que podem ser utilizados conforme a necessidade de se obter informações. Para o crescimento e o aperfeiçoamento da pesquisa qualitativa a técnica de entrevista em profundidade será desenvolvida de forma presencial, entre o entrevistado e o entrevistador, na qual as perguntas formuladas serão previamente desenvolvidas com o objetivo de coletar informações conforme as diferentes respostas entre os entrevistados, entretanto os questionários serão os mesmos. E para a pesquisa quantitativa

e qualitativa será desenvolvido um questionário que será encaminhado para os servidores municipais que responderam objetivamente as questões conforme livre escolha de respostas oferecidas nas questões. Sendo que ao final das perguntas objetivas estará, para eles, responder, no módulo 3, a questões qualitativa com objetivo de coleta das informações conforme as diferentes resposta, mas de questões iguais.

Para CERVO E BERVIAN (2002, p, 48, apud ROMIO, 38) "o questionário é a forma mais utilizada para a coleta de dados, pois ele possibilita 'medir com exatidão o que se deseja', por ser um meio de obtenção de respostas às questões em que o próprio informante preenche. O questionário é formado por um conjunto de questões relacionadas com o problema central da pesquisa.".

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Num projeto de pesquisa é determinado pela metodologia para análise de dados, conforme citado por Bervian & Cervo (2007, 83-84). Trata-se da coleta e do registro de informações, em primeiro lugar, da análise e da interpretação dos dados reunidos e, finalmente, da classificação deles". A análise dos dados qualitativo é tratado como um rigoroso processo de interpretação das respostas dos entrevistados, coletadas pelo entrevistador, e colocadas na pauta de desenvolvimento do trabalho concluído.

Já DIEHL e TATIM (2004, p. 84), resumem a análise quantitativa como:

> Na análise quantitativa, pode-se calcular medidas, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística: ainda é possível calcular correlações ou tentar formas de análise multivariadas, como a regressão múltipla ou análise fatorial. Essa análise permite extrair sentidos dos dados, ou seja, testar hipóteses, comparar resultados para vários subgrupos e assim por diante.

Para análise dos dados quantitativos relacionados as questões de caráter objetivo distribuídas aos funcionários do Município, se deve ao ato de análise estatístico, de possíveis variáveis que existirá na entrega de repostas diversas, sendo que na maioria das respostas, oferecer direção a ser acertada para o processamento do desenvolvimento.

Os autores DIEHL & TATIM (2004) mencionam que:

> Análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações. A interpretação procura das um sentido mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material, apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Enfim, com a evolução do estudo e desenvolvimento das etapas do processo, em seguida a realização das entrevistas e questionários todas as informações obtidas serão analisadas de acordo com a sua natureza, referindo-se ao método qualitativo em forma de conteúdo e a quantitativa através de métodos estatísticos com conteúdo.

4. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme o título apresentado, este capitulo será usado para organização da referida pesquisa do trabalho em questão, mas, inicialmente, apresentaremos o local escolhido para a referida investigação que teremos oportunidade de conhecer.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A organização, objeto desse estudo, é a Prefeitura Municipal de Salvador do Sul/rs, trata-se de um órgão de administração pública. A organização localiza-se Av. Duque de Caxias, 422 - Centro - Salvador do Sul/RS CEP: 95750-000, e está dividida em mais repartições, dispostas em torno do centro do município e em seu interior, conforme disponibilidade para facilitar o atendimento dos munícipes. Telefone é o 51-3638-1221, endereço eletrônico https://www.salvadordosul.rs.gov.br/.

Figura 2 – Sede da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul
Fonte: Departamento Municipal de Imprensa (2018)

Salvador do Sul, município situado no Vale do Rio Caí, encosta inferior da Serra do Nordeste, foi emancipado de Montenegro em 09 de outubro de 1963, através da Lei Estadual nº 4.577 e posterior alteração no artigo 2º. Possui uma população de, aproximadamente, 7.000 habitantes. As etnias predominantes no povo são a alemã, italiana, lusa, sírio-libanesa e africana.

O clima é temperado, oscilando entre 14ºC e 28ºC, excepcionalmente, com temperaturas negativas no inverno. Está na média de 486m acima do nível do mar, atingindo 630m em seu ponto mais alto. Tem localização privilegiada, estando distante 95km de Porto Alegre, 65km de Caxias do Sul (Polo Metal-mecânico). 70km de Novo Hamburgo (Polo coureiro-calçadista), 33km de Montenegro, 60km do Polo Petroquímico de Triunfo e 22km de Carlos Barbosa. O gentílico é "salvadorense".

O povoado tem sua origem na década de 1840, levando o nome de São Salvador, em homenagem ao Sr. Salvador Alves da Rocha, fabricante de gamelas e barcos e um dos primeiros habitantes da região. O marco da colonização alemã se deu com José Inácio Teixeira Filho que, em 1856, como dono da sesmaria, revendeu lotes de terra para os primeiros colonos alemães católicos. Também era conhecido por "Kappesberg", em razão da família de Jacob Kappes que, por volta de 1859, aqui se estabeleceu. Em 1900, Campestre era a Sede como 6º Distrito de São João de Montenegro. Em 1930, o 6º Distrito passou para a Estação São Salvador. A princípio o nome era São Salvador (nova Salvador), em contraste com Tupandi (Velha Salvador). Depois, com a inauguração da Estação Férrea, foi chamado de Estação São Salvador, e, finalmente de Salvador do Sul, em 1963, em decorrência da emancipação.

O Município de Salvador do Sul apresentava em sua formação inicial, ao se emancipar de Montenegro, uma área de 348 km² e população de 14.000 habitantes, com os seguintes municípios limítrofes: Norte, Carlos Barbosa e Garibaldi; Sul, Montenegro; Leste, São Sebastião do Caí e Montenegro; E, a Oeste, Teutônia. Em função das emancipações de Barão, Poço das Antas, Tupandi, São Pedro da Serra e São José do Sul, a sua área passou para 89,31km². Os limites atuais são: Norte São Pedro da Serra; Sul, São José do Sul; Sul-Sudoeste, Maratá; Leste, Tupandi; Oeste, Poço das Antas; Sudoeste, Brochier. Área urbana: 2,20km². Área rural: 87,11km².

Em 1881, surgiu a primeira estrada de rodagem, a Buarque de Macedo, que vinha da Colônia Dona Isabel, hoje Bento Gonçalves, e fazia ligação com São João de Montenegro,

hoje Montenegro. A princípio, tornou-se rota de tropeiros. Hoje é denominada BR 470, antiga RSC 470.

O desenvolvimento chegou com a implantação da Rede Ferroviária, no início do século passado e que foi desativada depois do início dos anos 80, marco do comércio entre Salvador do Sul e cidades-polo, como Porto Alegre e Caxias do Sul.

Os primeiros imigrantes germânicos que se estabeleceram na encosta inferior da Serra do Nordeste, especificamente Salvador do Sul e São Pedro da Serra, lá por 1850, tiveram enormes dificuldades para colonizar a região devido às densas florestas, habitadas por índios e animais selvagens. Aos poucos dominaram o terreno hostil e estabeleceram parâmetros para desenvolver uma sociedade bem organizada.

Bem cedo, demonstraram grande capacidade de agrupamento, criando sociedades com características espirituais, educativas, beneficentes e de divertimento (lazer). As virtudes mais proeminentes desses imigrantes foram a coragem, a presteza, o espírito de economia, o espírito familiar e o espírito social. Deram especial atenção às tradições familiares, principalmente, em torno do nascimento de uma criança, das bodas (casamento), do enterro, do Natal, da Páscoa, do 1º de janeiro e do Kerb.

No tocante à cultura, deram ênfase especial à língua que embora enfraquecida, ao longo do tempo, pela imposição da língua portuguesa, preservaram sua base. Assim, por um bom tempo, a imprensa, através de impressos (jornais e folhetins) em língua alemã, também exerceu grande influência. Por longo tempo, o ensino ministrado nas colônias se fazia através de escolas primárias, católicas e protestantes, em língua alemã (Farschule). A religião seguia basicamente duas linhas: Católica e Protestante (Luterana).

No tocante ao folclore, os germânicos sempre tiveram grande afeição à música e à dança. Na gastronomia, trouxeram o hábito ao consumo da batata, da carne de porco, do chucrute, da cuca, da massa, da lingüiça, do rabanete, da couve e de uma série de outras guloseimas. Além de colonos que trabalhavam a terra, muitos se dedicaram a profissões artesanais (ferreiro, sapateiro, alfaiate, curtidor de couros (curtume), carreteiro...), ao comércio e à indústria. Até na política, bem cedo conquistaram posições, assumindo proeminentes destaques como líderes das comunidades (Sub-prefeito, prefeito e até deputado).

A estrutura administrativa é regulamentada pela Lei Municipal Nº 2734 DE 04 DE MARÇO DE 2009.

Tendo estrutura administrativa de 6 secretarias e gabinete municipal denominadas conforme Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 – Secretarias da Prefeitura de Salvador do Sul

Secretarias Municipais da Prefeitura de Salvador do Sul
Gabinete do Prefeito
Secretaria Municipal da Gestão, Finanças e Fazenda
Secretaria Municipal Desenvolvimento Econômico que integra Agricultura e Meio Ambiente
Secretaria Municipal Educação, Cultura, Turismo, Esporte e Lazer
Secretaria Municipal Industria, Comercio e Habitação
Secretaria Municipal Obras, Serviços e Mobilidade Urbana
Secretaria Municipal Saúde, Ação Social e Habitação

Fonte: Município de Salvador do Sul (2019).

De acordo com o a atual Gestão Muda Salvador (2017 – 2020), conforme pode ser visto no Quadro 4, conta com um quadro de 309 (Trezentos e nove) servidores, ocupantes de cargos efetivos, cargos de comissão e estagiários.

4.2 DADOS PRIMÁRIOS

Neste capitulo, estaremos apresentando os resultados obtidos na pesquisa qualitativa e quantitativa. Na pesquisa qualitativa foi realizado em 3 entrevistas com gestores. Sendo Prefeito do Município de Salvador do Sul, Marco Aurélio Eckert, Vice-prefeito do Município em questão, Léo Haas e a Secretária Municipal do Desenvolvimento Econômico, Gledes T. Forneck.

Seguindo com a pesquisa quantitativa, temos a pesquisa qualitativa, no caso, da segunda etapa que apresentou um questionário de 30 perguntas para os servidores do setor administrativo do Município de Salvador do Sul. Está pesquisa foi dividida em 3 seções, sendo a primeira seção para conhecermos o perfil dos pesquisados. Na segunda seção foi pedido, de forma objetiva, a análise sobre o trabalho executado pelos perguntados e por último, na terceira seção, os investigados escreveram relações de motivação e desmotivação para análise deste.

Com base nos resultados das duas fases de pesquisa, em conjunto com o conhecimento adquiridos através do desenvolvimento do referencial teórico, foram analisados os pilares fundamentais para a importante motivação dos servidores público municipais na conquista diária de convencer os contribuintes do seu imenso potencial em ajudar o todo, fortificado pela união de colaboração, da boa convivência e energia de pensamentos.

4.2.1 Resultados da Fase da Pesquisa Qualitativa

A análise dos resultados das entrevistas qualitativas, foi realizado utilizando o método de análise de conteúdo. Primeiramente, realizou-se uma leitura, em seguida foi aplicada a exploração do material das entrevistas. Com base dos exames sobre as perguntas repassadas aos participantes, procurou identificar a motivação destes com relação ao seu trabalho e a força de levantar o entusiasmo dos seus funcionários. Usando como base no referencial, segue abaixo, a descrição das perguntas e respectivos resultados.

1) Você se considera um bom líder para sua equipe de trabalho? Porquê?

Os entrevistados um, dois e três se consideram bons líderes para as suas equipes de trabalho. Mencionaram o bom trabalho de diálogo para com os servidores, dizem saber ouvir e exercer de forma mais democrática a idéias, agregando e construindo o emprego num conjunto, em equipe. Assim sendo, encontramos entrevistados de lideranças que se prestam ao diálogo com seus funcionários, para efetuar uma equipe de respeito que pode dar ênfase a questões de todos em um ambiente facilitador e de flexibilização. O entrevistado um e dois comentaram da liderança é feita por pessoas comuns, mas que devem apresentar um trabalho incomum. Entrevistado um ainda falou de demostrar disciplina na equipe junto com sua recompensa no conduzir das transações.

2) Quais os métodos de incentivo que o Município oferece aos seus líderes e liderados para mantê-los motivados diariamente? Na sua opinião o que poderia ser aprimorado?

Na segunda pergunta, os entrevistados um, dois e três que responderam à pergunta, comentaram em destaque o incremento de seminários e palestras para gestão motivacional. Demonstrou a questão, uma ênfase nesta área que deve ser explorada no setor público, pois, parece que inexiste tal alavanca de incremento no serviço público municipal. Também foi comentado, por entrevistado um, a importância de atribuir papéis de responsabilidade específicas e de acordo com suas habilidades e competências para cada servidor. É muito importante esse clima de motivação nos líderes entrevistados, pois essa energia será repassada para os liderados que efetuam os trabalhos mais variados, ampliando a cooperação, satisfação e animação destes para os serviços que são de grande fadiga emocional e mental.

3) De que forma você trabalha com os seus liderados para manter o bom relacionamento na equipe de trabalho? Qual a essência que você planta e cultiva em seus liderados?

Apresentado pelos entrevistados um, dois e três com uma ferramenta importante, a valorização dos funcionários deve ser levada a um patamar mais elevado devido as condições de encontrar bons resultados feitos em conjuntos. Demostrou-se pouco conhecimento de como elevar a valorização, no caso, do entrevistado dois que cobra mais trabalho. Colocar a importância do trabalho feito pelo setor público perante a um todo é a essência plantada pelos líderes para com os colaboradores como disse o entrevistado de número um

4) Você se sente motivado/feliz com o cargo que ocupa na Prefeitura do Município?

Está pergunta é de uma resposta muito importante para o contexto deste trabalho, pois ele se baseia na motivação e felicidade dos servidores públicos do Município que tendo responsáveis, os gestores perguntados, também se atém a motivação de servidores públicos.

Nisto, os entrevistados um, dois e três descrevem o fato de estarem na gerência de seu Município como um momento gratificante e de muita responsabilidade e grande desafio. Trata-se de um ato incomum, para qualquer cidadão Salvadorense, poder exercer o seu melhor em organizar, transformar e dar exemplo para geração atual como também os antigos e novos funcionários e a população da comunidade em geral. E é um motivo realizador deixar um legado descreveu o entrevistado de número um. Outra menção do entrevistado um é a diversificação e o respeito da vocação de gestores municipais perante a política local.

Enfim, vencer as dificuldades e botar os sonhos de melhorar a cidade, para funcionar e após sentir o fruto do trabalho concretizado comenta o entrevistado três. A satisfação no trabalho é entregue uma motivação para a vida de cidadão.

5) Em relação aos servidores e servidoras da organização como você percebe o contentamento dos mesmos com a atual gestão e suas chefias?

Percebe-se o descontentamento com vícios dos funcionários que têm mais tempo de casa. O descontentamento é dos próprios questionados, mas deve ter, também, aborrecimento dos servidores. Dos entrevistados um, dois e três foi relatado a falta de um salário digno para o trabalho dos contratados, como também para os próprios. Assim, para satisfazer os colaboradores os entrevistados dois e três mencionaram o uso de promoções desnecessárias que deveriam ser usadas atender às gratificações de meritocracia e aumento de responsabilidade. Em anos de governos ruins, as bonificações se fizeram com que os salários base não acompanhassem um crescimento conforme os municípios locais. Assim, criou-se cargos sem necessidade e que acabaram aumentando o descontentamento de outros funcionários, como também da população, além dos custos da administração.

6) Você, como gestor, como avaliaria o desempenho dos servidores?

Na questão perguntada sobre desempenho dos liderados acredita-se que têm a melhorar. Os entrevistados um, dois e três descrevem como problema o fato de alguns servidores não oferecerem seu total para com seus trabalhos. Tendo a recorrer a compra destes, não todos, com promoções. Entrevistado dois e três, reclamam da impossibilidade de recorrer a demissão de colaboradores que não efetuam suas devidas funções, por se tratar de funcionários públicos, eles têm estabilidade por lei de seus cargos. Entrevistados um, dois e três elogiam os servos prestativos, mas contam o entrevistado dois e três que existe amolação por parte de outros indivíduos. Essas palavras me vieram quando mentalizei o que ocorre no setor público e as reclamações dos gestores. O servidor segue uma agenda partidária e gostaria que essa fosse a sua chefia, porém, a decisão vem através da escolha, por voto, da população, pois estamos numa democracia e a maioria vence, indiscutivelmente. Mas, também, enxergo que a artifícios de maior rigidez, para gestores usarem contra as trapalhices

de alguns funcionários. Como os famosos ganchos e advertências que existem para os concursados do serviço público, inclusive, podendo levar a demissão dos mesmos.

7) Na sua opinião a percepção que os servidores têm sobre atividades desenvolvidas por eles, produz sentimento de satisfação desses com relação ao próprio trabalho realizado?

Os entrevistados um, dois e três nesta pergunta, mencionaram o bom desempenho dos funcionários e da favorável opinião do trabalho seguidos pelos gestores. Se sentem útil e gostam do que fazem. O entrevistado um diz confiar em seus empregados e nisto, demonstra boa vontade, flexibilidade para os mesmos, mas referiu que quer resultados condizentes como uma boa equipe.

8) Como você avalia as condições do ambiente físico de trabalho dos servidores municipais?

No geral, a resposta desta pergunta pelos entrevistados um, dois e três foi a mesma. Está avaliado que as condições oferecidas para o trabalho na gestão atual, está em boas condições. Menciona que os funcionários públicos têm privilégios de boas condições físicas. O entrevistado um menciona que quando chegou para administrar, verificou um ambiente de trabalho desconcertante e de verdadeiro caos, enervou-se a ponto de colocar uma maior vontade em melhorar tudo aquilo. Transformou o ambiente em pouco tempo. Entregou um ambiente favorável para seus funcionários e contribuintes como deve ser para todos, recorda. Sabe-se a muito das boas condições de trabalho elevam as situações de bom trabalho por parte da equipe de trabalho, não criando situações discutíveis e de desculpas.

9) E avaliação dos equipamentos, mobiliário e softwares disponibilizados pela Administração atual aos gestores?

Conforme resposta anterior, apresentam os entrevistados um, dois e três, os destaques para a funcionalidade do serviço nos setores de trabalho. Com novos sistemas de Informática, mencionados pelos entrevistados dois e três e internet, os benefícios proporcionados pelos *softwares* cada vez mais atual, fez dar a administração atual, um salto para próximo do ideal.

10) Você tem alguma sugestão de melhoria para o processo gestão de liderança exercidos na sua gestão?

Os entrevistados um, dois e três enumeram as sugestões para resposta da pergunta de n.º 10 é de apresentar a introdução de um problema recorrente existente no setor público nacional. Há falta de comprometimento do servidor concursado para a realização da sua missão perante ao concurso disputado. Outros dizeres de sugestão é do entrevistado de n.º um que o entendimento da Administração Pública é das pessoas, pagos por estes, e deixar de ser um "veículo partidário". Entrevistado dois pede o fim dos concursos que empregam pessoal com estabilidade da profissão, sem a chance de demitir, parecendo que os funcionários nem cogitam o trabalhar, pois, estão, somente, pelo dinheiro. E, por fim, como sugestão para melhora no processo de gestão de liderança é do entrevistado três que menciona em introduzir uma pasta de gastos com pessoal em um trabalho de motivação. Com períodos de alongamento e tratamentos psicológicos, com ênfase na melhora da qualidade do servidor para extrair mais desta mão-de-obra importante dentro do Município. Tanto do pessoal do baixo como os próprios gestores deveriam se acomodar na necessidade de introdução da motivação, pois demostra-se um descontentamento por parte de todos do funcionalismo público que foi muito afetado nos últimos anos pelos recorrentes atos de corrupção praticados pelos partidos de esquerda e corruptores em geral da nação. Esses atos, impensáveis, na pequena Salvador do Sul, acabam desmoralizando, qualquer servidor público de qualquer esfera pública.

4.2.2 Análise Geral e Observações da Fase de Pesquisa Qualitativas

Neste exame geral de síntese da pesquisa qualitativa foi desenvolvida em texto corrido, uma análise textual discursiva, pois os entrevistados entregaram respostas muito próximas e poucas ideias diferem de um entrevistado do outro, assim, foi colocado junto da análise dos entrevistados, suas observações usadas durante a entrevista e foi objetivado observações deste que fez a pesquisa que abrangeu a energia de três líderes da gestão atual do Município de Salvador do Sul. Prefeito, Vice-prefeito e Secretária do Desenvolvimento.

Com demonstração de pensamentos similar, destacam a importância do respeito para com a equipe de trabalho, mantendo um bom relacionamento. Na análise dos entrevistados um, dois e três evidenciou o fato de existência de motivação no trabalho dos líderes que é muito importante na essência de um líder de sucesso o dever de conter, "respeito, comprometimento, responsabilidade, a motivação, comunicação, transmitir confiança, valorização do próximo e influenciar de forma positiva a sua equipe" como menciona o entrevistado n. um. Porém, os entrevistados dois e três narrou as falhas presentes de "resultância na equipe dos servidores" pelo entrevistado dois. Tanto que é declarado desculpas pelas "faltas dos servidores em se apresentarem para um bom serviço", tendo como sugestão "o fim dos concursos", disse o entrevistado dois e três. Diferente se referiria o entrevistado um que sabe a importância de um concursado para a administração da entidade organizacional pública, relata que "os concursados são escolhidos por concurso de mérito, ficam em seus cargos, gestão após gestão, não se alteram e assim, conhecem o seu trabalho, diferentemente, dos gestores que deixam o governo a cada 4 anos". Como os seus respectivos colegas, escolhidos por ser os queridinhos colhedores de votos para os cargos de confiança e de FG's questionáveis. Menciona-se dos entrevistados em encontrar ideias de facilitar o ambiente, através de flexibilização e interação com os funcionários que é importante no quesito da motivação no local de serviço, pois do contrário, na imposição das normas e idéias valoradas pelos agentes administrativos pode-se elevar a negação e criação de conflitos, perda de tempo, logo, dinheiro, em atos vagos e sem necessidades por parte dos gestores.

Encontrou-se todos os três entrevistados na encruzilhada de mencionar o trabalho dos funcionários que é importante para a administração do Município, mas se encontram entre partidários contrários e os funcionários da gestão da situação que exercem suas funções conforme manda o diretório do partido político. "Alguns trabalham bem como falou o entrevistado três, pois estão para o trabalho que os enobrece como cidadãos da sociedade local, mas os entrevistados um, dois e três mencionaram o trabalho fracos dos concursados que se opõem a gestão da situação criando um conflito de afazer, desnecessário, pois "todos devem trabalhar em conjunto, em cooperação, na busca da equipe perfeita de uma boa finalização em pró do Município que é o seu anteparo e nisto melhorar o seu salário, seu emprego, por questão de mérito como disse entrevistado dois.

Foi mencionado pelos entrevistados também a contenção de custos, desnecessitando o acesso de investimento no quesito de motivação para os funcionários, como exemplo, o salário baixo pago pela administração. O resultado é funcionários extenuados e estressados

que seguem ideologias e/ou ideais partidários, dentro da política municipal para efetivar essas ações, muitas vezes de caráter egoísta, em pró da elevação de salário próprio ou diminuição de seus trabalhos, através da troca de função e/ou uma gratificação sem aumento das responsabilidades, aumento de prestigio. Porém, de tempo determinado.

No âmbito da infraestrutura da governança os entrevistados um, dois e três descrevem o local de trabalho como "muito bom e que sempre haverá algo para melhorar, mas que foi melhorado muito desde a última gestão" disse o entrevistado dois. É uma necessidade básica de carácter fundamental para qualquer funcionário, de qualquer empresa, se beneficiar da infraestrutura que atenda as expectativas de trabalho. Sua melhora influi para uma mútua alavancagem na motivação do serviço prestado pelo servidor.

Os entrevistado três, sugere a criação de "ações de motivação para os funcionários da Prefeitura do município, como um ato de necessidade e importante para administração geral de todos os setores". O entrevistado um mencionou a importância de criar ações de motivação pró-trabalho, de essência comunitária que é "o dever do servidor público municipal" e a desmotivação do ente partidário por parte de qualquer agente de assistência social, comentando como "o mal da gestão atual e futuras".

4.2.3 Resultados da Pesquisa Quantitativa

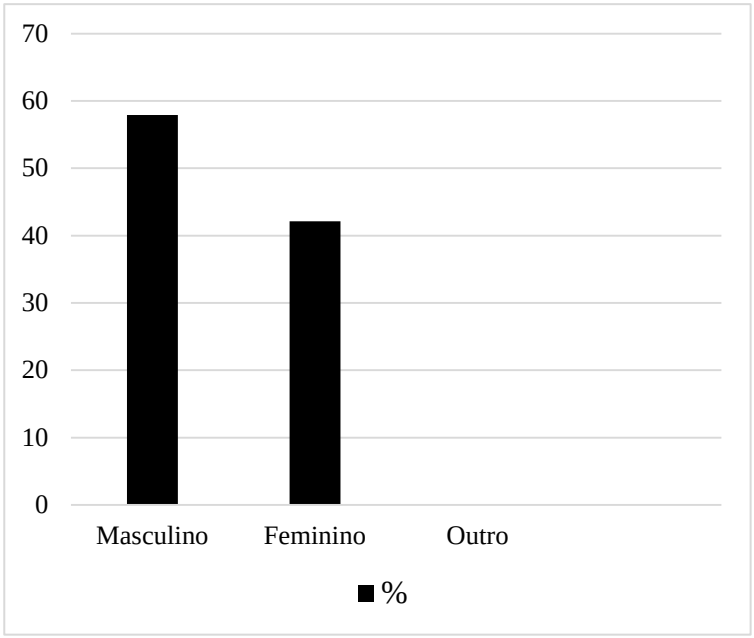
A seguir, repassa-se uma apresentação do desenvolvimento da fase de pesquisa quantitativa desenvolvida com os servidores públicos do Município de Salvador do Sul com base da sua motivação no trabalho exercido, entusiasmo para considerações finais.

4.2.3.1 Perfil do público pesquisado e síntese

A seguir, apresento os dados demonstrativos do pessoal que ajudou na pesquisa, através de votos computados, e seu perfil, nos quadros abaixo. Segue com as tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8. Logo após o gráfico foi desenvolvido a síntese sobre cada questão de perfil da pesquisa.

Conforme ilustra Figura 3, abaixo, visualiza o predomínio do gênero Masculino, representado por 57,9% dos entrevistados, já em relação ao gênero Feminino é representado por 42,1% dos entrevistados sendo o gestor de gênero masculino.

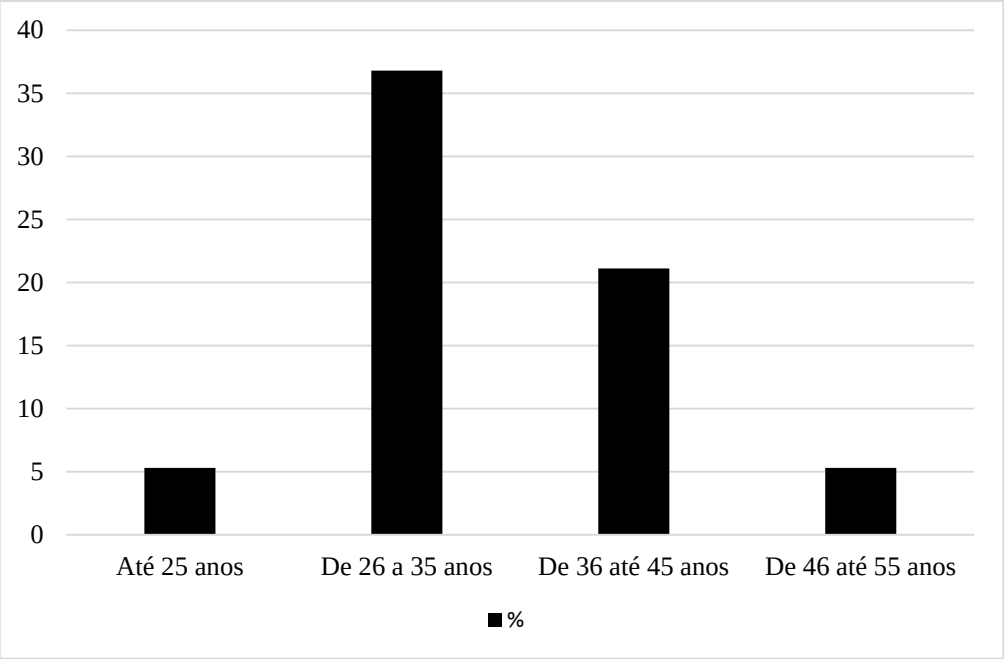
Figura 3 – Gênero dos colaboradores



Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Na questão da faixa etária dos participantes, observa-se na Figura 4, a seguir temos que a geração X, com 36,8 % é a maioria dos entrevistados entre 26 e 35 anos de idade, seguido por 31,6 % que possuem acima de 56 anos da chamada geração *Baby Boomers*, e geração Y que é representada pela faixa dos até 25 anos, tem 5,3 %, mesma porcentagem da idade de 46 até 55 anos. O gestor se enquadra nesta faixa etária, mas como podem verificar a grande maioria é de jovens funcionários que bem motivados tendem há oferecer uma ótima equipe de trabalho.

Figura 4 - Faixa etária dos colaboradores

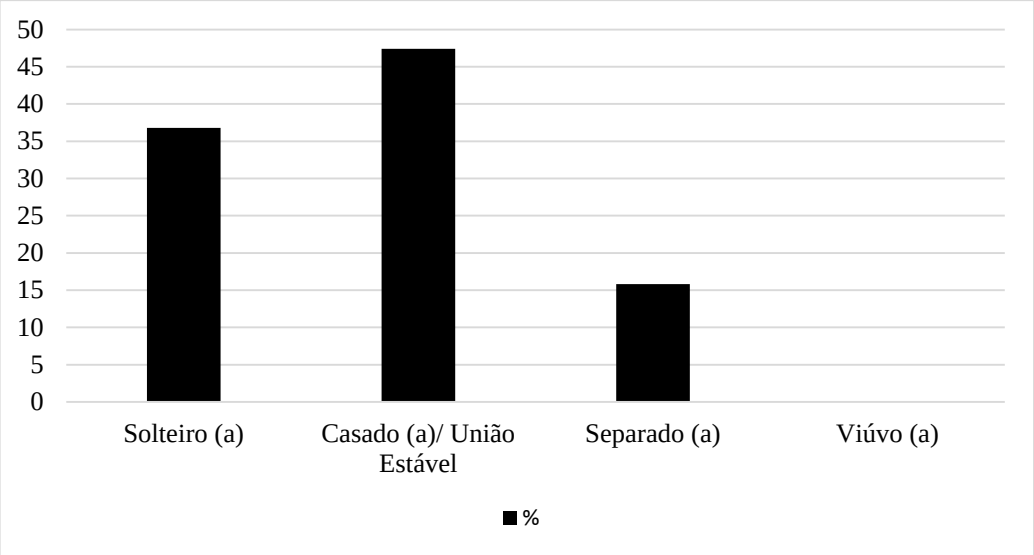


Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Aqui encontramos uma grande porção de funcionários de pouca idade de trabalho, para o setor público municipal, no caso, das funções atuais da administração é importante esse pessoal novo, pois, atualmente, exige-se muito de conhecimento dos sistemas de informação, como computador e *software* que apareceram para ajudar no trabalho a pouco mais de 20 anos. Tendo essa maioria de pesquisados um pleno conhecimento na área da informática, teremos personagens de respostas rápidas perante os contribuintes e as solicitações dos gestores líderes. Inclusive os próprios novatos do trabalho, certamente, ajudaram os funcionários com mais tempo de casa que podem desconhecer a matéria dos sistemas, como também serem acorridos pelo conhecimento vasto de casa, de prefeitura, e assim, havendo uma estrutura de cooperação e equipe.

Conforme Figura 5, a pesquisa de perfil dos funcionários da municipalidade a maioria, incluindo o gestor, encontra-se casado e/ou em união estável, sendo o percentual de 47,4 %, os solteiros representaram 36,8 %, existindo também uma faixa de separados de 15,8 %.

Figura 5 – Estado civil dos colaboradores

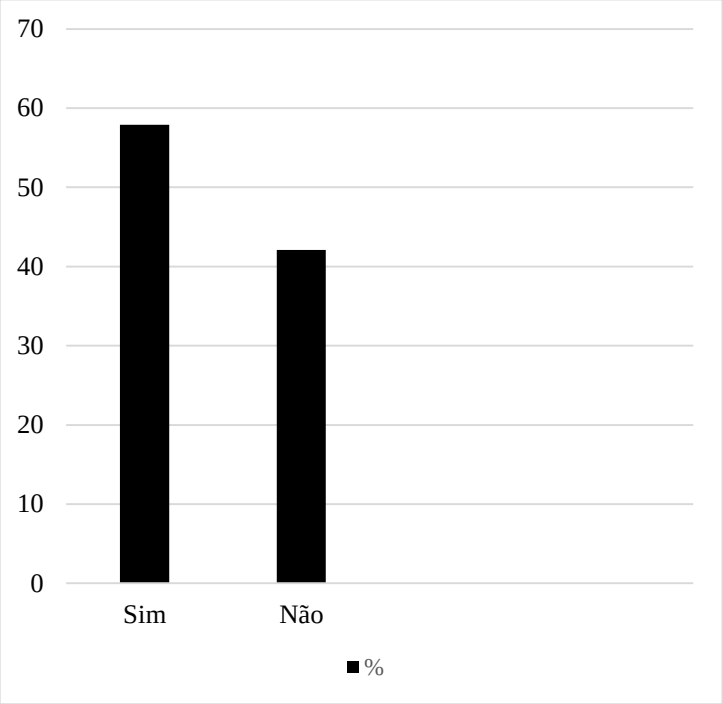


Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Examinando a Figura 5, anterior, estamos diante de um maior número de pesquisados casados além de ter um percentual de solteiros. Isso é importante para a formação de uma equipe colaborativa, pois o funcionário casado vem de uma experiência, na própria casa, de se houver uma prospera união existira maior facilidade de finalizar metas criadas. Também, demostra um percentual de pessoas responsáveis, em relação aos colegas solteiros, assim, existira, certamente, mais comprometido com o trabalho e isso é bom para equipe que leva aos solteiros buscar como exemplo para o trabalho e para a vida de um dever de competência a ser cumprido.

Para a Figura 6, abaixo, representa os resultados obtidos para sabermos quantos os colaboradores possuem filhos e os que não têm filhos. A diferença foi de 57,9 % para aqueles que tem filhos e 42,1 % para os que não tem filhos, não incluindo o gestor.

Figura 6 – Colaboradores que têm filhos

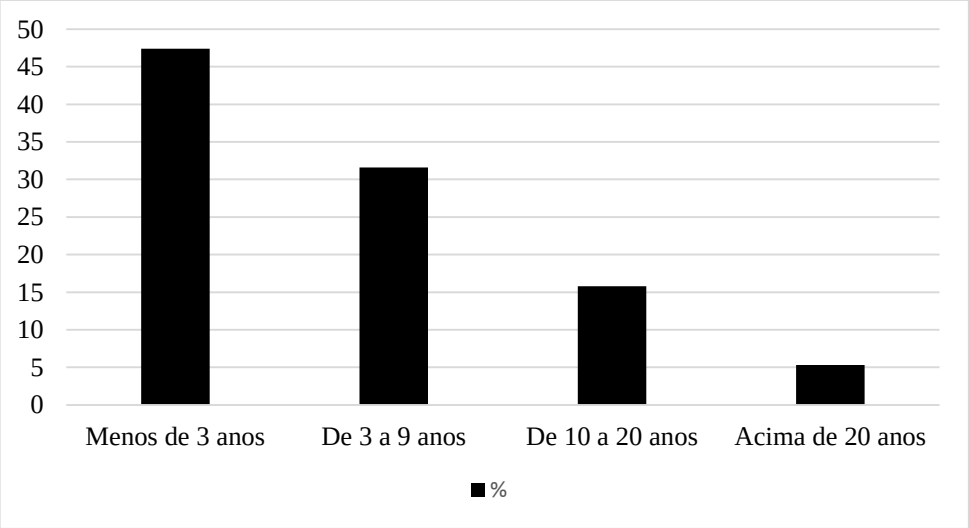


Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Junto com os filhos vem uma maior responsabilidade que advém de tarefas cumpridas com maior competência em relação a vida anterior, sem os filhos. Essas responsabilidades os país levam junto para a sua forma de trabalho, provavelmente para dentro do setor público e assim, transformam o trabalho simples em algo bem feito, tendo afazeres finalizado, cumpridos e sem embolação.

Quanto tempo de trabalho no setor administrativo, como mostra a Figura 7, temos 47,4 % dos entrevistados possui até 3 anos de trabalho no Município de Salvador do Sul, significando a entrada na última gestão, 31,6 %, de 3 a 9 anos, 15,8 % de 10 a 20 anos, 5,3 % acima de 20 anos trabalhados nesta organização. O gestor encontra-se quase 2 anos e 9 meses, portanto índice de 47,4 %.

Figura 7 – Tempo de trabalho dos colaboradores



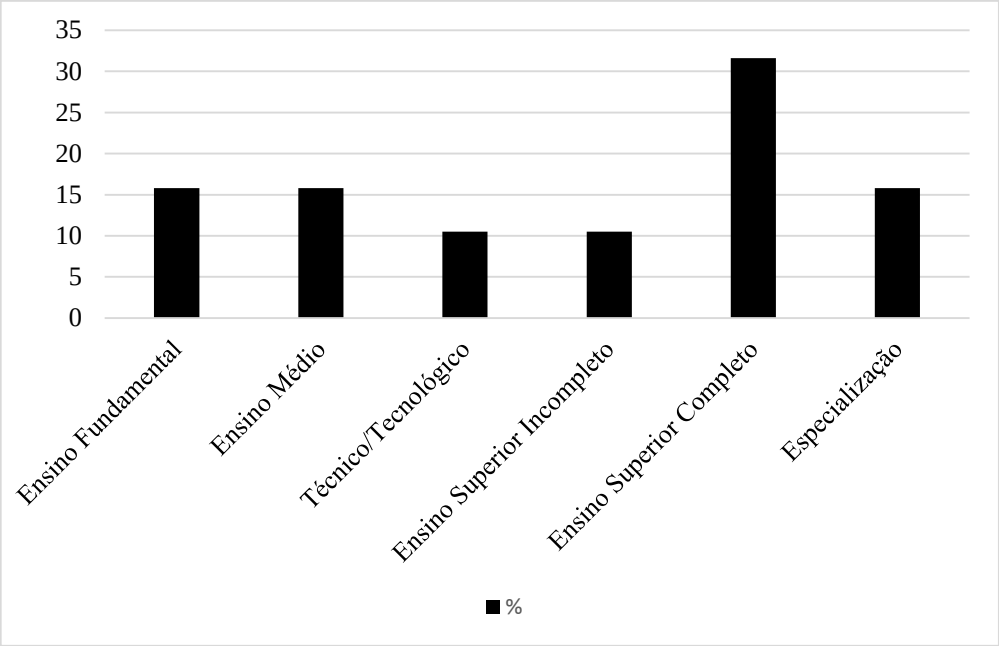
Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Aqui vermos e analisamos um porcentual maior para funcionários que estão a pouco tempo na prefeitura Municipal, sendo que fazem mais de cinco anos do último concurso e não foste chamado novos concursados inscritos para o setor administrativo. Podemos verificar que boa parte dos pesquisados são funcionários da atual gestão (2017 à 2020) e podendo, assim dizer que são de maioria cargos de confiança que é quando são chamados pelo presidente do executivo municipal, no caso, prefeito, para cumprir funções que os concursados cumprem ou cumpririam anteriormente. Esse fato é importante lembrar que pode levar ao desencontro de ideias entre os servidores dos cargos de confiança em relação aos concursados, pois esses servidores, chamados para os cargos existentes, entram sem conhecer o funcionamento da máquina pública, como novatos, diferente do concursado que conhece a burocracia existente e de pouca alteração. É desanimador para o concursado ter que ensinar os novatos e ainda cumprir sua função, acaba por existir uma carga maior sobre o concursado e que verá todo o trabalho ir embora com a troca da gestão. Ao mesmo tempo, acaba sendo importante, adentrar novos servidores, pois como dizemos na Municipalidade, “Vassoura nova varre melhor”, ou

seja, os novatos entregam novas ideias ou enxergam ideias onde os concursados não encontrariam soluções.

Já a escolaridade dos servidores, observa-se na Figura 8, abaixo, uma boa margem de servidores possui Ensino Superior, sendo 31,6 % dos entrevistados. Outros 15,8 % dos entrevistados possuem ensino fundamental, médio e Especialização, caracterizada por pós-graduação e ou mestrado, e 10,5 % possuem cursos técnicos e/ou tecnológicos.

Figura 8 – Escolaridade dos colaboradores



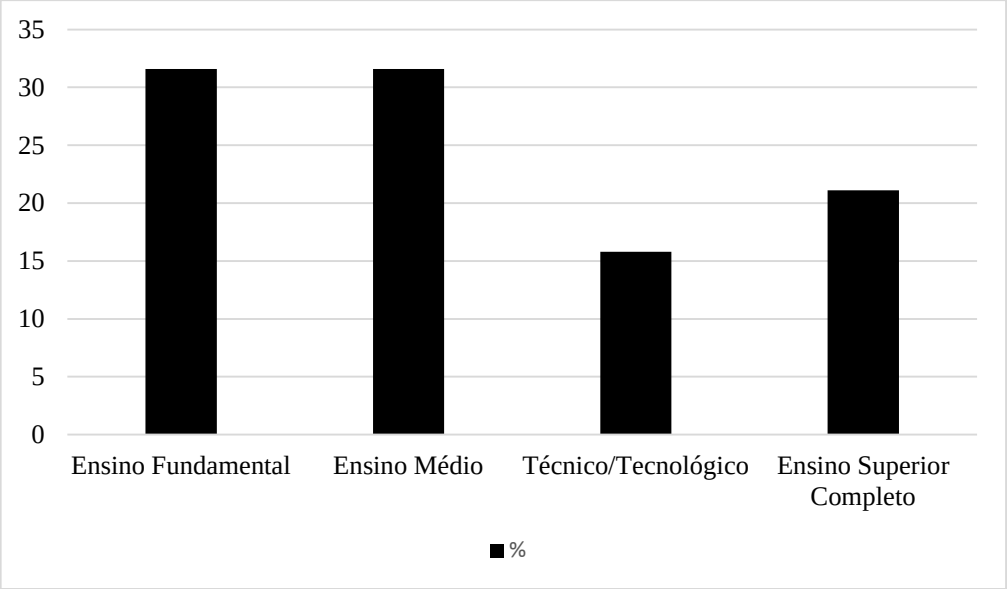
Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Para análise da Figura 8 que foi visualizado agora, encontramos a ampla maioria, dos funcionários entrevistado, com ensino superior completo e bons números para áreas de especialização, como pós-graduação e mestrado, além dos cursos tecnológicos e superiores incompletos. Isso simboliza dados incríveis, para uma equipe de trabalho com bastante conhecimento técnico em áreas especializada que ajudaram muito a cumprir metas, como leis ordinárias e de processos dos projetos de trabalhos em geral, prático e teórico. Finalizar solicitações vindas do governo estadual e federal, além do próprio município.

Em relação à servidores que tem escolaridade superior ou inferior para condição pedida ao seu cargo, visualiza-se na Figura 9, abaixo que uma parcela considerável dos servidores possui escolaridade superior em relação a exigência escolar necessária para ocupar os cargos,

sendo 31,6 % dos entrevistados estando a ocupar cargos de Ensino Fundamental e mesma porcentagem para Ensino Médio. Dos servidores entrevistados 15,8 % têm ensino Técnico como exigido e 21,1 % para necessidade de Ensino Superior.

Figura 9 – Escolaridade pedida para sua função



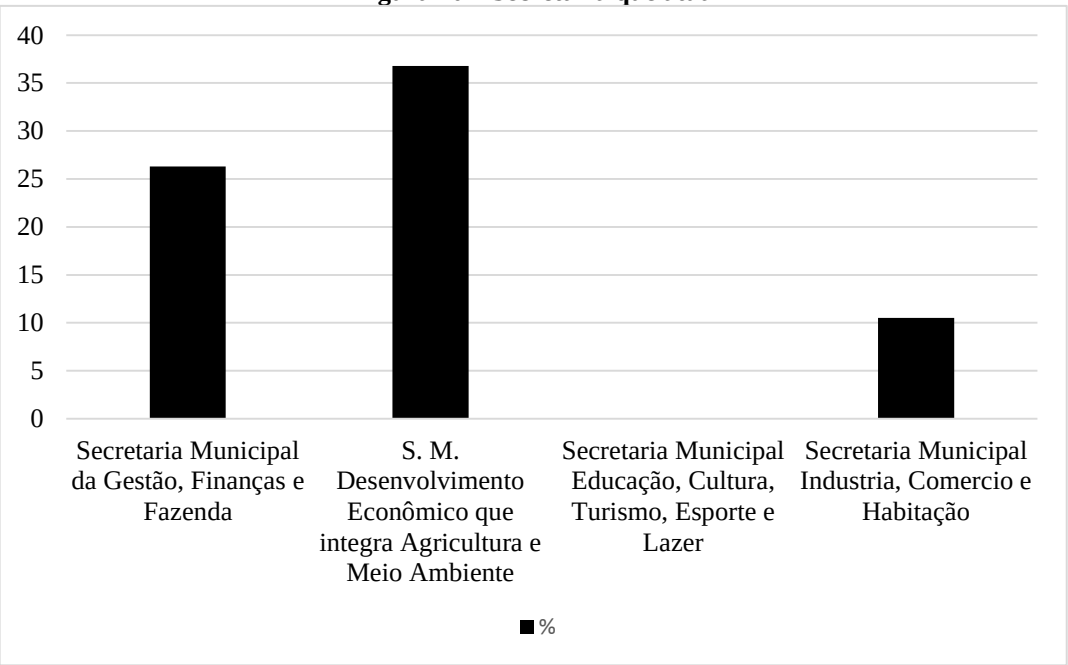
Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Aqui encontramos a disparidade dos serviços a serem ocupados conforme a escolaridade. Hoje, é difícil, mas, não é impossível ver secretários sem estudo controlando servidores com estudo, quando o certo é bem o contrário. Devido o conhecimento técnico exigido para comandar as pastas de gestão de uma prefeitura municipal, e a exigência ser de no mínimo ensino fundamental é de enorme disparate, mas, pode ocorrer isso conforme lei. Porém, devido as mais diversas funções e burocracias que tem a ser cumpridas em uma secretaria, um funcionário a par disso, conhecendo números e fatos rápidos de pensamento a serem feitos, terão uma maior facilidade para cumprir com a função. No caso, um ensino superior.

Aqui vemos de quais secretarias os colaboradores que participaram da pesquisa trabalham. Conforme a Figura 10, abaixo. A grande maioria dos entrevistados se encontra sobre supervisão da Secretaria do Desenvolvimento Econômico que integra Agricultura e Meio Ambiente com 36,8 %. Na Secretaria Municipal de Gestão, Finanças e Fazenda aparece em segundo local com mais servidores administrativos com 26,3 %, logo após temos a

Secretaria de Obras, serviços e Mobilidade Urbana com 15,8 % e com 10,5 % as Secretarias Municipais da Indústria, Comercio e Habitação e Secretaria da Saúde, Ação Social.

Figura 10 – Secretaria que atua



Fonte: Do autor, setembro de 2019.

Aqui encontramos que maioria dos que responderam à pesquisa são de setores burocráticos, caso, administrativo e que lidam com atividades ligadas ao desenvolvimento e gestão de números, burocracia, atendimento ao público em geral.

4.2.3.2 Avaliações quantitativas realizadas pelo público pesquisado e síntese

A seguir, nos quadros 5 até 9, é apresentada os resultados da pesquisa realizadas pelo público pesquisado em relação ao trabalho dos servidores públicos municipais. As questões de número 9 até 28, foram misturadas e apresentadas para os entrevistados que após reunidas em tópicos aglutinados, para uma melhor observação da análise, conforme o entendimento dos temas centrais que se diferem. Observação e síntese de análise das respostas estão a seguir dos Quadros.

a) Integração Social na organização segundo os servidores

QUESTÕES (%)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	DESCONHEÇO	TOTAL
9. Como você avalia o espirito de colaboração dos colegas de trabalho?	-	73,7	26,3	-	-	**100**
14. Os gestores conversam com você sobre o seu desempenho?	10,5	31,7	36,8	10,5	10,5	**100**
18. Você se sente à vontade para falar com qualquer um dos gestores?	52,6	31,6	10,5	-	5,3	**100**

Quadro 5 - Integração Social na organização segundo os servidores
Fonte: Do autor – Setembro/2019

Na questão de n.º 9, do Quadro 5, demonstra grande maioria avaliando como *bom* o relacionamento entre colegas no trabalho. Existe uma boa conversação entre todos, pois a cidade é pequena e todos se conhecem, conhecem suas famílias e vizinhos. Seu trabalho.

Na questão de n.º 14, encontramos animosidade em relação ao resultado anterior, dando ênfase a *regular* seguido de *bom* e empate entre *ótimo*, *ruim* e *desconheço.*

Para a questão de n.º 18, tem ampla segurança em conversar com qualquer dos seus gestores, sendo *ótimo* e *bom*, por maioria.

Assim, temos no Quadro 5, pesquisa quantitativa dos funcionários dos setores da administração, sobre *a integração social na organização*, tendo o *bom* prevalecido, restando assim, demonstração de boa amizade entre colegas, uma ressalva para os gestores, pois ouve maior escolha da falta de conversa de desempenho entre os funcionários e chefes, mas que deve ser, facilmente, resolvido, pois a ampla maioria dos servidores se sente à vontade em conversar com seus superiores e qualquer outro gestor.

b) Oportunidade de crescimento segundo os servidores

QUESTÕES (%)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	DESCONHEÇO	TOTAL
11. Como você avalia as oportunidades oferecidas para crescimento e desenvolvimento dos servidores?	10,5	31,6	31,6	26,3	-	**100**
12. Como você avalia o número de vezes que foi promovido?	5,3	31,6	31,6	10,5	21	**100**
23. Sou reconhecido pela variedade de tarefas que realizo?	10,5	57,9	15,8	15,8	-	**100**

Quadro 6 – Oportunidade de crescimento na organização segundo os servidores
Fonte: Do autor – Setembro/2019

Conforme foi passado para os funcionários a questão de n.º 11, do Quadro 6, demonstra uma pluralidade de servidores que avalia como *bom* e *regular*, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidos pelos setores administrativos, já alguns colaboradores acharam *ruim* e uns poucos *ótimos.*

Na questão n.º 12 do Quadro 6, há empate, pois a maioria dos servidores pesquisados consideram como *bom* e *regular* o número de vezes que foram promovidos e com uma boa margem destaca o *desconheço* como resposta, pois não tiveram alguma promoção. Poucos *ruim* e menos ainda *ótimo.*

Para a questão n.º 23, a massa dos servidores avalia-se como *bom*, o reconhecimento pela variedade de tarefas que realiza.

Encontramos no Quadro 6, há predominância do *bom* no quesito *oportunidades de crescimento oferecidos ao setor administrativo* do Município de Salvador do Sul. Apareceu bastante resposta como *regular, ruim* e *desconheço* favorecendo uma observação de que as promoções são para servidores efetivos e que estão a mais de 4 anos, sendo sustentável como discutido entre os funcionários de que após 10 anos haveria maior entrega de remuneração destacável como oportunidade pelos mesmos.

c) Ambiente e condições de trabalho segundo os servidores

QUESTÕES (%)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	DESCONHEÇO	TOTAL
10. Como você avalia o modo de trabalho do seu chefe de setor?	10,5	78,9	5,3	5,3	-	**100**
19. Existe preocupação com o bem-estar dos servidores?	10,5	52,6	15,8	15,8	5,3	**100**
24. Você trabalha em um ambiente de motivação?	5,3	36,8	36,8	21,1	-	**100**
26. Como você avalia as condições do ambiente físico de trabalho que lhe são oferecidas?	10,5	57,9	26,3	5,3	-	**100**
27. Como você avalia as condições dos equipamentos e mobiliários que lhe são disponibilizados?	15,8	42,1	42,1	-	-	**100**

Quadro 7 – Ambiente e condições de trabalho segundo os servidores

Fonte: Do autor – Setembro/2019

Conferindo a questão de n.º 10, do Quadro 7, maioria dos servidores avaliaram como *bom*. Que o trabalho do chefe de setor está correspondendo ao que é solicitado.

Nas respostas da questão de n.º 19 considerou como *bom* a relação de preocupação do Município com os servidores administrativos. Apresentou alguns poucos *regular, ruim* e *ótimo.*

Visualizando as respostas entregues pelos servidores na questão de n.º 24, apresenta um empate entre *bom* e *regular*. Sendo que para desempate usaremos a maioria dos votos para opção *ruim*. É preocupante as respostas. Evidencia uma desmotivação entre os funcionários.

Na questão de n.º 26, identifica bastantes escolhas para *bom* e algumas escolhas no item *regular.* Apresentando que as condições do ambiente físico se adequam, podendo melhorar.

Na próxima pergunta de n.º 27 ocorre um empate entre as escolhas *bom* e *regular*, sendo a decisão passada para a talante *ótimo.* Significante elogios aos equipamentos de trabalho.

Constata-se pelos resultas apanhado no Quadro 7 que houve a predominância nas avaliações, como *bom*, no quesito *ambiente e condições de trabalho oferecidos ao setor administrativo* do Município de Salvador do Sul. Evidência precedência da resposta *regular*. Existe uma preocupação para votos em *regular e ruim* no caso, da motivação no local de trabalho, havendo uma desmotivação, mas ocorre preferências por *bom* em perguntas sobre as condições de trabalho. Nisto, entende que existe material físico para um bom trabalho, mas as condições psicológicas dos funcionários estão contestáveis.

d) Utilização e desenvolvimento das capacidades segundo os servidores

QUESTÕES (%)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	DESCONHEÇO	TOTAL
15. Como você avalia a capacidade de seu trabalho absorve-te?	15,8	57,9	31,8	-	-	**100**
17. Como você avalia o seu cargo em relação aos demais cargos existentes na Prefeitura?	26,3	36,8	10,5	21,1	5,3	**100**
25. Como você avalia seu salário, levando em conta sua função?	-	15,8	42,1	42,1	-	**100**
28. Como você avalia a capacidade profissional do seu chefe?	36,8	36,8	21,1	5,3	-	**100**

Quadro 8 – Utilização e desenvolvimento das capacidades segundo os servidores
Fonte: Do autor – Setembro/2019

No certame de n.º 15, do Quadro 8 é possível avaliar, no setor administrativo, referente as secretarias do Município de Salvador do Sul, apresentaram com *bom* para absorção da energia do pessoal avaliado. Seguido de *regular* e *ótimo.*

As respostas da objetiva de n.º 17, julgam-se como *bom,* seguido de *ótimo* na escolha da avaliação dos cargos em relação as a relação do parecer querer outros cargos por partes dos funcionários. Ocorreu alguns *ruim,* mais do que a escolha do *regular.* Está pergunta mostra que funcionários estão contentes com seus cargos, mas alguns estão molestados pela opção da escolha de seu cargo. Lembrando que os gestores escolhem seus funcionários por suas qualidades na função, como também, a orientação partidária que é lembrado como ‘quem indica’ em uma empresa privada.

Visualizando as respostas entregues pelos servidores na questão de n.º 25, apresenta um empate entre *regular e ruim*. Comprova que o salário pago pelo Município está contestável por parte dos servidores. Servirá, está opinião como certeza do baixo valor pago aos funcionários ou os servidores que se sentem desvalorizados pelo ordenado?

No certame de n.º 28, identifica maioria da predileção para *ótimo* e *bom.* Sendo e algumas escolhas para o item *regular*. Forte capacidade profissional do chefe poderá ser avaliada como uma forma de motivação dos funcionários, como também uma poderosa ferramenta, de levar os servidores, há extrair se, total qualidade, destes, em seus respectivos trabalhos. Os servidores dão opinião que tens muito bons líderes.

Percebe-se pelos resultas apanhado no Quadro 8 que predomina, nas avaliações realizadas pelos servidores, opções como *bom*, no quesito *utilização e desenvolvimento das capacidades segundo os servidores* do setor administrativo do Município de Salvador do Sul.

Existe uma preocupação para votos em *regular e ruim*, no caso, do ordenado dos servidores, levando a uma possível desmotivação, existe também, uma insegurança em relação da utilização da mão-de-obra, na distribuição dos cargos dos funcionários. Mas, esta deliberação é determinada pela escolha dos chefes que estão bem avaliados pelos servidores, logo, pode não ser dado tanto crédito as respostas das relações dos cargos, pois bons chefes sabem, conhecem suas forças de trabalho, no caso, servidores, e entendem a qualidade dos cargos entregues para cada funcionário.

e) Compensação justa e adequada para cargos segundo os servidores

QUESTÕES (%)	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	DESCONHEÇO	TOTAL
13. Como você avalia seu salário comparado ao quanto trabalha?	-	31,6	26,3	42,1	-	**100**
16. Como você avalia o meu salário comparado ao custo de vida?	-	10,5	47,4	42,1	-	**100**
20. Você se sente motivado/feliz com o cargo que ocupa?	31,6	36,8	26,3	5,3	-	**100**
21. Você se sente motivado/feliz com o a função que desempenha?	36,8	36,8	21,1	5,3	-	**100**
22. Você se sente valorizado?	15,8	21,1	36,8	26,3	-	**100**

Quadro 9 – Compensação justa e adequada para cargos segundo os servidores

Fonte: Do autor – Setembro/2019

Reparando nos resultados na questão de n.º 13, do quadro 9, avalia se que o trabalho no setor administrativo, não está sendo tão bem remunerado. Apresentando opção de resposta *ruim* como preferência dos servidores. Na anteposição o *bom* aparece seguido de perto por *regular*. Mostra que os servidores estão sendo exigidos sem um bom rendimento.

No certame de n.º 16 usamos a avaliação de comparar os salários dos funcionários com seus custos de vida. As opiniões indicam que a maioria considera seu soldo como *regular* para *ruim*. Pouca predileção para *bom.* Atualmente, o custo de vida de todo cidadão brasileiro, principalmente, moradores do estado do Rio Grande do Sul e da região da Serra

Gaúcha, onde fora feita a pesquisa, são bem altos. Dignos de padrão europeu de vida, porém, os soldos são inferiores e desmotivadores. Relatos dos servidores entrevistados. Está pergunta mostra que funcionários estão descontentes com seus salários e custos de vida.

Distingue-se as respostas nas perguntas de n.º 20 e n.º 21. Porém, as finalidades das questões são parecidas, tanto que as respostas são análogas. Tendo arbítrio da escolha *bom* como preferência, seguido de *ótimo* pelos servidores. Respostas estás que demostram que os colaboradores estão felizes e motivados no cargo e na função que exercem, nos setores de administração da Prefeitura do município. Alguns *regular* na opção de cargo que ocupa como também na função que exercem.

Na questão de n.º 22, foi perguntado se os inquiridos se sentiam valorizados no geral com relação ao trabalho e pessoa. Identificou se o favoritismo para *regular e ruim.* Significando que o trabalho dos servidores não está sendo reconhecidos. Algumas escolhas para *bom e* poucos *ótimos.* Fica preocupante está desvalorização, pois evidência a falta de reconhecimento do trabalho feito. Nisto, apresenta se, na pergunta, um servidor gasto de energia com seu trabalho, porém, em um ofício ignorado e obscuro para outros.

Percebe-se pelos resultas apanhado no quadro 9 que predomina a opções como *bom* e *regular*, no quesito c*ompensação justa e adequada para cargos segundo os servidores* do setor administrativo do Município de Salvador do Sul.

Existe uma preocupação para votos em *regular* que os servidores relatam na pergunta de que se sentem valorizados. Em um trabalho burocrático, com leis que deveriam auxiliar quando, na verdade, atrapalham, o servidor administrativo precisa estar muito atento com o que está escrito em papéis e documentos. Evidência um processo ruim, demorado e custoso, tanto financeiramente como intelectualmente, do servidor que não é valorizado pelo cidadão e, possivelmente, pelos chefes. Existe um bom gosto pelo lavramento, existente nos cargos e funções, respondidos pelo grupo nas opções *bom* e *ótimo*, mas transparece a necessidade de melhores proventos, podendo levar a perda de bons pessoal para outras empresas.

4.2.3.3 Avaliações qualitativas realizadas pelo público pesquisado e síntese

Seguindo com a pesquisa desenvolvida através de pesquisa objetiva, se apresenta o 3º bloco de questões abertas dos questionários para os servidores público dos setores

administrativos. Há resposta foi objetiva mais a análise dos resultados é desenvolvida para como questões de atuação qualitativa, está foi melhor pensado para obter respostas mais rápidas, de caráter simples e em encontrar o propósito de cada colaborador em uma palavra de resposta. Para melhor demonstração e compreensão, os resultados são expostos em Quadros de 10 e 11, das perguntas de número 29 e 30, com a síntese e análise textual.

29) Quais os fatores lhe motivam no desempenho de suas funções?

FATORES CITADOS PELOS SERVIDORES	FREQUÊNCIA DE CITAÇÕES
Poder contribuir com a melhoria da qualidade, credibilidade e imagem do Serviço Público	**9**
Bom relacionamento com colegas e gestores	**7**
Valorização	**3**
Horário de trabalho	**1**
Remuneração	**5**
Estabilidade	**0**

Quadro 10 – Quais os fatores lhe motivam no desempenho de suas funções?
Fonte: Do autor – Setembro/2019

Conforme o Quadro 10, acima, demonstra se as opiniões, significativas, do quadro de funcionários que se dispuseram a escrever suas breves alusões de motivação no setor de administração do serviço público municipal de Salvador do Sul.

Ao aferir a primeira questão de número 29 do quadro 10, mostrou se número máximo de escolhas: poder de contribuir na melhoria da qualidade, credibilidade e imagem do serviço público, mostra a disponibilidade dos entrevistados em se comprometer com um trabalho dedicado as pessoas e que pode ser, para elas, altamente motivador.

Após, seguindo, encontramos o bom relacionamento com colegas e gestores que é uma necessidade social e muito importante no ambiente de trabalho. É a possível encontro para uma futura força de colaboração em pró de oferecer um serviço melhor.

Logo após, a preferência de citações é pela remuneração de qualidade que alguns servidores enxergam como um agente motivador. Fator mínimo para a realização da prestação de serviços.

A valorização, outro produtor, indicado pelos funcionários, apareceu como um fabricante de motivação. É fundamental para o incentivo d'aqueles que se oferecem para promover e efetuar os processos, o melhor possível. Recompensas pelo serviço que se é prestado na busca pelas metas da organização, também é de satisfação dos objetivos dos agentes administrativos.

Outra citação analisada pelos servidores foi o horário, no caso, a diminuição deste, pois, se retratou de outras prefeituras da microrregião que se localiza o Município e que possuem horário de trabalho de menos horas diárias, apresentam um melhor custo-benefício dos gastos de tempo e energia no funcionamento da máquina pública municipal e diminuído estresse do pessoal.

Finaliza-se sobre a estabilidade que provavelmente, apenas os servidores efetivos pesquisados devem ter mencionado, mas, acreditem, ninguém comentou sobre a mais comentada situação dos funcionários públicos, preconizado, agora, pelo seu fim, através de decretos que serão votados na Câmara dos deputados em Brasília, não demonstrou ser um fator de motivação dos servidores do Município de Salvador do Sul.

30) Quais os fatores lhe desmotivam no desempenho de suas funções?

FATORES CITADOS PELOS SERVIDORES	FREQUÊNCIA DE CITAÇÕES
Salário	**6**
Desestruturação de pessoal dos setores	**9**
Falta de reconhecimento	**5**
Exigência	**3**
Relação político-partidário	**3**

Quadro 11 – Quais os fatores lhe desmotivam no desempenho de suas funções?
Fonte: Do autor – Setembro/2019

No Quadro 11, foi perguntada a questão de número 30 e respondido as causas das desmotivações pelos servidores no seu serviço diário. É apresentado apenas respostas com maior número de citações.

Consta a desestruturação do pessoal no setor administrativo. Aqui foi colocado todas ações que atrapalham os servidores, pessoalmente, na finalidade de seu trabalho. Tendo visto, bastante citações da falta de união, integração e coletividade dos servidores, transparecendo uma desunião. Foi citado ainda a falta de decoro e empenho de funcionários para com sua função. No entanto, o autor alerta para o fato de que não existe nenhuma garantia de que criando uma equipe se garanta a obtenção da sinergia positiva, tampouco chamar um grupo de equipe melhore, automaticamente, o seu desempenho.

Menciona-se o fator de maior número de citações realizadas pelos servidores, lembrando o Quadro 10, junto com o Quadro 11, é o do salário. Dinheiro, ou a sua falta, é ainda o maior motivador e/ou desmotivador, inquestionável. Existe uma enorme falta de

recompensa no salário, sobre o que e trabalhado e, ainda, demostradas por folha de pagamento de outros servidores de municípios vizinho para a mesma função. É um fator desanimador.

O próximo ponto de maiores citações que desmotivam o trabalho dos servidores públicos é da falta de reconhecimento, há possível valorização da pessoa que usa a farda de trabalho, trabalhando afinco, com sensatez, mas desconhece qualquer tipo de aprovação e/ou aclamação deverá o indivíduo ter, na realização do seu trabalho, a possibilidade de crescimento pessoal, reconhecimento e valorização. Sendo que a organização tem várias formas de concretizar a recompensa, podendo ser um reconhecimento formal através de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais mais desafiadoras, no entanto, o primordial é a escolha dos critérios a serem utilizados no processo de valorização, sendo que estes devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo.

Por fim, um empate. Os fatores de desmotivação entre servidores com menos citações é a das elevadas exigências para as funções, pois o trabalho no setor administrativo público é de mencionar, aqui, uma total atenção e desempenho de análise da burocracia repassada ao cidadão leigo da mesma. Dificuldade no trabalho são sentidas quando muita exigência é passada ao servidor. As pessoas preferem empregos mentalmente desafiantes que lhes proporcione oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades que ofereçam variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho. Um trabalho pouco desafiador pode torna-se entediante, já o excesso de desafios pode levar à frustração e ao sentimento de derrota.

No outro ponto do empate das citações é da chamada político-partidárias. Tendo em vista que servidores com incapacidades sejam colocados em vagas de liderança, cargos de altos salários e/ou funções importantes tendo como crédito o exercício de conseguir o maior número de votos de cidadão, para eleger futuros gestores que sejam do mesmo partidário ou coligados. Assim, esses partidários que se mantém a qualquer custo no poder, controlando e influenciando outros de seus seres para se prestigiar perante outros, esquecendo o trabalho de eficiência que deve existir num bem público e priorizando sua necessidade de poder, se esquece da associação que deve existir, de preferência, no órgão de assistência que é uma prefeitura, entre outros.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS E SÍNTESE DA PESQUISA QUALITATIVA

Neste estudo que está apresentado abaixo, apuraram-se contribuições para se administrar no ambiente de trabalho dos servidores em busca de uma maior motivação. O conjunto de propostas, sugestões e análises motivacionais que se seguem, nada mais são como finalidade principal para existência deste material, além da objetividade de finalização do trabalho de Conclusão.

a) Salário

A muito que os servidores do Município estão com salários defasados. Vem das últimas gestões e recorrente ainda dos anos 90. Em 2001, ocorreu um grande acréscimo no valor, mas ano após anos o salário apresentado na folha foi diminuído, praticamente. Até a vereança do Município, se tratou, de não alavancar o salário dos servidores de Salvador do Sul, desde os anos 90. São 20 anos. Uma comparação com servidores de municípios vizinhos, constatou uma defasagem nos salários do funcionalismo de, praticamente, R$ 500,00 à R$ 1000,00 para as mesmas funções e serviços. Isso em Municípios que circundam os limites da cidade de Salvador do Sul. E serve para todos funcionários, desde os mais simples, como faxineiras, enfermeiros, atendentes e até Secretários Municipais, entre outros. Se utilizarmos como fato de faltar R$ 500,00 por mês, em um ano, os servidores estariam com salários defasados em mais de R$ 6.000,00 em relação aos colegas de outros municípios. Sem contar décimo terceiro. Junto com um aumento considerável no salário, poderia se cortar as funções gratificadas, FG's, existentes, apenas, para o aumento de salários de alguns funcionários, podendo melhorar o ânimo de todos e não, apenas, de alguns. Com o aumento do salário, certamente, existira uma matéria importante de motivação que é o de segurar bons colaboradores. Retê-los, hoje, bons funcionários, no setor público, virou uma ação importante, mas criticada pela população. Há pouco incentivo que o serviço público presta ao servidor. A motivação é desprivilegiada. Há possibilidade gratificações pelo desempenho apresentado, mas isso é em situações de cargos de comissão e\ou funções gratificadas que é o acumulo de trabalho, implicando em aumento de responsabilidade e possível desmotivação levado pelo estresse que pode ser desenvolvido.

Tendo a sociedade cada vez mais exigente em relação a prestação de serviço público e também mais eficiência, sendo que as críticas ao serviço prestado são enormes e o atendimento de baixa qualidade, provavelmente, realizado por trabalhadores desmotivados,

gera ainda mais insatisfação a população e uma certeza de que o dinheiro dos impostos estão sendo mal gastos.

Apareceu também que com o aumento salarial poderia se criar um rombo nas contas públicas, nisto, pensou-se em criar um aumento interessante, mas não significativo e trocar o acréscimo de salário, restante, pela diminuição da carga horária na semana. Passar das atuais 40 horas trabalhadas na semana para futuras 35 horas semanais, fato já praticado nas prefeituras de municípios limítrofes. Servirá para tapar o significativo aumento salarial. Ao mesmo que se detém estudos, na Municipalidade que comprovam a eficácia de economia na diminuição da carga horária, práticas do chamado turno único que é a funcionalidade dos serviços públicos prestados à população, diminuída para 30 horas semanais, geraria o aumento do ânimo dos funcionários com a diminuição da carga horária do setor de administração do Município. Não serviria para todos, mas apenas para o setor administrativo e seus ajudantes. A população ficaria incomodada com a diminuição de 1 hora por dia no atendimento, porém, com o tempo essas pessoas se conformariam e aceitariam, contrariamente, o novo horário e esquecendo futuramente.

b) Falta união e equipe dos colaboradores

Apresentou um grande número de servidores com animosidade perante a falta de coleguismo e ou união entre colegas, mesmo que ocorra uma aparente situação de boa performance de trabalho entre colegas, no fundo existe a condição de funcionários interferir e/ou atrapalhar o serviço de outros colegas. Trata-se de um ato de maldade como também da falta de vontade. É questão importante para ser levantada a moral do setor para a formação de uma equipe de verdade, empenhada em cada setor, selecionada para efetuar o melhor do seu serviço, ou seja, fazendo sua parte, sem atrapalhar outros. Não se trata de tarefa fácil, mas é interessante e é uma questão de motivação no grande grupo.

Sugestão fica por conta de palestras de dinâmica para equipes, entregar essas exposições para todos servidores, demostrar como é incompetência a falta de coleguismo por parte de um servidor qualquer ao aparelho de serviço municipal. Pode parecer estranho mais, conferências mensais poderiam, em um ano, aumentar o vigor da equipe e demostrar que a gestão atual está preocupada em motivar o cidadão que se dedica a sua energia em melhorar as condições de seu local de trabalho e sua cidade. A valorização das ideias dos liderados, saber delegar, transparência, ser compreensivo pode até ser algo do líder da gestão, mas o

poder de se melhorar vem do servidor. Muitos servidores demonstraram em interesses de promoções, no caso da FG's para se passar, se sentir maior e mais importante que outras que não tem significativa qualificação de gratificação. Porém, essa bonificação só deve ser entregue se haver ocupação de cargo estratégico e/ou de gerência e de responsabilidades. Não se pode entregar para o servidor que efetua serviços básicos, serviços de elevada exigência, pois os custos psíquicos da promoção e seus graus de satisfação que as pessoas buscam, em sua maioria, esses efeitos de mudança que são desconsideradas pelos mesmos, muitas vezes, acarreta um desconforto com o qual as pessoas não estão preparadas. Sendo assim, cabe à gerência o papel de perceber se é ou não o momento correto de promover um funcionário, apoiando e acompanhando todo o processo, diminuindo os custos psíquicos e garantindo assim o seu sucesso.

c) Associação dos Funcionários

Também para apresentar e aumentar a união entre funcionários deve-se dar maior oportunidade para se acrescentar o sindicato dos funcionários, hoje inexistente e de caráter mínimo por parte do corpo de servidores. Assim, na substituição do sindicato inexistente, podemos fortificar a atual associação dos funcionários, transformando em uma unidade forte como um sindicato, mais superior. Promovendo-a para adquirir maior forma e aperfeiçoar ações que até já existe: como atendimento odontológico, salão de festas (exclusivo para colaboradores), plano de telefonia celular e acrescentar muito mais ações como o plano de saúde para servidor e familiares que a muito é pedido, tanto é que virou promessa de campanha da atual gestão, mas não passa de promessa não cumprida. A associação conta com muitos associados, quase que maioria dos concursados, mas falta uma motivação de um presidente forte e com tempo disponível para que se detenha a trazer algo mais para essa instituição que pode ser a garantia das intensificações das exigências e dos pedidos por parte dos funcionários públicos. Como a união do grupo em um todo.

d) Valorização dos servidores

Essa melhoria seria a da demonstração da funcionalidade da prefeitura e/ou do Município em se doar para seus funcionários como os servidores se doam. Pode ser que alguns não se entregam tanto assim, ao trabalho. Por isso, essa valorização seria importante

para uma efetiva motivação. Demostrar preocupação com o colaborador que podem fazer mais pelo município é uma ferramenta importante para um futuro serviçal, responsável pelas atividades executadas com positividades, na entrega de um trabalho auxiliar no desenvolvimento da cidade. Pode haver custos envolvidos, mas a tentativa mais cedo ou tarde, terá um resultado satisfatório. Entrega de presentes nos aniversários, presentes em épocas especiais, como pascoa, natal, dia da mulher, dia das mães e pais entre outras.

Na necessidade de aumentar essa valorização, também, encontrei mais uma ferramenta. Há da conversa entre funcionário e líderes de setor, no caso, secretário. É uma forma barata de valorizar a opinião dos colegas e metas dos chefes, pois, nas práticas conversas e com tempo, uma reunião semanal, apresentar-se-á uma manutenção das idéias propostas pelo setor e os pontos de vista de cada servidor. Neste encontro, entre servidores com pensamentos diferentes, existirá interações e, assim, se descobrir que ali há uma equipe de trabalho, com foco de extrair todo o potencial do grupo. Esse exemplo já é seguido pelo Chefe do Executivo que semanalmente encontra-se com seus subordinados, no caso, secretários para uma conversa, uma reunião. E ali se juntam em uma equipe de trabalho para arrebatar o melhor de cada setor, de cada força de trabalho que move a Prefeitura, o Município de Salvador do Sul.

e) Poderoso *Software*.

Pode parecer custoso um sistema moderno de informática, bem exigente e que entenda o serviço público municipal. Comprovei com a equipe da Tecnosinos de Bento Gonçalves, fornecedora de *software* para várias prefeituras da região, inclusive o Município de Salvador do Sul que utiliza apenas uma parte do programa e entendi, e explicarei aqui, conforme as diversas explicações do responsável pelas venda e subgerente da empresa que mencionou a aplicação do suporte lógico que se houver o objetivo de introduzir o sistema operacional em cada setor da administração, pode-se diminuir o número de funcionários em cada setor, ou seja, o software diminuiria o serviço a ponto de substituir mais de um funcionário por secretaria, tranquilamente. O custo? Metade do valor de um funcionário. Economizaríamos financeiramente, ganharíamos tempo, pois o sistema enviaria os dados atualizadas de secretaria para secretaria, sem o servidor sair do lugar, sem uso de papel e poucos erros. É um sistema recente e conhece o processo administrativo, contábil de cada setor burocrático das secretarias municipais. Os servidores que fossem retirados de suas funções atuais, pelo

aplicação e uso do programa, devem ser utilizados em outras funções da Prefeitura que necessitará destes para outros cargos, podendo, inclusive, treina-los para substituir os funcionários de cargos comissionados que entram para trabalhar na prefeitura, junto com os novos gestores, mas sem conhecimento que os concursados têm. Alguns, necessitam de bastante tempo para começar a atingir as metas do setor e são custosos. Menos funcionários, menos problemas. Melhor dispêndio.

Enfim, essas solicitações mencionadas servem para muitas prefeituras, mas principalmente, para o Município de Salvador do Sul que através de pesquisas, conversas e entrevistas, além da visualização dos serviços e do ambiente de trabalho, atendem as exigências para melhorias dos setores administrativos, mas também para os munícipes, responsáveis pela gestão e manutenção do Município. Essas questões, passadas, principalmente, para se aumentar a motivação no local de labor é de igual valor para todos da urbanidade de Salvador do Sul, tanto os servidores concursados como seus líderes e futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em busca de respostas para a desmotivação de funcionários do setor administrativo da Prefeitura Municipal de Salvador do Sul, encontro neste trabalho os mais variados especialistas na área de motivação no trabalho, em função geral. Pouco se encontrou sobre a motivação do servidor público. Nisto, se criou a idéia de construir a pesquisa acadêmica, estabelecida aqui neste trabalho para se chegar há respostas da desmotivação de funcionários públicos em relação as suas funções e, ao mesmo, encontrar situações para se ater que seja de carácter, nas mais novas ações de fato, motivador para a Administração atual seguir em busca do fim, da intervenção, desta relação entre desmotivação e servidores públicos.

Foi analisado as condições de ambiente físico de trabalho oferecidas aos servidores e demonstrou estarem em boa qualidade, além do esperado, conforme pesquisa efetivada. Sendo ser preocupação da atual gestão que efetuou significativas melhoras no sistema de informática, *software* e internet, mas há o que melhorar.

Na avaliação do relacionamento entre servidores e seus superiores viu-se que por Salvador do Sul ser uma pequena cidade, muitos dos moradores se conhecem e convivem em família com estilos parecidos. Nisto não encontramos situação desagradável nesta relação de superior com subordinado dentro na municipalidade do serviço público. Na pesquisa

qualitativa com os gestores municipais, analisamos existir disponibilidade dos entrevistados em facilitar e flexibilizar o relacionamento com seus liderados. O mesmo ocorreu na pesquisa com os funcionários que demostraram em ter uma boa relação com seus superiores. Porém, continuando com a pesquisa, tanto quantitativa como a qualitativa, com os funcionários, encontramos animosidade entre os próprios subordinados que se encontram com uma boa amizade, mas existindo uma falta de cooperação nos ideais buscados por eles. Como, por exemplo, há falta de união entre os servidores para se adquirir bens motivacionais, como aumento do salário, planos de saúde entre outros, pois se houvesse uma maior mobilização, entre todos os servidores municipais, teriam eles um poder de luta por seus direitos bem grande. Porém, se constatou que esses seguem sozinhos, cada um para si, nesta mesma luta, nadando contra grandes ondas do mar, sozinho e sem força, em busca de melhor salário e desprezando o ideal de equipe forte que está inexistente entre eles.

Não foi possível encontrar significativas políticas de valorização dos funcionários por parte do poder público municipal. Poderíamos citar algumas situações como o melhoramento do sistema de informação, agilizando o funcionamento da rede de internet e adquirindo computadores novos, não ocorrendo em todas secretarias, sendo que o melhoramento ocorreu como uma obrigação para o melhor funcionamento, pois se não ocorresse tal fato, os serviços oferecidos poderiam parar ou trabalhariam com um gasto elevado de tempo e energia. Outro fator melhorado foi a disposição dos gestores em conversar e flexibilizasse para com os funcionários, ainda assim é um ato que deve ocorrer no mínimo, pois um bom chefe é aquele que lidera e não aquele que obriga.

Entanto, conforme a valorização passa despercebida, encontramos servidores satisfeitos na maioria dos votos, mas boa parcela de insatisfeitos. Todos entraram em consenso que o ambiente de trabalho foi melhor desenvolvido para as atividades, pois foi solucionado as questões de informática que trazer maior tranquilidade para os servidores e contribuintes solícitos dos serviços. E todos entram em acordo que o salário deve ser, realmente, aumentado em boa proporção. No caso dos satisfeitos percebesse que gostam do que fazem, pois é um ato de cidadania além de seu afazer e ganha pão. Os insatisfeitos cobram promessas descumpridas, melhoria de ambiente, novos trabalhos, mas principalmente, uma união dos funcionários criando um conjunto, uma equipe que se defenda e que não se entregue por uma função gratificada ou pela política partidária. União faz a força.

Então, foi desenvolvida neste contexto a atividade de análise e síntese da pesquisa relacionada aos gestores e funcionários públicos para esclarecer a estratégia de entregar melhorias para o ambiente de trabalho tão importante que o do serviço público municipal. Nisto, encontrei soluções caras para a melhoria e ações mais em conta, mas não tão baratas também, pois investir na melhoria de seu negócio é fundamental para ele continuar crescendo, mas a não aplicação é como deixar seu trabalho se autodeclarar falível. Assim, as fontes apresentadas para ascensão são caras, porém, muito promissoras, pois, em se tratando como objetivo principal deste trabalho que é encontrar a melhor forma de motivar os servidores públicos do Município de Salvador do Sul para que estes, trabalhando em sua qualidade plena, ofereçam o melhor de si para o seu trabalho e um soberano atendimento aos contribuintes que são os financiados de toda a máquina pública.

REFÊRENCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOND, Maria Thereza. **Prática profissionais na gestão pública.** Curitiba: Ibpex, 2007.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público.** 2008. Disponível em: <http://lprowe.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graça_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 20/05/2019.

BUIATTI, Carolina Lasmar; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Gestão de RH no setor Público: validação da escala de PSM – Public Service Motivation.** Artigo do VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (convibra administração), 2010. Disponível em: <http:/www.convibra.com.br/upload/paper/adm/_1416.pdf>. Acesso em: 10/06/2019.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** Brasília: ENAP, 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Adminismanoltração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, Jean – François. **Ciências Sociais e Management:** Reconciliando o Econômico e o Social. São Paulo: Atlas S. A, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevie, 2009.

_____. **Administração Geral e Pública.** 3. ed. Barueri. São Paulo: Manole, 2012.

Dados do Município de Salvador do Sul. Disponível em: <https://www.salvadordosul.rs.gov.br/> Acesso em: 08/04/2019.

DAVIS, Keith; NEWATROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho:** Uma abordagem psicológica. São Paulo: Cengage Lerning, 1992.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Haal, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A, 2002.

DUBRIN, Andrew J. Princípios de Administração. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2001.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas S.A., 2001.

_____. **Método e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas S. A., 1999.

_____. **Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações. São Paulo: Atlas S. A., 2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3ª ed. Ver e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, A na Cristina; *et al.* **As pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas S. A., 2000.

_____. Teoria Geral da Administração. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas S. A., 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** São Paulo: Malheiros Editores, 1993.

MILKOVICH, George T,. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Traduções Reynaldo C. Marcondes, 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca de. **A negociação coletiva de servidor público no regime da Constituição Federal de 1988.** Brasília, 2006.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional.** São Paulo: Atlas S. A., 2006.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1998.
PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA ROSA, Relatório. 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Cientifica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORIENTAÇÕES para a apresentação de trabalhos acadêmicos. Universidade de Caxias do Sul, Campus Vinhedos, Administração, 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários.** 8. Ed. São Paulo: LTr. 2000.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RODRIGUES, F. L. **Flexibilização da Jornada de Trabalho: Uma Análise com Base em Gênero e Setor de Atividade.** In: XII Encontro de Pesquisa e Extensão – VII Simpósio de Pesquisa e Extensão, 2005, Mossoró / RN. Anais do XII Encontro de Pesquisa e Extensão, 2005. V. 1. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_722.pdf> Acesso em 20/06/2019.

ROBBINS, Stephen P. **Administrando mudanças e perspectivas.** São Paulo: Pearson Prentine Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMIO, Franciela Cristina. **Motivação no Serviço Público: Um estudo na Secretaria Municipal da Administração da Prefeitura de Sarandi – RS.** Disponível em: <http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/366/1/SAR2013Franciela_Cristina_Romio.pdf.>. Acesso em 19 de setembro de 2019.

SILVA, Otávio Pinto. **Subordinação, autonomia, e epistemia lógica e normas.** São Paulo: Atlas, 2003.

SCHRÖDER, Lucilene Pires. **A Satisfação do Servidor Público no Trabalho e o Reflexo desse Resultado na Organização.** Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/802/ARTIGO%20vers%c3%a3o%2004-07.pdf?sequence=1>. Acesso em 05 de junho de 2019.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Carolina Belli; *et al.* **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera**

pública. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf >. Acesso em 05 de junho de 2019.

VOGELMANN, Elenice Meira. **Flexibilização da Carga Horária como Forma de Motivação Organizacional.** Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71366/000872599.pdf>. Acesso em: 05 de junho de 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS AS FASE DE PESQUISA QUALITATIVA

Público-alvo: Líderes da gestão atual do Município de Salvador do Sul.

Fase de pesquisa: 1ª Fase – Qualitativa

Meio/Técnico de aplicação: Entrevista

Tamanho da amostra: 1 pessoa

PERGUNTAS

01) Você se considera um bom líder para a sua equipe de trabalho? Porquê?
02) Quais os métodos de incentivo que o Município oferece aos seus líderes e liderados para mantê-los motivados diariamente? Na sua opinião o que poderia ser aprimorado?
03) De que forma você trabalha com os seus liderados para manter o bom relacionamento na equipe de trabalho? Qual a essência que você planta e cultiva em seus liderados?
04) Você se sente motivado/feliz com o cargo que ocupa na Prefeitura do Município?
05) Em relação aos servidores e servidoras da organização como você percebe o contentamento dos mesmos com a atual gestão e suas chefias?
06) Você, como gestor, como avaliaria o desempenho dos servidores?
07) Na sua opinião a percepção que os servidores têm sobre atividades desenvolvidas por eles, produz sentimento de satisfação desses com relação ao próprio trabalho realizado?
08) Como você avalia as condições do ambiente físico de trabalho dos servidores municipais?
09) E avaliação dos equipamentos, mobiliário e softwares disponibilizados pela Administração atual aos gestores?
10) Você tem alguma sugestão de melhoria para o processo gestão de liderança exercidos na sua gestão?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETIVA DE DADOS DA FASE DE PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA

Olá! Sou Douglas Haas, estudante de Administração.

Estou realizando uma pesquisa de Conclusão de Curso para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Conto com sua participação, sua opinião é muito importante! Cabe ressaltar que as informações obtidas com este questionário, serão tratadas de forma sigilosa, sem a identificação do respondente. Os dados serão tratados em conjunto.

<u>Bloco 1</u> – Assinale com X a opção expressa seu perfil.

1) **Qual o seu Gênero?**

( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro

2) **Qual a sua faixa etária?**

( ) Até 25 anos ( ) De 26 a 35 anos ( ) De 36 até 45 anos

( ) De 46 até 55 anos ( ) Acima de 56 anos

3) **Estado civil do entrevistado?**

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a)/União Estável ( ) Separado (a)

( ) Viúvo(a) ( ) Não informou

4) **Possui filhos?**

( ) Sim ( ) Não

5) Quantos anos você trabalha para o Município de Salvador do Sul?

( ) Menos de 3 anos ( ) De 3 a 9 anos ( ) De 10 a 20 anos ( ) Acima de 20 anos

6) Qual a sua escolaridade?

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

( ) Técnico/Tecnológico ( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Ensino Superior Completo ( ) Especialização

7) O cargo que ocupa exige qual escolaridade?

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

( ) Técnico/Tecnológico ( ) Ensino Superior

8) Para qual secretaria você trabalha?

( ) Secretaria Municipal da Gestão, Finanças e Fazenda

( ) Secretaria Municipal Desenvolvimento Econômico que integra Agricultura e Meio Ambiente

( ) Secretaria Municipal Educação, Cultura, Turismo, Esporte e Lazer

( ) Secretaria Municipal Industria, Comercio e Habitação

( ) Secretaria Municipal Obras, Serviços e Mobilidade Urbana

( ) Secretaria da Saúde, Ação Social e Habitação

<u>Bloco 2</u> – Para cada questão assinale com um X a opção que melhor representa sua opinião.

QUESTÕES	RUIM	REGU	BOM	ÓTIMO	DESCO

		LAR			**NHEÇO**
9. Como você avalia o espirito de colaboração dos colegas de trabalho?					
10. Como você avalia o modo de trabalho do seu chefe de setor?					
11. Como você avalia as oportunidades oferecidas para crescimento e desenvolvimento dos servidores?					
12. Como você avalia o número de vezes que foi promovido?					
13. Como você avalia o seu salário comparado ao quanto você trabalha?					
14. Os gestores conversam com você sobre o seu desempenho?					
15. Como você avalia a capacidade de trabalho absorve-te?					
16. Como você avalia o seu salário comparado ao custo de vida?					
17. Como você avalia o seu cargo em relação aos demais cargos existentes na Prefeitura?					
18. Você se sente à vontade					

para falar com qualquer um dos gestores?					
19. Existe preocupação com o bem-estar dos servidores?					
20. Você se sente motivado/feliz com o cargo que ocupa?					
21. Você se sente motivado/feliz com o a função que desempenha?					
22. Você se sente valorizado?					
23. Sou reconhecido pela variedade de tarefas que realizo?					
24. Você trabalha em um ambiente de motivação?					
25. Como você avalia seu salário, levando em conta sua função?					
26. Como você avalia as condições do ambiente físico de trabalho que lhe são oferecidas?					
27. Como você avalia as condições dos equipamentos e mobiliários que lhe são disponibilizados?					
28. Como você avalia a capacidade profissional					

do seu chefe?					

<u>Bloco 3</u> – De acordo com sua opinião:

29) Quais os fatores lhe motivam no desempenho de suas funções?

.....

30) Quais os fatores lhe desmotivam no desempenho de suas funções?

.....