

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA SECRETARIA DE FINANÇAS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE IGUARACY EM PERNAMBUCO

Aliny Raquel Lopes de Oliveira¹
Leonardo Rodrigues Ferreira²

Resumo: O presente trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma prefeitura localizada no sertão pernambucano, onde se procurou estudar os problemas que mais incomodavam os servidores públicos. A princípio se estabeleceu a escola da secretaria de finanças para realizar a pesquisa, foram utilizados métodos de observação sistemática, entrevistas e aplicação de questionários sobre a motivação e satisfação do servidor no referido departamento com o objetivo de mensurar o grau de satisfação e motivação do servidor público municipal.

Palavras-chave: satisfação, motivação, clima organizacional.

MOTIVATION AND SATISFACTION OF THE PUBLIC SERVANT: A CASE STUDY CARRIED OUT IN THE FINANCE SECRETARY OF THE MUNICIPAL COUNCIL OF IGUARACY IN PERNAMBUCO

Abstrac: This paper presents a case study carried out in a city hall located in the backlands of Pernambuco, where it was studied the problems that bothered the public servants. At the beginning the school of the finance department was established to carry out the research, methods of systematic observation, interviews and application of questionnaires on the motivation and satisfaction of the server in said department with the objective of measuring the degree of satisfaction and motivation of the server municipal public.

Key words: satisfaction, motivation, organizational climate.

1 . Introdução

Sabe-se que a maioria das empresas, são compostas por máquinas, equipamentos, instalações, material de consumo, recursos financeiros, entre outros.

¹ Administradora formada pela UFRPE/UAST;

² Administrador e Contador; Especialista e Mestre em Administração;
Professor Assistente da UFRPE/UAST.

Porém, um fator que certamente está presente e é o principal fator que faz movimentar uma empresa é o ser humano, que aqui será tratado não como apenas a pessoa que recebe remuneração para exercer determinada atividade, mas como um ser complexo, passível de sofrer modificações tanto pelo meio, como pela situação e por outros fatores que despertam novas formas de enxergar as coisas. Observadas essas considerações podemos destacar que a atividade empresarial envolve muito mais do que uma simples relação de remuneração e serviço prestado, na voracidade com que as informações circulam hoje em dia, através da internet e outros meios de comunicação juntamente com a dinâmica agressiva do mercado exige das organizações de uma forma geral um olhar mais crítico voltado para as condicionantes que interferem no rendimento dos seus colaboradores. Motivação e satisfação no trabalho são fatores críticos que são analisadas para obter uma maior compreensão do papel que de um bom desempenho no trabalho, bem como os efeitos que existem de forma incipiente, uma vez que faz parte de um conjunto, necessário para total realização do funcionário.

Tendo em vista que, sem as pessoas, todos os demais recursos tornam se inoperantes, é de fundamental importância que estes estejam sempre motivados a contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa ou organização, pois segundo Alves Filho e Araújo (2002) apud Quevedo, Souza e Lima (*s/d*), as pessoas formam o principal input das organizações, visto que o fator humano permeia toda a estrutura hierárquica da organização sendo assim o principal responsável por tornar operantes todos os demais recursos.

A motivação de funcionários é de extrema importância para o desempenho dos profissionais das organizações da iniciativa privada, e especialmente no setor público, normalmente visto como ineficiente e burocratizado, e com dificuldade de cumprir com a sua missão de servir aos cidadãos. Segundo Gomes e Quelhas (2003, p. 6) *apud* Silva e Silva (2014), “uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal”.

Os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho pode haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao

absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização (BRUNELLI, 2008).

Justifica-se a escolha do tema devido à importância do fator humano dentro de qualquer tipo de empresa, pois sem estes todos os recursos e processos produtivos da organização se tornam inoperantes. Observar as práticas de recursos humanos e analisar como os colaboradores se encontram é de fundamental importância para hajam às devidas mudanças se necessárias, visando atender as exigências dos Gestores e da sociedade, para obter uma maior eficiência organizacional.

A importância deste estudo está ligada ao fato de que o servidor satisfeito e motivado, atinge as metas e diretrizes de gestão com maior eficácia, melhorando o clima organizacional e aumentando a qualidade da prestação de serviços à população.

Com isso, em meio as explicações apresentadas a cima para o desenvolvimento dessa pesquisa, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Quais os fatores que mais influenciam na motivação e satisfação do Servidor Público e quais as possíveis propostas de soluções para auxiliar os gestores no aumento da capacidade motivacional dos seus funcionários?

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho irá analisar quais fatores influenciam na motivação e satisfação dos servidores públicos da Secretaria de Finanças, na Prefeitura Municipal de Igaracy –PE.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma breve introdução e explanação dos temas principais: Motivação e Satisfação, com um levantamento bibliográfico sobre a temática exposta no trabalho;
- Identificar quais fatores dentro da organização é relevante para influenciar na motivação dos servidores públicos municipal;

- Identificar os fatores que geram a insatisfações dos servidores;
- Propor soluções para auxiliar os gestores a aumentarem a capacidade motivacional de seus servidores.

2 . Apresentação da organização

Iguaracy é um município do sertão de Pernambuco, localizado a 358 Km da capital Pernambucana, possui uma área de unidade territorial de 838,132 m² e de acordo com dados do IBGE 2014, possui uma população estimada de 12.117 habitantes. Uma cidade calorosa e aconchegante, que surgiu de uma vila chamada macacos, por terras doadas que pertenciam a cidade vizinha, hoje Afogados da Ingazeira. Porém só veio torna-se município 50 anos depois, quando foi sancionada a Lei Estadual nº 4.954/63, criando o município de Iguaracy, cuja oficialização ocorreu no dia 30 de março de 1964. Pelo Senhor Sebastião Alves da Silva, que era Representante da Vila de Macacos junto a Câmara Municipal de Afogados da Ingazeira.

É formada pela sede e três distritos que são: Jabitacá, Irajai o povoado da Caatingueira e possui uma vasta extensão territorial e uma ampla Zona Rural. A Prefeitura Municipal de Iguaracy fica localizada no centro da cidade próximo a matriz de São Sebastião, na Praça Antônio Rabelo, nº 02. A estrutura administrativa da Prefeitura Municipal é constituída de órgãos de assessoramento e conta com um quadro de 504 funcionários ativos espalhados em sete secretárias que dão suporte e realizam atividades específicas. Sendo essas:

- Secretária de Administração;
- Secretária de Educação;
- Secretária de Obras;
- Secretária de saúde;
- Secretária de Assistencial Social ;

- Secretária de Agricultura;
- Secretária de Cultura , artes e esportes;
- Secretária de Controle Interno;
- Secretária de Finanças.

São nestas áreas de trabalho que os servidores do município estão lotados, sendo que o quadro funcional é composto por 504 funcionários, sendo:

- 86 servidores contratados;
- 63 servidores comissionados;
- 355 Servidores Efetivos/Concursados.

Para todas as formalidades administrativas pode-se procurar a prefeitura que conta com telefones fixos, e-mail (pmiguarac@uol.com.br) e um site específico da Prefeitura Municipal que contém um conteúdo diversificado, histórico de contratos, licitações, prestação de contas, portal da transparência, Código de Postura do Município, portal do Contribuinte, Atendimento ao cidadão, eventos, obras e serviços públicos com informações e notícias diárias sobre o município e a gestão do atual Prefeito Francisco Dessoles e toda sua equipe.

Na sede da Prefeitura funcionam a Secretária de Administração, Departamento jurídico e Secretária de Finanças, secretária a qual foi realizada o estudo e análise para elaboração do trabalho apresentado. A Secretaria Municipal de Finanças de Iguaracy, conta com 16 servidores e está capacitada para fazer frente às necessidades da cidade, incluindo entre suas diversas prerrogativas a tarefa fundamental de elaborar e executar o Orçamento Fiscal, bem como, suas Finanças Públicas. Neste meio constam as seguintes atribuições deste setor:

- Coordenar, gerir e registrar as ações relativas aos recebimentos das receitas;
- Aos pagamentos dos compromissos, a contabilização dos atos e fatos;
- Ao planejamento, elaboração, gestão e execução do orçamento;
- O acompanhamento e divulgação de dados socioeconômicos do Município de Iguaracy/PE.

3. Definição e relato da situação problema

Com o objetivo principal de analisar quais fatores influenciam na motivação e satisfação dos servidores públicos municipais, pode-se observar diversas ações que geram tal insatisfação, que colaboravam para um clima organizacional pesado, com pouca produtividade, atingindo a saúde da organização e a saúde física e mental dos funcionários.

Ao observarem-se as pessoas na realização de suas tarefas de trabalho, foi possível observar o quanto possuem diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocavam em dia seus afazeres ou ficam até mais tarde no serviço até completarem suas tarefas. Outras eram menos pontuais e tendiam a realizar suas tarefas sem grande dedicação. Para um bom desempenho além de desenvolver boas habilidades e aptidões o funcionário deve estar satisfeito com suas tarefas, pois a satisfação gera a motivação e ambas juntas aumentam a qualidade e a quantidade dos serviços e resultados organizacionais.

Considerando também a grande diferença de vantagens que são concedidas a alguns funcionários nos setores da Prefeitura, as falhas existentes nas estruturas de Recursos humanos, que pode-se concluir estes são tidos como os principais pontos geradores de insatisfação dos servidores.

Observou-se também as seguintes falhas no cotidiano dos funcionários da Secretária de Finanças, da Prefeitura Municipal de Iguaracy –PE que :

- Falta de Pontualidade dos servidores;
- Faltas constantes;

- Conflitos Internos entre os colaboradores;
- Baixa Produtividade;
- Estresse emocional;
- Alta rotatividade.

4 . Referencial teórico

4.1 Motivação: uma ferramenta de Gestão para a melhoria e crescimento organizacional.

Entende-se por motivação a forma com que um indivíduo ou grupo desenvolve suas atividades buscando sempre dar o melhor de si para atingir ou até mesmo superar as expectativas esperadas por parte da empresa. Essa é uma questão bastante discutidas nesta área afim de, se entender o porquê e o que faz as pessoas se sentirem desmotivadas.

Um dos primeiros pensamentos que se tem quanto a respeito da motivação é que os salários ou pagamentos por si só são capazes motivar um funcionário. Porém para Chiavenato (2004, p. 67), “os salários e pagamentos de incentivos, como fontes de motivação, foram concebidos em termos de um modelo do homem econômico”, porém estudos já revelam que apesar de esses fatores serem bastante relevantes, eles podem não ser os fatores mais preponderantes para a se chegar à motivação, eles podem satisfazer o funcionário, o que é diferente de motivar.

Na visão de alguns autores, para motivar um funcionário é necessário além dos salários ou pagamentos outros fatores, “a organização eficiente, por si só, não leva à maior produção, pois ela é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem descobertas, localizadas e satisfeitas” (CHIAVENATO, 2004, p.108), são esses fatores que determinam o quanto um funcionário vai ser comprometido com a empresa, onde um trabalhador satisfeito em todos os aspectos, principalmente nos psicológicos, com certeza tenderá a ser mais motivado que seus colegas, e uma vez motivado ele tende a apresentar um melhor desempenho.

Um problema muito sério em muitas organizações é o não atendimento dessas necessidades perante os funcionários, e que pode trazer para as mesmas problemas de crescimento, uma vez que sem estar totalmente motivado o funcionário não irá produzir mais e sem produzir mais a empresa deixa de ganhar mais e conseqüentemente deixa também de crescer, perdendo mercado competitivo para as empresas concorrentes.

Neste sentido, terão mais chances de sobreviver às empresas que se proporem a atender aos anseios, expectativas e objetivos dos funcionários, compatibilizando-os com o alcance de resultados favoráveis para estas.

Em termos visíveis nas organizações, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta (ROBBINS, 2002), onde intensidade refere-se a quanto esforço uma pessoa despende.

Este é o elemento que as pessoas se referem quando falam de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2002).

Para Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 82) “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”. Sendo assim, um bom administrador deve se mostrar capaz de persuadir seus funcionários através de estímulos que possam satisfazer suas necessidades intrínsecas a fim de garantir maior produtividade e conseqüentemente melhores resultados na produtividade da empresa.

4.2 Satisfação: os servidores precisam estar satisfeitos com as tarefas que realizam dentro da organização para que contribuam com o sucesso da organização e desempenhe suas tarefas com eficiência e eficácia.

Um critério bastante estudado na área organizacional é o quesito satisfação. Visando-se assim que a satisfação no trabalho pode ser descrita não apenas por fatos concretos mais também por sentimentos, atitudes e preferências. A satisfação deve ser

tida com uma atitude pessoal que leve a realização intrínseca, revelando assim uma convivência com os colegas e superiores obedecendo às regras e políticas organizacionais ao alcance de padrões de desempenho, com aceitação de ideais de trabalho empresariais (ROBBINS, 2005, p.67).

Por fim, não pode-se deixar de enfatizar que o grau de motivação revela a satisfação existente na realização de atividades realizadas dentro do ambiente organizacional. Onde a falta de estímulos por parte dos gestores, acarreta em funcionários desmotivados e cabem ao gestor a implantação e aplicação de teorias motivacionais através de um novo estilo de liderança eficaz. Cabe ainda destacar que existem vários tipos de teorias motivacionais como: teoria motivacional de Maslow, Teoria dos fatores higiênicos, Teoria de Vroom, etc

4.3 Teoria de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores: Higiênicos e Motivacionais.

Segundo Chiavenato (1982), existem dois fatores que interferem na realização das atividades dos indivíduos, eles são: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais da teoria de Herzberg. Os fatores higiênicos estão relacionados à satisfação onde se acredita que não adianta motivar se não se obtiver a plena satisfação pessoal num ambiente limpo, organizado, seguro, entre outros. O fator motivacional se remete a motivação e desmotivação num grau de qualidade de vida, ensino, saúde e qualidade de serviços necessários para uma vida agradável na sociedade.

São muitas as formas de classificação das necessidades humanas, porém vale ressaltar aqui as mais importantes para a realização do trabalho. São elas: básicas ou fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

Básicas: Diz respeito a necessidades de higiene, de alimentação, entre outros fatores indispensáveis a manutenção do corpo humano;

De segurança: Trata da questão da percepção do indivíduo em relação ao meio e a sua segurança, seja ela em relação ao trabalho, a sua vida particular, etc;

Sociais: Se refere a necessidade do indivíduo em associar-se a grupos aos quais ele se identifica e que se assemelhe aos seus objetivos;

De estima: Trata da necessidade das pessoas em serem reconhecidas por aquilo que fazem, de serem apreciadas por outras pessoas;

De auto realização: Refere-se ao sucesso na profissão, em sentir prazer para com o seu trabalho.

Diante do observado pode-se entender que a teoria dos fatores higiênicos ou teoria de Herzberg, está intimamente ligada a satisfação e insatisfação dos funcionários dentro de um ambiente cercado por uma cultura organizacional que visa valores, princípios e virtudes claras que deveriam tornar a relação entre funcionários/empresa gratificante diante da relação fatores higiênicos e fatores motivacionais. Neste contexto pode-se expor abaixo um quadro com os principais pontos de destaque destes fatores diante da realidade das empresas.

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

Quadro 1: Fatores motivacionais de Herzberg
Fonte: JENIFFER ELIANA, 2011.

Segundo Elaina (2011), os fatores motivacionais dizem respeito a modo com as tarefas são realizados, cargos ocupados pelos trabalhadores, relação entre cargos e salários, e produtividade ativa deste, estabelecendo uma relação entre motivação e satisfação. Já os fatores higiênicos determinam fatores ligados à cultura organizacional que não estão sob controle dos funcionários e sim relacionados ao meio ambiente ao qual a empresa está inserida. Sendo assim, um bom ambiente deve proporcionar um local físico adequado, tendendo a oferecer benefícios como promoções, aumento de salários, etc., tudo para melhorar o nível de satisfação dos empregados.

4.4 Qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é muito importante para que a empresa possa contar com funcionários bem preparados para o desenvolvimento de suas atividades.

Para Limongi- França (2004), qualidade de vida é a sensação de bem-estar, proporcionada pelo atendimento das necessidades individuais, do ambiente social e econômico e das expectativas de vida.

A qualidade de vida refere-se, a uma condição de vida favorável ou desfavorável, considerando aspectos como: alimentação, habitação, transporte, educação, saúde, trabalho, lazer, saneamento. A qualidade de vida no trabalho é um conceito amplo que abrange tanto necessidades e expectativas pessoais como fatores situacionais ligados à tecnologia, condições de trabalho, plano de carreira, cargos e salários, sistema de recompensa, implantação de benefícios, avaliação de desempenho e do potencial do profissional entre outros, mas não é possível implantar programas de qualidade, sem que as pessoas estejam motivadas e engajadas no trabalho. Conforme Limongi-França (2004) a qualidade de vida no trabalho traduz atividades e atitudes que levam à percepção de bem-estar por meio de recursos disponíveis para satisfação das necessidades pessoais e de grupos.

Nas organizações, a preocupação constante com a competitividade, que requer produtividade com qualidade, tem levado tais organizações a aumentar o nível de satisfação dos empregados no desenvolver de suas atividades profissionais, buscando neles permanentes aliados na corrida pela sobrevivência, pois profissionais desmotivados e insatisfeitos com certeza não produzirão produtos e serviços de qualidade e, conseqüentemente, comprometerão as chances de sobrevivência da organização.

5 . Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento da pesquisa, em um primeiro momento foram feitos estudos e pesquisas bibliográficas em livros e na internet, em sites devidamente indexados que possibilitaram um melhor entendimento teórico do tema principal.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa, onde segundo Neves (1996):

[...]a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo [...].

Classificando-se também como pesquisa exploratória, uma vez que este tipo de natureza possibilita conhecer todas as variáveis existentes e explorá-las de forma verídica através de uma compreensão verídica de fatos e dados revelados através da observação (PIOVESAN; TEMPORINI, 1995).

Posteriormente foi aplicado um questionário aos 16 funcionários da Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Igaracy/PE. Este questionário era composto por 20 questões fechadas que visava obter um maior aprofundamento sobre a relação da motivação destes funcionários, o que gerou uma análise robusta, com respostas claras e diretas. O questionário foi retirado de um trabalho já realizado, com autoria de Cunico (2007), sendo que não se utilizou o questionário original, apenas fizeram-se algumas adaptações do mesmo a fim de utilizar somente as questões que mais se encaixavam na situação enfrentada.

A pesquisa teve o intuito de analisar a questão motivacional e os níveis de satisfação dos servidores públicos, buscando propor melhorias no cenário atual e incentivar os colaboradores para obter estímulo e interesse ao desempenharem suas atividades de forma mais agradável visando sempre a maior produtividade. Por fim para análise de dados serão apresentados todos os dados tabulados a seguir, através de gráficos e tabelas devidamente indexados e feitos em Word 2010.

6 . Analise de resultados

Após aplicados os questionários, percebeu-se que dentre funcionários do setor de finanças da prefeitura municipal da cidade de Igaracy/PE, em um primeiro momento cabe salientar que alguns dados pessoais não foram perguntados no questionário apresentado, sendo estes expostos a abaixo, para uma melhor compreensão dos dados.

No quadro geral observou-se que dentre os 16 empregados 6 eram homens e 10 mulheres, dos quais apenas 6 estavam cursando faculdade, 3 já tinha terminado algum curso superior e o restante tinha apenas ensino médio completo. Ainda neste quadro 8 eram casados e 8 eram solteiros, observando-se que dentre os oito funcionários casados 75% destes (correspondendo a 6 funcionários) tinha faculdade. Após esta primeira análise de dados, ocorreu à tabulação de dados dos dezesseis questionários aplicados.

O questionário aplicado contou com 20 questões onde apenas pediu-se que cada entrevistado coloca-se uma nota para cada requisito abordado a fim de salientar uma melhor compreensão e conseqüentemente analisar das falhas existentes. Para resolução do questionário deu-se a opção de escolha de 1 a 4 com pesos em cada questão, observando-se que 1 eram muito ruim e 4 muito bom, em relação as respostas apresentadas.

De acordo com as respostas pode-se expor que:

Na visão dos funcionários, eles têm equipamentos e máquinas suficientes para realização de suas atividades;

Na relação de esforços em equipe, constatou-se que apenas algumas pessoas se esforçam para obter um bom trabalho em equipe, o que dificulta a realização das tarefas diárias e diminui a produção dos mesmos;

Doze dos entrevistados colocaram que se sentem satisfeitos com as recompensas recebidas de acordo com o trabalho realizado, mais diante da nota três (dada por estes) ainda há muito que se melhorar, visto ainda que 4 dos funcionários deram nota dois neste quesito, correspondendo a cerca de 25% dos quadro geral insatisfeito com as recompensas recebidas e cerca de 75% satisfeitos em partes;

Quando questionados se são respeitados e reconhecidos na realização de tarefas, 37,5% (seis funcionários) deram nota 1; 25%(quatro funcionários) deram 2; e 37,5 deram nota 4, revelando-se assim quem quanto a reconhecimento por tarefas cumpridas ainda a muito o que se melhorar para ocorrer a motivação dos funcionários;

Com relação à proporção de salário e trabalho realizado, percebeu-se que a grande maioria não esta satisfeito com o salário recebido de acordo com o cargo e quantidade de tarefas realizadas;

Conseqüentemente, revelaram que suas opiniões não são levadas em conta, dificultando assim o ambiente de trabalho com clima organizacional bastante deflagrado;

A empresa em questão cumpre todas as obrigações com os funcionários, dando-lhes direito a férias e décimo terceiro;

Percebeu-se que não ocorre diversificação de tarefas, onde quase todos os dias realizam as mesmas atividades, isso dificulta o entrosamento em equipe e acaba acarretando em muitas tarefas realizadas por alguns funcionários enquanto outros quase não trabalham;

Quanto questionados sobre a realização das tarefas com pressa, percebeu-se que não há preocupação por parte de alguns funcionários no término de suas atividades, acarretando em perda de produtividade e conflitos internos;

Percebeu-se ainda que os funcionários quase não tenham autonomia para realização de atividades diárias, uma vez que não podem escolher quais atividades querem realizar por causa da grande quantidade de trabalho atrasado;

Estando assim enfrentando grandes desafios diariamente para entrega de documentos e término de tarefas;

Quando questionados sobre a ajuda de colegas, a grande maioria relatou que não ocorre ajuda mútua, uma vez que quase todos os funcionários pensam apenas no próprio desenvolvimento a fim de alcançar cargos de maior priviligia dentro da organização;

Sendo assim cerca de 75% dos funcionários relataram que trabalham para ganhar apenas dinheiro, visto que precisam do salário para sustentar suas famílias, além do fato de que teriam que trabalhar dois horários em outro emprego para ganhar o salário que recebem no cargo ocupado na prefeitura, acarretando assim em funcionários desmotivados que não almejam crescimento ;

Todos relataram que trabalham para melhorar a qualidade de vida de suas famílias, querendo proporcionar alguns luxos por meio de seu pequeno poder aquisitivo;

Revelou-se também que todos trabalham para suprir suas necessidades, mesmo não gostando muito do ambiente de trabalho.

Quando questionados se assumem as responsabilidades dos erros decorrentes das atividades realizadas, muitos alegaram que na grande maioria vezes acabam pagando pelos erros de outras pessoas que estão em cargos mais altos, o que conseqüentemente dificulta o trabalho em equipe;

Apenas 20% (quatro funcionários) revelaram que trabalham por satisfação na organização em questão, onde 80% estão insatisfeitos com as atividades que realizam;

Na questão de produção de serviços e bens, estes demonstraram certo desentendimento com a questão e após explicação desta, concluiu-se que ocorre a conscientização de produção de serviços para a população em geral, o que pode ser tido como ponto inicial para a observação do gestor para introdução de técnicas motivacionais para melhoramento do entrosamento da equipe de trabalho;

Quando perguntados se “colaboram para o desenvolvimento da sociedade com em seu trabalho”, todos responderam satisfatoriamente que sim, uma vez que

proporcionam a sociedade atividades ligadas ao esclarecimento das contas financeiras que são pagas pelos impostos pagos pela própria sociedade;

E por fim, quanto ao quesito “pessoas com quem convivo colaboram para o desenvolvimento do meu trabalho?”, percebeu-se que a equipe de trabalho pode ser tida como algo quase inexistente, porque em primeiro lugar é constante os conflitos diários por causa de acúmulo de tarefas, brigas, desentendimentos e insatisfação e falta de motivação ou para trabalhar em grupo.

Conclui-se assim que a gestora do setor deve implantar técnicas de gestão eficazes de forma urgente para restaurar o clima organizacional, além de tentar em curto, médio e longo prazo motivar a equipe a qual faz parte, tentando motivar seus funcionários com delegação de tarefas, aprimoramento de conhecimentos e divisão de trabalho, visando satisfazer os funcionários através de algumas mudanças implementadas.

7. Breve descrição de possível solução (proposta de intervenção)

Diante do quadro geral apresentado, propõem-se as seguintes medidas de intervenção:

Análise de todo o setor, para saber quais são as reais falhas de gestão existentes;

Criação de um planejamento estratégico, visando implantação de ações ligadas a cargos e salários, além de implantação de gratificações por trabalho realizado;

Propor alternativas que visem o entrosamento da equipe de trabalho, através de rodízio de pessoas na realização de tarefas diárias, para diminuir o estresse organizacional e proporcionar conhecimento prático em todas as atividades e tarefas que possam ser realizadas por toda a equipe, salientando a escolha de pessoas mais habilitadas na realização de serviços sigilosos;

Fixação de metas a serem alcançadas, por meio dos funcionários para melhorar o trabalho em equipe. Através de reuniões periódicas e aceitação de opiniões dos funcionários para se souber o que está errado, seus desejos, vontades, etc., fixando um melhor feedback;

Realizar confraternizações dentro da organização pelo menos uma vez ao ano, para tornar o trabalho algo satisfatório com momentos de lazer, sendo que estes momentos serviram para diminuir brigas internas;

Proporcionar tratamentos igualitários dentre os funcionários, fazendo como já estipulado a fixação de metas mensais, tendo como propósito o oferecimento de prêmios de destaques aos melhores funcionários, tanto na realização ode trabalho em grupo como individual;

Na questão de qualidade de vida do trabalho propõe-se o reorganizar o espaço físico, por conta dos próprios funcionários para que estes se sintam mais a vontade na realização de suas atividades e com isso proporcionem melhores resultados dentro da organização;

Desenvolver dentro da equipe, um trabalho focado na cultura organizacional para esclarecer todos os pontos que visem a autenticidade das relações estabelecidas no ambiente organizacional;

E por fim a gestora deve introduzir também conhecimento sobre retenção de talentos, para não perder para o mercado funcionários talentosos que apenas estão acomodados com o trabalho que realizam, devendo haver pontos que estimulem estes talentos, como criação de cursos e treinamentos, visando engajamento de todos na equipe de trabalho, além de reorganizar a mesma no que diz respeito à realização de funções de acordo com as habilidades existentes.

Todos os pontos citados acima são ficados na proposta de intervenção, que foi criada esteticamente para aumentar a motivação dos funcionários da Prefeitura Municipal de Igaracy/PE, e conseqüentemente se espera que sua implantação sirva também para aumentar o nível de satisfação destes funcionários diante da organização a qual fazem parte.

8 . Considerações finais

Conclui-se assim que a motivação organizacional é de fundamental importância em uma organização, visto que funcionários motivados estão conseqüentemente mais satisfeitos e realizam suas tarefas com maior produtividade. É válido dizer uma organização deve apresentar níveis de satisfação e motivação consideráveis através de benefícios de qualidade de vida no trabalho bem desenvolvido trazendo assim aumento de rendimento, e melhoramento de andamento dos processos organizacionais.

A organização estudada passava por diversos pontos decorrentes da falta de motivação interna dos seus funcionários, o que desencadeava constantes conflitos, acúmulo de tarefas, insatisfação em nível elevado, desvalorização dos funcionários e

acomodamento por parte dos mesmos. Fez-se necessário a apresentação de uma simples proposta de intervenção criada especificamente para solucionar problemas de gestão, e aumento da motivação dentre os funcionários para que estes possam trabalhar em grupo com maior facilidade.

Por tanto não basta ter uma gestão que vise apenas dinheiro, é necessário que o gestor tenha conhecimentos táticos, operacionais e estratégicos para propor soluções estratégicas que minimizam os conflitos internos, melhorando a cultura organizacional e enraizando valores diversos na equipe de trabalho, visando aumento da satisfação e motivação dos funcionários a fim de reter talentos e tornar a equipe de trabalho harmoniosa. Sem motivação nenhuma organização pode crescer e se desenvolver dentro do mercado competitivo e cabe a cada gestor a análise interna da organização ao qual faz parte para sanar os problemas existentes ligados a desmotivação e desvalorização dos talentos escondidos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997. BRUNELLI, M. G. M. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf> Acesso em 30 de Jun de 2015.

CHIAVENATO; Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. ed.Elsevier, 2004.

_____. **I. Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CUNICO, S. L. **A motivação dos funcionários do Banco do Brasil: um olhar sobre a agência de Guarapuava / PR**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14225/000649788.pdf?sequence=>>>. Acesso em: 26 de Jun de 2015.

ELAINA, J. Frederick Herzberg e a Teoria dos dois factores. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-doisfactores.html>. Acesso em 30 de Jun. de 2015

LIMONGI-FRANÇA, A. C. (2004). - **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial**. Atlas. São Paulo.

NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa – Características, uso e possibilidades*. Disponível

em:<http://www.dcoms.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas> Acesso em: 26 de Jun de 2015.

PIOVENSAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. **Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública.** Revista de Saúde Pública. São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n4/10>. Acesso em: 10 de Jun de 2015.

QUEVEDO, A. P. F.; SOUZA, V. N.; LIMA, M. V. S. **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO COM A SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE SERRA TALHADA .** Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5235.pdf. Acesso em 30 de Jun. de 2015

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b). SILVA, P. S. F.; SILVA, M. E. **MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO EM LIMOEIRO-PE.** Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd2014/arquivos/artigos/ECO079.pdf>.> Acesso em 30 de Jun de 2015