

MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES EFETIVOS NO COTIDIANO INSTITUCIONAL DA SECRETARIA ESTADUAL DA JUSTIÇA E DA CIDADANIA-SEJUC/RN

Vera Lúcia de Oliveira¹

RESUMO: Definir motivação não é uma tarefa fácil, uma vez que esta é utilizada com significados diferentes. Porém, a maioria dos pesquisadores conceitua a motivação como sendo tudo aquilo que leva uma pessoa a agir, a se mover de determinada forma. Este artigo tem como objetivo analisar os fatores motivacionais dos servidores efetivos da Secretaria de Estado, da Justiça e da Cidadania, em seu ambiente de trabalho, baseado na teoria de Frederick Herzberg. Trata-se de uma pesquisa de campo de cunho quantitativa. A população-alvo do estudo foi abordada através de questionário aplicado a 24 servidores contendo 13 questões afirmativas, utilizando a escala de *Likert*, construída com base nessa teoria. Os resultados auferidos pela pesquisa apontam que a maioria dos servidores da SEJUC/RN não concorda com as afirmativas referentes aos fatores higiênicos como remuneração, condições de trabalho, políticas da organização e comunicação. Os servidores concordam apenas com os critérios relacionados com estabilidade, relacionamento entre os colegas de trabalho e bom relacionamento com o superior. Quanto aos fatores motivacionais, os resultados da pesquisa permitem dizer que os servidores na sua grande maioria discordam das afirmativas relacionadas a oportunidades de promoção, status, crescimento pessoal e auto realização. Concordam apenas com os itens responsabilidade e reconhecimento, sendo necessária a adoção de políticas de incentivo e valorização dos servidores, visando estimular os fatores considerados motivadores e adequados pelos servidores, através de políticas públicas mais concretas e abrangentes em relação à gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVES: Motivação; Gestão de pessoas; Serviço público.

¹ Graduada em Serviço Social e aluna do Curso de Especialização em Gestão de pessoas.

MOTIVATION OF EFFECTIVE WORKERS IN THE EVERYDAY LIFE OF THE STATE JUSTICE AND CITIZENSHIP SECRETARIAT - SEJUC/RN

ABSTRACT: Defining motivation is not an easy task, since it is used with different meanings. However, most researchers conceptualize motivation as being everything that leads a person to act, to move in a certain way. This article aims to analyze the motivational factors of effective workers of the State Secretary, Justice and Citizenship, in their work environment, based on the theory of Frederick Herzberg, which is a field research based on a quantitative nature. The target population of the study was approached through a questionnaire applied to 24 employees, containing 13 affirmative questions, using the Likert scale, built on this theory. The results obtained by the research indicate that most SEJUC/RN employees do not agree with the statements regarding hygienic factors such as remuneration, working conditions, organization policies and communication. The workers only agree with the criterias related to stability, relationship between co-workers and good relationship with the superior. Related to the motivational factors, the survey results allow us to say that the vast majority of public workers disagree with statements related to opportunities for promotion, status, personal growth and self-fulfillment. They only agree with the items responsibility and recognition, requiring the adoption of policies to encourage and value employees, thus aiming to stimulate the factors considered motivating and adequate by them through more concrete and comprehensive public policies in relation to people management.

KEY WORDS: Motivation; People management; Public service.

1. INTRODUÇÃO

A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar de várias teorias, na prática a motivação continua não sendo vista com a atenção necessária que o assunto requer,

É necessário destacar a importância da motivação para as organizações, pois se entende que um funcionário motivado trabalhe melhor e com mais comprometimento e assim contribua para o sucesso da instituição.

Os efeitos da falta de motivação no trabalho, ocasionada por fatores, como reconhecimento, status e atenção, podem gerar problemas tanto para as organizações, comprometendo seus padrões de qualidade e produtividade, quanto para os trabalhadores, nos quais as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, baixo desempenho no trabalho e a falta de comprometimento com sua organização, como também para a sociedade (BERGAMINI, 2008; VERGARA 2009). Porém, antes de se pensar em qualquer atitude ou ação que possa contribuir para a mudança deste cenário, é primordial que o gestor identifique os fatores que interferem na motivação dos servidores.

Considerando que a Administração Pública vem mudando muito, buscando a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, é fundamental que os servidores que dão sustentação ao serviço público estejam comprometidos e motivados. Portanto, torna-se necessário investir em políticas de recursos humanos, capacitando-os e, assim, proporcionando oportunidades para o crescimento profissional do servidor.

Assim sendo, as metas e diretrizes de uma instituição tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, qualificando a prestação de serviços à população. Portanto, faz-se necessário destacar a importância da motivação para as pessoas nas organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia de seus serviços.

A motivação é indispensável para o sucesso de qualquer atividade humana. O grande desafio é fazer com que as pessoas mantenham ao longo do tempo o entusiasmo que apresentam ao ingressar na organização e, se tratando do serviço público, o desafio é ainda maior.

Ao ingressar no serviço público, o indivíduo normalmente estabelece um vínculo de longa duração, no qual permanecerá, na maioria dos casos, até sua aposentadoria, com o passar dos anos os servidores não tem demonstrado motivação para a realização de suas atividades, fato que influencia significativamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Desta forma, a identificação dos fatores que influenciam a motivação dos servidores é de grande importância para o desenvolvimento de estratégias e programas que possam minimizar o problema, refletindo na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Levando em consideração que no cenário da administração pública estadual, na qual a Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania-SEJUC/RN encontra-se inserida, os servidores são estáveis e as chances de reconhecimento e crescimento são reduzidas, especialmente por questões de cunho político. Mantê-los motivados passa a ser um grande desafio para o gestor. Daí, a questão problema é: considerando a teoria de Herzberg, quais os fatores motivacionais e higiênicos no ambiente de trabalho da SEJUC/RN?

Este trabalho trata da questão da motivação dos servidores efetivos no cotidiano institucional da SEJUC/RN, tendo como objetivo geral do estudo analisar os fatores motivacionais e higiênicos desses servidores, em seu ambiente de trabalho, baseado na teoria de Frederick Herzberg. E como objetivos específicos identificar os fatores motivacionais e também higiênicos que influenciam a motivação dos servidores no

exercício de sua profissão. O referencial teórico utilizado na pesquisa para abordar o assunto motivação no trabalho concentra-se na teoria dos dois fatores de Herzberg ou teoria higiene-motivacional. A população-alvo do estudo foi abordada através de questionário construído com base nessa teoria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo da motivação humana admite diferentes abordagens e perspectivas, resultando em vários conceitos.

Considerando a complexidade do ser humano no ambiente de trabalho e sua capacidade de impulsionar mudanças, no campo do estudo da motivação, busca-se explicações a respeito do comportamento das pessoas em relação ao trabalho, o que se torna uma tarefa árdua, pois alguns aspectos servem de motivação para determinados indivíduos e para outros não.

Devemos considerar que o clima organizacional pode ser um fator motivacional. Por isso é importante que uma empresa, seja ela pública ou privada, esteja atenta ao sentimento dos funcionários em relação à organização e aspectos do tipo: qualidade de vida no trabalho, comunicação, relações de trabalho, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios e carreira, equipamentos e instalações entre outros.

Conforme Chiavenato (2010, p. 267):

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc.

Uma das maiores dificuldades do administrador é motivar seus funcionários. No entanto, Bergamini (2008) afirma que não se pode motivar ninguém, pois quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, na verdade está-se confundindo motivação com condicionamento, fator que a autora considera desinteressante para as organizações uma vez que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, esses indivíduos param, necessitando de novos estímulos para que voltem a mover-se em qualquer sentido.

Vergara (2009, p. 42) esclarece ainda que “nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora pode fazer é estimular, incentivar provocar nossa motivação”. Gil

(2009, p. 202) compartilha da mesma ideia quando afirma que “motivação é a força que estimula as pessoas a agirem [...], é consequência de necessidades não satisfeitas, sendo essas necessidades intrínsecas ao indivíduo, não podem, portanto, colocar necessidades nas pessoas”.

A motivação pode ser definida como um impulso à ação e por tratar-se de um impulso ou necessidade é originada, basicamente, no interior do indivíduo, traduzindo sua natureza intrínseca (CASADO, 2002; BERGUE, 2014). Já para Gil (2009, p.203) “a motivação impulsiona e mantém o comportamento dos indivíduos, são as molas da ação”. É indiscutível que o indivíduo ‘apaixonado’ pelo seu trabalho desenvolve suas atividades com entusiasmo e afinco e vá muito além do esperado. O desafio é despertar e manter essa ‘paixão’ nas pessoas.

Vergara (2009) considera que o fato de algumas pessoas se sentirem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas e outras não, ocorre devido às pessoas terem valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes. Enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações. Portanto, deve-se primeiramente compreender e considerar essas diferenças.

Bergamini (2008, p.26) reforça que:

A motivação cabe grandes variedades de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões [...] cada um pode perseguir determinado objetivo motivacional. No entanto, conhecer as razões pelos quais elas fazem isso e como o fazem pressupõem um maior conhecimento do comportamento humano além do que o leigo usa para interpretar ações humanas.

A motivação é oriunda do interior do indivíduo; está relacionada com os fatores intrínsecos (CASADO, 2002; GIL, 2009). Contudo, fatores extrínsecos são de grande relevância numa empresa, pois influem diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização (CHIAVENATO, 2010). Por exemplo, a remuneração é uma visualização bem objetiva de quanto a organização valoriza o trabalho do seu funcionário, embora, segundo a teoria de Herzberg, não seja um fator motivacional.

Segundo Chiavenato (2010, p.158):

Motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem de uma propensão a um comportamento específico e pode este impulso a ação ser provocados por estímulos externos ou gerados nos processos mentais ou psicológicos de cada indivíduo.

Portanto, com isso pode-se entender que a motivação tanto diz respeito à subjetividade do indivíduo, como também pode sofrer influência externa do meio em que vive.

A motivação é hoje um dos temas mais estudados em gestão de pessoas, e continua sendo um dos aspectos mais preocupantes da administração moderna, visto que tal assunto possui grande complexidade, pois se dá de diferentes formas nos indivíduos, não cabendo um modelo único que se aplique a todos.

Em se tratando da motivação no ambiente do serviço público se torna ainda mais complexo, pois decorre de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particulariza esse setor (BERGE, 2014).

No que se referem aos servidores públicos da SEJUC/RN, as políticas de incentivo e valorização dos servidores podem ser implementadas por meio da lei complementar Nº 432/2010, de 1º de julho de 2010, onde institui o Plano de Cargos e Carreira e Remuneração dos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte, no que diz respeito aos cap. VI das formas de desenvolvimento na carreira e cap. IX da política de incentivo e valorização profissional. Para garantir uma gestão pública moderna, eficiente e orientada para resultados, se passa, necessariamente, pelo investimento naquele que é o elemento mais importante na estrutura estadual: o servidor público (MEDEIROS, 2014).

Ao longo dos anos, estudos sobre motivação fez surgir diferentes teorias sobre o assunto. Dentre elas, destacamos as teorias de conteúdo, por entender que elas partem da determinação das necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional, que são: teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a teoria das necessidades de McClelland e a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg que será utilizada como embasamento teórico para analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores efetivos da SEJUC/RN. Robbins (2009) destaca sua importância ao afirmar que elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e que alguns gestores utilizam essas teorias na gestão de pessoas de suas organizações. Esses modelos teóricos são tentativas de produzir generalizações que se propõem a auxiliar na análise e compreensão dos fenômenos comportamentais nos ambientes de trabalho, inclusive no setor público (BERGUE, 2014). O fenômeno da motivação das pessoas em organizações não se afasta das abordagens fundamentais envolvendo as obras de Maslow, Herzberg ou MacClelland, embora vejam a organização pública como espaço em que a motivação alcance contornos específicos. (VASU, STEWART, GRASON, 1998 *apud* BERGUE, 2014).

2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Essa teoria parte da ideia de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades: Fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Segundo Marras (2009) na teoria de Maslow, uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento; por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador (MARRAS, 2009).

Conforme Robbins (2009, p. 47):

Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. As fisiológicas e as de segurança são descritas como necessidades de nível baixo; as sociais e as relacionadas com estima e a auto-realização são chamadas de nível alto. A diferenciação entre os níveis parte da premissa de que as de nível alto são satisfeitas internamente, enquanto as de nível baixo são satisfeitas externamente (por meio de remuneração, acordos sindicais e estabilidade no emprego, por exemplo).

A teoria de Maslow propôs que as necessidades humanas fossem estruturadas de acordo com uma ordem hierárquica, representada através de uma pirâmide, na qual a base da mesma representa as necessidades primárias (fisiológicas ou de segurança) e o topo, as necessidades secundárias (auto realização, estima e sociais), isso nos leva a admitir que, após satisfazer uma necessidade as pessoas passam a procurar satisfazer outra necessidade mais preponderante, ou seja, elas só buscam satisfazer as necessidades consideradas de nível alto após as de nível baixo estiverem minimamente satisfeitas.

2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

A teoria das necessidades de David MacClelland elenca três tipos de necessidades: poder, associação e realização. Segundo o autor, não nascemos com tais necessidades; elas são adquiridas socialmente. Essas necessidades se inter-relacionam e surgem nas pessoas em variados graus de intensidade, conforme seu perfil psicológico, o seu processo de socialização, sendo adquiridos no decorrer do tempo e como resultado das experiências de vida.

Os três tipos de necessidades são listados abaixo, conforme Robbins (2009, p. 50):

1. **Necessidade de realização:** a busca da excelência, de realizar-se em relação determinados padrões, de lutar pelo sucesso.
2. **Necessidade de poder:** a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas.

3. **Necessidade de associação:** o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Ao pesquisar sobre as necessidades, McClelland constatou que indivíduos com necessidades de realização buscam perseguir metas desafiadoras, que requeiram muitas responsabilidades e esforços, já os com necessidades de poder buscam status, prestígio, poder, influência e controle sobre as pessoas, enquanto que aqueles com grande necessidade de associação evitam competições, preferem situações de cooperação, desempenham com eficiência as funções que envolvem contatos interpessoais. (ROBBINS, 2009).

A necessidade de realização não está inserida nos desejos de todas as pessoas, pois elas são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente (SILVA, 2003).

A teoria de MacClelland tem semelhança com a teoria de Maslow, a diferença é que na teoria de Maslow as necessidades vêm dentro de cada indivíduo, enquanto que MacClelland defende que essas necessidades são adquiridas em sua trajetória de vida.

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

No seu livro *The motivation to work* (Motivação para o trabalho), o professor Frederick Herzberg (1959) foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho o qual apresenta a teoria dos dois fatores também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivadores (MARRAS, 2009). Segundo Robbins (2009, p. 49) “Ele partiu da ideia de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar o sucesso ou fracasso”.

Herzberg considerou como fatores de higiênicos aqueles extrínsecos ao trabalho como: remuneração, condições de trabalho, *status* segurança no trabalho e relacionamento com colegas, que são necessários para ajustar os funcionários a seu ambiente, mas não são suficientes para promover a motivação, todavia, precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A presença desses fatores não necessariamente causa satisfação no trabalho, no entanto, sua ausência causa insatisfação (MARRAS, 2009). São, portanto, essenciais para, no mínimo, manter a situação sob controle, funcionando, sem, no entanto, estabelecer grandes progressos.

Para Bergue (2014, p.116):

Esses fatores estão relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito, ou seja, a ausência desmotivadora, mas a sua presença não é um elemento motivador.

Os fatores motivacionais referem-se à execução das tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si, como: oportunidades de crescimento pessoal, de promoção, crescimento profissional, reconhecimento e desenvolvimento e aprimoramento de habilidades, responsabilidade do cargo ocupado, auto realização em cumprir as tarefas designadas e o reconhecimento de seu trabalho. Esses fatores intrínsecos ao trabalho, segundo Herzberg, são os que realmente promovem a motivação, pois envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalhador. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Esses fatores causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação, apenas nenhuma satisfação (MARRAS, 2009). São relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho que denominou fatores motivacionais. (BERGE, 2014).

Entende-se que a motivação intrínseca está muito direcionada a recompensas psicológicas, e estas são oriundas de benefícios psicológicos que abrangem a interação social, identidade, senso de valor, responsabilidades e outros. Quanto às recompensas materiais que o funcionário visa obter como remuneração, benefícios, condições físicas adequadas etc., são oriundas de fatores externos e evitam a insatisfação (SILVA, 2005). Para Herzberg, o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas de nenhuma satisfação e que também o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação (ROBBINS, 2009).

A teoria dos dois fatores de Herzberg utilizou como referência os estudos de Maslow. Isto é percebido ao comparar as teorias na quais os fatores higiênicos de Herzberg se relacionam com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, enquanto que os “fatores motivacionais” se encontram correlacionados com as necessidades de auto estima e auto realização. (PÉREZ-RAMOS, 1990)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objeto de estudo a Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania – SEJUC/RN onde se pretende analisar a motivação dos servidores efetivos da mesma, utilizando como metodologia a pesquisa de campo associado à revisão de literatura e documental. A pesquisa documental possibilitará a aproximação ao marco normativo do plano de cargo, carreira e salários que impulsionam o processo de ascensão funcional, bem como viabilizará algumas lacunas entre ganhos remunerativos e as reais condições de trabalho. Segundo Severino (2007, p.124), a pesquisa documental consiste na” técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fonte do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho”. Quanto a pesquisa bibliográfica, trata-se de bibliografias já publicadas, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita que tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto. (MARCONI E LAKATOS, 2009).

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade, significa muito mais do que procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (MARCONI E LAKATOS, 2009). É por meio da pesquisa que se pode alcançar e dominar novos conhecimentos e redescobrir verdades que antes permaneciam obscuras (SANTOS, 2010).

A pesquisa é de cunho quantitativo, foi aplicado um questionário com 13 questões objetivas e fechadas, relacionadas com o tema, elaborado de acordo a teoria de Herzberg. Cada afirmativa foi vinculada ao fator motivacional ou higiênico (Quadro 01).

Quadro 01: Classificação das Afirmativas

	Fatores	Afirmativas
Fatores Higiênicos	Remuneração	O meu salário é compatível com a responsabilidade, esforço físico e mental necessário e requerido pelo cargo.
	Condições de trabalho	A Instituição dispõe de uma estrutura física, equipamentos e instrumentos adequados para o bom desempenho das atividades.
	Políticas da organização	Os regulamentos e políticas organizacionais (planos de cargo e carreira e remuneração) são adequados para o desenvolvimento da carreira.
	Relacionamento com colegas	Existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho.
	Segurança	Considera a estabilidade no serviço público um fator motivador para o ingresso do servidor.
	Qualidade da supervisão	Existe diálogo, facilidade de acesso e um bom relacionamento com o superior.
	Comunicação	O processo de comunicação (sistema de informação, fluxo de informação, normas e rotinas) é adequado para a realização do meu trabalho.
Fatores Motivacionais	Oportunidades de promoção	Meu trabalho me oferece oportunidades de crescimento na carreira.
	Status	Meu trabalho me proporciona <i>status</i> .
	Crescimento pessoal	Tenho oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal.
	Responsabilidade	Gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado.
	Reconhecimento	Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.
	Realização	Considero-me uma pessoa realizada profissionalmente

Fonte: Elaboração própria (2015)

De acordo com Severino (2007, p.125), questionário “é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por partes dos sujeitos, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

Conforme Severino (2007), as questões devem ser pertinentes, claras e objetivas, evitando provocar dúvidas e ambiguidades. A opção por perguntas fechadas evita dúvidas e ambiguidades e às respostas serão escolhidas dentre opções predefinidas pelo pesquisador.

Aos pesquisados foi solicitada a avaliação de treze afirmativas, relacionadas com a realidade do trabalho, os quais responderam de forma voluntária, na qual cada um manifestou seu nível de concordância com cada afirmação, para isso foi utilizada a escala de Likert com as seguintes opções de respostas: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Concordo; 4. Concordo totalmente. Não sendo necessário nenhum tipo de identificação do servidor.

A SEJUC/RN possui um quadro de 23 (vinte e três) servidores efetivos, sendo que 06(seis) encontram-se cedidos a outros órgãos e 06 (seis) lotados em unidades prisionais do interior do Estado e 46 servidores redistribuídos da Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Norte/DATANORTE, sendo que apenas 13 (treze) encontram-se desempenhando suas funções na sede da instituição. Assim sendo, o questionário foi aplicado a 24 (vinte e quatro) servidores da SEJUC/RN, pois considerando que a secretaria é composta basicamente de servidores cedidos e agentes penitenciários, que além de possuir um cargo diferenciado dentro da Organização, desempenha uma atividade específica o qual diferencia dos demais da parte administrativa, e desempenha sua função nas unidades prisionais do Estado do Rio Grande do Norte. Portanto, foram considerados apenas os servidores efetivos que desempenham suas atividades na parte administrativa, incluindo os servidores redistribuídos da DATANORTE, haja vista, que alguns conseguiram, através da justiça, serem enquadrados no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte.

Após recebimento dos questionários foi mensurado os dados, através de tabulação quantitativa, e posteriormente analisada os resultados, nos quais tentamos identificar a presença dos fatores motivadores no ambiente organizacional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados e discussões do estudo, divididos em três itens: a SEJUC/RN, o perfil socioeconômico dos pesquisados e os fatores motivacionais e higiênicos conforme a Teoria de Herzberg.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA ESTADUAL DA JUSTIÇA E DA CIDADANIA-SEJUC/RN

A SEJUC/RN é parte integrante da Administração Pública Estadual Direta, foi criada em 02 de fevereiro de 1995, sob a Lei Complementar de ordem nº 129/1995, após desmembramento da Secretaria de Estado da Segurança Pública. Ordenada como a organização base do Poder Executivo para assuntos relacionados com as funções políticas do Governo, às Instituições, à ordem jurídica, aos direitos humanos e cidadania, relacionando-se, ainda, aos Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público, as administrações municipais, instituições públicas, privada e autoridades, desenvolvendo com estes, sua função coordenadora.

De acordo com o Decreto nº 14.331 de 24 de fevereiro de 1999, publicado no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, nº 9.431 de 26 de fevereiro de 1999, a SEJUC tem como: Missão: contribuir com a Segurança Civil da sociedade Potiguar, através de políticas públicas eficazes voltadas para os Direitos Humanos no sistema prisional, na Defesa Civil, nos Direitos dos Consumidores e na Cidadania, respaldando-se sempre na garantia da ordem social, jurídica e no bem-estar coletivo como essenciais na construção de um Estado justo, organizado e digno. De acordo com o Decreto nº 14.331 de 24 de fevereiro de 1999. E Visão: manter a garantia da ordem social, jurídica e de bem-estar coletivo como medidas de intervenção humana na Defesa dos Direitos da condição cidadã na Sociedade Norte Rio-grandense, conforme Decreto nº 14.331 (1999).

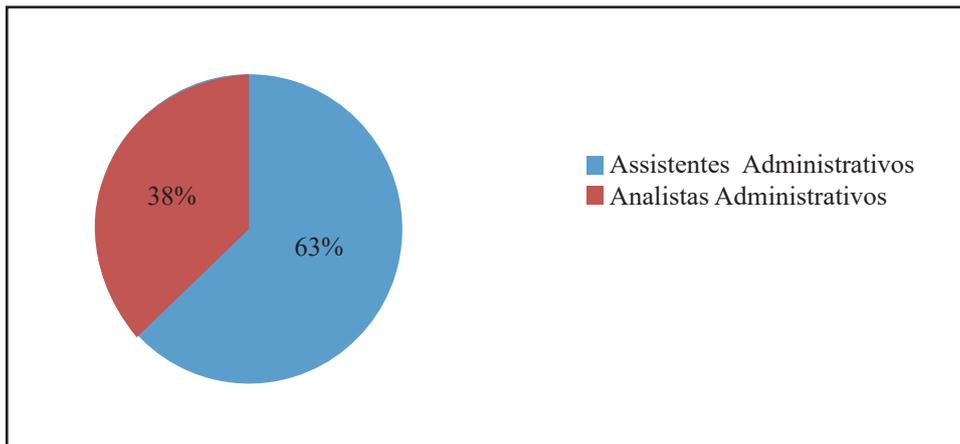
E Objetivos: tratar de assuntos relacionados com o funcionamento das instituições e da ordem jurídica; zelar pela proteção dos direitos humanos, colaborando com órgãos públicos e entidades não governamentais que se dediquem a esse objetivo ou que tenham por escopo a defesa e desenvolvimento da cidadania; administrar o Sistema Penitenciário do Estado; e, coordenar, no âmbito estadual, as medidas administrativas de defesa do consumidor, na forma da legislação federal respectiva e em articulação com os demais órgãos públicos e com as instituições particulares organizadas para o mesmo fim, conforme Decreto nº 14.331 (1999).

4.2 PERFIL SOCIO ECONÔMICO DOS PESQUISADOS

4.2.1 CARGOS

Os resultados foram obtidos após a aplicação dos 24 questionários onde 62,00 % dos servidores são Assistentes Administrativos e 38% Analistas Administrativos. Não foi identificado servidor com cargo de auxiliar administrativo na amostra da pesquisa, conforme gráfico nº 01.

Gráfico 01: Cargos

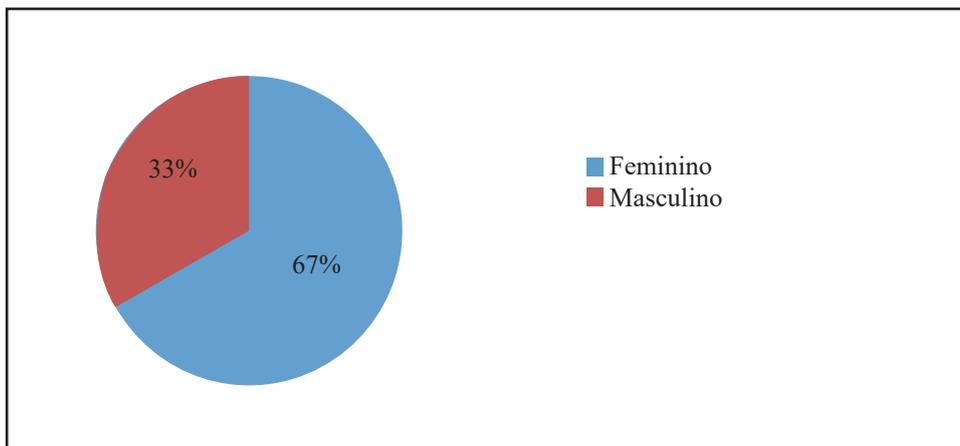


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.2 GÊNERO

Quanto ao sexo dos entrevistados 67% são do sexo feminino e 33,00 % do sexo masculino, conforme gráfico nº 02 nota-se uma predominância feminina no resultado da pesquisa.

Gráfico 02: Sexo

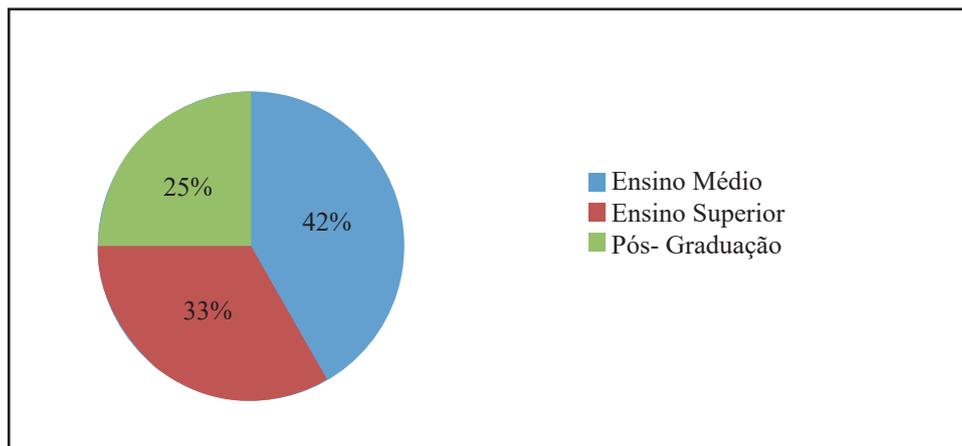


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.3 ESCOLARIDADE

Em relação ao grau de escolaridade, não foi identificado servidor do nível fundamental, 42% declaram ter cursado o ensino médio, 33,3% o ensino superior e 25% pós-graduação, conforme demonstra o gráfico nº 03.

Gráfico 03: Escolaridade

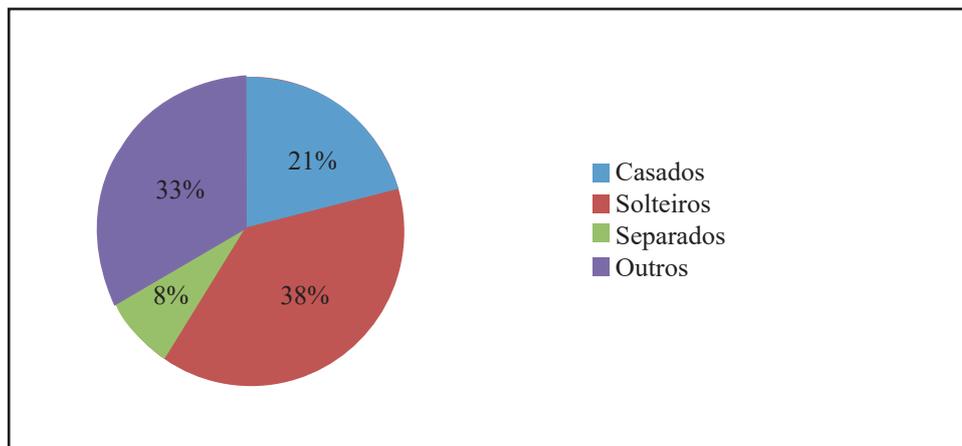


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.4 ESTADO CIVIL

Em se tratando de estado civil, verificamos abaixo que a quantidade dos que se declararam solteiros 38%, encontra-se equilibrada com os identificados como outros 33%, restando 21% que se declara casados e 8% separados, de acordo com o gráfico n° 04.

Gráfico 04: Estado Civil

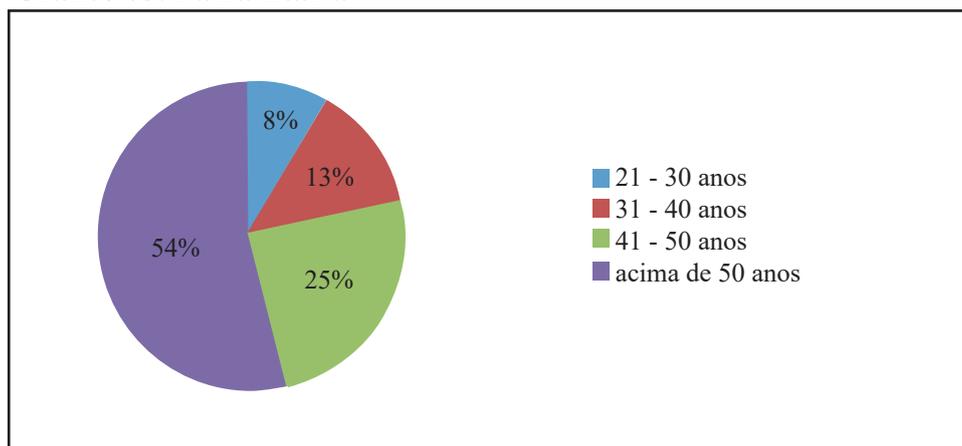


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.5 FAIXA ETÁRIA

Após a análise verificamos que 8,3% dos servidores têm entre 21 a 30 anos de idade, 13% entre 31 a 40 anos, 25% entre 41 a 50 anos e os servidores acima de 50 anos de idade representam 54%, como mostra o gráfico n° 05.

Gráfico 05: Faixa Etária

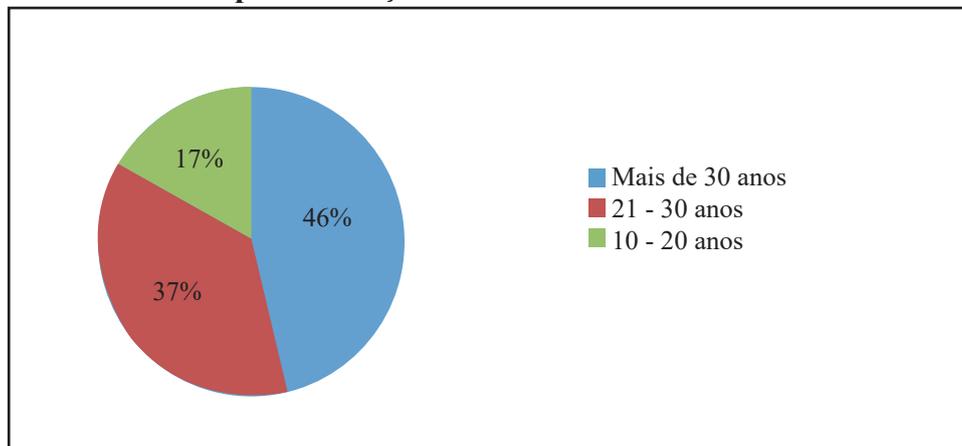


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2.6 TEMPO DE SERVIÇO

Identificou-se que tempo de serviço destes servidores se encontra coerente com sua faixa etária, no qual a maioria, 46% declara ter mais de 30 anos de tempo de serviços público, seguido de 37% entre 21 e 30 anos e apenas 17% entre 10 a 20 anos de tempo de serviço, conforme gráfico nº 06.

Gráfico 06: Tempo de serviço



Fonte: Elaboração própria (2015)

Finalizando a análise do perfil dos servidores pesquisados, percebe-se que são predominantemente do sexo feminino 66,7%. Sendo que, 62% deles são do cargo de Assistente Administrativo e 41,7% declaram-se ter cursado o ensino médio, o que aponta existir servidores que obteve sua graduação após o ingresso ao serviço público; 54% dos servidores estão acima dos 50 anos de idade o qual mostra uma coerência com os 46%

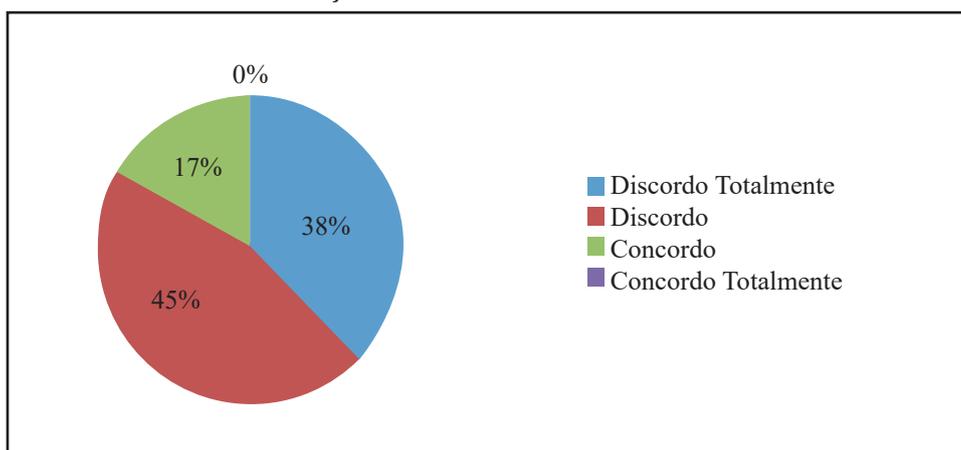
dos servidores com mais de 30(trinta) anos de serviço público. Em se tratando de estado civil 38% declaram solteiros e 33% outros.

4.3 FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS CONFORME HERZBERG

4.3.1 RENUMERAÇÃO

De acordo com o quadro 01, foram elaboradas 07 questões com o objetivo de identificar os fatores higiênicos ou externos no ambiente da SEJUC/RN, de acordo com a teoria escolhida. Nesta questão, se verifica que a maioria dos servidores não considera sua remuneração compatível com a reponsabilidade, esforço físico e mental necessário e requerido pelo cargo onde 45% discordam e 38% discordam totalmente. Considerando a teoria de Herzberg, a remuneração é um fator higiênico e não motivador, a sua ausência causa insatisfação e não motivação. Portanto, conforme gráfico nº 07, os servidores entrevistados encontram-se insatisfeitos e desmotivados.

Gráfico 07: Renumeração

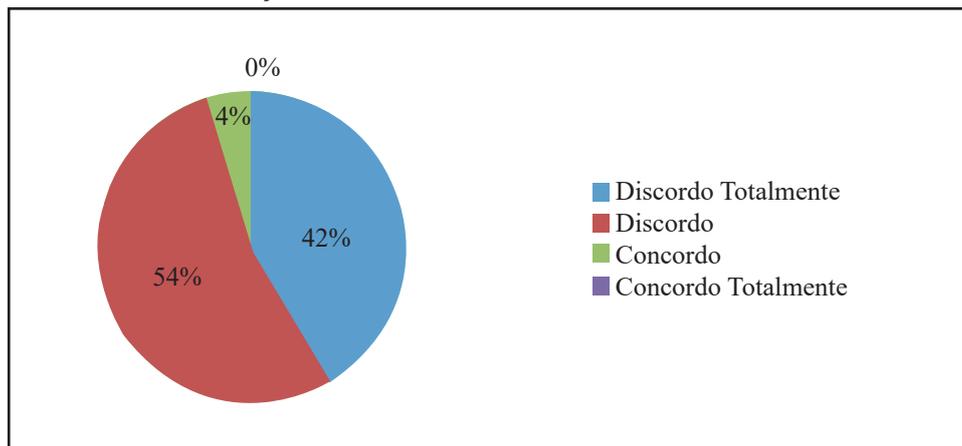


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.2 ESTRUTURA FÍSICA

Ao serem questionados se a estrutura física é adequada para o bom desempenho do trabalho, verifica-se que a grande maioria 54% discordam e 42% discordam totalmente, é contrária a afirmação. Para Herzberg as condições de trabalho é um fator higiênico, sendo uma condição necessária para evitar a insatisfação. Portanto, o resultado do gráfico nº 08 traduz essa insatisfação.

Gráfico 08: Condições de trabalho

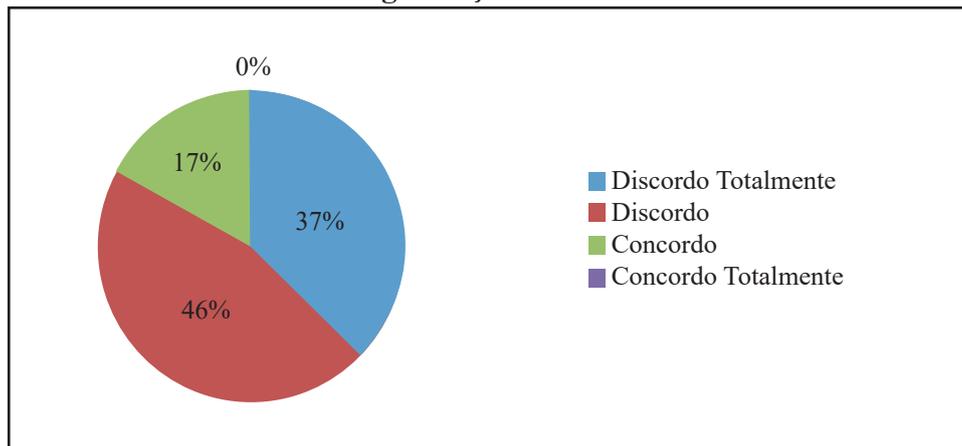


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.3 POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

Quanto à adequação aos regulamentos e políticas organizacionais (planos de cargos e carreiras) para o desenvolvimento da carreira, percebe-se que a maioria, 46% discordam e 37% discordam totalmente, ou seja, não considera adequado. Conforme a teoria de Herzberg, as políticas da organização é um fator higiênico ou extrínseco e como tal não é motivador, porém, é necessária para não desmotivar o servidor. Os resultados ilustrados no gráfico nº 09 apontam a insatisfação dos servidores pesquisados, quanto às políticas organizacionais da instituição.

Gráfico 09: Políticas da Organização

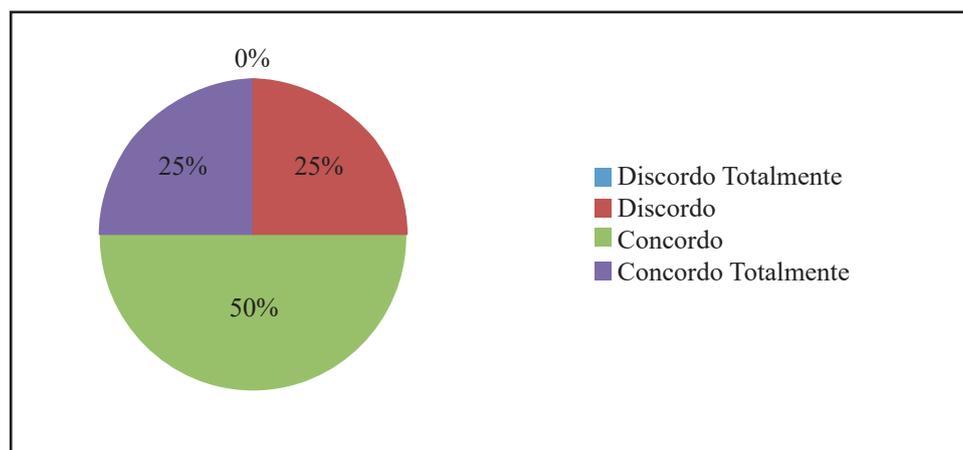


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.4 RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS

Quanto ao relacionamento com os colegas, percebe-se que a maioria dos servidores, 50% concordam e 25% concordam totalmente, pois consideram bom o relacionamento com os colegas da instituição, conforme gráfico nº 10. Sendo um fator higiênico, segundo a teoria de Herzberg, nos leva entender que essa afirmativa não motiva ou causa satisfação aos servidores entrevistados, porém, não desmotiva os mesmos.

Gráfico 10: Relacionamento com os colegas

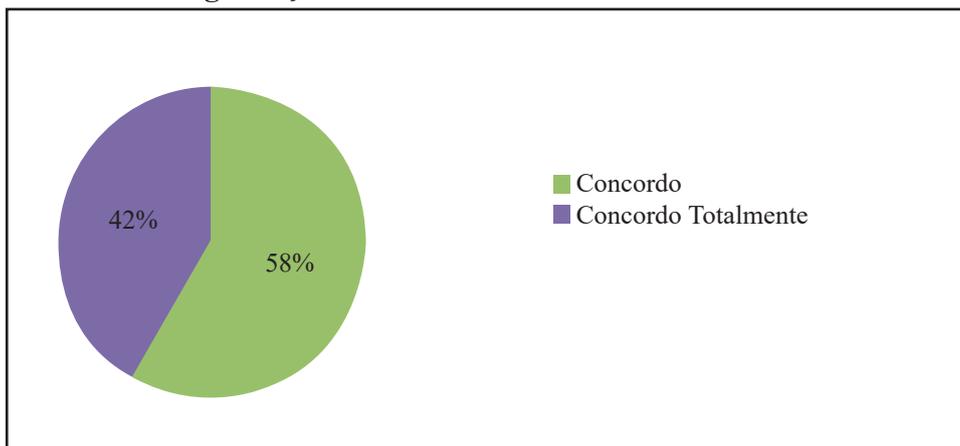


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.5 SEGURANÇA

No que se refere à estabilidade como fator motivador para o ingresso no serviço público, 58% concordaram e 42% concordaram totalmente com a afirmativa, conforme gráfico nº 11. Neste caso, percebe-se que houve uma concordância como o fato da estabilidade ser um fator motivador proporcionado pelo ingresso e permanência no serviço público o qual vai ao encontro com a teoria dos dois fatores de Herzberg que afirma que a segurança no trabalho é um fator higiênico, não motiva, apenas evita a desmotivação. Verifica-se aí um alinhamento com pensamento de Bergue (2014), que acredita que um dos motivos que leva o servidor público a ingressar no serviço público é a estabilidade.

Gráfico 11: Segurança

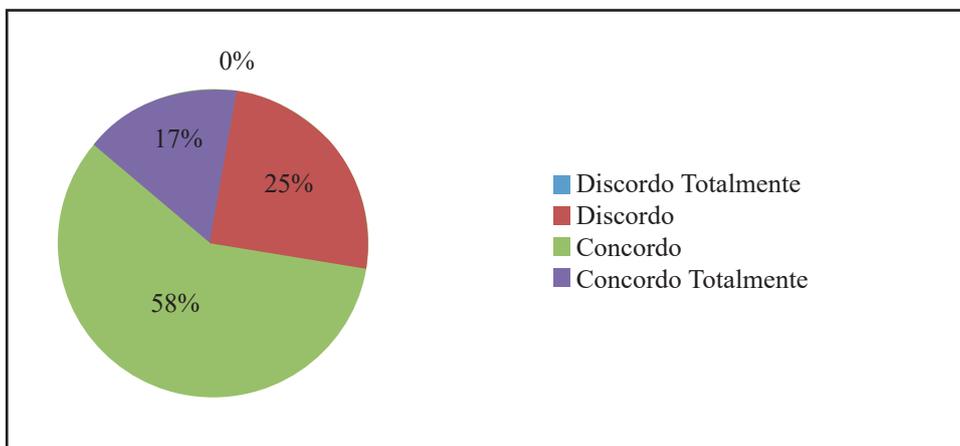


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.6 QUALIDADE DA SUPERVISÃO

Sobre o fator qualidade na supervisão, nota-se, como mostra o gráfico nº 12, que a maior parte dos servidores afirma existir um bom relacionamento com o superior, 58% concordam e 17% concordam totalmente. O relacionamento entre os membros da equipe e os estilos da supervisão é considerado por Herzberg fatores extrínsecos ou de higiene e por Maslow uma necessidade social.

Gráfico 12: Qualidade da supervisão

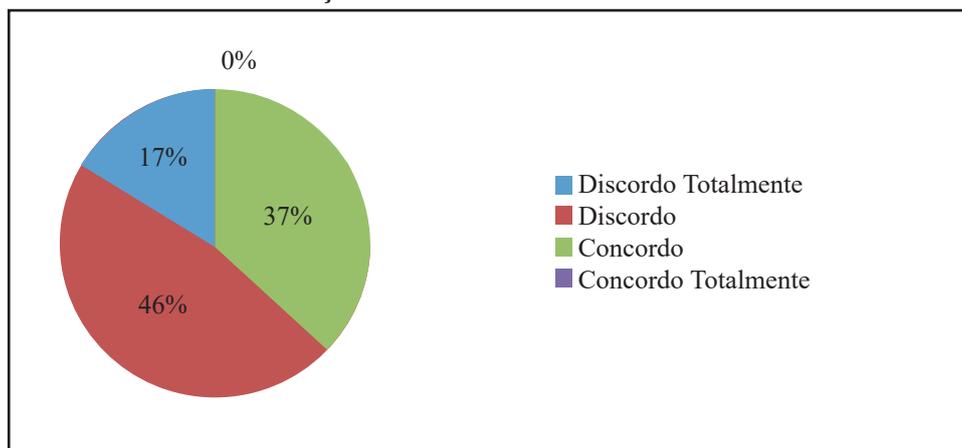


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.7 COMUNICAÇÃO

Em relação à existência de um processo de comunicação adequado para realização do trabalho, nota-se que a maioria, 46% discordam e 17% discordam totalmente, não está de acordo com a afirmação. Esse resultado demonstra a necessidade da instituição rever seu processo de comunicação para que se torne mais adequado para a execução das tarefas dos servidores. Sendo um fator de higiene, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, sua ausência pode causar insatisfação, conforme gráfico n.º 13 abaixo.

Gráfico 13: Comunicação

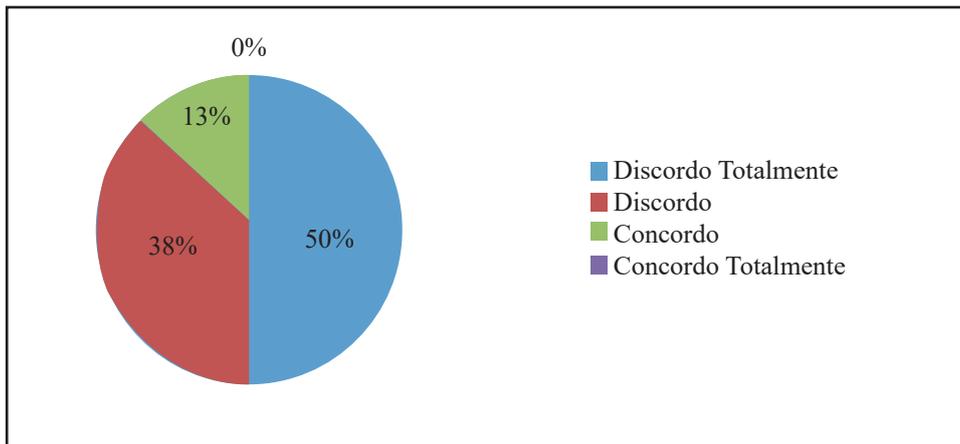


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.8 OPORTUNIDADE DE PROMOÇÃO

Quanto aos fatores motivadores ou internos, foram elaboradas 06 questões, nas quais se verifica que um maior número de servidores, 37% discordam e 50% discordam totalmente, não considera que seu trabalho ofereça oportunidades de crescimento na carreira, isto é, não tem oportunidades de promoção. Sendo um fator motivacional, de acordo com a teoria dos dois fatores, esse resultado revela-se preocupante, haja vista, que a oportunidade de promoção impulsiona o servidor a procurar ter um melhor desempenho nas suas atividades. A ausência deste fator embora não desmotive, não proporcionará nenhuma satisfação, os resultados estão ilustrados no gráfico n.º 14 abaixo.

Gráfico 14: Oportunidade de promoção

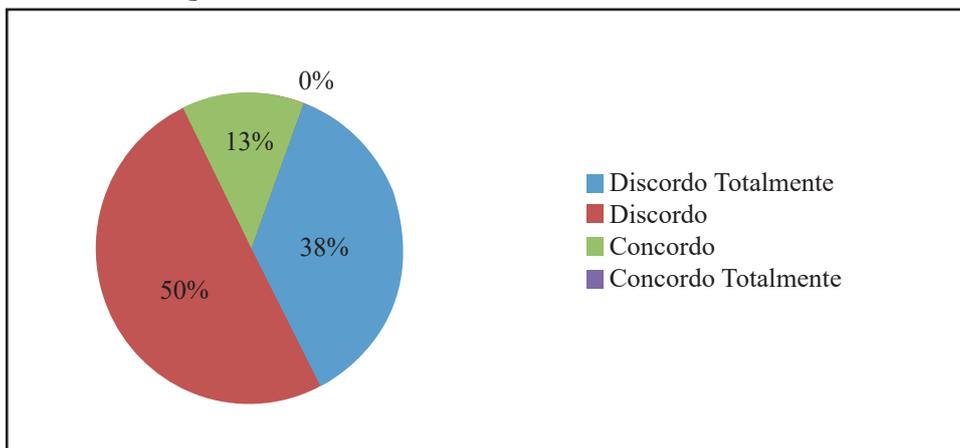


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.9 QUESTÃO SOBRE STATUS

Sobre o fato de considerar que o trabalho proporciona prestígio/*status*, percebe-se que a maioria dos servidores, 50% discordam e 37% discordam totalmente, não concordam com tal afirmativa. Para Herzberg esse fator é considerado motivador, causa satisfação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação, apenas nenhuma satisfação que é o que traduz a resposta dos entrevistados quando não consideram que sua instituição não lhes proporciona *status*, como mostra o gráfico nº 15 a seguir.

Gráfico 15: Questão sobre *Status*

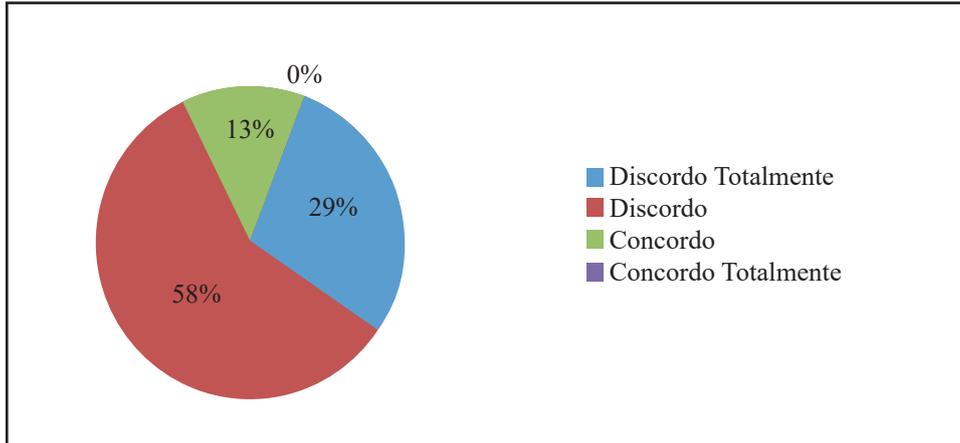


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.10 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

No que diz respeito às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, verifica-se que a maioria, 58% discordam e 29% discordam totalmente, afirma que inexistem tais oportunidades na Instituição, de acordo com o gráfico nº 16. Conforme a teoria de Herzberg este é um fator motivador e sua ausência não causa satisfação apenas uma não satisfação.

Gráfico 16: Crescimento e desenvolvimento pessoal

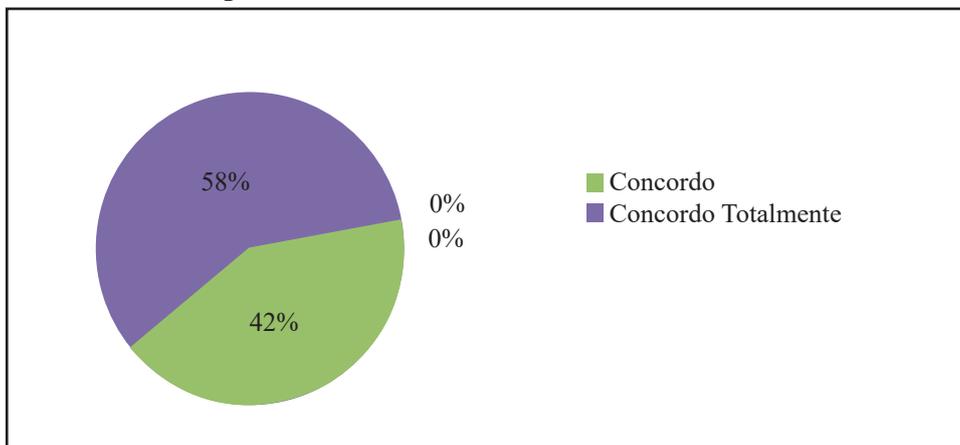


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.11 RESPONSABILIDADE

Sobre o fator responsabilidade, todos os servidores, 42% concordam e 58% concordam totalmente, de acordo com o gráfico nº 17 ilustrado, afirmaram que gostam de dá o melhor para realização do seu trabalho, mesmo sem ser solicitado. Segundo Herzberg, o fator responsabilidade é um fator motivador e como tal estimula a satisfação diante do cargo, refletindo diretamente na produtividade.

Gráfico 17: Responsabilidade

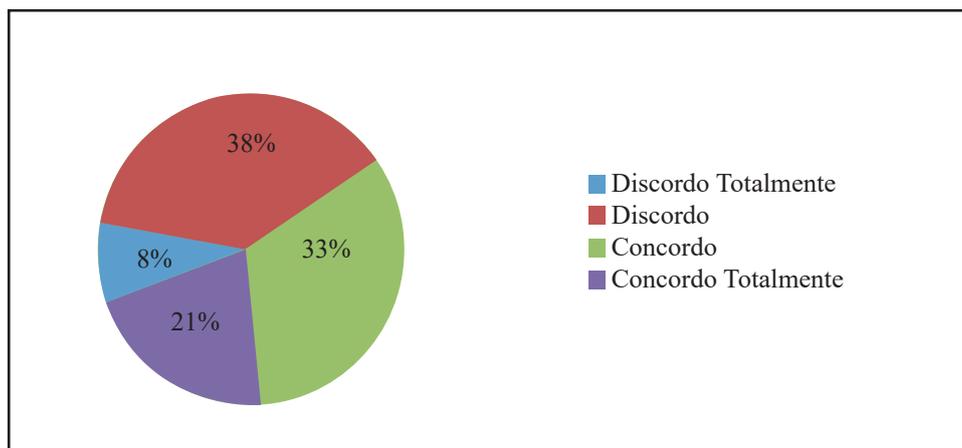


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.12 RECONHECIMENTO

De acordo com as informações obtidas, no que diz respeito ao reconhecimento pelo trabalho que realiza, percebe-se que uma pequena maioria, 33% concordam e 21% concordam totalmente. Esses dados estão de acordo com a afirmativa, como detalha o gráfico nº 18 abaixo. Analisando a luz da teoria dos dois fatores de Herzberg, o reconhecimento profissional é um fator motivacional, isso porque está diretamente relacionada com características ligadas à satisfação e direcionada a recompensas psicológicas.

Gráfico 18: Reconhecimento

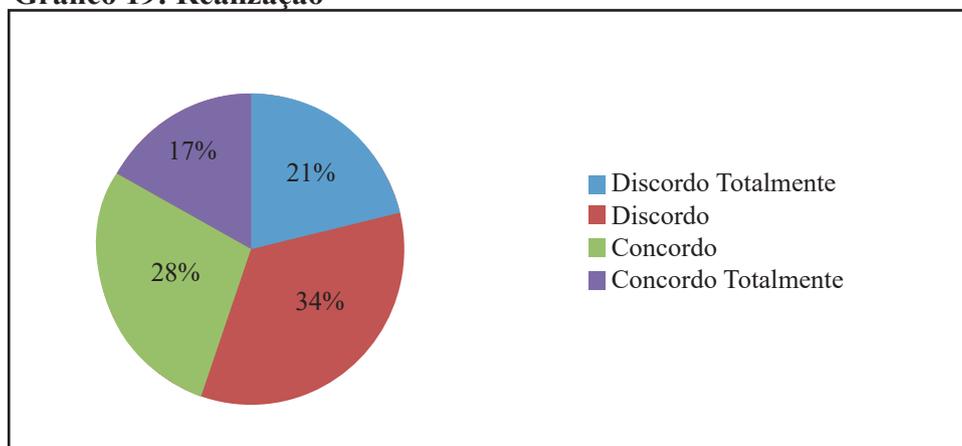


Fonte: Elaboração própria (2015)

4.3.13 REALIZAÇÃO

Quanto ao fator realização, foi possível observar, conforme gráfico nº 19, que uma pequena maioria, 34% discordam e 21% discordam totalmente, não se considera uma pessoa realizada profissionalmente. A auto realização é um fator motivador capaz de fazer com que o indivíduo se comprometa mais com a organização. No entanto, a sua ausência não desmotiva, apenas não causa nenhuma satisfação.

Gráfico 19: Realização



Fonte: Elaboração própria (2015)

Após os resultados obtidos, percebemos que a maioria dos servidores entrevistados discorda das afirmativas relacionadas tanto aos fatores motivacionais quanto aos fatores higiênicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar com este tema é desafiador, tendo em vista que a motivação envolve fatores subjetivos e comportamentais, de maneira que um fator que motiva um indivíduo pode não motivar outro e os resultados da pesquisa podem ter influência ocasionada pelo momento que estar passando o respondente.

Os resultados auferidos pela pesquisa apontam para o fato de que o ambiente organizacional em estudo, não oferece condições propícias ao desenvolvimento da motivação no trabalho, conforme análise dos dados coletados na pesquisa. Os resultados apontam que a maioria dos fatores motivacionais e dos fatores higiênicos descritos no modelo de Herzberg, criado no ano 1959, não foram considerados satisfatórios para a grande maioria dos servidores da referida instituição.

No que se referem aos fatores higiênicos, os servidores não concordaram com a maior parte das afirmações expressas nas questões como Remuneração, Estrutura física, Políticas organizacionais (plano de cargos e carreira) e Comunicação. Por outro lado, o resultado da pesquisa demonstra que os servidores concordam com as afirmativas relacionadas com as variáveis de estabilidade, relacionamento com os chefes e demais colegas de trabalho.

Analisando os resultados, acima citados, a luz da teoria de Herzberg, pode-se afirmar que os fatores higiênicos o qual a maioria dos servidores não concorda desenha uma preocupante situação dos mesmos, pois embora os fatores externos não sejam suficientes para promover a motivação, porém, é necessário, para ajustar os funcionários a seu ambiente, sua ausência causa insatisfação o qual compromete o desempenho das atividades e conseqüentemente afeta a qualidade dos serviços prestados. Os fatores higiênicos os quais os servidores concordam são relevantes, pois, segundo Herzberg, são necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito no trabalho. Precisam ser pelo menos satisfatórios para não os desmotivar.

Quanto às afirmações que envolvem os fatores motivacionais como Promoção, Prestígio/*status*, crescimento e desenvolvimento profissional e auto realização, os servidores também não concordam com tais afirmativas, concordam apenas com as afirmativas relacionadas com responsabilidades e reconhecimento pelo trabalho que realizam.

Os servidores entrevistados discordam com a maioria das afirmativas relacionadas com os fatores motivacionais. Segundo Herzberg, os fatores intrínsecos são os que realmente promovem a motivação, mas a sua ausência não causa desmotivação, apenas nenhuma motivação. Portanto, o resultado da pesquisa indica que, em relação a esses fatores, não existe desmotivação desses servidores, e sim nenhuma satisfação, o que não caracteriza algo positivo, pois a motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana.

Estes resultados permitem propor sugestões para a instituição no sentido de implementar uma política de gestão de pessoas que proporcione um ambiente organizacional favorável para o desenvolvimento de equipes motivadas e comprometidas com os objetivos individuais e, principalmente, institucionais, estimulando os fatores considerados, motivadores e adequados, pelos servidores.

Tais iniciativas podem estar voltadas para a criação de ferramentas que possibilitem a efetiva Gestão de Pessoas na instituição, a estruturação de um sistema de avaliação de desempenho e, assim, estabelecer efetivamente o plano de cargos, carreira e remuneração, instituído através da Lei Complementar nº 432/2010, no que diz respeito aos cap. VI das formas de desenvolvimento na carreira e cap. IX da política de incentivo e valorização profissional como também buscar recursos para a modernização das estruturas físicas, móveis e equipamentos, visando o conforto e bem estar dos servidores com o intuito de promover a valorização e o reconhecimento destes por meio de políticas públicas mais concretas e abrangentes em relação à Gestão de Pessoas, pois para que o processo de modernização administrativa no setor público tenha êxito é preciso que haja valorização do funcionário público, uma vez que a qualidade profissional e a sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos.

Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzir não possuem qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho. Afinal, são as pessoas que executam as leis, normas, diretrizes e realiza todo o trabalho que move o serviço público. Tais medidas podem vir a contribuir de forma efetiva para a motivação dos servidores, refletindo em qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Enfim, os gestores do serviço público precisam recorrer à competência e experiência dos teóricos que se debruçam sobre os estudos relacionados à motivação, buscando aliar tais conhecimentos à realidade do setor público, só assim será possível traçar políticas de gestão de pessoas capazes de gerar transformações consideráveis na área.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGE, Sandro Trescastro. Pensar a gestão de pessoas sistematicamente. In: BERGE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014. p.65-127.

DECRETO nº 14.331. **Competências, a estrutura básica e quadro de lotação da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania-SEJUC/RN**, publicado no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, nº 9.431 de 26.02.1999, página 01.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho In: Fleury, Maria Teresa Leme (Coord.) et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, SP: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEI COMPLEMENTAR nº 432/2010, **Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Órgãos da Administração Direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Norte**, publicado no Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Norte, publicada no Diário Oficial do Estado do RN, nº 12.243 de 01.07.2010, página 05.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográfica, projeto e relatórios**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MEDEIROS, Nice. Governança & Desenvolvimento. In: **Revista CONSAD**, p.30, 54, 59, 2014.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. In: **Psicologia USP**, v.1, n.2, São Paulo, dez/1990.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 7ª ed. Niterói, RJ: Impetus, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Neli Terezinha. **Clima organizacional**: uma proposta de fatores Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação de Mestrado-UFSC, Florianópolis, SC: 2003.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.