



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro Sócio Econômico - CSE
Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA

Curso de Mestrado

Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional

Dissertação

A Motivação dos Servidores Públicos Municipais
(O Caso da Prefeitura de Manacapuru/Am)

RAIMUNDO NONATO PINHEIRO DE ALMEIDA

Florianópolis, maio de 1.999.



BU

A Motivação dos Servidores Públicos Municipais (O Caso da Prefeitura de Manacapuru/Am)

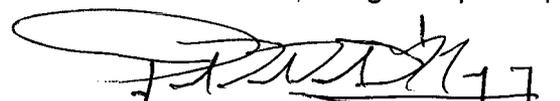
RAIMUNDO NONATO PINHEIRO DE ALMEIDA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada junto à comissão examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Orientador



Prof. Dra. Ilse Maria Beuren
Membro



Prof. Dr. Valter Saurin
Membro

Florianópolis – SC, maio de 1.999.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Ana Zagury, pelas angústias e preocupações que passou por minha causa; aos meus familiares, por me dedicarem amor, carinho e estímulo, dedico-lhes esta conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Dr. Nelson Colossi, Coordenador do CPGA - UFSC, pela iniciativa do Programa de Expansão do Mestrado em Administração da UFSC em Manaus e pela orientação dada quando de suas idas a Manaus;

Agradeço a todos da Universidade do Amazonas que de alguma forma contribuíram para a realização do curso em Manaus;

Agradeço aos professores do CPGA que ministraram as disciplinas em Manaus, pelas orientações e o encaminhamento nos estudos;

Agradeço à Prof.^a Dra. Luizete Guimarães Barros e à Prof.^a Dra. Alai Garcia Diniz, do Centro de Comunicação e Expressão da UFSC, pela revisão de português, e à Prof.^a Dra. Nancy Muller, pela revisão de inglês.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, pela orientação da dissertação.

Agradeço aos colegas de mestrado pelo incentivo e colaboração.

Agradeço aos meus alunos da graduação pela paciência e compreensão que tiveram comigo e com minhas dificuldades em ministrar aulas durante o curso.

Agradeço ainda aos meus alunos Marcelo Almeida e Antônia Clevaneide, meus orientandos do PIBIC, pela ajuda e colaboração no levantamento dos dados.

Agradeço de modo especial ao Ex.mo Sr. Prefeito Municipal de Manacapuru, Dr. Ângelus Cruz Figueira, pelo apoio pessoal e institucional dado à pesquisa realizada no âmbito da PMM.

REFLEXÃO

"É preciso ousar para dizer
cientificamente que
estudamos,
aprendemos,
ensinamos,
conhecemos nosso corpo inteiro
com sentimentos,
com emoções,
com os medos,
com a paixão e também com a razão
crítica. Jamais com esta apenas.

"É preciso ousar para jamais
dicotomizar o cognitivo do emocional".

Paulo Freire

SINOPSE

Este trabalho apresenta os resultados da pesquisa sobre a motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM), Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Esta pesquisa foi realizada com os seguintes objetivos:

- a) objetivo geral: estudar as motivações dos servidores da PMM, a fim de oferecer sugestões como suporte ao planejamento estratégico para a administração de recursos humanos;
- b) objetivos específicos: avaliar o sentimento dos servidores quanto a fatores higiênicos (condições sociais, ambientais e contratuais de trabalho, bem como os estilos de supervisão) e quanto a fatores motivacionais (o tipo de trabalho em si e os estilos de gerenciamento).

O modelo teórico seguido foi o modelo de motivação de F. Herzberg, com adaptações dos modelos teóricos de White & Lippitt (estilos de supervisão) e Douglas McGregor (estilos de gerenciamento).

A justificação à pesquisa é que cada vez se faz mais necessária a adoção de planos estratégicos de Recursos Humanos assentados no conhecimento científico do comportamento humano no trabalho, uma vez que não se pode planejar em relação às pessoas sem se conhecer as suas motivações, nem se pode comprometer o pessoal sem se levar em consideração as suas aspirações e necessidades.

A hipótese básica de pesquisa foi que:

- 1) **SE** a Prefeitura estivesse cumprindo e satisfazendo as condições contratuais básicas de trabalho quanto: a) salário; b) salubridade das condições ambientais;
- 2) **SE** tivesse um bom plano de cargos e carreira, com critérios objetivos de promoção e políticas corretas de administração de salários, com possibilidade de crescimento profissional;
- 3) e **SE** adotasse estilos de supervisão e gerenciamento democráticos

...**ENTÃO** o servidor responderia de forma positiva, isto é, opinando com um grau maior na escala de níveis hierarquizados que vão de 1 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) no instrumento de pesquisa;

CASO CONTRÁRIO responderia de forma a demonstrar sua insatisfação com aqueles fatores que, na sua opinião, não estivessem sendo satisfeitos de maneira adequada.

Os resultados da pesquisa confirmaram a hipótese básica.

ABSTRACT

This study presents the results of the survey on the behavior and attitudes of employees of municipal government of Manacapuru - Amazonas - Brazil.

The research was carried out with the general aim of providing a better understanding of the behavior employees, as a support to strategic planning of human resource management in the Manacapuru City Hall, and with specific objective of discovering the feelings of the workers concerning "hygienic factors" (social, environmental, working condition and styles of supervision) and the "behavior factors" (kinds of works and management styles), according to theoretical behavior model of F. Herzberg, with adaptations from the White & Lippitt model (styles of supervision) and the Douglas McGregor model (management style).

This study is justified in view of increasing need to adopt strategic planning of human resource more firmly based on a scientific knowledge of human behavior while working, and the impossibility of planning human resources without some knowledge of motivations or of making personal commitments without the considering the workers' aspiration and both intrinsic and extrinsic needs.

The basic hypothesis is that if the municipal government provide an adequate social environments and satisfactory job conditions, executing a viable plan of salaries for the various positions, if there is a fair and objective criterion concerning promotion and correct salary policies, with the possibility for periodic raises provide by the career plan and if styles of democratic supervision and management are adopted, then the employees will respond whit positive behavior and will give a higher grade on the hierarchical scale (1 [dissatisfied] - 5 [completely satisfied]) elaborated in the instrument, and that when these conditions do not prevail, they will re respond whit negative behavior, and will give a lower grade on the hierarchical scale. The results of the research have corroborated this hypothesis.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	II
AGRADECIMENTOS.....	III
REFLEXÃO.....	IV
SINOPSE.....	V
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DAS TABELAS.....	12
ÍNDICE DAS FIGURAS.....	14
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Aspectos históricos de Manacapuru.....	16
1.2 Localização do município de Manacapuru.....	18
1.3 A motivação do servidor.....	18
2 TEMA, PROBLEMA CENTRAL E HIPÓTESE BÁSICA DE PESQUISA.....	20
3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	28
4 JUSTIFICAÇÕES DO ESTUDO.....	32
5. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	37
5.1 O Município enquanto ente federado e autônomo.....	37
5.2 Servidor público municipal: cargo e regime jurídico de trabalho.....	39
5.3 Motivação: uma revisão bibliográfica.....	42
6 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	(51)
6.1 A motivação para o trabalho.....	51
6.2 A motivação segundo Herzberg.....	61

6.3 White & Lippitt e os estilos de liderança ou supervisão.....	67
6.4 Douglas McGregor e os estilos de gerenciamento.....	69
7 METODOLOGIA	76
7.1 Delineamento dos fatores.....	76
7.2 Perguntas de pesquisa.....	79
7.3 Definição operacional dos fatores de “motivação” no âmbito da pesquisa.....	85
7.4 Hipótese básica da pesquisa.....	86
7.5 Instrumentos da pesquisa.....	87
7.6 Relação entre os fatores.....	90
7.7 Delimitação da pesquisa.....	90
7.7.1 População e amostra.....	91
7.7.2 Plano de amostragem por conveniência.....	91
7.7.3 <i>Design</i> e perspectiva da pesquisa.....	91
7.7.4 Tipos de dados.....	93
7.7.5 Técnica de coleta de dados.....	94
7.7.6 Tratamento de dados.....	94
7.7.7 Limitações do estudo.....	95
8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	96
8.1 Fatores do perfil do servidor.....	96
8.2 Fatores higiênicos.....	108
8.3 Fatores motivacionais.....	142
8.4 Correlações entre os fatores do perfil e os fatores higiênicos e motivacionais.....	166
CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	206
BIBLIOGRAFIA BÁSICA.....	211
BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR.....	213
ANEXO.....	214

ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela 1 – Fator do perfil “escolaridade”	96
Tabela 2 – Fator do perfil “local de moradia”	98
Tabela 3 – Fator do perfil “faixa etária”	99
Tabela 4 – Fator do perfil “sexo”	100
Tabela 5 – Fator do perfil “estado civil”	101
Tabela 6 – Fator do perfil “nível do cargo”	103
Tabela 7 – Fator do perfil “regime de trabalho”	104
Tabela 8 – Fator do perfil “renda”	105
Tabela 9 – Fator do perfil “tempo de serviço”	107
Tabela 10 – Fator higiênico “salário”	110
Tabela 11 – Fator higiênico “ruídos”	111
Tabela 12 – Fator higiênico “iluminação”	113
Tabela 13 – Fator higiênico “limpeza”	114
Tabela 14 – Fator higiênico “prevenção de acidentes”	115
Tabela 15 – Fator higiênico “condições ambientais (climatização, etc)”	117
Tabela 16 – Fator higiênico “benefícios sociais (assistência médica, etc.)”	119
Tabela 17 – Fator higiênico “transporte”	120
Tabela 18 – Fator higiênico “alimentação”	121
Tabela 19 – Fator higiênico “aumentos salariais”	123
Tabela 20 – Fator higiênico “satisfação com o chefe”	124
Tabela 21 – Fator higiênico “quem determina trabalho que deve ser feito”	125
Tabela 22 – Fator higiênico “maneira de executar o trabalho”	127
Tabela 23 – Fator higiênico “quem decide e escolhe colegas de trabalho”	129
Tabela 24 – Fator higiênico “quem faz e como se fazem as críticas”	130
Tabela 25 – Fator higiênico “quem faz e como se fazem os elogios”	132
Tabela 26 – Fator higiênico “competência técnica do chefe ?”	133
Tabela 27 – Fator higiênico “estabilidade no cargo”	134
Tabela 28 – Fator higiênico “relacionamentos sociais”	136
Tabela 29 – Fator higiênico “relacionamentos sociais fora do trabalho”	137
Tabela 30 – Fator higiênico “sistema de punições”	139
Tabela 31 – Fator higiênico “frequência das punições”	140
Tabela 32 – Fator motivacional “cargo (trabalho que faz)”	142
Tabela 33 – Fator motivacional “receber ordens”	144
Tabela 34 – Fator motivacional “receber menos ordens”	145
Tabela 35 – Fator motivacional “ninguém diz o que fazer”	147
Tabela 36 – Fator motivacional “vir-a-ser chefe”	148
Tabela 37 – Fator motivacional “preocupação com outros colegas”	149

Tabela 38 – Fator motivacional “preocupação com PMM”	151
Tabela 39 – Fator motivacional “poder de decisão”	152
Tabela 40 – Fator motivacional “grau de responsabilidade”	153
Tabela 41 – Fator motivacional “liberdade de como executar o trabalho”	155
Tabela 42 – Fator motivacional “sistema de promoção”	156
Tabela 43 – Fator motivacional “uso das habilidades pessoais”	158
Tabela 44 – Fator motivacional “participação na definição de metas”	159
Tabela 45 – Fator motivacional “participação na elaboração de planos e metas”	160
Tabela 46 – Fator motivacional “tipo de trabalho”	162
Tabela 47 – Fator motivacional “trabalho rotineiro/cansativo”	164
Tabela 48 – Fator motivacional “responsabilidade por resultados”	165
Tabela 49 – Correlação de fatores “sexo/salário”	168
Tabela 50 – Correlação “sexo/assistência médica”	170
Tabela 51 – Correlação “sexo/quem define o trabalho”	171
Tabela 52 – Correlação “sexo/quem e como se faz críticas”	172
Tabela 53 – Correlação “sexo/competência técnica do chefe”	174
Tabela 54 – Correlação “sexo/estabilidade no cargo”	175
Tabela 55 – Correlação “sexo/outros relacionamentos sociais”	176
Tabela 56 – Correlação “sexo/cargo (trabalho que faz)”	177
Tabela 57 – Correlação “sexo/receber ordens”	178
Tabela 58 – Correlação “sexo/vir-a-ser chefe”	179
Tabela 59 – Correlação “sexo/poder de decisão”	180
Tabela 60 – Correlação “sexo/grau de responsabilidade”	182
Tabela 61 – Correlação “sexo/sistema de promoção”	183
Tabela 62 – Correlação “sexo/uso das habilidades pessoais”	184
Tabela 63 – Correlação “sexo/desafios do trabalho”	185
Tabela 64 – Correlação “regime de trabalho/salário”	186
Tabela 65 – Correlação “regime de trabalho/benefícios sociais (assistência médica, odontológica e hospitalar)”	187
Tabela 66 – Correlação “regime de trabalho/quem define o trabalho”	189
Tabela 67 – Correlação “regime de trabalho/quem e como se fazem críticas”	190
Tabela 68 – Correlação “regime de trabalho/competência técnica do chefe”	191
Tabela 69 – Correlação “regime de trabalho/estabilidade no cargo”	193
Tabela 70 – Correlação “regime de trabalho/outros relacionamentos sociais”	194
Tabela 71 – Correlação “regime de trabalho/cargo (trabalho que faz)”	195
Tabela 72 – Correlação “regime de trabalho/receber ordens”	197
Tabela 73 – Correlação “regime de trabalho/vir-a-ser chefe”	198
Tabela 74 – Correlação “regime de trabalho/poder de decisão”	199
Tabela 75 – Correlação “regime de trabalho/grau de responsabilidade”	200
Tabela 76 – Correlação “regime de trabalho/sistema de promoção”	201
Tabela 77 – Correlação “regime de trabalho/uso das habilidades pessoais”	203
Tabela 78 – Correlação “regime de trabalho/desafios do trabalho”	204

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1 – Fator do perfil “escolaridade”	97
Figura 2 – Fator do perfil “local de moradia”	98
Figura 3 – Fator do perfil “faixa etária”	100
Figura 4 – Fator do perfil “sexo”	101
Figura 5 – Fator do perfil “estado civil”	102
Figura 6 – Fator do perfil “nível do cargo”	103
Figura 7 – Fator do perfil “regime de trabalho”	105
Figura 8 – Fator do perfil “renda”	106
Figura 9 – Fator do perfil “tempo de serviço”	108
Figura 10 – Fator higiênico “salário”	111
Figura 11 – Fator higiênico “ruídos”	112
Figura 12 – Fator higiênico “iluminação”	113
Figura 13 – Fator higiênico “limpeza”	115
Figura 14 – Fator higiênico “prevenção de acidentes”	116
Figura 15 – Fator higiênico “condições ambientais (climatização, etc.)”	118
Figura 16 – Fator higiênico “benefícios sociais (assistência, etc.)”	119
Figura 17 – Fator higiênico “transporte”	121
Figura 18 – Fator higiênico “alimentação”	122
Figura 19 – Fator higiênico “aumento salarial”	123
Figura 20 – Fator higiênico “satisfação com o chefe”	125
Figura 21 – Fator higiênico “quem determina o trabalho que deve ser feito”	126
Figura 22 – Fator higiênico “maneira de executar o trabalho”	128
Figura 23 – Fator higiênico “quem decide e escolhe os colegas de trabalho”	130
Figura 24 – Fator higiênico “quem faz e como se fazem as críticas”	131
Figura 25 – Fator higiênico “quem faz e como se fazem os elogios”	132
Figura 26 – Fator higiênico “competência técnica do chefe”	134
Figura 27 – Fator higiênico “estabilidade no cargo”	135
Figura 28 – Fator higiênico “relacionamentos sociais”	136
Figura 29 – Fator higiênico “relacionamentos sociais fora do trabalho”	138
Figura 30 – Fator higiênico “sistema de punições”	139
Figura 31 – Fator higiênico “frequência das punições”	141
Figura 32 – Fator motivacional “cargo (trabalho que faz)”	143
Figura 33 – Fator motivacional “receber ordens”	145
Figura 34 – Fator motivacional “receber menos ordens”	146
Figura 35 – Fator motivacional “ninguém diz o que fazer”	147
Figura 36 – Fator motivacional “vir-a-ser chefe”	149
Figura 37 – Fator motivacional “preocupação com outros colegas”	150

Figura 38 – Fator motivacional “preocupação com PMM”	151
Figura 39 – Fator motivacional “poder de decisão”	153
Figura 40 – Fator motivacional “grau de responsabilidade”	154
Figura 41 – Fator motivacional “liberdade de como executar trabalho”	156
Figura 42 – Fator motivacional “sistema de promoção”	157
Figura 43 – Fator motivacional “uso das habilidades pessoais”	158
Figura 44 – Fator motivacional “participação na definição de metas”	160
Figura 45 – Fator motivacional “participação na elaboração de planos e metas”	161
Figura 46 – Fator motivacional “tipo de trabalho”	163
Figura 47 – Fator motivacional “trabalho rotineiro/cansativo”	164
Figura 48 – Fator motivacional “responsabilidade por resultados”	166
Figura 49 – Correlação de fatores “sexo/salário”	169
Figura 50 – Correlação “sexo/assistência médica”	170
Figura 51 – Correlação “sexo/quem define o trabalho”	171
Figura 52 – Correlação “sexo/quem faz e como se fazem as críticas”	173
Figura 53 – Correlação “sexo/competência técnica do chefe”	174
Figura 54 – Correlação “sexo/estabilidade no cargo”	175
Figura 55 – Correlação “sexo/outros relacionamentos sociais”	176
Figura 56 – Correlação “sexo/cargo (trabalho que faz)”	177
Figura 57 – Correlação “sexo/receber ordens”	178
Figura 58 – Correlação “sexo/vir-a-ser chefe”	179
Figura 59 – Correlação “sexo/poder de decisão”	181
Figura 60 – Correlação “sexo/grau de responsabilidade”	182
Figura 61 – Correlação “sexo/sistema de promoção”	183
Figura 62 – Correlação “sexo/uso das habilidades pessoais”	184
Figura 63 – Correlação “sexo/desafios do trabalho”	185
Figura 64 – Correlação “regime de trabalho/salário”	186
Figura 65 – Correlação “regime de trabalho/benefícios sociais (assistência médica, odontológica e hospitalar)”	188
Figura 66 – Correlação “regime de trabalho/quem define o trabalho”	189
Figura 67 – Correlação “regime de trabalho/quem e como se fazem críticas”	190
Figura 68 – Correlação “regime de trabalho/competência técnica do chefe”	192
Figura 69 – Correlação “regime de trabalho/estabilidade no cargo”	193
Figura 70 – Correlação “regime de trabalho/outros relacionamentos sociais”	194
Figura 71 – Correlação “regime de trabalho/cargo (trabalho que faz)”	196
Figura 72 – Correlação “regime de trabalho/receber ordens”	197
Figura 73 – Correlação “regime de trabalho/vir-a-ser chefe”	198
Figura 74 – Correlação “regime de trabalho/poder de decisão”	199
Figura 75 – Correlação “regime de trabalho/grau de responsabilidade”	200
Figura 76 – Correlação “regime de trabalho/sistema de promoção”	202
Figura 77 – Correlação “regime de trabalho/uso das habilidades pessoais”	203
Figura 78 – Correlação “regime de trabalho/desafios do trabalho”	204

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem por finalidade apresentar o levantamento realizado na Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM), Amazonas, acerca da **motivação dos servidores públicos municipais** com vistas a sugerir orientações às ações públicas do tipo “administração direta” daquele município, ou seja, aquelas ações que são realizadas com o envolvimento direto dos servidores e que exigem o comprometimento dos mesmos com o resultado dessas ações.

1.1 Aspectos históricos de Manacapuru

O SEBRAE-Am, em trabalho realizado em 1.997, apresenta alguns dados sobre Manacapuru que são os seguintes:

*“**Manacapuru** é uma palavra de origem indígena. Manacá é uma planta brasileira da família das **dicotiledôneas gamopitalas**, que em tupi significa **flor matizada**.”*

Os índios Mura, descendentes das tribos Tupi, constituem um dos grupos étnicos que mais ofereceram resistência ao colonizador europeu na Amazônia, e justamente por isso foram praticamente dizimados nos sucessivos combates travados com as expedições portuguesas.

Os sobreviventes *Mura* tornaram-se nômades, e passaram por localidades como *Conceição* e *Pesqueiro*, até chegarem à *Feitoria da Pesca*, localizada no rio *Manacapuru*, onde enfrentaram problemas com a administração local e não conseguiram permanecer por muito tempo.

Subiram, então, até a foz do lago *Manacapuru*, a 14 léguas da foz do rio *Solimões*, onde fundaram uma aldeia que, em 15 de fevereiro de 1.786, foi batizada pelos missionários com o nome de *Manacapuru*, sendo transformada em povoado com o consentimento do capitão general *João Pereira Caldas*, governador da Capitania do *Grão-Pará*.

No século XIX, foram feitas duas tentativas frustradas para elevar o povoado de *Manacapuru* à categoria de freguesia, com a apresentação de dois projetos-de-lei à *Assembléia Provincial*, ambos não aprovados: o primeiro, do deputado provincial *Bento Machado Gomes*, dava à nova freguesia o nome de *São Nicolau de Manacapuru*; o segundo, do deputado *João da Cunha Correia*, de 1.860, propunha ao antigo povoado o nome de freguesia de *Nossa Senhora da Conceição de Manacapuru*. Finalmente, em 1.864, a *Assembléia Provincial* aprovou o projeto do deputado *Vicente Alves da Silva*, elevando o povoado de *Manacapuru* à categoria de freguesia (*Lei n.º 148*, de 12 de agosto de 1.865), com o nome de *Freguesia de Nossa Senhora de Nazaré de Manacapuru*.

A vila e o município de *Manacapuru* foram criados em 27 de setembro de 1.894 (*Lei n.º 83*). A vila foi instalada em 16 de junho de 1.895, e o município no dia 12 de abril de 1.896, no governo de *Eduardo Ribeiro*. Seu primeiro superintendente (prefeito, na nomenclatura atual) foi o major *José Policarpo de Souza*. A *Comarca de Manacapuru* foi criada em 10 de setembro de 1.901 (*Lei n.º 354*), instalada em 18 de setembro do mesmo ano, extinta em 5 de novembro de 1.921 (*Lei n.º 1.126*) e restaurada em 4 de janeiro de 1.926 (*Lei n.º 1.223*).

A *Revolução de 1.930* manteve o *Município de Manacapuru* (*Ato n.º 45*, de 28 de novembro de 1.930, referendado pelo *Ato n.º 33*, de 14 de setembro de 1.931).

A vila de *Manacapuru* foi elevada à categoria de cidade em julho de 1.932 (*Ato n.º 1.639*) e inaugurada em 11 de agosto do mesmo ano, pelo interventor federal *Waldemar Pedrosa*.

No dia 1.º de dezembro de 1.938 (Decreto-Lei Estadual n.º 176), o Município de Manacapuru perdeu parte do seu território, que foi incorporado ao Município de Manaus e passou, posteriormente, a formar o Município do Careiro.

Em 1.981, ocorreu novo desmembramento de parte do território de Manacapuru que formou dois novos municípios amazonenses: Beruri e Caapiranga.

1.2 Localização do município de Manacapuru

A sede municipal está localizada na margem esquerda do rio Solimões, na confluência deste rio com a foz do rio Manacapuru. A distância da cidade de Manacapuru a Manaus, capital do Estado do Amazonas, é de 84 km por via rodoviária e de 157 km por via fluvial.

Localiza-se em uma belíssima região de lagos, com uma flora e fauna variada, sendo um dos mais promissores pólos de turismo ecológico do Amazonas. Os novos limites do Município de Manacapuru foram estabelecidos através da Lei Estadual n.º 1.707, de 23 de outubro de 1.985, republicada em 28 de setembro de 1.986, limitando-se com os municípios de Iranduba, Manaquiri, Beruri, Anamã, Caapiranga e Novo Airão.

1.3 A motivação do servidor

Muitas das ações no setor municipal são implementadas sem a menor preocupação, por parte dos dirigentes, com o nível de comprometimento do servidor municipal ou com sua motivação para com essas ações.

Quando se planeja a implementação de programas públicos em áreas diversas como saúde, segurança e educação, urbanismo, limpeza e conservação, etc., o servidor nunca é ouvido. É como se ele não existisse.

Muitas dessas ações poderiam ter um resultado melhor se os administradores públicos tivessem a preocupação para com o “moral da tropa”, ou seja, para com a motivação dos servidores públicos.

Na verdade, a preocupação dos dirigentes públicos para com os servidores quase sempre é carregada de preconceitos, dada as inúmeras tentativas dos políticos messiânicos mais recentes de impingirem aos mesmos uma imagem de *ineficiência “congénita”, de corrupção inerente*, e outras incompreensões e inverdades.

Neste trabalho, apresenta-se um estudo acerca da motivação dos servidores públicos municipais de Manacapuru, contendo além deste Capítulo introdutório (capítulo 1), seis capítulos mais: a) Capítulo 2 - apresenta o tema e o problema da pesquisa; b) Capítulo 2 - esboça-se os seus objetivos gerais e específicos; c) Capítulo 3 - traz as justificações do estudo; d) Capítulo 4 - apresenta o embasamento teórico; e) Capítulo 5 - traz a metodologia; f) Capítulo 6 – traz a descrição dos resultados da pesquisa. Encerrando o trabalho, apresenta-se as conclusões da pesquisa.

2 TEMA, PROBLEMA CENTRAL E HIPÓTESE BÁSICA DE PESQUISA

No dizer de Rey (1.987), o conceito de pesquisador tem mudado ao longo do tempo:

"...no passado o trabalho do pesquisador foi um pouco como o do artista: desenvolvido com liberdade e condicionado por poucas restrições, exceto aquelas particulares à sociedade da época, à ideologia dominante e à escassez de recursos. Dentro desse quadro de referência, o pesquisador escolhia seus temas de pesquisa segundo suas inclinações pessoais, sempre que isso não colidisse frontalmente com os dogmas da igreja ou com os preconceitos mais intransigentes do meio social".

Continua aquele autor afirmando que :

"...na verdade, pesquisar era uma atividade marginal e extravagante de alguns eruditos que, ou tinham seus próprios meios de subsistência, ou exerciam outras funções, talvez junto a algum mecenas. Muitos ensinavam, razão pela qual boa parte da investigação sempre esteve ligada a universidades. "O próprio desenvolvimento científico passou, pouco a pouco, a orientar e condicionar o trabalho de investigação ao criar doutrinas e concepções que vieram a atuar como paradigmas em cada área da pesquisa. A pesquisa passou a ser direta ou indiretamente programada em função da demanda vinda de setores administrativos, empresariais ou governamentais".

Concluindo este raciocínio, o autor faz suas as palavras de Rey (1.987) ao afirmar que

“...como profissional, o pesquisador atua hoje no âmbito de uma instituição que tem determinados propósitos, e no quadro de um departamento ou laboratório organizado com determinada finalidade. O campo da pesquisa é delimitado por essas circunstâncias. Mais ainda: o trabalho em que o investigador vai exercer suas funções tem, provavelmente, definida sua linha de pesquisa ou, no máximo, umas poucas linhas mais ou menos conexas”.

Segundo Castro (1.977),

“Uma tese deve ser original, importante e viável.

“IMPORTÂNCIA - Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade (...), se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada.

“ORIGINALIDADE - Um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender. O fato de não haver sido feito não confere necessariamente originalidade a um tema.

“VIABILIDADE – Dentre os três, este é seguramente o conceito mais tangível. Dado os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a respeito, dá para fazer a pesquisa ?”

Atendendo a estes pressupostos, decidiu-se estudar o tema **“A motivação dos servidores públicos municipais: o caso da Prefeitura Municipal de Manacapuru”**, porque, como o autor é professor da Universidade do Amazonas, é incumbindo de ministrar disciplinas de cunho comportamentalista como

Administração de Recursos Humanos, Administração de Cargos e Salários e Administração Municipal. Por essa razão, faz algum tempo que o autor se interessou em estudar a questão da *motivação* em seus vários aspectos.

O segundo motivo que fez o autor optar por tal tema se deve às mudanças nas relações de trabalho que tem vivenciado como militante da advocacia e da administração pública.

Em decorrência do acima exposto e devido às atividades de consultoria em administração pública municipal que o autor presta a alguns municípios — em particular ao município de Manacapuru — achou este tema oportuno devido a sua importância para o setor público municipal e para os estudiosos e divulgadores da Ciência da Administração.

Na opinião do autor, pouca importância se tem dado ao estudo acerca da motivação dos servidores públicos em geral e, em particular, dos servidores municipais. Por isso seu interesse pelo assunto.

Acredita que os resultados desta pesquisa contribuem para o desenvolvimento desta área de conhecimento. No capítulo referente ao embasamento teórico, explica o modelo teórico utilizado nesta pesquisa: o modelo de motivação de Frederic Herzberg.

Para que algumas respostas pudessem ser dadas ao **problema central de pesquisa** suscitado, ou seja:

“quais os níveis de motivação dos servidores públicos municipais de Manacapuru, segundo o modelo de Herzberg ?”...

tornou-se necessário avaliar a opinião dos servidores públicos municipais daquele município acerca dos **sentimentos** que têm em relação à **motivação**, ouvindo-se suas opiniões acerca dos fatores que os deixam mais ou menos *motivados* no seu trabalho.

A decisão de se aplicar a pesquisa naquele município amazonense deveu-se ao fato de o pesquisador ter acesso fácil à administração do município já que presta consultoria ao Exm.º Sr. Prefeito daquele município, que dedicou todo apoio e incentivo a esta iniciativa.

As opiniões dos servidores foram avaliadas pela extração de **amostras de conveniência**, seguindo os princípios da **engenhosidade e parcimônia** de Castro (1.977), dos servidores em exercício por ocasião do levantamento, distribuindo-se questionários em todos os setores da Administração, cuja população foi identificada a partir do cadastro de servidores do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Prefeitura Municipal de Manacapuru.

Com base no modelo teórico de motivação de **Frederick Herzberg** e adaptações feitas a partir dos modelos de **White & Lippitt** (quanto aos estilos de supervisão — autocrático, democrático e livre) e de **Douglas McGregor**, (quanto aos estilos de gerenciamento — autocrático(X) e democrático(Y)), expostos no Embasamento Teórico, os **fatores** considerados nesta pesquisa acerca da **motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Manacapuru**, foram os seguintes :

- **Fatores higiênicos - relativos às condições contratuais e gerais do ambiente de trabalho** : a) salários; b) ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, prevenção de acidentes, clima/temperatura/ventilação); c) benefícios sociais (assistência médica, odontológica e hospitalar, lazer, transporte, alimentação); d) relações de supervisão (estilos de liderança - autocrático, democrático e livre, adaptado de White & Lippitt), tais como: 1) existência e grau de liberdade na execução do trabalho; 2) quem define o trabalho que deve ser feito; 3) quem determina a melhor maneira de executar o serviço; 4) quem define a escolha dos companheiros de trabalho; 5) como, em que momento e por quem são feitos os elogios e as críticas; 6) competência técnica da supervisão; 7) estabilidade no emprego; 8) relações interpessoais com os colegas de trabalho; 9) tipos e frequência de punição;
- **Fatores motivacionais - relativos às condições gerais do cargo (do trabalho em si)**: a) existência e grau de delegação de poder e responsabilidade (estilos de gerenciamento de recursos humanos – autocrático(x) ou democrático(y), adaptados a partir do modelo teórico de

Douglas McGregor), tais como : 1) a (in)satisfação que dá o trabalho; 2) a (in)satisfação de receber ordens; 3) a (in)satisfação de saber quais são as suas obrigações; 4) a (in)satisfação em assumir maiores encargos; 5) preocupações com a situação dos outros colegas de trabalho e com a PMM; b) existência (ou não), tipo e frequência de promoção, aproveitamento da experiência e do mérito do empregado através da existência (ou não) de Plano de Carreira e Salários (PCS) em que é (ou não) previsto o enriquecimento do cargo; c) estabelecimento de objetivos e metas de desempenho pelo empregado e avaliação do desempenho relacionado a eles; d) simplificação do cargo pelo próprio empregado através de suas habilidades pessoais e criatividade necessárias ao melhor desenvolvimento do trabalho; e) expectativa ou sentimentos em relação ao cargo quanto às tarefas e atividades executadas do ponto de vista da complexidade e da responsabilidade envolvidas;

Além destes fatores, foram levantados outros fatores de controle dos servidores respondentes, ou seja, aqueles acerca do seu **PERFIL**.

Fatores referentes ao PERFIL do servidor da P.M.M.: a) nível de escolaridade; b) local de moradia (centro, subúrbio ou zona rural); c) faixa etária; d) sexo; e) estado civil; f) nível do cargo; g) regime de trabalho; h) faixa de renda; e i) tempo de serviço;

A resposta dada pelos servidores aos fatores do perfil serviu para identificá-los em categorias diversas entre os elementos da amostra: se ocupante de cargo de nível elementar, médio ou superior; seu grau de instrução e de renda; seu lugar de moradia, etc. Estas respostas foram relacionadas de acordo com os fatores investigados nesta pesquisa segundo os princípios da parcimônia ditados por Castro (1.977).

O levantamento inicialmente previsto seria feito através de uma amostra aleatória estratificada pelos níveis dos cargos (elementar, médio e superior) e pelos regimes de trabalho (efetivo, comissionados e temporários), mas isto tornou-se inviável em virtude de que, no momento da aplicação, estava havendo grande mobilidade interna e demissão de pessoal. Isto fez com que se optasse pela **amostragem de conveniência** e pela distribuição dos questionários dentre todos os servidores em exercício. Foi feita por ocasião do levantamento do cadastro geral que permite identificar todos os setores da PMM.

A hipótese básica da pesquisa foi a seguinte:

SE a Prefeitura estivesse cumprindo e satisfazendo as condições contratuais básicas de trabalho, tais como: a) salário; b) salubridade das condições ambientais;

SE tivesse um bom plano de carreira e salários (PCS), com critérios objetivos de promoção e políticas corretas de administração de salários, com possibilidade de crescimento profissional;

e **SE** adotasse estilos de supervisão e gerenciamento democráticos...

ENTÃO o servidor responderia de forma positiva, isto é, opinando com um grau maior na escala de níveis hierarquizados que vão de 1 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) no instrumento de pesquisa.

CASO CONTRÁRIO, o servidor responderia de forma a demonstrar sua insatisfação com aqueles fatores que, na sua opinião, não estivessem sendo satisfeitos de maneira adequada.

3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta Pesquisa consistiu em estudar a motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM), com vistas a fornecer informações úteis que pudessem servir como sugestões a futuras elaborações de planos estratégicos de Recursos Humanos, visando a execução direta de obras e serviços prestados pela Prefeitura.

Os objetivos específicos perseguidos foram os seguintes:

- 1) apresentar um diagnóstico acerca da motivação dos servidores da PMM, a fim de que se pudessem propor os resultados alcançados como contribuição à Administração Municipal de Manacapuru na formulação de planos estratégicos de RH;
- 2) avaliar os níveis de satisfação desses servidores e apresentar os resultados como sugestão à necessidade de implementação e execução de diversos programas políticos-administrativos que são e serão levados a termo pelo prefeito municipal, com o fito de garantir resultados eficazes através da

“adequação” das práticas administrativas de RH em relação ao comportamento desses servidores;

- 3) avaliar os fatores relativos à motivação, com base no modelo teórico de F. Herzberg, com adaptações a partir dos modelos de White & Lippitt (quanto aos estilos de supervisão : “autocrático”, “democrático” e “livre”) e de Douglas McGregor (quanto aos estilos de gerenciamento : “autocrático(X)” e “democrático(Y)”), conforme especificados a seguir, apresentando os seus resultado como sugestões para o desenvolvimento de RH da PMM.

Os fatores utilizados na pesquisa foram: **higiênicos** e **motivacionais** com os subitens identificados a seguir:

A) Fatores higiênicos - relativos ao ambiente geral de trabalho:

- 1) salários; 2) ambiente de trabalho: 2.1) iluminação; 2.2) limpeza; 2.3) prevenção de acidentes; 2.4) climatização/temperatura/ventilação); 3) benefícios sociais: 3.1) assistência médica; 3.2) transporte; 3.3) alimentação; 4) relações de supervisão (estilos de liderança – “autocrático”, “democrático” e “livre”, adaptado de White & Lippitt), tais como: 4.1) existência e grau de liberdade na execução do trabalho; 4.2) quem define o trabalho que deve ser feito; 4.3) quem determina a melhor maneira de executar o serviço; 4.4) quem define os companheiros de trabalho; 4.5) como, em que momento e por quem são feitos os elogios e as críticas; 4.6) competência técnica do chefe; 4.7) estabilidade no emprego; 4.8) relações interpessoais com os colegas de trabalho; 4.9) tipos e frequência de punição;

B) Fatores motivacionais - relativos às condições gerais do cargo (do trabalho em si):

1) existência e grau de delegação de poder e responsabilidade (estilos de gerenciamento de recursos humanos adaptados de Douglas McGregor – autocrático(x) ou democrático(y)), tais como : 1.1) a (in)satisfação que dá o trabalho; 1.2) a (in)satisfação de receber ordens; 1.3) a (in)satisfação de saber quais são as suas obrigações; 1.4) a (in)satisfação em assumir maiores encargos; 1.5) preocupação com a situação dos outros colegas de trabalho e com a PMM; 2) existência, tipo e freqüência de promoção, aproveitando a experiência e o mérito do empregado através da existência de plano de carreira (PCS) em que seja previsto o enriquecimento do cargo; 3) estabelecimento de objetivos e metas de desempenho pelo empregado e avaliação de desempenho relacionadas com eles; 4) simplificação do cargo pelo próprio empregado através de suas habilidades pessoais e criatividade, necessárias ao melhor desenvolvimento do trabalho; 5) expectativa ou sentimentos em relação ao cargo quanto às tarefas e atividades executadas do ponto de vista da complexidade e da responsabilidade envolvida;

Além destes fatores acima mencionados, foram levantados outros fatores tipicamente de controle dos servidores respondentes acerca do seu PERFIL. Os fatores que eventualmente tiveram influência nas suas opiniões sobre *motivação* e que foram considerados importantes são os seguintes:

C) Fatores referentes ao PERFIL do servidor da P.M.M.:

1) nível de escolaridade; 2) local de moradia (centro, subúrbio ou zona rural); 3) faixa etária; 4) sexo; 5) estado civil; 6) nível do cargo; 7) regime de trabalho; 8) faixa de renda; e 9) tempo de serviço.

Esses fatores serviram para identificar os servidores e orientar as relações entre grau de instrução e local de moradia, ou nível de renda e nível do cargo, ou então nível do cargo e tempo de serviço. Estas relações associadas a fatores de higiene e motivação compõem uma rede variada que interessa a quem administra.

4 JUSTIFICAÇÕES DO ESTUDO

Todo estudo técnico-científico tem por obrigação apresentar aos possíveis interessados no assunto as razões que fizeram com que o pesquisador ou estudioso adentrasse no tema e no problema do seu estudo, a fim de situar esses mesmos interessados quanto à **importância, originalidade e viabilidade** dos mesmos.

Desta forma, antes de adentrar na área de estudo a que se propôs o autor, necessário se faz apresentar justificações para a escolha do tema e do problema de pesquisa, bem como para com a definição dos modelos teóricos adotados para embasar a pesquisa, o que se fará nas linhas a seguir apresentadas.

No âmbito da administração pública são raros os estudos sobre motivação do servidor, por isso há poucos relatos na literatura pátria. Os servidores da iniciativa pública, na opinião do autor, são muitas vezes tratados como se não fossem também dotados das mesmas virtudes e limitações que os da iniciativa particular. Na verdade, quando alguém se interessa pelos servidores públicos em qualquer esfera de governo é apenas para emitir pareceres preconceituosos e destrutá-los, considerando-os incapazes e corruptos.

A Constituição Federal de 1.988 trouxe algumas novidades acerca dos servidores públicos em relação às constituições anteriores.

Como se sabe, a elaboração da Constituição Federal de 1.988 passou por alguns problemas de ordem política. Tendo o seu texto elaborado por uma *Comissão de Sistematização* dominada por simpatizantes da social democracia, tal comissão foi encabeçada na época pelo Senador Mário Covas (hoje governador de São Paulo). O texto constitucional não é claro em alguns aspectos e por essa razão institui um sistema de governo híbrido, meio "parlamentarista" e meio "presidencialista". Os servidores públicos de maneira geral passaram a gozar de direitos constitucionais como: **estabilidade** no serviço público e **regime jurídico único** de trabalho, além de outras garantias constitucionais. Essas garantias constitucionais mudaram o perfil do servidor público, tratado até então ao sabor dos resultados eleitorais.

Ao par de enormes ganhos, como talvez maior tranquilidade e respeito próprio percebidos pelos servidores públicos, a unificação do regime jurídico, presume-se, pôs termo a discriminações e tratamentos díspares com relação às políticas de recursos humanos. Trouxe também algumas distorções, como apatia e indisciplinas.

As dificuldades financeiras da União e dos entes federados Estados e Municípios, que lutam com déficit's públicos a ponto de fazer com que a moeda corra sérios riscos de sofrer um processo de corrosão como viu-se há poucos anos atrás, fez e está fazendo com que o atual Governo Federal promova reformas na Constituição Federal de 1.988 justamente naqueles pontos considerados como "ganhos sociais",

ou seja: *estabilidade* e o *regime jurídico único* dos servidores públicos. Para o governo, os servidores públicos são tidos como responsáveis pelo desequilíbrio das contas públicas. No entanto, suspeita-se que os servidores estejam mais uma vez sendo tomados como “bodes expiatórios” nesse processo.

As reformas constitucionais têm trazido inúmeras preocupações aos servidores públicos, e esta pesquisa foi realizada enquanto estas reformas estavam e estão sendo implementadas.

Quanto a essa luta do Governo pela “quebra da estabilidade” como condição *sine qua non* para a conquista do equilíbrio fiscal dos Estados e Municípios brasileiros, lembra-se que, além da hipótese de “demissão” já existente, por *improbidade* e *má conduta* (mas quase nunca aplicado), incluiu-se mais a demissão por *limitação de gastos com pessoal* (introduzindo-se no texto constitucional os limites da Lei Rita Camata, que estabelece o limite de gastos com pessoal em 60% da receita) e a *demissão por excesso de contingente*, que serão aplicadas após regulamentação.

Mesmo antes dessas reformas já se fazia sentir em muitos municípios brasileiros a adoção de vários regimes de trabalho, que burlavam a exigência constitucional do concurso público e permitindo a contratação de servidores *temporários*. Por essa razão, a maioria dos servidores do município de Manacapuru são trabalhadores “temporários”, como se vai verificar na Apresentação dos Resultados desta pesquisa.

Além destes servidores *temporários*, o poder público ainda conta com os chamados servidores ocupantes de cargos **comissionados**, que são geralmente ocupados por pessoas estranhas ao serviço público, isto é, cabos eleitorais, etc.

Conforme Castro (1,977), por essas e outras razões é que se torna **importante** um estudo acerca da motivação dos servidores públicos municipais, nesta quadra em que se debate acerca da quebra da estabilidade e do regime único, a par de um enorme e crescente desemprego.

A **originalidade** decorre em função de o tema ser recorrente na literatura especializada e ter sido realizada por primeira vez no âmbito da PMM.

Tornou-se **viável** do ponto de vista prático dado o interesse da Prefeitura Municipal de Manacapuru – **P.M.M.**, a partir do interesse demonstrado pelo prefeito daquele município em disponibilizar o apoio logístico necessário, bem como à utilização do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC, no âmbito da Universidade do Amazonas – UA. Desta forma foi viável obter os recursos humanos e materiais necessários.

A área de direito municipal embasa os conceitos de **serviço público municipal**, **servidor público municipal**, **regime jurídico de trabalho e estabilidade**. A área da psicologia fundamenta os conceitos de **motivação**. Por isso a presente dissertação trata de um estudo interdisciplinar.

Pelas mesmas razões referidas por Castro (Op. Cit.), visando tornar o estudo o mais viável aos fins a que se propôs, o autor preferiu adotar o modelo de F. Herzberg, com adaptações feitas a partir dos modelos teóricos de White & Lippitt (quanto às questões referentes a estilos de liderança ou supervisão) e de Douglas McGregor (quanto aos estilos de gerenciamento), visto que estes autores elaboraram seus modelos teóricos estudando diversas realidades organizacionais de forma empírica.

5 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Para uma melhor compreensão do objeto estudado, ou seja, **a motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Manacapuru**, bem como para que houvesse uma organização lógica das etapas da pesquisa, o autor apresenta alguns conceitos utilizados neste trabalho, tais como os de: a) *município* enquanto ente federado e autônomo; b) *serviço e servidor público* municipais; c) *cargo público* e seus níveis; d) *regimes jurídicos* de trabalho; e e) *motivação*.

5.1 O município enquanto ente federado e autônomo

→ Segundo Cantuária (1.995), "*o Município é a menor unidade político-administrativa em que se decompõe a federação brasileira, gozando de autonomia administrativa e financeira assegurada pela Constituição Federal*".

→ O município, obedecendo aos princípios gerais da administração pública tais como **legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade**, é regido por sua Lei Orgânica, por leis complementares (as que regulamentam a Lei Orgânica) e por leis

ordinárias (resultantes da ação parlamentar ordinária, da necessidade de normatizar no âmbito de sua autonomia), os **interesses locais**.

Essa autonomia dada aos municípios pela atual Constituição (artigo 30), estabelece ampla competência a ser detalhada em sua lei orgânica, assim especificada :

“Legislar sobre assuntos de interesse local; suplementar as legislações federal e estadual no que couber; instituir e arrecadar tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei; criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual, organizar e prestar diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluindo o de transporte coletivo, que tem caráter essencial; manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental; prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população; promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante o planejamento e o controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano; promover a proteção do patrimônio histórico e cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual”.

Acrescente-se ainda a estas faculdades as de **“organizar e disciplinar os seus serviços e servidores públicos”**, respeitadas as normas da Constituição Federal e da Constituição Estadual, podendo os municípios instituir os seus Regimes Jurídicos de Trabalho (no plural, pois deixou de ser “único”), bem como os seus Estatutos dos Servidores e de seus Fundos de Previdência próprios, conceitos que são de fundamental importância para esta pesquisa.

Segundo Meirelles (1.998), *“o município pode ser conceituado sob três aspectos diferentes : o sociológico, o político e o jurídico”*.

Do ponto de vista sociológico,

“o município brasileiro, como qualquer outro, é o agrupamento de pessoas de um mesmo território, com interesses comuns e afetividades recíprocas, que se reúnem em sociedade para a satisfação de necessidades individuais e desempenho de atribuições coletivas de peculiar interesse local”.

Sob o aspecto político, o município brasileiro *“é entidade estatal de terceiro grau, na ordem federativa, com atribuições próprias e governo autônomo, ligado ao Estado-Membro por laços constitucionais indestrutíveis (CF, arts. 18, 29 e 34, VII, “c)”*.

Na ordem legal, *“o Município brasileiro é pessoa jurídica de Direito Público interno (Código Civil, art. 14, III), e, como tal, dotado de capacidade civil plena para exercer direitos e contrair obrigações em seu próprio nome, respondendo por todos os atos de seus agentes (CF, art. 37, § 6º)”*.

5.2 Servidor público municipal: cargo e regime jurídico de trabalho

Criados os serviços públicos municipais, ou seja, aqueles serviços caracterizados como *“de interesse local”*, surge a exigência do elemento humano para executá-los.

Esse elemento humano , recrutado e selecionado na forma da Lei, é que constitui o pessoal administrativo municipal, integrado pelos **servidores municipais**, os quais ocupam **cargos públicos**, ou seja, aqueles cargos criados por Lei, com atribuições próprias, classes, níveis, quantidades e remuneração especificados em Lei. (Meirelles, 1.996).

A competência do município para organizar o seu funcionalismo é conseqüência também da autonomia administrativa de que dispõe (ver Constituição Federal, artigo 30, inciso I).

Atendidas as normas constitucionais aplicáveis ao servidor público (Constituição Federal, artigos. 37 e 41), bem como os preceitos das leis de caráter complementares, pode e deve o município elaborar o estatuto de seus servidores, segundo as conveniências locais. (Meirelles, 1.996).

Dentre as normas gerais acima referidas que afetam os servidores públicos em geral, destacam-se a de "**concurso público de provas ou de provas e títulos**" para os servidores "**efetivos**". Estes atingem a "**estabilidade**" após 3 (três) anos de serviço (até bem pouco tempo era de 2 anos, alterado por Emenda Constitucional para 3 anos), submetidos à aprovação em "**estágio probatório**", que deverá apurar a *assiduidade*, a *iniciativa* e a *competência técnica* do servidor.

Estes servidores *efetivos*, mesmo que em *estágio probatório*, somente podem ser "demitidos" através de *Processo Administrativo Disciplinar*, garantida a ampla

defesa. Esta garantia é de fundamental importância para a tranquilidade do servidor. No entanto, burlando-se a norma constitucional, espraiam-se pela administração pública brasileira servidores ocupantes de empregos em caráter precário, de regimes denominados ora de “*especial*”, ora de “*temporários*”, ou a denominação que se queira dar.

Se de um lado a rigidez constitucional da realização de concurso pôde ser “quebrada” para permitir á Administração prover pessoal em áreas críticas e de reconhecida falta de profissionais especialistas, para a contratação destes por “*prazo determinado*”, de outro lado isso permitiu a utilização de um eufemismo para a contratação de qualquer tipo de servidor, sem ou com qualificação, de forma flagrantemente inconstitucional. Isso, todavia, não isenta o administrador público da sua responsabilidade funcional, política, penal e trabalhista (a Justiça do Trabalho tem-se dado por competente para julgar os contratos temporários desses servidores públicos).

Isso faz com que voltem a conviver lado a lado duas espécies de servidores : a) os *estáveis*; b) os *não estáveis* ou *temporários*, a par de uma terceira categoria nomeada livremente e demissível *ad nutum* pela Administração : c) os *comissionados*, que ocupam os cargos de chefia superiores da Administração, geralmente ocupados por pessoas estranhas ao serviço público (geralmente cabos eleitorais de políticos) que nem sempre têm qualificações para os cargos. A Constituição Federal programaticamente define esses cargos como destinados

preferencialmente aos servidores efetivos. No entanto, porque programática, a regra não é aplicada.

Essa convivência entre servidores de diferentes regimes e direitos nem sempre é pacífica. Pelo contrário, gera diversas desarmonias entre os mesmos, que são tratados de maneira discriminada pelos colegas e chefes.

Outro princípio constitucional é o da **irredutibilidade do salário**, nem sempre cumprido dado às inúmeras investidas contra este princípio pelos Administradores. Isto ocasiona grande insatisfação aos servidores.

5.3 Motivação : uma revisão bibliográfica

Antes da fixação do modelo teórico pelo qual foram definidos os fatores que nortearam esta pesquisa, o autor apresenta um resumo acerca da evolução do pensamento de diversos autores sobre motivação:

Conforme Souza (1.998),

“Autores como Polanyi (1.980), Ramos (1.989) e Lux (1.993) afirmam que, com o advento da sociedade centrada no mercado, a motivação econômica passou a predominar nas relações sociais e até mesmo nas relações interpessoais”.

Nas organizações burocráticas, típicas desta sociedade, o indivíduo não é visto em sua totalidade, sendo utilizado como instrumento para produção, não lhe sendo dada chances de alcançar sua realização pessoal. O homem se torna mercadoria.

Implicitamente, estas afirmações denotam questões do tipo "não existem apenas motivações de ordem econômica", "a sociedade deveria valorizar também as demais motivações do comportamento humano", "o indivíduo não trabalha apenas para conseguir meios para subsistência, mas gostaria também de realizar-se pessoalmente em seu ambiente de trabalho", ou seja, estão subjacentes algumas idéias sobre a natureza humana e o comportamento das pessoas em sociedade e em ambientes de trabalho, principalmente, sobre o que lhes motiva a agir.

O interesse na motivação é bastante antigo. Como lembra Murray (1973), durante séculos filósofos e teólogos debateram a natureza do homem e, ao fazê-lo, formularam, com freqüência, perguntas e extraíram respostas sobre a motivação.

Mais tarde, por se constituir especificamente em uma área de estudos sobre o comportamento humano, a Psicologia passou a se preocupar em compreender com detalhes o processo motivacional.

No entanto, como acontece com praticamente todos os conceitos e temas estudados por essa ciência, a motivação recebe diferentes tratamentos de acordo com cada abordagem e referencial teórico. Dessa forma, são várias as

conceituações e explicações dadas para a motivação, uma vez que dependem da compreensão que cada linha teórica possui a respeito do comportamento humano.

Assim sendo, conforme Cofer e Appley (1.975), os modelos utilizados para descrever os processos motivacionais podem abarcar...

“...desde hipóteses puramente biogênicas, nas quais o comportamento se desenvolve a partir de uma série de pulsões ou instintos inatos (...) até teorias sociogênicas muito elevadas, que sugerem a quase total docilidade do comportamento e sua maleabilidade em padrões determinados por forças culturais”.

Os modelos também podem considerar os motivos como sendo ‘conscientes’ ou ‘inconscientes’, pressionados inexoravelmente por urgências, pulsões e instintos, ou atraídos inevitavelmente por incentivos, metas, propósitos e valores.

Desse modo, existem autores que conceituam a motivação como estando ligada apenas ao indivíduo: Hersey e Blanchard (1.986), por exemplo, entendem que...

“...a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos, os quais podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos que podem ser conscientes ou inconscientes’. Nesta mesma linha, Gooch e McDowell (apud Bergamini, 1.993) são ainda mais enfáticos: ‘a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra”.

Por outro lado, autores com uma orientação puramente comportamentalista entendem a motivação como estando relacionada apenas com a aprendizagem, baseada, portanto, nas recompensas extrínsecas.

Uma outra corrente compreende a motivação a partir da relação entre o indivíduo e o meio no qual está inserido. Nuttin (1.983), por exemplo, assim esclarece sua teoria:

“Baseando-nos em uma concepção ‘relacional’ do comportamento, nós não colocaremos o ponto de partida da motivação em um estímulo intra-orgânico ou no meio-ambiente, mas sim no caráter dinâmico da relação que une o indivíduo a seu ambiente”.

Esta também é a compreensão de Lévy-Leboyer (1.994), que afirma ser a motivação um...

“...processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e das situações’. Segundo a definição desta autora, a motivação é ‘um processo que implica a vontade de efetuar uma tarefa ou um objetivo a ser atingido’, compreendendo, ‘ao mesmo tempo, a direção e a amplitude de condutas, que comportamentos são escolhidos, com que vigor e que intensidade”.

Da mesma forma que são várias as concepções de motivação, também são muitas as classificações realizadas por aqueles autores que se propõem analisar as diversas correntes de estudos nessa área. Utilizando-se de critérios mais gerais ou mais específicos, cada autor agrupa as teorias motivacionais de diferentes maneiras.

Segundo Cofer e Appley(1.975), por exemplo, ainda que sejam muitos os pontos de vistas e as investigações realizadas sobre a motivação humana, são seguidas basicamente três tradições de estudo neste campo. Assim, existem autores que

seguem a tradição filosófico-teológica, interessados mais em estudar questões relacionadas à natureza humana, à conduta moral, aos princípios éticos, à liberdade de escolha e assuntos dessa ordem. Outros estudos seguem a tradição biológica, preocupando-se muito pouco com tópicos que implicam a consciência e a disposição da natureza humana e muito mais com a questão da adaptação do indivíduo ao meio em função da sobrevivência, adotando uma abordagem objetiva e quantitativa na interpretação dos problemas e utilizando, sempre que possível, métodos de análise experimental para atingir suas conclusões. O último grupo de estudos, envolvendo sobretudo a área da psicologia social, antropologia e sociologia, segue a tradição cultural. De acordo com Cofer e Appley (1.975),

"os investigadores pertencentes a esta tradição, mesmo reconhecendo a importância dos fatores biológicos, tendem a sublinhar a determinação cultural por meio da experiência sobre o comportamento e a motivação dos indivíduos".

Analisando mais detalhadamente as diferentes correntes, Murray (1.973) divide as teorias sobre motivação em quatro grupos:

*"1) teorias **cognitivas**, enfatizando a noção de vontade e de capacidade de escolha do indivíduo dentro do processo motivacional; 2) teorias **hedonistas**, segundo as quais o indivíduo busca sempre situações ou objetos que lhe tragam prazer e satisfação, evitando os que possam lhe causar dor ou sofrimento; 3) teorias do **instinto**, assinalando a existência de certos padrões herdados, os quais determinam a orientação do comportamento humano, assim como acontece com as demais espécies animais; e, por último, 4) teorias do **impulso**, baseadas na noção de que os indivíduos possuem tendências para alcançar ou evitar objetivos determinados, as quais se manifestam sempre que se instala um estado de desequilíbrio interno".*

Nuttin (1.983), por sua vez, classifica as concepções sobre motivação em seis diferentes quadros conceituais. Resgatando historicamente as fases pelas quais a Psicologia passou em sua busca pelo entendimento do comportamento, este autor conclui que,

"por apoiar-se em padrões muito rígidos e estreitos sobre o fazer ciência, ela acabou encobrindo e até mesmo eliminando de seu campo de estudo funções essenciais para a compreensão da conduta humana, a saber, a cognição e a motivação"

Para Nuttin,

"é surpreendente que funções tipicamente humanas, como o são principalmente as funções cognitivas, tenham sido desprezadas pela Psicologia, quando, na verdade, deveriam ser seu principal foco de estudo. Assim, desconsiderando que o homem interage cognitivamente com seu meio, os psicólogos procuraram determinantes ora internos ora externos para os comportamentos individual e social. Num primeiro momento, baseando-se no quadro conceptual do movimento físico, o comportamento humano foi explicado a partir de noções como inércia e energia: entendia-se que o aparelho psíquico procura manter-se constante, evitando todo e qualquer aumento de energia".

Desse modo, todo estímulo que surge (oriundo principalmente de necessidades orgânicas) é entendido pelo organismo como uma carga de energia e provoca uma reação motora, um comportamento que possibilite restaurar o equilíbrio interno.

Dentro deste modelo, portanto, a motivação era conceituada como descarga de energia. Autores de diversas orientações mantiveram esta noção válida por algum tempo – Freud, no início do século, os teóricos da etologia, como Lorenz, em 1.937

e, até mesmo estudiosos do condicionamento, como Hull que, em 1.943, falava do reforço de um comportamento por redução de necessidade.

Num segundo momento, a motivação passou a ser explicada através dos conceitos de associação e conexão estabelecida pela aprendizagem. Empregada sobretudo por abordagens comportamentalista, nesta concepção a motivação deixou de ser uma descarga de energia para ser uma reação associada a um estímulo. Entendia-se que um determinado estímulo torna-se o ponto de partida de uma reação, a qual, por sua vez, continua em outro estímulo, caracterizado como recompensa ou punição à reação desencadeada, assim, reforçando ou não a associação estabelecida entre o primeiro estímulo apresentado e a respectiva reação.

Dentro de outro quadro conceitual, mais relacionado à psicofisiologia e ao comportamentalismo clássico, a preocupação dos pesquisadores era em estudar a influência de algumas necessidades e pulsões de base estritamente fisiológicas (fome, sede, oxigênio, sono, sexualidade) sobre o comportamento. Para autores com esta orientação, a motivação, enquanto conceito, não era empregada na explicação da conduta, pois concebiam-na como um termo global e pouco científico.

Mais tarde, a própria biologia (em especial a neurologia) passou a questionar a concepção tomada de empréstimo da física, que era válida até então, de que, para que aconteça o movimento, é necessário um fator de energização. Isto porque descobriu-se que

"a célula nervosa não tem necessidade, para ser ativa, de uma excitação proveniente do exterior; ela não é fisiologicamente inerte, sendo a atividade, e não o repouso, o seu estado natural" (Nuttin, 1.983). Com isso, chegou-se à conclusão de que, 'mesmo na ausência de necessidades orgânicas e de estimulação externa adequadas, o indivíduo ainda permanece ativo, no sentido de que ele ainda tem todo tipo de coisas a fazer" (Nuttin, 1.983).

A partir daí, alguns pesquisadores, como Kelly (1.958), passaram a conceber a motivação como uma noção supérflua, enquanto outros, como Hebb (1.955), reduziram-na a um simples estado de ativação geral ou vigilância do organismo.

Numa quinta categoria de teorias da motivação, Nuttin (1.983) agrupa aquelas que se apóiam na noção herdada do modelo darwiniano de adaptação biológica, bem como no conceito de homeostase. Para os autores que adotam estes conceitos, a motivação é explicada em função da tendência que o organismo possui, no entendimento deles, para a adaptação ao meio e para manter-se sempre em equilíbrio tanto interno quanto com relação ao ambiente.

Para Nuttin (1.983), a maior crítica a ser feita a este quadro conceitual reside no *"fato de ele ter encoberto, para a maior parte dos psicólogos, um dos aspectos essenciais da motivação humana, a saber, a tendência a seguir adiante, a romper o equilíbrio e a ir além de um estado de coisas atingido"*.

Uma última concepção da motivação, e a que mais se aproxima do modelo proposto por Nuttin (1.983), já que leva em consideração a cognição ao explicar o comportamento humano, entende-a como o processo de antecipação cognitiva. Em

outras palavras, este modelo concebe a motivação como “o processo graças ao qual o comportamento é determinado por suas conseqüências, isto é, pelos resultados aos quais ele chega”. No entanto, os autores desta corrente não se preocupam em entender porque determinados resultados antecipados são desejados e outros são evitados, o que, para Nuttin, consiste exatamente no efeito da motivação.

Nestes termos, o modelo conceitual proposto por Nuttin (1.983), segundo ele mesmo coloca, pretende ser “mais próximo da realidade do comportamento humano, a saber, o do sujeito que age sobre o mundo, estabelece para si objetivos e faz projetos que trata de realizar”. No seu modo de ver, “a motivação diz respeito à direção ativa do comportamento para determinadas categorias preferenciais de situação ou de objetos”. A partir desta noção, elabora um quadro teórico no qual pretende explicar tanto o que ele chama de conteúdo da motivação (aquilo que o indivíduo busca ou evita) quanto o mecanismo, o processo motivacional”.

6 EMBASAMENTO TEÓRICO

6.1 A motivação para o trabalho

Na moderna sociedade centrada no mercado, uma das maiores transformações ocorridas consiste no fato de o trabalho humano ter se tornado uma mercadoria e, assim, ter adquirido o significado de emprego. Diferentemente do que ocorria antes, o indivíduo só pode garantir a si próprio os bens e serviços de que necessita através da troca de seu trabalho por um valor em dinheiro: um salário.

Nas sociedades pré-industriais, ao contrário, *“as pessoas produziam e tinham ocupações sem serem, necessariamente, detentoras de emprego”* (Ramos, 1.989). Na nova sociedade, no entanto, isso deixou de existir e o trabalho passou a ser realizado em organizações formais, as quais foram se estruturando e se firmando a partir do modelo burocrático.

As concepções de homem que os teóricos das organizações e os administradores adotaram, em coerência aos valores aceitos pela sociedade, foram, num primeiro momento, o que Ramos (1.984) denominou *“modelo de homem operacional”*: o trabalhador consiste em *“um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”*.

Esta visão da natureza humana remete a Taylor, Gilbreth e aos chamados pensadores clássicos da teoria administrativa, preocupados com os estudos de tempos e movimentos, das condições de trabalho e de como beneficiar a produtividade das indústrias. Para esses teóricos, em especial para Taylor, o indivíduo no trabalho é motivado por incentivos salariais apenas, conforme Licht (1.990) e, *“como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos, é um ser passivo que deve ser treinado por especialistas, a fim de ajustar-se aos imperativos da maximização da produção”*, conforme Ramos (1.984).

Num segundo momento, numa tentativa de oposição ao taylorismo clássico, foi desenvolvida uma nova concepção da natureza humana com o movimento que passou a ser conhecido como Escola de Relações Humanas. A partir das experiências de Mayo, ao final da década de 1.920, os teóricos começaram a perceber que a produtividade era afetada por fatores psicológicos e não só fisiológicos, como se supunha, e que o ambiente de trabalho, os padrões de relacionamento interpessoal e de supervisão também influenciavam no comportamento dos trabalhadores (Licht, 1.990).

Dessa forma, neste novo modelo, chamado por Ramos (1.984) de homem reativo, a natureza da motivação humana não era tão simplista, admitia-se a influência do meio sobre a organização e percebia-se o papel desempenhado, no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes dos trabalhadores.

No entanto, de acordo com Ramos (1.984), mesmo estando mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os humanistas não realizaram mudanças significativas na concepção da natureza humana, uma vez que continuaram tendo como principal objetivo "*o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual*". Assim sendo, considera o autor que a estrutura dos sistemas sociais e organizacionais ainda recebe influência dessas duas visões de homem, ou seja, ainda hoje muitos locais de trabalho são estruturados a partir do modelo de homem reativo ou mesmo do homem operacional.

Neste sentido, Chanlat (1.996) também argumenta que ainda é dominante a concepção do *Homo oeconomicus*, do homem como ser racional, que reage apenas a estímulos externos e que, juntamente a isso, é visto como um simples recurso de produção. De acordo com suas palavras,

"em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima".

Desse modo, o indivíduo enquanto trabalhador não é mais um ser, é um objeto, um instrumento e, assim, o valor e o significado atribuídos ao trabalho também acabam por sofrer transformações.

De acordo com Sievers (1.990), as organizações de trabalho caracterizam-se por uma forte separação entre aqueles que gerenciam (que planejam e pensam sobre o trabalho) e aqueles que trabalham (os que executam) e, mais do que isso, por "*uma divisão fundamental de autoridade, responsabilidades, habilidade, conhecimento e até atividade*". Segundo sua análise, devido ao processo de divisão e fragmentação do trabalho em cargos e atividades isoladas, perdeu-se o significado do trabalho enquanto "*fonte coordenadora e integradora das ações de cada indivíduo e de suas respectivas interações com os outros*". Exatamente por isso surgiram as preocupações, no âmbito das organizações e da própria teoria subjacente à toda motivação humana, se estas poderiam ser organizadas numa hierarquia com cinco níveis básicos, a saber: necessidades fisiológicas, segurança, social, do ego ou da autoestima e de realização pessoal (Bowditch e Buono, 1.992).

De acordo com essa idéia, as necessidades de um nível superior só aparecem quando as inferiores estiverem, pelo menos em grande parte, satisfeitas e, além disso, as de nível inferior são mais comuns ou numerosas do que as de nível superior (Licht, 1.990). Segundo Maslow, é através desse seqüenciamento de necessidades "*que se dá o desenvolvimento psicológico do indivíduo no decorrer de sua vida*" (Pereira Filho, 1.996). Entretanto, admite que são poucos aqueles que conseguem alcançar o nível máximo da escala, sugerindo que "*apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal*" (Bowditch e Buono, 1.992).

As demais teorias desenvolvidas com a preocupação de entender o conteúdo da motivação vieram, praticamente todas, na esteira da teoria de Maslow.

Em 1.996, Herzberg ofereceu uma nova forma de se pensar sobre a motivação dos indivíduos em situação de trabalho ao propor um modelo que separa os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que, nem por isso, influenciam a motivação (os quais denominou fatores de higiene) dos aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente refletem na motivação dos trabalhadores (os quais chamou de fatores motivadores). Os primeiros, segundo Herzberg, estão relacionados ao ambiente de trabalho, às condições em que ele é desempenhado, ao salário recebido, aos padrões de relacionamento interpessoal, à segurança, *status* e questões dessa natureza. Já os fatores motivadores são aqueles que possuem maior relação com o trabalho em si, fatores tais como a responsabilidade envolvida, crescimento, reconhecimento e realização, que foi o modelo adotado para orientar esta pesquisa e que é melhor detalhada no item relativo à metodologia.

Uma outra teoria que pode ser enquadrada nessa categoria de teorias sobre o conteúdo das motivações, é a de Alderfer, desenvolvida ao final da década de 1.960, que volta à idéia da existência de necessidades impulsionando o comportamento. Para Alderfer, no entanto, os níveis de necessidades são apenas três (existência ou sobrevivência, relacionamento e crescimento) e, ao contrário da teoria de Maslow, entende que estes se encontram com certa sobreposição, podendo estar, os três, ativos ao mesmo tempo.

Apesar de todos esses modelos serem criticados por não terem verificação empírica adequada, já que as muitas pesquisas realizadas nesse campo não conseguiram validá-los completamente (Bowditch e Buono, 1.992), tais modelos ainda encontram ampla aceitação seja no âmbito da teoria quanto da prática administrativas (Maccoby, 1.990).

Dentre outras teorias que procuram explicar o processo motivacional e que buscam, portanto, compreender os fatores que dirigem o comportamento, uma das primeiras a serem desenvolvidas foi a teoria da equidade de Adams (1.963). De acordo com esta abordagem, a motivação de um indivíduo é afetada pelo resultado da comparação que ele realiza entre: 1) as contribuições relevantes feitas por ele ao trabalho (insumos) e as recompensas que recebe por elas (êxitos) e 2) a sua relação insumo/êxitos com a que percebe que acontece com outro indivíduo tomado como parâmetro. Dessa forma, Adams sugere que se a intenção for de *"elevar o desempenho de um indivíduo, deve-se fazê-lo perceber que as recompensas que recebe pelo trabalho que executa são maiores em relação ao que ele traz de insumos para este trabalho"* (Licht, 1.990).

Também enfocando o processo da motivação, Vroom desenvolveu, em 1.964, seu modelo da expectância, que foi um pouco mais explorado por Nadler e Lawler III, alguns anos depois. De acordo com a teoria desses autores, a motivação é uma função de três componentes essenciais: expectância, instrumentalidade e valência. A expectância refere-se à medida que o indivíduo se estima capaz de realizar uma tarefa, a uma expectativa, por sua parte, de que um esforço maior trará um

desempenho melhor. A instrumentalidade diz respeito a uma estimativa de que o desempenho resultará no recebimento de certas recompensas ou, em outras palavras, diz respeito ao quanto ele considera que tal tarefa lhe permite atingir seus objetivos pessoais. Por último, a valência refere-se ao valor que o indivíduo atribui ao resultado a ser alcançado.

Isto significa que, "para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, subseqüentemente, resultará em recompensas ou resultados maiores" (Bowditch e Buono).

Já na década de 1.970, Lathan e Locke conceberam a teoria dos objetivos, segundo a qual os objetivos de desempenho no trabalho são os determinantes mais significativos da motivação de um indivíduo (Licht, 1.990). Segundo este modelo, o processo de definição de objetivos e o fato de este possuir exigências e desafios funciona como uma força motivadora, afetando o desempenho na realização de uma tarefa.

Lévy-Leboyer (1.994) utiliza essas duas últimas teorias – o modelo VIE (valência, instrumentalidade e expectância) e a teoria dos objetivos – para analisar o que está acontecendo nos dias atuais com a motivação dos indivíduos para o trabalho. De acordo com a autora, atravessa-se uma crise das motivações, a qual pode ser compreendida através dos elementos apontados por aquelas teorias. Assim, com relação à expectativa dos indivíduos para o trabalho que executam ou

que irão executar, Lévy-Leboyer (1.994) argumenta que, devido aos problemas gerados pela crise econômica que as sociedades atuais estão enfrentando (e fala principalmente de países europeus, sobretudo da França), mais especificamente pelo grande número de desempregados que existem lá hoje em dia, a autoestima, a identidade profissional e a auto-imagem – fatores que influenciam no elemento 'expectância – ficam abaladas.

Em outras palavras, as experiências de desemprego tanto no início da carreira profissional quanto para aqueles que já estão há algum tempo no mercado de trabalho, irão afetar suas convicções sobre o fato de serem ou não capazes de atingir um dado objetivo, o que acabará por afetar a própria motivação dessas pessoas. De acordo com as pesquisas realizadas nessa área, segundo Lévy-Leboyer (1.994), basicamente dois tipos de comportamento aparecerem: ou o trabalho e a vida de trabalho perdem sua importância na vida do indivíduo, ou ele desenvolve uma identidade profissional enfraquecida que o torna pouco exigente em relação ao trabalho que possa desempenhar. Conclui a autora que, *"em todos os casos, essa fonte de motivação para o trabalho que se tira da imagem de si perde totalmente sua força e sua importância"*.

Analisando a crise das motivações a partir do conceito de instrumentalidade (a percepção que os indivíduos têm da ligação existente entre o montante de seus esforços e o que recebem de volta), Lévy-Leboyer (1.994) conclui que, *"novamente devido à crise econômica que se está atravessando, cada vez mais os trabalhadores percebem o ambiente econômico, o mercado de emprego e sua*

própria carreira como dominados por forças que lhes escapam", o que lhes causa a impressão de que "seu destino profissional parece estar fora do seu controle". Assim, o esforço no trabalho perde sua instrumentalidade e, com isso, perde-se mais uma fonte de força motivacional.

Com relação à valência ou valor atribuído por um indivíduo para o trabalho que executa, a autora argumenta que é bastante elevado o número de trabalhadores insatisfeitos que não buscam outro tipo de trabalho exatamente pelo medo de não encontrar outro que lhe satisfaça mais ou, dada a crise de emprego, de não encontrar trabalho algum. Dessa forma, diminui o envolvimento dos indivíduos para com seus trabalhos, e é como se, nessas situações, a questão fosse: *"por que trabalhar melhor ou mais, uma vez que isso não aumentará em nada o nível de satisfação – em outros termos, uma vez que a valência dos resultados seja fraca?"* (Lévy-Leboyer, 1.994).

Quanto à questão dos objetivos relacionados ao trabalho, também verifica-se uma forte mudança, já que, por tudo que foi colocado acima, o papel do trabalho na vida do indivíduo sofreu alterações que, na maioria dos casos, fizeram-no perder o caráter de centralidade na organização psíquica do ser humano. De acordo com a autora, isso não se deve ao fato de os indivíduos terem mudado e de não mais possuírem a necessidade de uma identidade antes construída através do desempenho de um trabalho, ou de não terem como prioritária a dimensão social ou o desejo de liberdade e autonomia. Ao contrário, essas necessidades humanas permanecem as mesmas, no entanto; como o ambiente físico e social não é mais

como antes – e a mudança foi rápida e muito grande – o trabalho não está mais servindo como meio para atendê-las e atividades fora do trabalho acabam por tomar seu lugar em termos de importância na vida dos indivíduos.

A solução para este problema não é única, certamente, e ainda não estão totalmente visualizadas as saídas para tal crise. Para autores como MacCoby (1.990), é necessário um novo modelo de motivação. Para autores como Lévy-Leboyer (1.994), é preciso que aconteçam mudanças na estrutura de emprego, que as tarefas sejam reorganizadas *"no sentido de um aumento do significado do trabalho para aquele que o realiza"* e que surjam *"novas formas de organização do trabalho que permitam aumentar a variedade, a identidade e o valor da tarefa"*. Para esta autora, deve-se também levar em conta o papel das recompensas que o indivíduo percebe receber em troca do que faz, sendo necessário que se organize um sistema eficaz e justo neste sentido.

Segundo o entendimento de Lévy-Leboyer (1.994) e de Sievers (1.990), aqui apresentados, a motivação tem estreita ligação com o significado do trabalho para o indivíduo, com as condições em que ele deve desempenhá-lo, bem como com o reconhecimento recebido. Isso leva a uma compreensão da motivação como algo dinâmico e não estático, como um componente das ações humanas que acontece na relação homem-meio e não como algo que surge única e exclusivamente do interior de um organismo”.

6.2 A motivação segundo Herzberg

Segundo Aguiar (1.981), *"a teoria da motivação no trabalho (Herzberg) faz a distinção entre 'insatisfação e não-insatisfação no trabalho', e 'motivação no trabalho'".* Os fatores que levam à insatisfação ou não insatisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos. Esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com as tarefas ou o trabalho em si e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg define como fatores higiênicos a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, salário, política organizacional, processos administrativos, sistema gerencial, benefícios e segurança no trabalho.

Como fatores motivacionais são indicadas a liberdade, a responsabilidade e a criatividade, e a inovação no trabalho.

Os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. Quando houver deterioração de qualquer dos fatores higiênicos abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação no trabalho, levando à formação de atitudes negativas. No entanto, a melhoria dos fatores higiênicos servirá apenas para remover os empecilhos à formação de atitudes positivas, isto é, não leva necessariamente à motivação do trabalhador.

Herzberg, portanto, enfatiza que mesmo o contexto organizacional caracterizável como ótimo (salários, segurança, benefícios, políticas e normas administrativas adequados e aceitos) não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho. *"Os fatores que realmente levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos, são aqueles que possibilitam a satisfação da sua necessidade de auto-realização no trabalho"*. (Aguiar, 1981).

O Quadro abaixo apresenta uma síntese do modelo de F. Herzberg :

QUADRO 1 – Fatores Motivacionais de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	Trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
	Realização Reconhecimento Status
FATORES HIGIÊNICOS	Relações interpessoais Supervisão técnica Colegas e subordinados Políticas administrativas e empresariais. Segurança no cargo Condições físicas de trabalho Salário Vida pessoal

Portanto, para Herzberg (*apud* Chiavenato, 1.992), a motivação das pessoas depende basicamente de dois fatores :

1) **Fatores Higiênicos.** Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc... Correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados.

Contudo, os fatores higiênicos são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão “**higiene**” serve exatamente para refletir seu **caráter preventivo e profilático** e para mostrar que **se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.**

Quando esses **fatores higiênicos são ótimos**, simplesmente **evitam a insatisfação**, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, **quando são precários, provocam insatisfação.** Por isso, são chamados **fatores insatisfacientes.**”

Quando os fatores **motivacionais são ótimos**, elevam substancialmente a **satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.** Por isso, são chamados de **fatores satisfacientes**, constituem o próprio conteúdo do cargo.

Para Aguiar (1.981), Herzberg relaciona os fatores higiênicos da organização com a necessidade que têm os indivíduos de se afastarem de situações desagradáveis. Salários adequados, salubridade das condições físicas do trabalho, políticas organizacionais e procedimentos administrativos coerentes e aceitos possibilitam um sentimento de bem-estar aos membros da organização, enquanto que a deterioração de qualquer um desses fatores levará ao desprazer e ao mal-estar. No entanto, a satisfação deles não levará à motivação no trabalho. Isto é, levará tão-somente à *não - insatisfação*.

Por outro lado, relaciona os fatores do trabalho propriamente dito com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações individuais. É na realização da tarefa, afirma Herzberg, que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. É na tarefa, no trabalho em si portanto, que o indivíduo será motivado.

Ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com a **satisfação**, e a realização da tarefa ou do trabalho com a **motivação** humana, Herzberg mostra que *“os dois fatores atendem a necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos. O principal problema, segundo ele, é a dificuldade de se distinguir fatores higiênicos de fatores motivacionais”*. (Aguiar, 1.981).

Ainda segundo Aguiar (1.981),

“a organização passa a manipular o comportamento de seus membros diretamente por meio de recompensas e de punições (reforços positivo e negativo) : salário, promoções, reconhecimento, etc. Ao utilizar os incentivos salariais, a organização não está, na maioria das vezes, trabalhando em nível das motivações humanas ou da produtividade organizacional.”

Na realidade, busca o controle e a padronização do comportamento de seus membros, condicionando e reforçando respostas por ela definidas como adequadas. Desta forma, as organizações levam seus membros a aprender a viver num mundo onde os meios passam a ser fins, onde os fatores higiênicos - salários, promoções (de cunho meramente salariais), segurança (na permanência do emprego, por exemplo), etc., - que seriam meios, passam a ser fins para a existência. Um mundo onde o indivíduo nega o direito de tornar-se o que ele seria pela sua própria natureza biopsicossocial ao mesmo tempo em que limita sua contribuição à sociedade mais ampla.

Ao estabelecer uma política *motivacional* centrada na capacidade técnico-profissional dos seus membros, a organização deve criar condições para a expressão dessa capacidade. O problema dos desajustamentos emocionais nas organizações passou a ser observada à medida que essas começaram a exercer um papel mais preponderante na vida dos indivíduos como fator de sua manutenção financeira e de sua auto-realização e auto-expressão.

O trabalho exerce hoje uma função mais ampla na vida das pessoas à proporção que passou a integrá-la como uma forma de desenvolvimento do seu potencial

humano. Isto ocorreu quando as pessoas passaram a dedicar mais tempo e a despende grande parte de suas vidas nas organizações de trabalho, quer seja nos escritórios, nas empresas, nas fábricas, nas instituições públicas, etc.

No entanto, as organizações não se modificam de forma a atender às demandas de auto-realização e auto-expressão de seus membros; mantêm-se, em geral, dentro de padrões autocráticos, onde o direito de pensar, de criar e de assumir responsabilidades está centralizado na direção superior e nas chefias.

Esse grupo 'pensante' estabelece normas e procedimentos e exerce o controle sobre os membros da organização por meio de manuais, de regulamentos ou de normas. Pune ou recompensa (salários, promoções, demissões, suspensões, etc.) pelo comportamento considerado adequado ou não à organização.

Dentro deste contexto, os indivíduos terão uma única alternativa, a saber : aprender a responder corretamente ao sistema de punições e recompensas, restringindo-se à satisfação de suas necessidades de segurança, em detrimento de suas necessidades de auto-realização.

6.3 White & Lippitt e os estilos de liderança ou supervisão

A fim de fundamentar a utilização na pesquisa dos fatores relativos aos estilos de liderança ou de supervisão, cumpre estabelecer os conceitos necessários a que se compreenda a inclusão dos fatores relativos a esses estilos.

Segundo Aguiar (1.981),

“White & Lippitt (1.960) foram os primeiros psicólogos sociais que tentaram responder cientificamente as questões referentes aos estilos de liderança. Seus experimentos marcaram o fim de discussões teóricas em torno de um tema sumamente controvertido, especialmente por envolver pressupostos filosóficos, e iniciaram uma série de investigações científicas sobre os efeitos dos estilos de liderança”.

As investigações de White e Lippitt foram uma tentativa de examinar os efeitos de três atmosferas sociais, denominadas autocrática, democrática e *laissez-faire* (livre) sobre o comportamento dos indivíduos e do grupo.

As três atmosferas grupais eram caracterizadas pelo grau de controle do grupo, conforme mostra o quadro a seguir :

Quadro 1
Estilos de Liderança (White & Lippitt)

Autoritário	Democrático	Livre
1. A fixação das diretrizes cabe unicamente ao líder.	1. Todas as diretrizes são objeto de debate e decisão do grupo, estimulado e assistido pelo líder.	1. Liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
2. As técnicas e as providências para o serviço são determinadas pela autoridade, uma por vez, de maneira que em grande parte as medidas por vir são sempre imprevisíveis.	2. A atividade ganha novas perspectivas durante o período de debates. Esboçam-se providências gerais para atingir o alvo do grupo e, quando há necessidade de aconselhamento técnico, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher.	2. A única participação do líder no debate sobre o trabalho é apresentar ao grupo materiais variados e deixar claro que poderá fornecer informações, quando solicitadas.
3. Habitualmente, o líder determina qual é a tarefa a ser executada por cada membro, e o companheiro que lhe cabe.	3. Os membros têm a liberdade de trabalhar com quem quiser e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	3. Absoluta falta de participação do líder.
4. O líder inclina-se a ser "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro; ele só não fica fora da participação ativa do grupo quando faz demonstrações.	4. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios; procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se de muito serviço.	4. Comentários espontâneos e irregulares do líder sobre as atividades dos membros, a não ser quando perguntado, e nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.

Ainda conforme Aguiar (1.981), “os estudos de White e Lippitt mostraram que os estilos de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire* (livre) são formas diferentes de exercer influência no grupo”.

6.4 Douglas McGregor e os estilos de gerenciamento

Para Chiavenato (1.993),

“Douglas McGregor (1.971), um dos mais influentes behavioristas na teoria das organizações, preocupou-se em distinguir duas concepções opostas de administração, baseadas em certas pressuposições acerca da natureza humana. Para ele, existem duas concepções sobre a natureza humana : a tradicional (a qual denominou Teoria “X”) e a moderna (a qual denominou Teoria “Y”)”.

A concepção tradicional da teoria “x” baseia-se em certas concepções e premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana, que predominaram durante décadas no passado mas que não está completamente fora de uso em nossos dias.

Estas concepções da **Teoria “X”** são basicamente as seguintes :

- 1) Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização;
- 2) As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo;

- 3) As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizados e controlados;
- 4) O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos;
- 5) Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido;
- 6) Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina;

Dentro dessa concepção tradicional do homem, a tarefa da administração torna-se restrita à aplicação e ao controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos da organização. A concepção de administração passa a ser a seguinte :

- 1) A administração é responsável pela organização dos elementos da *empresa produtiva* : dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, no interesse de seus fins econômicos;
- 2) A administração também é um processo de *dirigir os esforços das pessoas*, motivá-las, controlar as suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da organização;
- 3) Sem esta intervenção ativa por parte da administração, *as pessoas seriam passivas* às necessidades da organização ou mesmo *resistiriam* a elas. As pessoas devem , portanto, ser *persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas* : as suas atitudes devem ser *dirigidas*. Esta é a tarefa da administração. Geralmente, resume-se isto dizendo que “*administrar consiste em conseguir que as coisas sejam feitas por meio das pessoas*”.

Para McGregor, essas pressuposições e crenças ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações onde se acredita que as pessoas tendem a comportar-se conforme as expectativas da Teoria "X" : com indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia, solicitação excessiva de benefícios econômicos, etc.

Já a **Teoria "Y"** baseia-se em um conjunto de suposições como :

- 1) A aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) ou uma fonte punição (e deve ser evitado, se possível);
- 2) O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de se obter o esforço para alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados;
- 3) Confiar objetivos é uma função de premiar, associada com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego ou da auto-realização , são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais;
- 4) O homem médio aprende , sob certas condições, não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase sobre a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência de cada um e não características humanas inerentes e universais;

- 5) A capacidade de aplicar um alto grau de imaginação, de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente, distribuída na população;
- 6) Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas;

Em outros termos :

- 1) O homem não é passivo, nem contraria os objetivos da organização;
- 2) As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacitados para assumir plenas responsabilidades;

Dentro da moderna concepção do homem, conforme propõe a Teoria "Y", a tarefa da administração torna-se mais ampla :

- 1) A administração é responsável pela organização dos elementos *produtivos da empresa* : dinheiro, materiais, equipamentos, pessoas, para que esta atinja seus fins econômicos;
- 2) As *pessoas não são*, por natureza, *passivas ou resistentes* às necessidades da organização. Elas podem tornar-se assim como resultado de suas experiências em outras organizações;
- 3) A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da organização, todos estes fatores estão presentes nas pessoas. Esses fatores não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar

condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si próprias, essas características;

4) A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da organização;

A partir dessa concepção, administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. É uma administração por objetivos em vez de uma administração por controles". (Chiavenato, 1.993).

Veja-se no Quadro a seguir cada uma dessas duas teorias conforme são resumidas por Chiavenato (1.993) :

Quadro 2
Estilos de Gerenciamento
(Teorias de Douglas McGregor sobre o trabalhador)

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
1. Os seres humanos não gostam do trabalho e o evitarão, sempre que isso esteja ao seu alcance.	O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo de certas condições controláveis.
Toda organização tem uma série de objetivos e, para que sejam atingidos, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçadas com punições, para que seus esforços sejam orientados no sentido daqueles objetivos.	O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem exercer autocontrole e autodirigir-se, desde que possam ser convencidas no sentido de se comprometerem a fazê-lo.
O ser humano, em geral, prefere ser dirigido a dirigir.	As recompensas do trabalho estão em ligação direta com os compromissos assumidos. A satisfação do ego e da necessidade de auto-realização pode ser recompensa de esforços dirigidos no sentido dos objetivos da organização.
O ser humano, em geral, procura evitar as responsabilidades sempre que possível.	As pessoas podem aprender a aceitar assumir responsabilidades.
O ser humano médio tem relativamente pouca ambição.	A imaginação, a criatividade e a engenhosidade podem ser largamente encontradas na população.
As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança.	A potencialidade intelectual do ser humano médio está longe de ser totalmente utilizada. Uma utilização muito maior pode ser conseguida.

Enquanto a teoria “x” propõe um estilo de administração de recursos humanos autoritário, centrado na organização, no gerente e em seus objetivos, a teoria “y” propõe um estilo de administração francamente participativo e democrático, baseado nos valores humanos.

As expressões “autoritário” e “democrática” aqui utilizadas, tal como os autores sugerem, não tem nenhum significado valorativo, isto é, não querem fazer crer seja um estilo seja *melhor* ou *pior* que outro, uma vez que sua utilização deve ser ditada pelas circunstâncias.

7 METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa foi de levantamento de campo tipo exploratório de dados — descritiva, posto que tanto o tema como o problema de pesquisa sugerem dados qualitativos. Foi utilizado ainda como instrumento de pesquisa (questionário) uma escala de pontos na qual o servidor da PMM deveria marcar com “x” para o nível de sua motivação em cada fator, conforme se vê abaixo:

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Desta forma, conseguiu-se assim dados quantitativos a fim de tornar a opinião dos entrevistados e pesquisados o mais objetiva, inteligível e próxima da realidade possível. Os fatores avaliados foram os seguintes:

7.1 Delineamento dos fatores

Para a realização desta pesquisa, visando torná-la viável do ponto de vista financeiro e ao mesmo tempo servindo de aprendizado a alunos da graduação na

Universidade do Amazonas, aprovou-se esta mesma pesquisa como projeto de pesquisa do **PIBIC** no período 98/2.

A partir deste ponto, delimitam-se os **fatores** que balizaram a execução de levantamento dos dados de campo através da aplicação dos instrumentos na forma de questionário, aplicados na **Prefeitura Municipal de Manacapuru – P.M.M.**, Amazonas :

7.1.1 Fatores higiênicos – relativos às condições gerais do ambiente de trabalho:

Avaliou-se a **OPINIÃO** do(a) servidor(a) da Prefeitura Municipal de Manacapuru/Am sobre as condições contratuais e de ambiente de seu trabalho, cuja falta de cumprimento ocasiona insatisfação no trabalho e seu cumprimento apenas evita essa insatisfação mas não motiva para o trabalho:

- 1) salários;
- 2) condições ambientais de trabalho (*conforto, salubridade : como ruídos, iluminação, limpeza, ventilação e prevenção de acidentes*);
- 3) políticas e normas da organização (*sistemas de promoção e punição, de benefícios sociais tais como assistência médico-dentária, lazer, transporte, alimentação, etc*);
- 4) relações de supervisão (*estilos de liderança tais como autocrático, democrático e livre*) (Adaptado de White e Lippitt), que incluem fatores do tipo :

- 4.1) quem define o trabalho que deve ser feito;
- 4.2) quem determina a melhor maneira de executar o serviço;
- 4.3) quem define e escolhe os companheiros de trabalho;
- 4.4) como e por quem são feitos os elogios e as críticas;
- 5) competência técnica do chefe;
- 6) estabilidade no emprego;
- 7) - relações interpessoais com os colegas de trabalho;
- 8) - tipos e frequência de punição;

7.1.2 Fatores motivacionais - condições relativas ao cargo (tarefas, atividades típicas, o trabalho em si) :

Avaliou-se ainda a OPINIÃO do(a) servidor (a) da Prefeitura Municipal de Manacapuru sobre seu cargo (o trabalho em si), através dos seguintes fatores:

- 1 Existência e grau de delegação de poder e responsabilidade (*estilos de gerenciamento de recursos humanos, tais como autocrático (x) ou democrático (y)*). - Adaptado de Douglas McGregor), que incluíram fatores do tipo :
 - 1) o prazer que dá o trabalho;
 - 1.1) o grau de (in)satisfação de receber ordens;
 - 1.2) a (in)satisfação de saber quais são as suas obrigações;
 - 1.3) a (in)satisfação em assumir maiores encargos;

- 1.4) preocupações com a situação dos outros colegas de trabalho e com a organização.
- 2) existência e grau de liberdade na execução do trabalho;
- 3) existência, tipos e frequência de promoção (aproveitando a experiência e o mérito do empregado através da existência de plano de carreira em que seja previsto a oportunidade de crescimento profissional);
- 4) estabelecimentos de objetivos pelo servidor e avaliação de desempenho relacionadas com eles;
- 5) simplificação do cargo pelo próprio servidor através de suas habilidades pessoais e criatividade necessárias ao melhor desenvolvimento do trabalho;
- 6) expectativa ou sentimentos em relação ao cargo quanto às tarefas e atividades executadas quanto à complexidade e responsabilidades envolvidas.

7.2 Perguntas de pesquisa

Com base no que foi estabelecido no **tema** e no **problema** de pesquisa, nos seus **objetivos**, nas **justificações** do estudo, no **embasamento teórico**, nos capítulos anteriores, e nesta **metodologia**, de acordo com os fatores definidos no modelo teórico de motivação de Herzberg, com adaptações feitas a partir dos modelos teóricos de White & Lippitt (quanto aos estilos de supervisão : autocrático, democrático e livre) e de Douglas McGregor (quanto aos estilos de gerenciamento : autocrático(X) e democrático(Y)), esta pesquisa buscou ouvir, através de respostas

em questionários, a opinião dos servidores municipais de Manacapuru quanto ao seu grau de satisfação em relação ao seu emprego.

Ao levantar a opinião dos servidores sobre os diversos níveis de motivação percebidos por eles, esta pesquisa buscou respostas para as seguintes **perguntas da pesquisa**, que foram transpostas para o questionário seguindo essa mesma ordem lógica:

7.2.1 Perguntas sobre os dados pessoais (perfil) dos servidores:

Foram as seguintes as perguntas de pesquisa referentes ao Perfil do servidor e que foram respondidas:

- 1) Qual a escolaridade ?
2. Em que bairro mora (centro, subúrbio, zona rural) ?
- 3) Qual a faixa etária (idade em anos) ?
- 4) Qual o sexo ?
- 5) Qual o estado civil ?
- 6) Qual o nível do cargo que ocupa (elementar, médio, superior) ?
- 7) Qual o regime de trabalho (situação funcional – efetivo, comissionado, temporário) ?
- 8) Qual a renda (em salários mínimos) ?
- 9) Qual o tempo de serviço (em anos) ?

7.2.2 Perguntas sobre motivação:

As perguntas referentes à Motivação foram as seguintes:

7.2.2.1 Perguntas sobre os fatores higiênicos:

- 1) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao seu salário ?
- 2) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao nível de barulho existente no setor em que trabalha ?
- 3) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao nível de iluminação no setor em que trabalha ?
- 4) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação à limpeza e higiene existente no setor da PMM em que trabalha ?
- 5) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação a prevenção de acidentes no setor da PMM em que trabalha ?
- 6) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação a climatização/temperatura/ventilação existentes no setor da PMM onde trabalha ?
- 7) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação a benefícios existentes, tais como assistência médico/odontológica/hospitalar, oferecidos pela PMM ? :
- 8) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação a benefícios existentes, tais como transporte oferecido pela PMM ?
- 9) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação a benefícios existentes, tais como alimentação oferecida pela PMM ? :

10) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação aos aumentos salariais que a PMM lhe deu ?

11) Quanto se sentia satisfeito(a) com o seu chefe na PMM ?

12) Quanto se sentia satisfeito(a) com a forma como são decididos o trabalho que deve ser feito ?

13) Quanto se sentia satisfeito(a) com a forma como é decidida a maneira de executar o serviço (como o trabalho deve ser feito) ?

14) Quanto se sentia satisfeito(a) com a maneira de como e por quem são decididas e ordenadas as tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ? (as tarefas e os companheiros são ditados pelo chefe ou podem ser decididas também em grupo pelos outros companheiros de trabalho ?)

15) Quanto se sentia satisfeito(a) com a maneira como são feitas e por quem são feitas as críticas na PMM ? As críticas são feitas pessoalmente pelo chefe ou são feitas na presença de todos ?

16) Quanto se sentia satisfeito(a) com a maneira como são feitos e por quem são feitos os elogios na PMM ? Os elogios são feitos pessoalmente pelo chefe ou são feitos na presença de todos ?

17) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação à competência técnica do seu chefe na PMM ? Se achava que esse seu chefe conhece bem o seu trabalho e o trabalho dele ?

18) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação à sua estabilidade no cargo na PMM. Se se sentia seguro(a) ou se tinha medo de ser demitido(a) ou de sofrer perda de salário e de benefícios ?

19) Quanto se sentia satisfeito(a) em face das relações sociais com os colegas de trabalho da PMM ? Se tinha oportunidade de se relacionar com esses seus colegas durante o trabalho ?

20) Se tinha oportunidade de se encontrar com esses seus colegas de trabalho fora do ambiente de trabalho para outros tipos de relacionamentos que não seja o de trabalho, como : lazer, bate-papo, etc ? Quanto ele(a) estaria satisfeito(a) com isso ?

21) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao sistema de punições (existem critérios justos de punição ?) na PMM ?

22) Quanto achava que se sentia satisfeito(a) com a freqüência das punições ? Se ocorrem sempre punições por qualquer coisa de menor importância na PMM ?

7.2.2.2 Perguntas sobre os fatores motivacionais:

23) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao seu cargo, ao trabalho que faz ?
Se o trabalho lhe daria prazer ?

24) Quanto se sentia satisfeito(a) em receber ordens na PMM (as ordens são claras, objetivas, necessárias e cordiais) ?

25) Quanto se sentiria satisfeito(a) se recebesse menos ordens do que recebe na PMM ?

26) Quanto se sentia satisfeito(a) por ninguém viver lhe dizendo quais são suas obrigações na PMM ?

27) Se achava que tem chances de ser chefe ? Quanto achava que se sentiria satisfeito(a) se chegasse a ser chefe na PMM ?

28) Se achava que se preocupa com a situação de outros colegas ? Quanto isso o(a) deixaria satisfeito(a) ?

29) Se achava que se preocupa com a situação da própria PMM ? O quanto isso o(a) deixaria satisfeito(a) ?

30) Quanto se sentia satisfeito(a) no seu atual emprego na PMM em relação ao poder de decisão que o seu cargo lhe proporciona. Se tinha influência nas decisões?

31) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao grau de responsabilidade do qual estaria investido(a) no cargo na PMM ? Se achava que o seu trabalho é de responsabilidade ?

32) Quanto se sentia satisfeito(a) no seu atual emprego na PMM em relação à liberdade de decisão de como executar seu trabalho. Se achava que tem liberdade de decidir sobre o que fazer ?

33) Quanto se sentia satisfeito(a) no seu atual emprego na PMM em relação ao sistema de promoção existente (se achava que existia um sistema justo de promoção, que premia a experiência em relação ao tempo de serviço e em relação ao mérito do servidor) ?

34) Quanto achava que se sentia satisfeito(a) em relação ao uso ou à possibilidade de usar plenamente suas habilidades pessoais (se acharia que poderia criar no seu trabalho, inventar novas formas de realizar o seu trabalho, simplificando-o, tornando-o mais fácil) ?

35) Quanto se sentia satisfeito(a) por participar das decisões na PMM sobre as metas a serem atingidas, como qualidade dos serviços e equipamentos públicos e a conseqüente satisfação dos cidadãos, etc. ?

36) Quanto se sentia satisfeito(a) por ser convidado(a) a participar da elaboração dos planos e metas da PMM ?

37) Quanto estaria satisfeito(a) em relação ao tipo de trabalho que executa ? Se seu trabalho é desafiante ?

38) Quanto se sentia satisfeito(a) em relação ao seu trabalho ? Se seu trabalho é rotineiro e cansativo ?

39) Se se sentia de alguma forma responsável pelos resultados que a PMM atinge, como qualidade dos serviços e equipamentos públicos e a conseqüente satisfação do cidadão, etc ? Quanto isso o (a) deixaria satisfeito(a) ?

7.3 Definição operacional dos fatores de “motivação” no âmbito da pesquisa

O termo ***motivação***, avaliado através dos fatores descritos no âmbito desta pesquisa, envolve **sentimentos positivos ou negativos de satisfação física e espiritual, material e transcendental, de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício do cargo, da execução das tarefas e atividades que possam ou não oferecer sensação maior ou menor de responsabilidade, importância, liberdade, complexidade, desafios e significado para o trabalho.**

7.4 Hipótese básica de pesquisa

Segundo Kerlinger (1.980),

“...uma hipótese é um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. Hipóteses são sentenças declarativas e relacionam de alguma forma variáveis e variáveis. São enunciados de relações, e, como os problemas, devem implicar a testagem das relações enunciadas.”

Nesta linha, A **hipótese básica de pesquisa** foi a seguinte:

SE a Prefeitura estivesse cumprindo e satisfazendo as condições contratuais básicas de trabalho, quais sejam: a) salário; b) salubridade das condições ambientais; c) liberdade de relacionamentos sociais;

SE tivesse um bom plano de carreira e salários (PCS), com critérios objetivos de promoção e políticas corretas de administração de salários, com possibilidade de crescimento profissional;

e **SE** adotasse estilos de supervisão e gerenciamento democráticos...

ENTÃO o servidor responderia de forma positiva, isto é, opinando com um grau maior na escala de níveis hierarquizados que vão de 1 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) no instrumento de pesquisa.

CASO CONTRÁRIO, o servidor responderia de forma a demonstrar sua insatisfação com aqueles fatores que, na sua opinião, não estivessem sendo satisfeitos de maneira adequada.

Bergamini (1.990) afirma que

“Em termos práticos, toda vez que alguém se vê diante da ameaça de não ser atendido em suas expectativas motivacionais, se depara inevitavelmente com uma situação de ameaça e de destruição da sua própria individualidade. As pessoas trazem, então, dentro de si mesmas seus potenciais motivacionais, suas necessidades, seus pulsões e desejos. É a forma pela qual esse conjunto de coisas é atendido que coloca em jogo os maiores ou menores níveis de satisfação motivacional. Se as organizações estivessem devidamente atentas para esse aspecto, poderiam evitar muitas medidas de caráter geral que tomam e que podem ser consideradas como altamente desmotivantes. Da mesma forma, desistiriam de procurar fórmulas mágicas ou medidas impessoais no afã de conseguirem motivar seus empregados. Parece um paradoxo o fato de não se conseguir motivar quem quer que seja, mas ser capaz de desmotivar os outros pelo desrespeito à sua diferença individual de Estilo Motivacional.”

7.5 Instrumento de pesquisa

Buscou-se orientar o respondente, a fim de se evitar problemas de interpretação dos conceitos, seja através de orientação *In locu*, seja através do próprio Instrumento, tendo-se o cuidado de introduzir no preâmbulo do mesmo orientações como:

“Responda ao questionário abaixo com a maior sinceridade possível !”

“Todas as questões devem ser respondidas marcando-se um “x”, (...)

Mas, onde houver linhas contínuas, a resposta deve ser escrita por você”.

“ATENÇÃO ! As questões a seguir deverão ser respondidas com base na ESCALA ABAIXO : Para que você veja como devem ser respondidas as perguntas do questionário a seguir,

vamos utilizar o seguinte exemplo : EXEMPLO : Quanto você está satisfeito(a) com a situação geral do país ?"

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

"Portanto, na escala abaixo de cada uma das questões a seguir, iguais às que vimos acima, você deverá marcar com um "x" no quadro numerado o que você acha que representa o nível da sua satisfação em relação a cada uma das questões propostas".

Acrescentou-se a seguinte advertência:

*"Qualquer dúvida basta procurar pelo Prof. Pinheiro ou por um dos seus alunos responsáveis de ajudá-lo na aplicação dos questionários que eles saberão informar.
Agradecemos desde já pela sua colaboração !"*

O questionário em que os pesquisados responderam as questões anteriormente formuladas possibilitou avaliar os diversos níveis de satisfação dos servidores. As questões foram formuladas da seguinte maneira:

QUESTÕES SOBRE MOTIVAÇÃO NO QUESTIONÁRIO:

No questionário de pesquisa, todas as perguntas foram respondidas de acordo com uma escala, conforme se vê abaixo:

Exemplo:

1) Quanto você se sente satisfeito(a) em relação ao seu Salário ?:

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

E assim sucessivamente...

Para cada uma das 39 (trinta e nove) questões relativas à motivação, havia a escala numérica de 1 a 5 e os conceitos a que cada um se referia, em que o respondente deveria anotar sua opinião, de forma a facilitar a análise dos dados. Isto se vê no modelo anexo a esta dissertação.

Os dados do perfil dos servidores foram organizados no questionário de uma maneira “fechada”, isto é, sem possibilidades de outras respostas, e dispostos em categorias numéricas, com o mesmo objetivo, conforme exemplos abaixo :

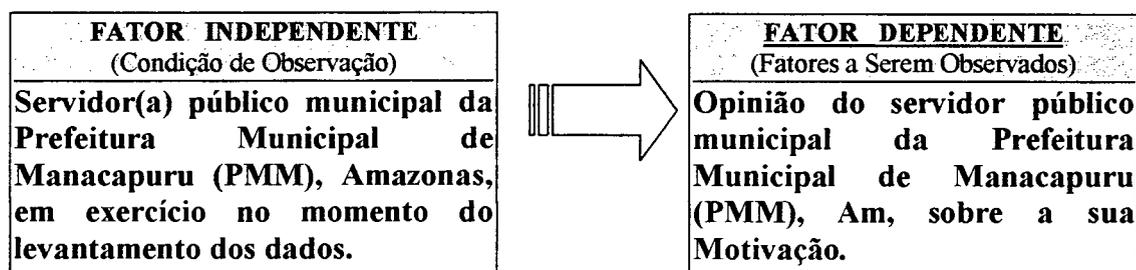
1 - “Escolaridade : 1) 1º Grau Incompleto (); 2) 1º Grau Completo (); 3) 2º Grau Incompleto (); 4) 2º Grau Completo etc...

2 – Bairro onde mora : 1) Centro (); 2) Subúrbio (); 3) Zona Rural (), etc...

Nos casos em que a resposta não foi dada, bastou acrescentar mais uma categoria numérica ao final de cada fator, incluindo a variável “Não Respondeu” ou “NR”, para que fosse computada na hora da análise de frequência.

7.6 Relação entre os fatores

Os fatores de pesquisa definidos com base no modelo de Herzberg, com adaptações feitas a partir dos modelos teóricos de White & Lippitt (quanto a estilos de liderança ou supervisão) e de Douglas McGregor (estilos de gerenciamento), relacionam-se da seguinte forma :



7.7 Delimitação da pesquisa

A pesquisa foi delimitada de conformidade com o Tema e o Problema, os seus Objetivos, Justificações do estudo, bem como de conformidade ao Embasamento teórico e à Metodologia, e ainda em conformidade com as seções a seguir.

7.7.1 População e amostra

Conforme Castro (1.977), segundo o **princípio da engenhosidade e da parcimônia**, a população deste estudo constituiu-se dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru, e, conforme Mattar (1.993), a **amostra** foi a **de conveniência** entre os servidores que tinham exercício nos diversos setores da **Administração no momento do levantamento dos dados da pesquisa**.

7.7.2 Plano de amostragem por conveniência

Segundo Castro (1.977),

“O que caracterizamos como processo científico de aquisição de conhecimento é um conjunto de procedimentos que se pautam antes de tudo por um princípio: economia ou eficiência. Esse princípio (...) diz respeito (...) à idéia de que se busca obter , armazenar e ter acesso ao máximo de informação ou conhecimentos possíveis com um dado nível de esforço ou dispêndio (de tempo ou de recursos).

“A marca de um bom pesquisador é o engenho com que escolhe o momento e o local de testar sua teoria, e sua parcimônia no uso de seu tempo e de seus auxiliares para o processo de verificação empírica. O teste inteligentemente concebido, as amostras habilmente planejadas identificam o pesquisador de talento.

“As amostras não devem ser grandes ou pequenas, mas sim suficientes. Isso pode significar uma pesquisa dispendiosa quando o grau de confiança exigido é elevado, quando é pequena a diferença entre os universos de onde viriam as amostras ou quando é grande a variância dos atributos relevantes na investigação. Em outros casos, isso recomendaria uma amostra extraordinariamente menor do que as que são freqüentemente levantadas.

“Ainda que o orçamento não seja fator limitativo, recursos excessivos podem ser prejudiciais, por induzir o pesquisador a levantar uma amostra grande demais e a reunir uma equipe inflacionada, prolongando assim desmedidamente o tempo de coleta.”

Ainda seguindo as orientações de Castro (1.977), para a coleta dos dados entre os elementos da população, distribuiu-se 500 (quinhentos) questionários (55,87% da população) entre os 895 (oitocentos e noventa e cinco) servidores: incluído servidores da sede e os da zona rural em exercício nos diversos setores da Administração no momento da pesquisa. O retorno foi de 320 questionários (64% dos 500 distribuídos, e 35,75% da população de 895 servidores), número perfeitamente dentro dos **princípios de parcimônia** e dos padrões científicos aceitáveis para este tipo de levantamento.

Esta metodologia deveu-se às condições de pouca confiabilidade do cadastro de lotação dos servidores devido a grande mobilidade interna do pessoal e em virtude do momento político vivido pelos municípios, obrigados que estão a fazerem ajustes e dispensa de pessoal.

No caso da Prefeitura Municipal de Manacapuru, onde esta pesquisa se realizou, estava ocorrendo a dispensa de pessoal “temporário” e “comissionado”, não sendo prudente outro procedimento a não ser a distribuição do questionário entre os que permaneciam trabalhando, ao invés de se tentar uma amostragem aleatória estratificada.

7.7.3 Design e perspectiva da pesquisa

A pesquisa realizada teve um *design* do tipo levantamento. O método que caracterizou esta pesquisa foi o descritivo, utilizando-se de uma escala de pontos representando níveis de motivação entre 1 e 5, que permitiu utilizar técnicas estatísticas necessárias para o aprofundamento de certas questões que pudessem ser melhor entendidas a partir de alguma medida quantitativa possível, tais como : distribuição de frequência, medida de tendência central, desvio padrão e correlação pelo teste Qui-quadrado.

A perspectiva deste estudo de caso é longitudinal, sem cortes transversais, pelo menos não no âmbito desta pesquisa. Mas, futuramente, esta pesquisa deverá ser novamente realizada a fim de se avaliar a alteração dos níveis de satisfação desses servidores após a implementação de uma série de inovações administrativas, como nova estrutura formal, plano de carreira, informatização, treinamento de RH, etc...

7.7.4 Tipos de dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram essencialmente dados primários, ou seja, dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte da pesquisa. Os dados secundários (cadastro de servidores e quadros de lotação, foram utilizados apenas para orientar a amostra e a elaboração do instrumento).

7.7.5 Técnica de coleta de dados

Como já foi mencionado, os dados primários foram coletados através da distribuição de questionários estruturados em conformidade com as perguntas da pesquisa e a metodologia desta pesquisa aos servidores em exercício.

Mediante tais instrumentos, foram coletadas informações relativas aos indicadores dos fatores em estudo, a partir das opiniões acerca dos sentimentos dos servidores da PMM, buscando avaliar os diversos níveis de sua motivação, a partir do modelo de F. Herzberg, com adaptações a partir dos modelos de White & Lippitt (quanto aos estilos de liderança ou supervisão) e Douglas McGregor (quanto aos estilos de gerenciamento), tais como foram anteriormente definidos. Os resultados estão descritos no capítulo 8.

7.7.6 Tratamento dos dados

O tratamento de dados foi realizado através de técnicas próprias para a análise de estudos de natureza qualitativa, utilizando-se de técnicas estatísticas, como já se afirmou, necessárias para o aprofundamento de certas questões que são melhor entendidas a partir de alguma medida quantitativa possível, tais como apresentadas para cada categoria de variáveis, conforme abaixo:

- Distribuição de frequência;
- Medida de tendência central;
- Desvio padrão;

- Teste Qui-quadrado de correlação de dois fatores.

Como resultado dessas aplicações estatísticas, apresentam-se Tabelas de Frequência e Gráficos representativos dessas avaliações.

Para tanto, foi utilizado um **software de estatística** (Stat) que forneceu os resultados descritos a seguir em conformidade as avaliações preestabelecidas para os fatores definidos para motivação e para o perfil dos servidores.

7.7.7 Limitações do estudo

Este estudo de caso tem como limitação o próprio fato de ter sido realizado no âmbito de apenas uma instituição pública, a Prefeitura Municipal de Manacapuru, não podendo ter seus resultados generalizados.

No entanto, como existem por todo o país milhares de instituições semelhantes em porte e que apresentam questões afins, espera-se que este trabalho possa servir de suporte para, seguindo metodologia adequada, orientar a realização de pesquisas semelhantes nessas instituições coirmãs, de maneira a propiciar uma ferramenta teórica que possa ajudar no levantamento e na busca de resultados semelhantes ou melhores aos que foram aqui conseguidos.

8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise estatística realizada através do software de estatística já mencionado, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada no âmbito da Prefeitura Municipal de Manacapuru:

8.1 Fatores do perfil do servidor

Necessário se faz apresentar, de início, o perfil do servidor público municipal de Manacapuru através das categorias preestabelecidas, cujos resultados são apresentados com parcimônia de comentários por serem auto-explicativos a partir das Tabelas e Gráficos a seguir expostos:

8.1.1 Escolaridade

TABELA 1

Distribuição de freqüência da **Escolaridade** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

ESCOLARIDADE	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%)
1º G Incompleto	91	91	28,44	28,44
1º G Completo	31	122	9,69	38,13
2º G Incompleto	33	155	10,31	48,44
2º G Completo	121	276	37,81	86,25
Sup Incompleto	2	278	0,63	86,88
Sup Completo	12	290	3,75	90,625
Especialização	1	291	0,31	90,94
NR	29	320	9,06	100,00
TOTAL	320		100	

Como se verifica através dos percentuais das observações dos 320 servidores respondentes, grande parte têm apenas o primeiro grau incompleto (28,44%) ou o segundo grau completo (37,81%). Os que detêm o nível superior completo são apenas 3,75%.

A fim de facilitar o entendimento dos números acima, apresenta-se a seguir o Gráfico 1, representativo da Escolaridade dos servidores municipais de Manacapuru:

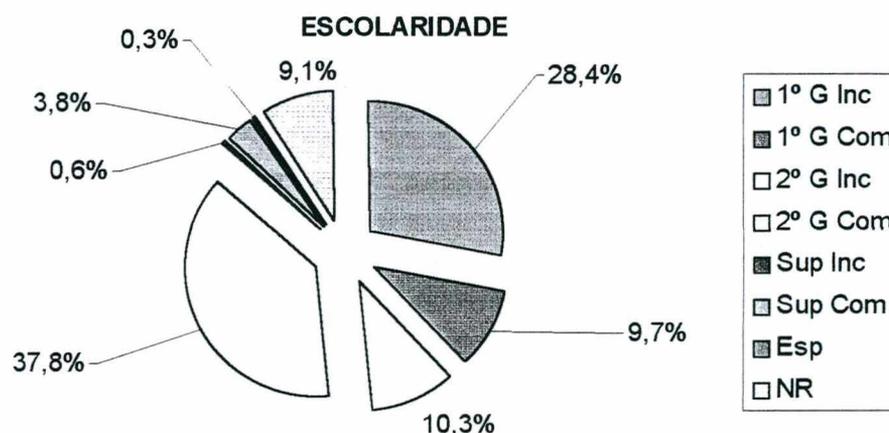


Figura 1

Gráfico da distribuição de freqüência da **Escolaridade** dos servidores municipais da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.2 Local de moradia

Na Tabela a seguir, apresenta-se a freqüência do local de moradia dos servidores em três categorias : Centro, Subúrbio e Zona Rural :

TABELA 2

Distribuição de freqüência do **Local de Moradia** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

LOCAL MORADIA	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Centro	71	71	22,19	22,19
Subúrbio	152	223	47,50	69,69
Zona Rural	82	305	25,63	95,31
NR	15	320	4,69	100,00
TOTAL	320		100	

Pelos dados apresentados, 22,19% dos servidores moram no Centro da cidade; 47,50% moram em bairros ou subúrbios e na Zona Rural vivem 25,63% dos servidores. Os que não responderam representam 4,69%.

No gráfico a seguir, apresentam-se esses números, em percentuais dos respondentes válidos :

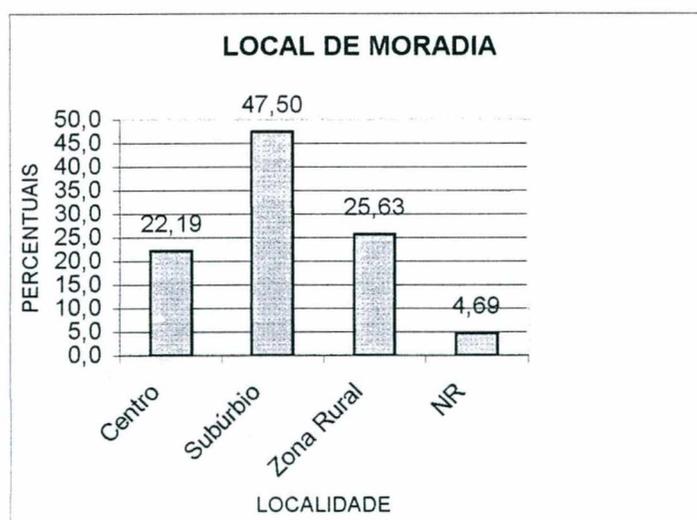
**Figura 2**

Gráfico da distribuição de freqüência do **Local de Moradia** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.3 Faixa etária

A seguir, apresenta-se a Tabela com as freqüências da idades dos servidores, em 9 (nove) categorias de faixas etárias :

TABELA 3
Distribuição de freqüência das **Faixas Etárias** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

FAIXA ETÁRIA (ANOS)	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
18 – 21	18	18	5,63	5,63
22 – 25	46	64	14,38	20,00
26 – 30	61	125	19,06	39,06
31 – 35	58	183	18,13	57,19
36 – 40	35	218	10,94	68,13
41 – 45	31	249	9,69	77,81
46 – 50	31	280	9,69	87,50
51 – 55	8	288	2,50	90,00
>55	4	292	1,25	91,25
NR	28	320	8,75	100,00
TOTAL	320		100	

Como pode-se verificar a partir da Tabela 3, a maioria os servidores municipais da Prefeitura de Manacapuru situam-se entre 21 e 40 anos. Esses números são melhor representados no gráfico a seguir :

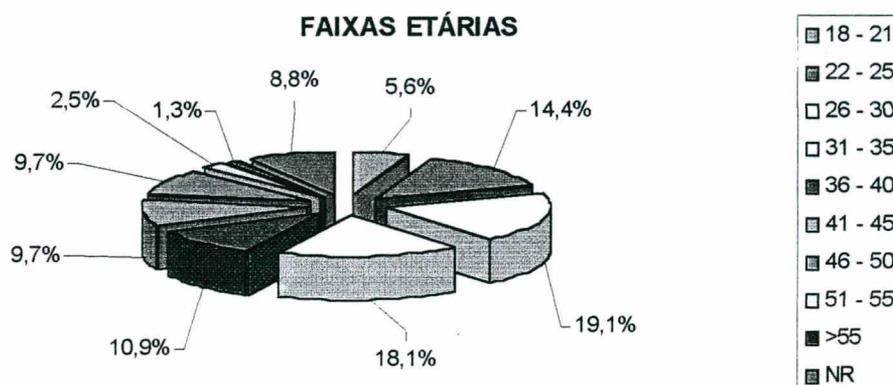
**Figura 3**

Gráfico da distribuição de freqüência das **Faixas Etárias** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.4 Sexo

Na Tabela a seguir, apresenta-se o perfil dos servidores quanto ao sexo:

TABELA 4

Distribuição de freqüência do **Sexo** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Masculino	95	95	29,69	29,69
Feminino	216	311	67,50	97,19
NR	9	320	2,81	100,00
TOTAL	320		100	

Pode-se observar que a maioria dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru é composta de mulheres, haja vista o índice de 67,50%, enquanto que os homens são em minoria, ou seja, apenas 29,69%.

O gráfico a seguir demonstra o perfil dos servidores quanto ao Sexo, em percentuais :

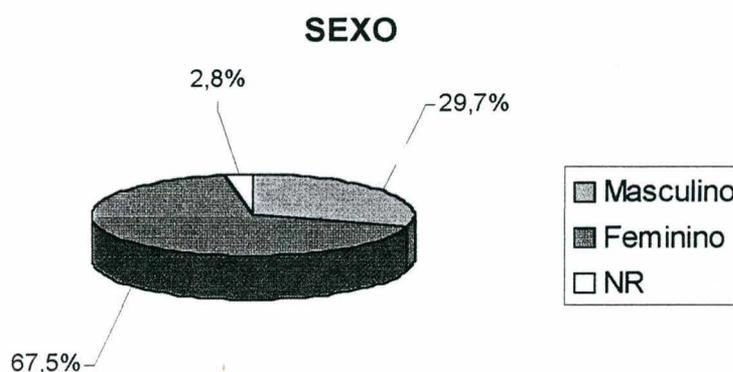


Figura 4
Gráfico da distribuição de frequência do **Sexo** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.5 Estado Civil

Na Tabela a seguir, identifica-se o Estado Civil dos servidores em 6 categorias, a saber:

TABELA 5
Distribuição de frequência do **Estado Civil** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

ESTADO CIVIL	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Solteiro	78	78	24,38	24,38
Casado	169	247	52,81	77,19
Vive junto	41	288	12,81	90,00
Separado	16	304	5,00	95,00
Divorciado	2	306	0,63	95,63
Viúvo	4	310	1,25	96,88
NR	10	320	3,13	100,00
TOTAL	320		100	

Pode-se constatar que a grande maioria dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru é constituída de casados, com 52,41%, seguida dos solteiros, com 24,38%.

No Gráfico 5, a seguir, apresenta-se uma idéia da situação civil dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru :

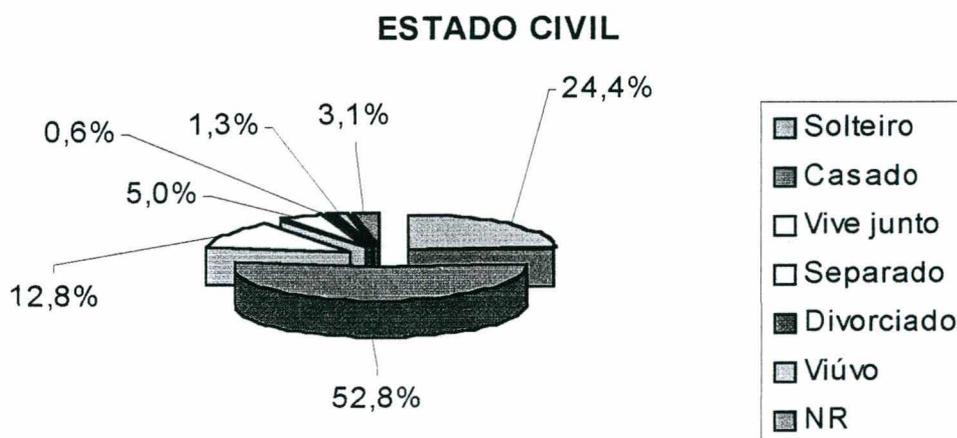


Figura 5
Gráfico da distribuição de freqüência do **Estado Civil** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.6 Nível do cargo

Na seqüência, o perfil do Servidor quanto ao nível do cargo que ocupa, em 3 categorias, conforme Tabela :

TABELA 6
Distribuição de freqüência do **Nível do Cargo** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

NÍVEL DO CARGO	Freq	Freq Acum	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Elementar	135	135	42,19	42,19
Médio	158	293	49,38	91,56
Superior	26	319	8,13	99,69
NR	1	320	0,31	100,00
TOTAL	320		100	

Como se pode verificar, há um certo equilíbrio entre os servidores municipais de Manacapuru que ocupam cargos de nível elementar (42,19%) e os que ocupam cargos de nível médio (49,38%), enquanto que os de nível superior são uma minoria (8,13%). Apresenta-se no Gráfico a seguir uma visualização desses dados para um melhor entendimento :

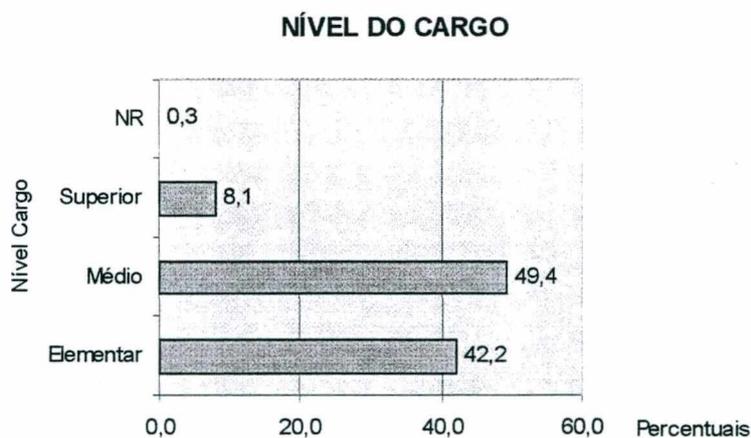


Figura 6
Gráfico da distribuição de freqüência do **Nível do Cargo** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.7 Regime de trabalho (situação funcional)

Dentre as variáveis mais importantes que podem ter interferido nas respostas dos servidores quanto aos níveis de satisfação que experimentam no seu trabalho, a situação funcional quanto ao regime de trabalho é uma delas, cujo perfil se resume na Tabela a seguir:

TABELA 7
Distribuição de freqüência do **Regime de Trabalho** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Efetivo	103	103	32,19	32,19
Comissionado	47	150	14,69	46,88
Temporário	150	300	46,87	93,75
NR	20	320	6,25	100,00
TOTAL	320			

Verificam-se que a maioria dos servidores da Prefeitura de Manacapuru é composta de “temporários” (46,87%), seguida dos efetivos (32,19%). Os “comissionados” são 14,69%. Somando-se estes aos “temporários”, têm-se a grande maioria de (61,76%) composta de “estranhos ao serviço público”. O Gráfico seguinte representa os percentuais acerca desse importante fator:

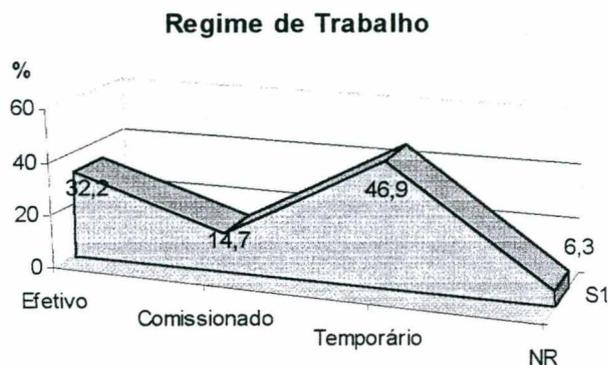


Figura 7

Gráfico da distribuição de frequência do **Regime de Trabalho** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.8 Renda

A renda é outro importante fator, cujos dados estão condensados na Tabela de frequência a seguir, dispostos em 10 (dez) categorias de Renda:

TABELA 8

Distribuição de frequência da **Renda** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

RENDA (SM)	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Até 2	204	204	63,75	63,75
3 a 4	54	258	16,88	80,63
5 a 6	14	272	4,38	85,00
7 a 8	4	276	1,25	86,25
9 a 10	7	283	2,19	88,44
11 a 12	2	285	0,63	89,06
13 a 14	1	286	0,31	89,38
15 a 16	1	287	0,31	89,69
17 a 18	4	291	1,25	90,94
> 18	29	320	9,06	100,00
TOTAL	320		100	

Ao observar-se a Tabela 8, podem-se verificar as faixas de renda dos servidores municipais de Manacapuru, os quais apresentam o seguinte perfil : a expressiva maioria de 63,75% dos respondentes têm uma renda situada na primeira faixa, isto é, de até 2 salários mínimos; em seguida, há os que ganham mais que 2 até 4 SM, o que, na opinião do pesquisador, prejudicou a correlação desse fator com os fatores higiênicos e motivacionais.

Como de praxe, a fim de que se possa ter uma melhor compreensão do perfil do servidor quanto a esta importante variável, apresentam-se o Gráfico 8 a seguir:

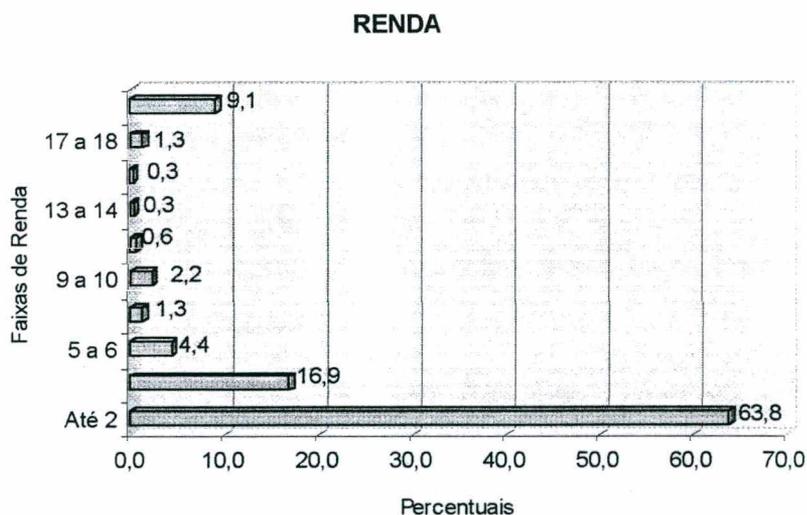


Figura 8
Gráfico da distribuição de freqüência da **Renda** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.1.9 Tempo de serviço

Finalmente a última variável do perfil do servidor público municipal de Manacapuru, cujos dados são apresentados na Tabela 9 a seguir:

TABELA 9
Distribuição de frequência do **Tempo de Serviço** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

TEMPO SERVIÇO (Anos)	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Até 3	83	83	25,94	25,94
4 a 6	37	120	11,56	37,50
7 a 9	39	159	12,19	49,69
10 a 12	27	186	8,44	58,13
13 a 15	22	208	6,88	65,00
16 a 18	10	218	3,13	68,13
19 a 21	10	228	3,13	71,25
22 a 24	6	234	1,88	73,13
25 a 27	3	237	0,94	74,06
28 a 30	3	240	0,94	75,00
Acim de 30	1	241	0,31	75,31
NR	79	320	24,69	100,00
TOTAL	320		100	

Da tabela acima, têm-se os dados que representam o perfil do servidor público municipal de Manacapuru quanto a tempo de serviço, dos quais os mais expressivos são os seguintes: a maioria de 25,94% dos servidores têm até 3 anos de serviço, seguidos de 11,56% que têm entre 4 e 6 anos de serviço; 12,19% situam-se entre 7 e 9 anos de serviço; 8,44% entre 10 e 12 anos; 6,88% têm entre 13 e 15 anos de serviço; enquanto que 24,69% não responderam, o que, na opinião do pesquisador, prejudicou a utilização desse fator na correlação com os fatores higiênicos e motivacionais.

A figura 9 a seguir permite uma melhor visualização dos dados expostos acima:

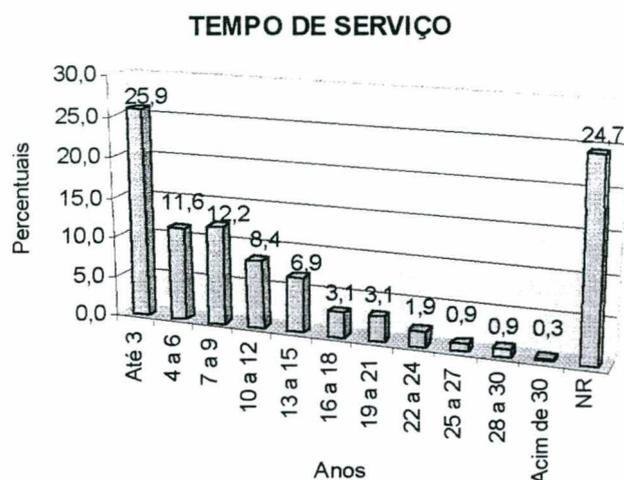


Figura 9

Gráfico da distribuição de frequência do **Tempo de Serviço** dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2 Fatores higiênicos

A partir deste momento, serão apresentados os resultados das análises estatísticas dos dados acerca da Motivação do servidor público municipal de Manacapuru.

Como o modelo teórico seguido nesta pesquisa foi basicamente o modelo de Frederick Herzberg, ou seja, o modelo dos 2 fatores: a) Fatores Higiênicos e b) Fatores Motivacionais, e como o instrumento de pesquisa foi organizado de forma a obedecer esses fatores, através das perguntas de pesquisa e termos operacionalizados no embasamento teórico, far-se-á também a divisão desta apresentação em duas partes: 1) dados sobre os fatores higiênicos e 2) dados sobre os fatores motivacionais.

Conforme a definição operacional desse termo no embasamento teórico, esses fatores higiênicos avaliam o nível de “insatisfação” e de “não insatisfação” do servidor pelo atendimento ou não de uma série de necessidades classificadas como básicas: a) fisiológicas: como alimentação, moradia (geralmente garantidas pelo salário), benefícios sociais (transportes, assistência médica, etc.), condições ambientais de trabalho (climatização), etc.; b) segurança no trabalho (garantia de emprego); e c) relações sociais no trabalho.

Esses fatores, quando satisfeitos pela administração, não motivam para o trabalho, mas a carência deles causa sérios problemas de insatisfação.

Como os dados do Perfil, os dados sobre motivação serão apresentadas de forma auto-explicativas através das Tabelas de frequências e Figuras a seguir:

8.2.1 Fator higiênico “salário”

O salário é um dos principais componentes a interferir no moral do trabalhador, seja servidor público ou não. Serão apresentados dados referentes aos resultados das análises realizadas, na Tabela 10 a seguir:

TABELA 10

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “Salário”, na opinião dos servidores da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SALÁRIO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) Acum
Insatisfeito	62	62	19,38	19,38
Pouco satisfeito	101	163	31,56	50,94
Regularmente satisfeito	80	243	25,00	75,94
Satisfeito	59	302	18,44	94,38
Muito Satisfeito	10	312	3,13	97,50
NR	8	320	2,50	100,00
TOTAL	320		100	

Pelo que se depreende a partir dos dados acima, os servidores, independentemente de outras variáveis, consideraram-se : 19,38% insatisfeitos, 31,56%, pouco satisfeitos; 25,00%, regularmente satisfeitos, 18,44%, satisfeitos; enquanto que 3,13% consideraram-se muito satisfeitos; e 2,50% não responderam.

É importante frisar que a soma dos “insatisfeitos” e dos “pouco satisfeitos” (50,94%), mais da metade, superam a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” (46,57%), do que se pode inferir que há sérios problemas de insatisfação quanto ao fator salário. O Gráfico 10 a seguir demonstra com mais propriedade os dados acerca da satisfação do servidor com seu salário.



Figura 10

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Salário**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.2 Fator higiênico “ruído (barulho) no trabalho”

Segundo o modelo teórico adotado, os níveis de ruído (ou barulho) no ambiente de trabalho interfere no moral do servidor, em sua satisfação, e, conseqüentemente, em seu rendimento. Relatam-se dados acerca do nível de satisfação do servidor com ruídos no trabalho, através da Tabela a seguir:

TABELA 11

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Ruídos**” na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

RUÍDO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Insatisfeito	27	27	8,44	8,44
Pouco satisfeito	56	83	17,50	25,94
Regularm satisfeito	63	146	19,69	45,63
Satisfeito	138	284	43,13	88,75
Muito Satisfeito	30	314	9,38	98,13
NR	6	320	1,88	100,00
TOTAL	320		100	

Os dados sobre o nível de Ruídos no trabalho indicam que, pelo menos, um quarto dos servidores consideram-se “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos”.

No Gráfico 11 a seguir, indicam-se dados de uma forma que possibilita um melhor entendimento:

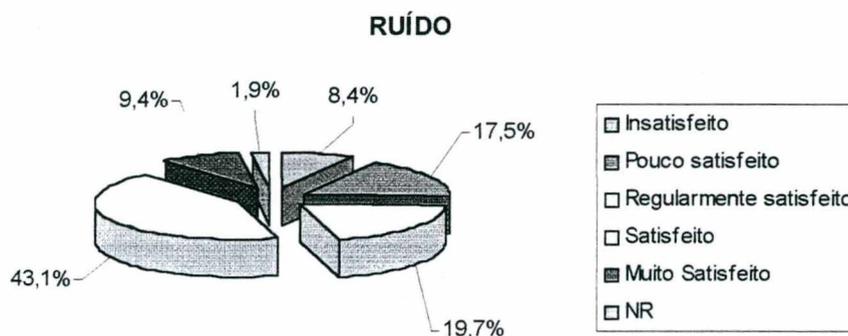


Figura 11

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Ruídos**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.3 Fator higiênico “iluminação”

Os dados acerca da opinião dos servidores municipais de Manacapuru sobre os níveis de suas satisfações quanto ao fator “iluminação” do ambiente de trabalho, são expostos a seguir na Tabela 12:

TABELA 12

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Iluminação**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

ILUMINAÇÃO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Insatisfeito	54	54	16,88	16,88
Pouco satisfeito	41	95	12,81	29,69
Regularm satisfeito	67	162	20,94	50,63
Satisfeito	129	291	40,31	90,94
Muito Satisfeito	27	318	8,44	99,38
NR	2	320	0,63	100,00
TOTAL	320		100	

Interpretando-se os dados fornecidos na Tabela acima, verificam-se que pelo menos um terço dos servidores consideram-se “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos”.

A seguir, apresentam-se o Gráfico 12 com os dados acima referidos, os quais indicam com mais facilidade os mesmos resultados descritos:

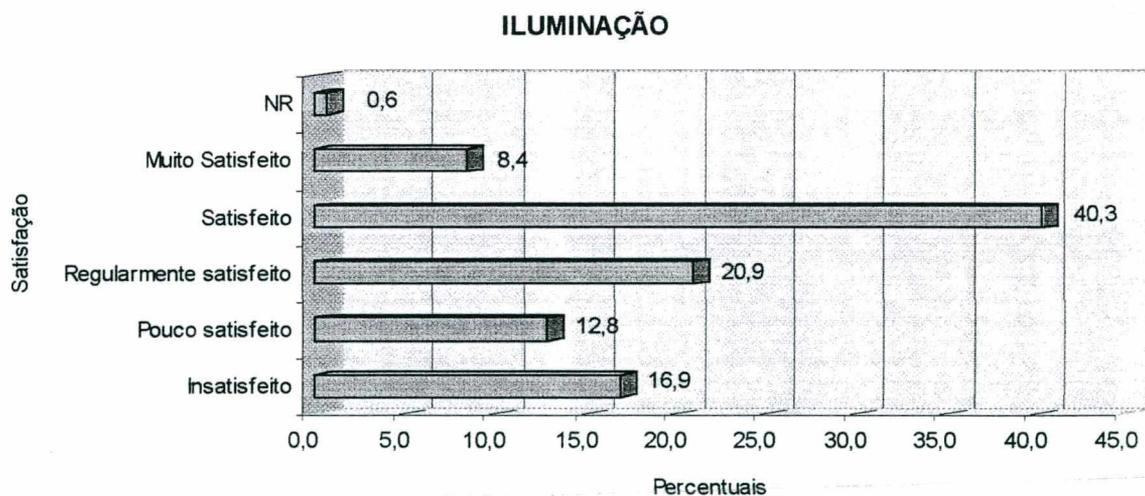
**Figura 12**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Iluminação**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.4 Fator higiênico “limpeza”

A seguir serão apresentados os dados referentes ao fator “limpeza (higiene)” como de alguma importância para o moral do servidor, segundo a opinião do servidor da PMM:

TABELA 13

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “Limpeza”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

LIMPEZA	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Insatisfeito	11	11	3,44	3,44
Pouco satisfeito	50	61	15,63	19,06
Regularmente satisfeito	88	149	27,50	46,56
Satisfeito	139	288	43,44	90,00
Muito Satisfeito	26	314	8,13	98,13
NR	6	320	1,88	100,00
TOTAL	320		100	

A Tabela 13 acima, indicando os resultados das análises estatísticas referentes ao fator “limpeza”, conforme a opinião do servidor da PMM, demonstra que apenas cerca de um quarto dos servidores consideram-se “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos”.

No Gráfico 13 a seguir, são apresentadas essas informações de forma mais inteligível:

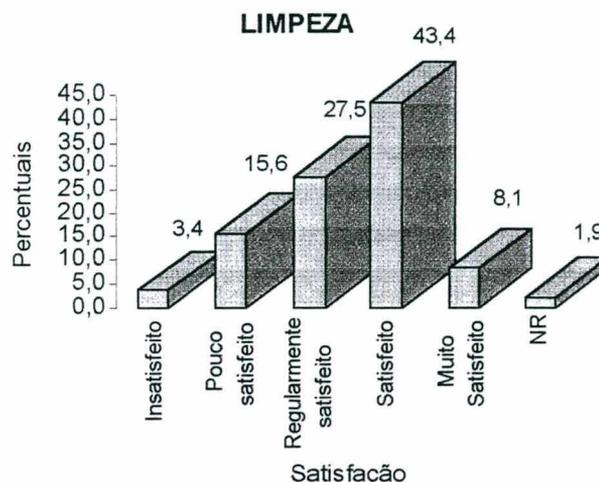


Figura 13

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “Limpeza”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.5 Fator higiênico “prevenção de acidentes”

Demonstrar-se-á, a seguir, como afeta a satisfação do servidor a existência ou não de políticas de “prevenção de acidentes” no trabalho, através da Tabela 14:

TABELA 14

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “Prevenção de Acidentes”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

PREVENÇÃO ACIDENTES	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%)
Insatisfeito	48	48	15,00	15,00
Pouco satisfeito	44	92	13,75	28,75
Regularmente satisfeito	67	159	20,94	49,69
Satisfeito	129	288	40,31	90,00
Muito Satisfeito	25	313	7,81	97,81
NR	7	320	2,19	100,00
TOTAL	320		100	

Os dados anteriores refletem que cerca de 29%, quase um terço, dos servidores estão “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” com a Administração no que se refere à prevenção de acidentes. No Gráfico 14 esses dados são representados de maneira a facilitar as conclusões referidas.

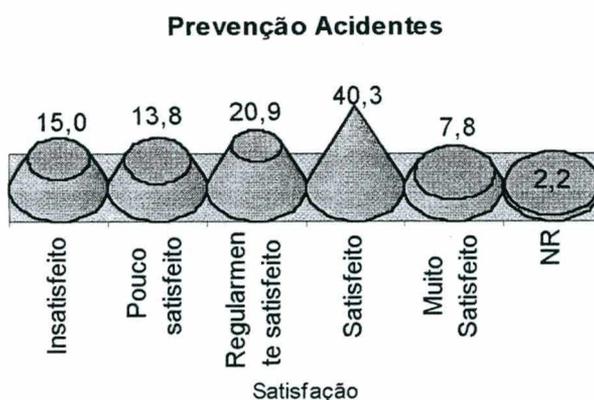


Figura 14

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “Prevenção de Acidentes”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.6 Fator higiênico “condições ambientais (climatização / temperatura / ventilação)”

As condições ambientais de trabalho (como temperatura, ventilação, calor, frio, etc.), são fatores importantes na motivação do servidor, conforme o modelo teórico adotado. Esses fatores tiveram as seguintes respostas dos servidores, conforme Tabela a seguir:

TABELA 15
Distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Condições Ambientais (Climatização/Temperatura/Ventilação)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

CONDIÇÕES AMBIENTAIS	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Insatisfeito	65	65	20,31	20,31
Pouco satisfeito	71	136	22,19	42,50
Regularmente satisfeito	51	187	15,94	58,44
Satisfeito	93	280	29,06	87,50
Muito Satisfeito	37	317	11,56	99,06
NR	3	320	0,94	100,00
TOTAL	320		100	

A Tabela 15 oferece os dados a respeito da variável “condições ambientais”, dispostos da seguinte forma: dos respondentes, 20,31% se acham insatisfeitos; 22,19% se consideram pouco satisfeitos; já os regularmente satisfeitos são 15,94%; os satisfeitos representam 29,06%; muito satisfeitos são 11,56%; o restante não respondeu, ou seja, 0,94%.

Como se podem verificar, há um certo equilíbrio entre os respondentes em cada conceito na escala de 1 a 5, mas a soma dos “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” (42,50%) superam a soma dos “satisfeitos” e “muito satisfeitos” (40,62%) quanto ao fator Ambiente de Trabalho. O Gráfico 15 apresenta os dados acima de maneira a se poder interpretá-los visualmente:

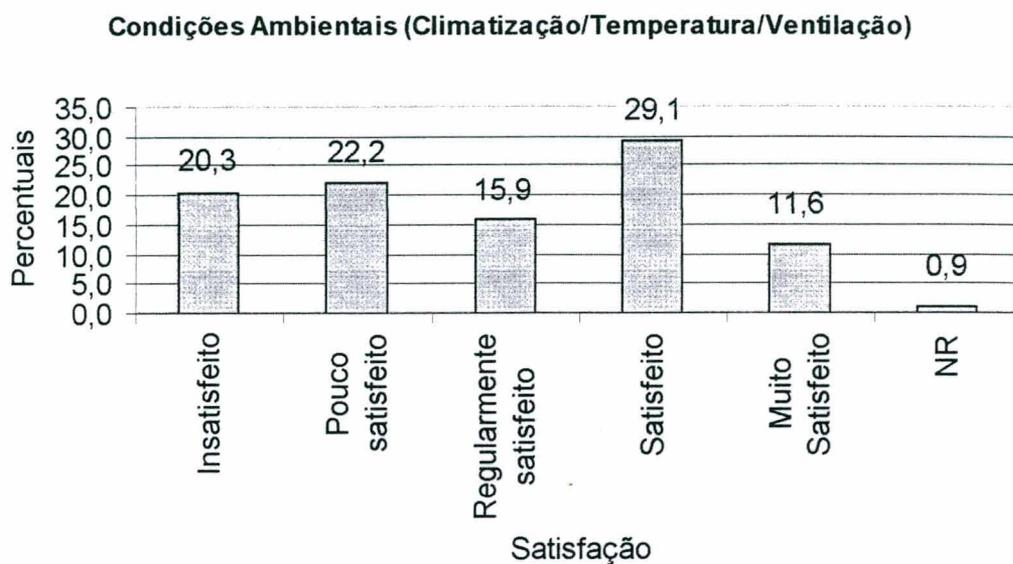


Figura 15

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Condições Ambientais (Climatização/Temperatura/Ventilação)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.7 Fator higiênico “benefícios sociais (assistência médica / odontológica / hospitalar)”

Neste ponto, serão trazidos os dados referentes ao fator relativo aos “benefícios sociais” que julgam-se importantes para o servidor tais como “assistência médica, odontológica, hospitalar”, etc., os quais estão compostos na Tabela a seguir:

TABELA 16

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Benefícios Sociais (Assist Médica / Odonto / Hospitalar)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

BENEFÍCIOS	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) ACUM
Insatisfeito	95	95	29,69	29,69
Pouco satisfeito	74	169	23,13	52,81
Regularmente satisfeito	53	222	16,56	69,38
Satisfeito	61	283	19,06	88,44
Muito Satisfeito	30	313	9,38	97,81
NR	7	320	2,19	100,00
TOTAL	320		100	

Os dados acima expostos apresentam as opiniões dos servidores municipais de Manacapuru acerca das suas satisfações quanto ao fator “benefícios sociais” cujos resultados indicam que mais da metade dos servidores estão “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” (52,82%). Na Figura 16, a seguir, vêem-se essas mesmas informações de maneira talvez mais facilmente inteligíveis:

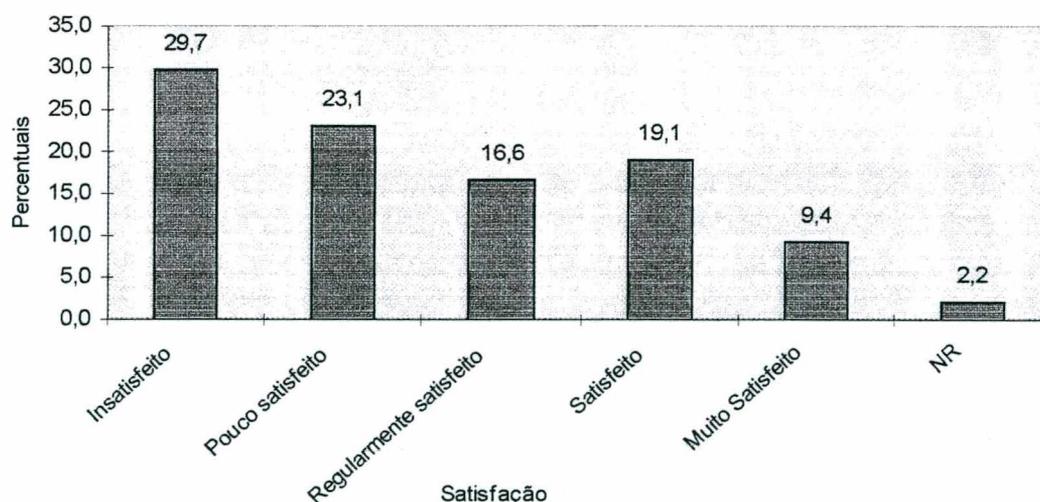
Benefícios Sociais (Assistência Médica/Odontológica/Hospitalar)**Figura 16**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Benefícios Sociais (Assist Médica / Odonto / Hospitalar)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.8 Fator higiênico “transporte”

Este item apresenta os dados analisados referentes ao fator higiênico “transporte”, conforme opinião dos servidores, cujos resultados constam da seguinte

Tabela:

TABELA 17
Distribuição de frequência do Fator Higiênico “Transporte”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

TRANSPORTE	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) Acum
Insatisfeito	134	134	41,88	41,88
Pouco satisfeito	64	198	20,00	61,88
Regularmente satisfeito	51	249	15,94	77,81
Satisfeito	41	290	12,81	90,63
Muito Satisfeito	12	302	3,75	94,38
NR	18	320	5,63	100,00
TOTAL	320		100	

Conforme se verifica a partir da Tabela acima, os servidores apresentaram-se, na soma das duas primeiras classes, com 61,88%, mais de dois terços, “insatisfeitos” quanto ao fator “transporte”. Se se somar a classe seguinte, ter-se-á um alto nível de insatisfação da ordem de 77,81%.

O Gráfico a seguir ilustra melhor as respostas dadas pelos servidores:

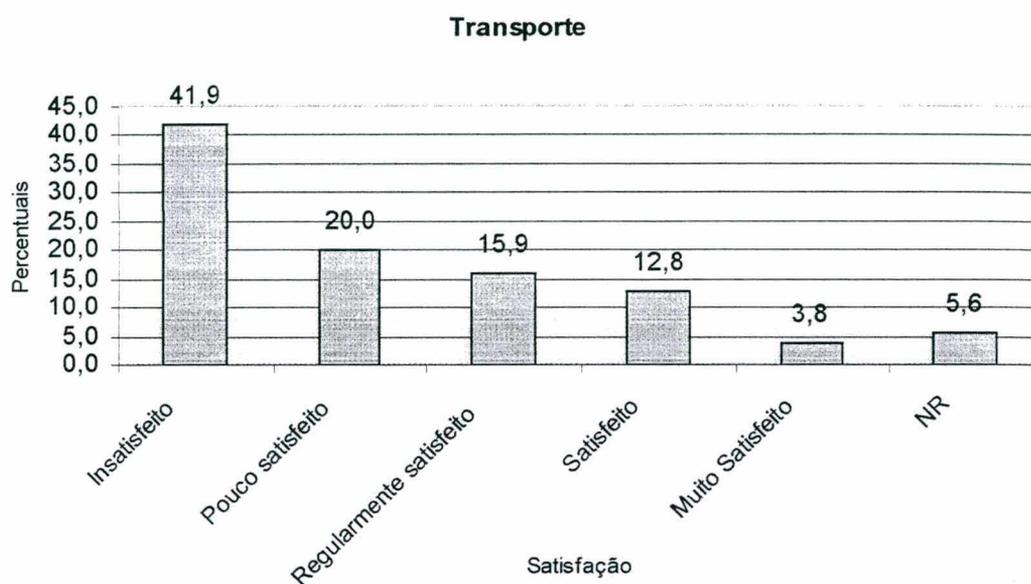
**Figura 17**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Transporte**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.9 Fator higiênico “alimentação”

Apresentam-se a seguir os dados a respeito do fator higiênico “alimentação”, na opinião dos servidores públicos da PMM, conforme Tabela:

TABELA 18

Distribuição da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Alimentação**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

ALIMENTAÇÃO	FREQ	FREQ ACUM	PERC (%)	PERC (%) Acum
Insatisfeito	89	89	27,81	27,81
Pouco satisfeito	76	165	23,75	51,56
Regularmente satisfeito	59	224	18,44	70,00
Satisfeito	62	286	19,38	89,38
Muito Satisfeito	15	301	4,69	94,06
NR	19	320	5,94	100,00
TOTAL	320		100	

Verificam-se, pela soma das duas primeiras classes, que mais da metade (51,56%) dos servidores estão “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” com relação ao fator “alimentação”. O gráfico a seguir apresenta esses dados de maneira que se possa visualizar melhor essa conclusão:

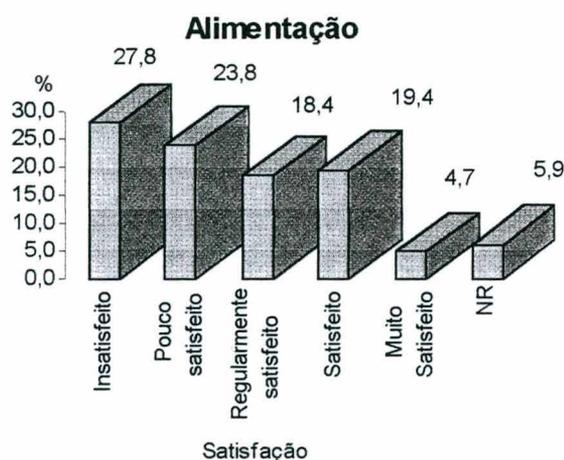


Figura 18

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Alimentação**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.10 Fator higiênico “aumentos salariais”

Este fator, “aumentos salariais”, é de suma importância para medir o grau de satisfação ou insatisfação do servidor para com as condições contratuais de trabalho. Na tabela a seguir, apresentam-se os resultados avaliados junto aos servidores da PMM acerca de seus níveis de satisfação quanto a esse fator:

TABELA 19

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Aumentos Salariais**”,
na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Aumento Salarial	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	79	79	24,69	24,69
Pouco satisfeito	94	173	29,38	54,06
Regularmente satisfeito	74	247	23,13	77,19
Satisfeito	44	291	13,75	90,94
Muito Satisfeito	11	302	3,44	94,38
NR	18	320	5,63	100,00
TOTAL	320		100	

No acumulado das duas primeiras classes, mais da metade (54,06%) dos servidores estão “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” com o fator “aumentos salariais”.

O gráfico a seguir demonstra com mais propriedade esse fator:

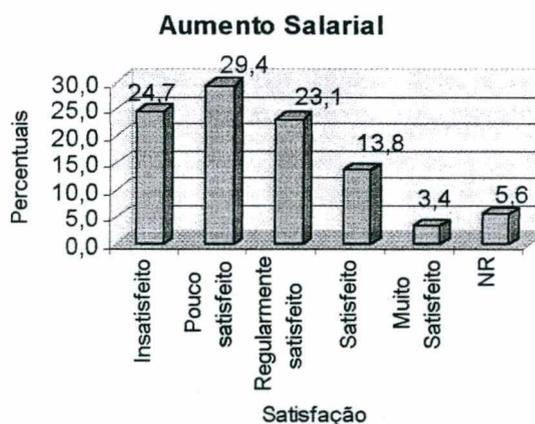
**Figura 19**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Aumentos Salariais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.11 Fator higiênico “satisfação com o chefe”

A seguir, na Tabela abaixo, apresentam-se os resultados das respostas dadas pelos servidores da PMM quanto ao fator “satisfação com o chefe”, quanto ao estilo de supervisão adotado na Administração, se autocrático, se democrático ou livre:

TABELA 20

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Satisfação Com o Chefe**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Satisfação com o Chefe	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	4	4	1,25	1,25
Pouco satisfeito	23	27	7,19	8,44
Regularmente satisfeito	114	141	35,63	44,06
Satisfeito	154	295	48,13	92,19
Muito Satisfeito	12	307	3,75	95,94
NR	13	320	4,06	100,00
TOTAL	320		100	

Pode-se concluir que a grande maioria dos servidores parece estar satisfeita com a figura do chefe, demonstrando um bom relacionamento e um adequado estilo de supervisão adotado em toda a Administração.

O gráfico a seguir demonstra muito bem esse resultado:

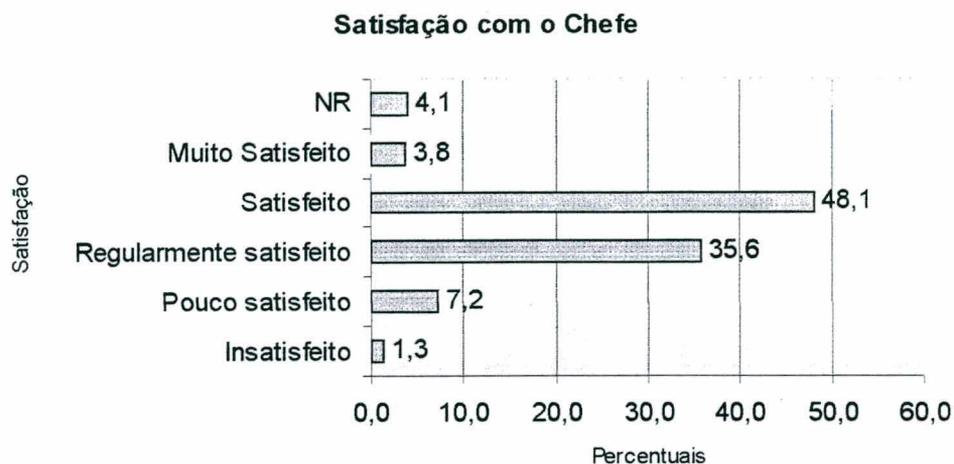


Figura 20

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico **"Satisfação com o Chefe"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.12 Fator higiênico "quem determina o trabalho que deve ser feito"

Este fator apresenta a opinião dos servidores acerca de "quem determina o trabalho que deve ser feito" durante a execução dos serviços, quanto a quem estabelece essas diretrizes; se são impostas pelo chefe ou se são discutidas e decididas em grupo, juntamente com os servidores; e quais os reflexos dessas diretrizes na satisfação dos mesmos.

TABELA 21

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico **"Quem Determina o Trabalho que Deve ser Feito"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quem Det Trab a Ser Feito	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	9	9	2,81	2,81
Pouco satisfeito	36	45	11,25	14,06
Regularmente satisfeito	104	149	32,50	46,56
Satisfeito	140	289	43,75	90,31
Muito Satisfeito	15	304	4,69	95,00
NR	16	320	5,00	100,00
TOTAL	320		100	

Pelos resultados acima referidos, percebe-se que a grande maioria dos servidores parece estar satisfeita com a Administração quanto ao fator “quem determina o trabalho que deve ser feito”, demonstrando com isso que os chefes de maneira geral parecem estar de conformidade com o estilo democrático de supervisão, discutindo e decidindo em grupo sobre como desenvolver os serviços públicos na PMM.

No gráfico a seguir esses dados são melhor representados:

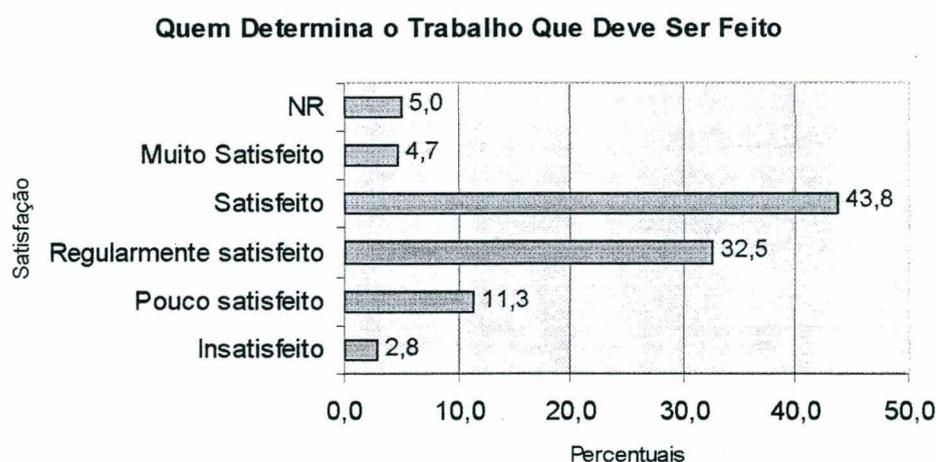


Figura 21

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Quem Determina o Trabalho Que Deve Ser Feito**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.13 Fator higiênico “quem determina a maneira de executar o trabalho (como o trabalho deve ser feito)”

Apresentam-se nesta seção os resultados obtidos do fator em epígrafe “quem determina a maneira de executar o trabalho (como o trabalho deve ser feito)”, através do qual se pode inferir acerca de como os servidores são ou não livres para decidir qual a melhor maneira de executar seu trabalho:

TABELA 22

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Maneira de Executar o Trabalho (Como o Trabalho Deve Ser Feito)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Maneira Executar Trabalho	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	1	1	0,31	0,31
Pouco satisfeito	31	32	9,69	10,00
Regularmente satisfeito	100	132	31,25	41,25
Satisfeito	150	282	46,88	88,13
Muito Satisfeito	24	306	7,50	95,63
NR	14	320	4,38	100,00
TOTAL	320		100	

Da mesma forma que o fator anterior, este apresenta um resultado que permite inferir que a grande maioria dos servidores parece estar satisfeitos com relação à maneira de **como são executados os serviços públicos municipais em Manacapuru**, querendo demonstrar a atuação democrática dos chefes de serviço na definição do modo de como executá-lo, chegando a um índice de mais de 90% de satisfação.

O gráfico a seguir permite uma melhor visualização desse resultado:

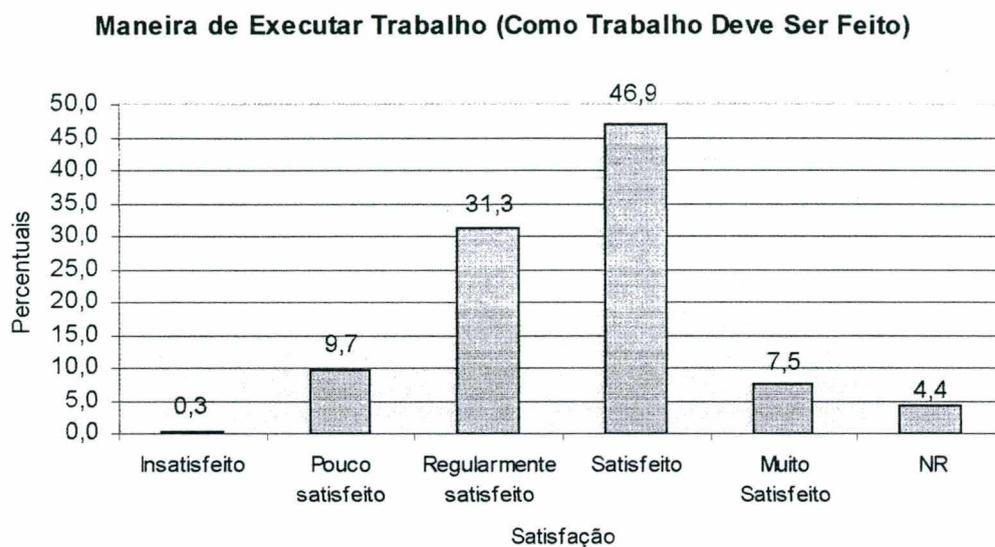


Figura 22

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Maneira de Executar o Trabalho (Como o Trabalho Deve ser Feito)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.14 Fator higiênico “quem decide e escolhe os colegas de trabalho ?”

Neste item, serão apresentados os resultados do levantamento da opinião dos servidores municipais de Manacapuru acerca do fator “quem decide e escolhe colegas de trabalho ?”, conforme a distribuição de frequência na Tabela a seguir:

TABELA 23
 Distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Quem Decide e Escolhe Colegas de Trabalho ?**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quem Decide e Escolhe Colegas	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	15	15	4,69	4,69
Pouco satisfeito	42	57	13,13	17,81
Regularmente satisfeito	84	141	26,25	44,06
Satisfeito	143	284	44,69	88,75
Muito Satisfeito	19	303	5,94	94,69
NR	17	320	5,31	100,00
TOTAL	320		100	

Parece confirmar-se mais uma vez o estilo de supervisão democrático adotado na administração municipal de Manacapuru, visto que a grande maioria dos servidores considera-se satisfeita com relação ao fator “quem decide e escolhe os colegas de trabalho ?”, permitindo inferir que parece ser decidido em conjunto com os servidores e não imposto pelo chefe.

O gráfico a seguir permite melhor visualizar essa realidade:

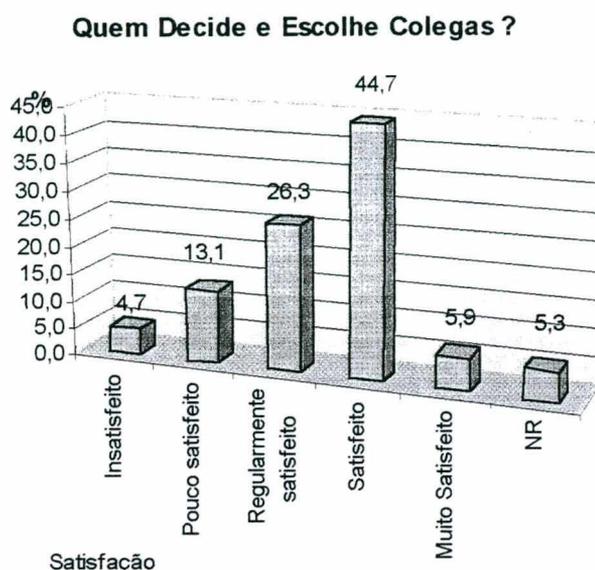
**Figura 23**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico **"Quem Decide e Escolhe os Colegas de Trabalho ?"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.15 Fator higiênico "quem faz e como se fazem as críticas ?"

Este fator procurou verificar o estilo de supervisão adotado na PMM, cujos resultados são os apresentados a seguir:

TABELA 24

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico **"Quem Faz e Como se Fazem as Críticas ?"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quem e Como Faz Críticas?	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	26	26	8,13	8,13
Pouco satisfeito	53	79	16,56	24,69
Regularmente satisfeito	85	164	26,56	51,25
Satisfeito	125	289	39,06	90,31
Muito Satisfeito	16	305	5,00	95,31
NR	15	320	4,69	100,00
TOTAL	320		100	

Mais uma vez parece confirmar-se que os estilos de supervisão adotados pelos chefes de serviços da PMM são democráticos, conforme se apresentou através dos dados dos fatores anteriores a estes, poder-se-á verificar que a grande maioria de mais de 75% dos servidores estão satisfeitos com o fator “quem faz e como se fazem as críticas?”. Esses resultados estão melhor representados no gráfico abaixo:

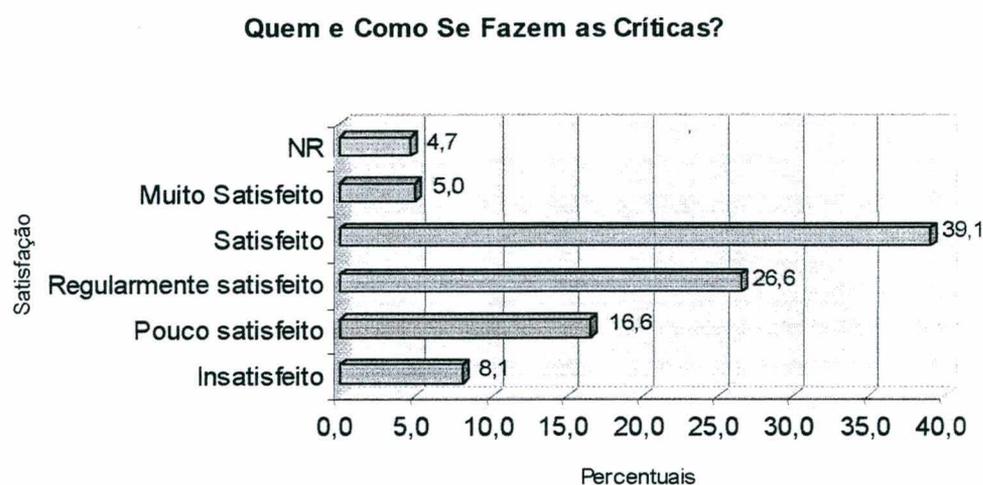


Figura 24

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Quem e Como se Fazem as Críticas ?**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.16 Fator higiênico “quem faz e como se fazem os elogios ?”

Este fator igualmente permite aquilatar o nível de satisfação dos servidores com o estilo de supervisão dos chefes de serviço da PMM, ao mesmo tempo que pôde controlar as respostas dadas para o fator anterior.

TABELA 25

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Quem Faz e Como se Fazem os Elogios?**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quem e Como Faz Elogios?	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	12	12	3,75	3,75
Pouco satisfeito	44	56	13,75	17,50
Regularmente satisfeito	92	148	28,75	46,25
Satisfeito	136	284	42,50	88,75
Muito Satisfeito	23	307	7,19	95,94
NR	13	320	4,06	100,00
TOTAL	320		100	

As respostas dadas pelos servidores da PMM, quanto ao fator acima referido, mais uma vez parece confirmar o estilo democrático de supervisão adotado, visto que a grande maioria de mais de 80% se considera satisfeita.

O gráfico a seguir reflete melhor essa realidade:

**Figura 25**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Quem Faz e Como se Fazem os Elogios?**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.17 Fator higiênico “competência técnica do chefe?”

Por este fator, buscou-se avaliar o nível de satisfação dos servidores municipais de Manacapuru acerca de como vêem os seus chefes em relação à capacidade e legitimidade para o exercício do cargo. A Tabela a seguir traz os resultados das respostas dadas:

TABELA 26
Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Competência Técnica do Chefe?**”, na opinião dos servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Competência Técnica Chefe?	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	5	5	1,56	1,56
Pouco satisfeito	22	27	6,88	8,44
Regularmente satisfeito	59	86	18,44	26,88
Satisfeito	161	247	50,31	77,19
Muito Satisfeito	64	311	20,00	97,19
NR	9	320	2,81	100,00
TOTAL	320		100	

Pelos resultados acima referidos, podem-se inferir que a grande maioria de mais de 90% dos servidores da PMM, se forem somadas as classes “regularmente satisfeito” até “muito satisfeito”, parece estar satisfeita com a “competência técnica” dos seus chefes, o que parece explicar-se também pelos estilos democráticos de supervisão que exercem sobre o pessoal. No gráfico a seguir podem-se perceber melhor esses resultados:

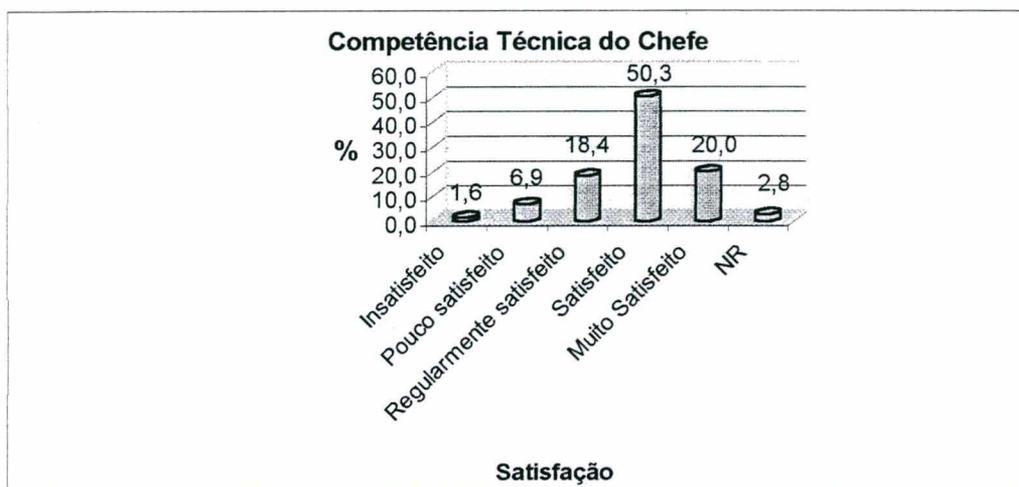


Figura 26

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Competência Técnica do Chefe?**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.18 Fator higiênico “estabilidade no cargo”

Neste item, apresentam-se os resultados avaliados no levantamento da opinião dos servidores da PMM acerca da “estabilidade no cargo” que eventualmente tenham ou pensam que tenham e seu reflexo em suas satisfações. A Tabela a seguir traz esses resultados:

TABELA 27

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Estabilidade no Cargo**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Estabilidade no Cargo	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	64	64	20,00	20,00
Pouco satisfeito	62	126	19,38	39,38
Regularmente satisfeito	73	199	22,81	62,19
Satisfeito	85	284	26,56	88,75
Muito Satisfeito	18	302	5,63	94,38
NR	18	320	5,63	100,00
TOTAL	320		100	

Percebem-se que há um certo equilíbrio nas respostas dadas, mas, se considerarmos as somas entre as respostas “insatisfeito” e “pouco satisfeito” (39,38%) e compararmos com a soma dos que consideraram-se “regularmente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito” (55%), pode-se afirmar que parece ser expressiva a insatisfação com a Administração quanto ao fator “estabilidade no cargo”, ainda mais que a grande maioria dos servidores é composta de “temporários”. Demonstram-se essas respostas através do seguinte gráfico:

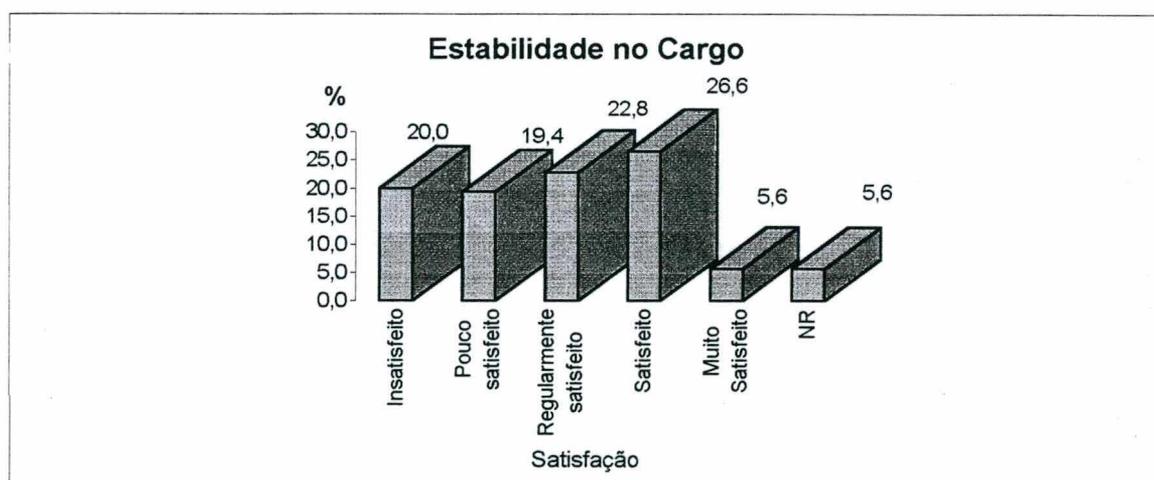


Figura 27

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Estabilidade no Cargo**”, na opinião dos servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.19 Fator higiênico “relacionamentos sociais”

Por meio deste fator buscou-se avaliar o nível de satisfação dos servidores da PMM acerca de suas relações sociais quanto ao nível de liberdade nessas relações.

TABELA 28
Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Relacionamentos Sociais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Relacionamentos Sociais	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	8	8	2,50	2,50
Pouco satisfeito	21	29	6,56	9,06
Regularmente satisfeito	71	100	22,19	31,25
Satisfeito	147	247	45,94	77,19
Muito Satisfeito	64	311	20,00	97,19
NR	9	320	2,81	100,00
TOTAL	320		100	

Parece haver um alto nível de satisfação entre os servidores da PMM com relação ao fator “relacionamentos sociais”, já que a soma dos índices referentes aos servidores “regularmente satisfeitos” a “muito satisfeitos” é de 85,63%, conforme se vê no gráfico abaixo:

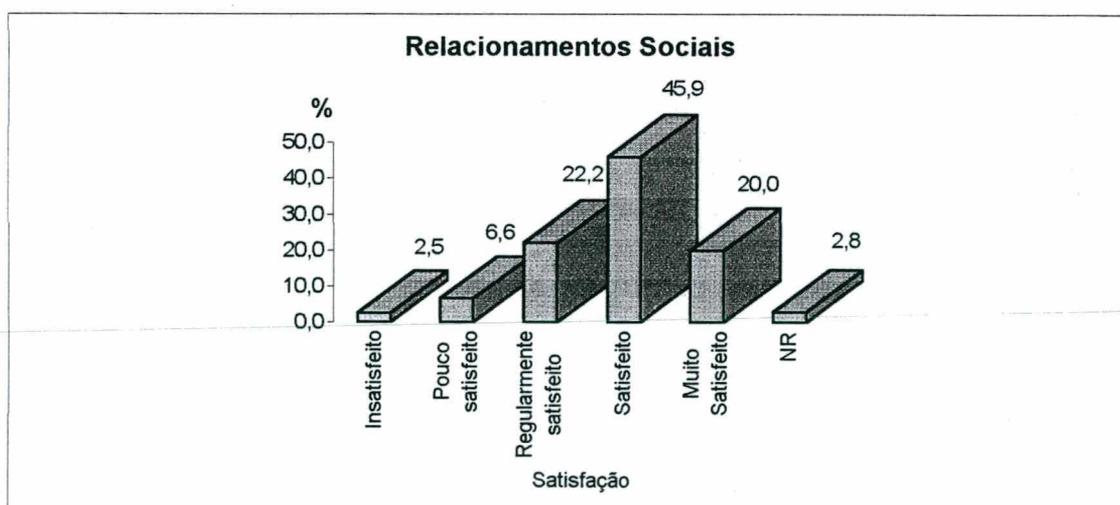


Figura 28

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Relacionamentos Sociais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.20 Fator higiênico “relacionamentos sociais fora do trabalho”

A seguir, serão demonstrados os resultados do fator acima referido, “relacionamentos sociais fora do trabalho”, a partir da Tabela abaixo, após o que se comentarão os resultados obtidos:

TABELA 29
Distribuição de freqüência do Fator **Higiênico “Relacionamentos Sociais Fora do Trabalho”**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Relações Sociais Fora Trabalho	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (% Acum)
Insatisfeito	22	22	6,88	6,88
Pouco satisfeito	40	62	12,50	19,38
Regularmente satisfeito	57	119	17,81	37,19
Satisfeito	118	237	36,88	74,06
Muito Satisfeito	62	299	19,38	93,44
NR	21	320	6,56	100,00
TOTAL	320		100	

Pelo que se podem observar, a maioria parece sentir-se satisfeita com as oportunidades de manter outros “relacionamentos sociais fora do trabalho”, isto é, fora do ambiente normal de trabalho, em situações especiais.

Na Figura a seguir, observam-se os mesmos dados:

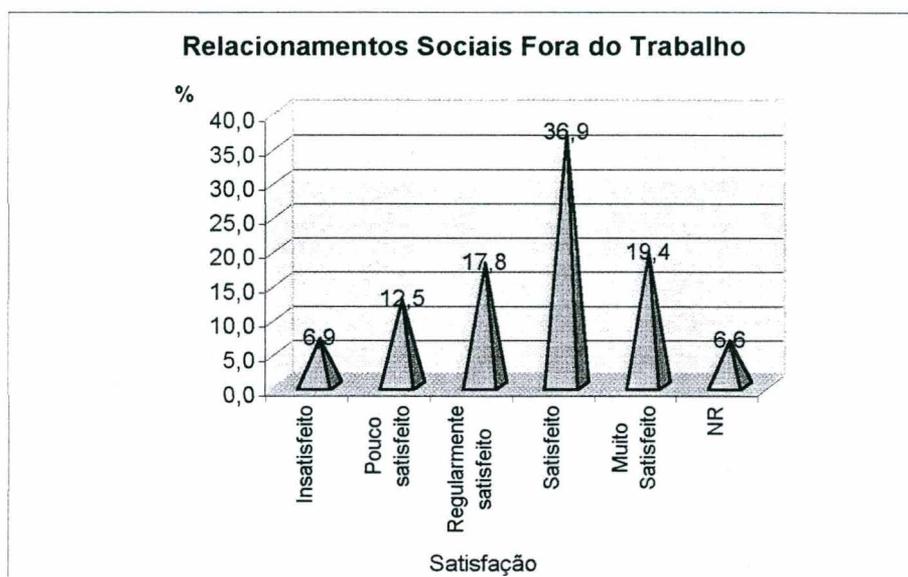


Figura 29

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico
“Relacionamentos Sociais Fora Trabalho”, na opinião do
 servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.21 Fator higiênico “sistema de punições”

Este fator procura avaliar o sentimento do servidor com respeito ao “sistema de punições” existente na PMM, a fim de que se possa inferir acerca do senso de “justiça” e “injustiça” que pudesse estar sendo percebidos pelos servidores em seu ambiente de trabalho, cujos dados são os da Tabela 30 a seguir:

TABELA 30

Distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Sistema de Punições**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Sistema de Punições	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	37	37	11,56	11,56
Pouco satisfeito	42	79	13,13	24,69
Regularmente satisfeito	93	172	29,06	53,75
Satisfeito	105	277	32,81	86,56
Muito Satisfeito	12	289	3,75	90,31
NR	31	320	9,69	100,00
TOTAL	320		100	

Neste fator também se podem observar que a maioria dos servidores da PMM parece estar satisfeita, embora haja 24,69% de “pouco satisfeitos” e 11,56% de completos “insatisfeitos”, ou seja, achando que o sistema de punições existente não seja assim tão “justo”. No gráfico a seguir apresentam-se esse mesmos dados de forma a que melhor se perceba esse resultado:

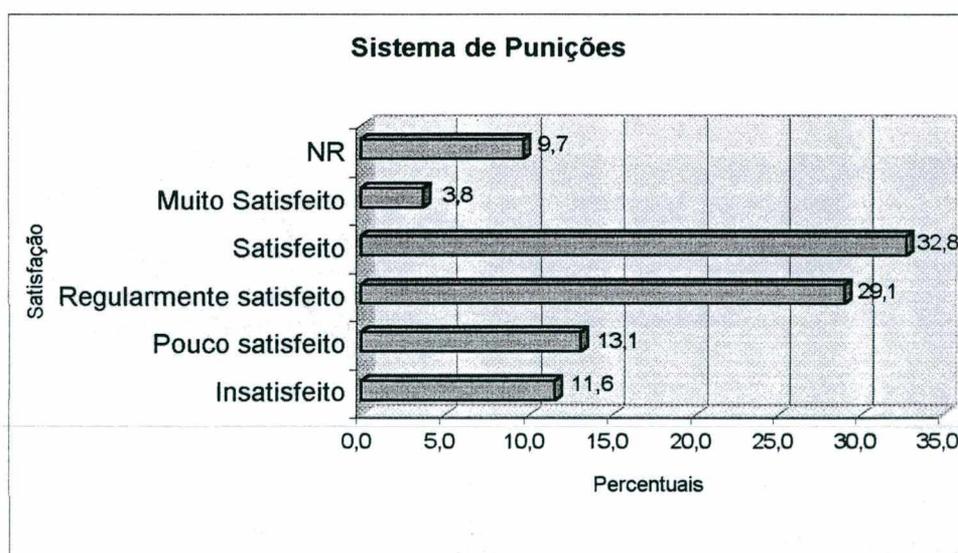
**Figura 30**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Higiênico “**Sistema de Punições**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.2.22 Fator higiênico “frequência das punições”

Este fator, servindo inclusive de “controle” do fator anterior, procura observar e avaliar a opinião do servidor acerca de seu sentimento sobre a “frequência das punições”, ou seja, o quanto freqüentemente são aplicadas punições aos servidores, já que isso poderia acarretar-lhes sentimentos de “insatisfação” e insegurança. Na Tabela a seguir são apresentados os dados referentes às respostas dos servidores a esse respeito:

TABELA 31
Distribuição de frequência do Fator Higiênico “**Frequência das Punições**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Frequência das Punições	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	25	25	7,81	7,81
Pouco satisfeito	45	70	14,06	21,88
Regularmente satisfeito	99	169	30,94	52,81
Satisfeito	107	276	33,44	86,25
Muito Satisfeito	14	290	4,38	90,63
NR	30	320	9,38	100,00
TOTAL	320		100	

Percebem-se que não há incongruência entre as respostas dadas para o fator “sistema de punições” com este acerca da “frequência das punições”, ou seja, assim como a maioria parece estar “satisfeita” com relação àquele, igualmente com relação a este, embora também com um relativo número de respondentes que se considera “insatisfeito” (7,81%) e “pouco satisfeito” (14,06%).

A figura a seguir apresenta graficamente as respostas dadas para este fator:

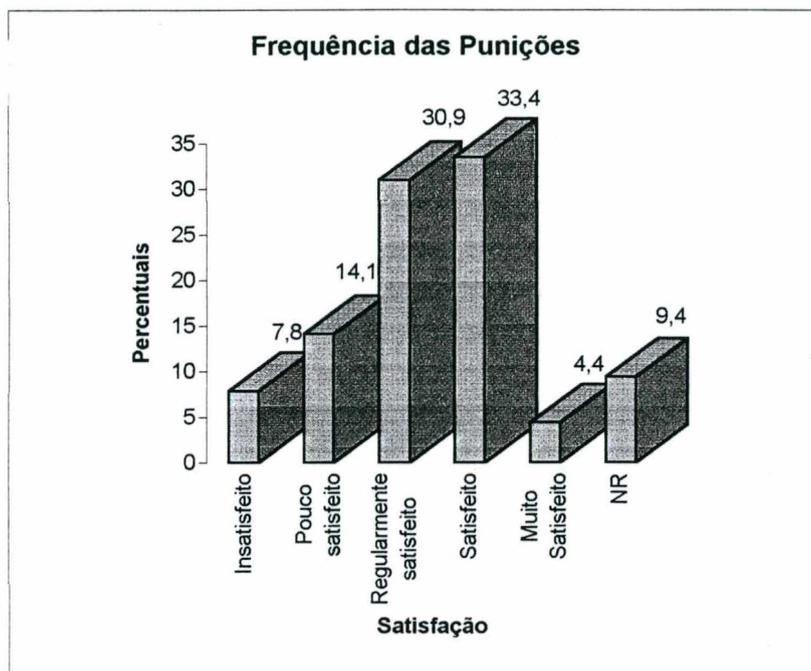


Figura 31

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Motivacional **"Frequência das Punições"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Assim, apresentou-se esta parte dos resultados obtidos no levantamento de campo, cujos dados dão condições de inferir que parece existir um alto nível de "insatisfação", entre os servidores municipais de Manacapuru, com relação aos fatores "higiênicos" relacionados às condições básicas de trabalho.

Também permite perceber que, num verdadeiro contraste, as relações sociais existentes parecem muito boas, tanto entre os servidores quanto em relação a estes e às chefias, uma vez que se apresentam bastante democráticos os estilos de supervisão adotados.

8.3 Fatores motivacionais

Apresentam-se, a partir deste ponto, os resultados dos fatores motivacionais antes elencados nesta pesquisa, definidos na metodologia e objetos do instrumento aplicado no levantamento de campo.

8.3.1 Fator motivacional “cargo” (trabalho que faz)

Este fator procurou avaliar a satisfação dos servidores da PMM com o seu cargo.

TABELA 32

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional sobre o “Cargo” (Trabalho que Faz), na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Cargo (Trabalho que Faz)	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	5	5	1,56	1,56
Pouco satisfeito	6	11	1,88	3,44
Regularmente satisfeito	40	51	12,50	15,94
Satisfeito	132	183	41,25	57,19
Muito Satisfeito	123	306	38,44	95,63
NR	14	320	4,38	100,00
TOTAL	320		100,00	

Este fator apresenta um resultado em que a maioria dos servidores da PMM sente-se “satisfeita” e “muito satisfeita”, parecendo significar que gostam daquilo que fazem.

A figura a seguir demonstra com mais propriedade esses mesmos resultados:

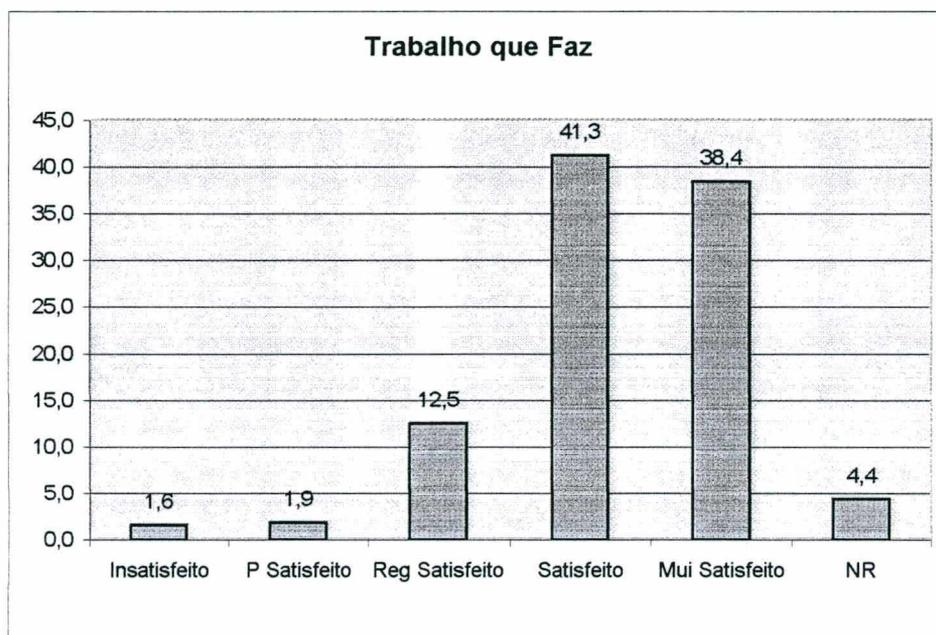


Figura 32

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Motivacional sobre o "Cargo (Trabalho Que Faz)", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.2 Fator motivacional "receber ordens"

Este fator pretendeu avaliar o nível de satisfação do servidor da PMM quanto ao sentimento que tem em "receber ordens", ou seja, se essas ordens são claras, objetivas, necessárias e dadas com cordialidade, bem como o nível de democratização e liberdade do servidor. Na Tabela a seguir apresentam-se os resultados da análise estatística realizada:

TABELA 33

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Receber Ordens**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Receber Ordens	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc(%) Acum
Insatisfeito	2	2	0,63	0,63
Pouco satisfeito	30	32	9,38	10,00
Regularmente satisfeito	99	131	30,94	40,94
Satisfeito	138	269	43,13	84,06
Muito Satisfeito	35	304	10,94	95,00
NR	16	320	5,00	100,00
TOTAL	320		100	

Os resultados acima apresentados permitem inferir que a maioria (85%) parece estar contente com seu trabalho, representada pela soma dos servidores que apresentam resposta “regularmente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito” em relação às “ordens” que recebem. Isso pode significar duas coisas: 1) ou que são muito “dóceis” ou 2) que “não recebem tantas ordens assim” e que “têm certa liberdade no trabalho”. Pelos resultados anteriormente apresentados em outros fatores, esta assertiva parece ser a mais provável. Este resultado é melhor verificado na figura a seguir:

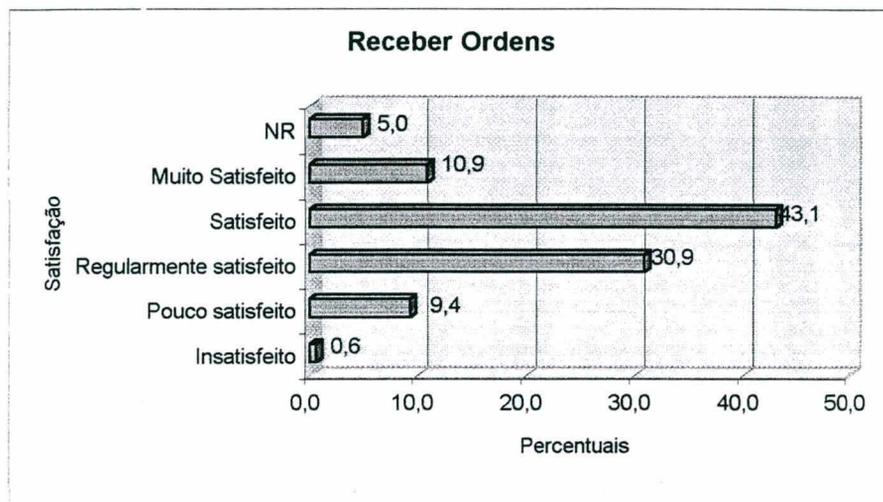


Figura 33

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Receber Ordens**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.3 Fator motivacional “receber menos ordens”

Com o objetivo também de exercer controle sobre as respostas dadas ao fator anterior, este fator objetivou avaliar a opinião do servidor da PMM sobre sua satisfação em “receber menos ordens” de seus chefes. As respostas foram tabuladas e apresentam os seguintes resultados na Tabela 34 abaixo:

TABELA 34

Distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Receber Menos Ordens**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Receber Menos Ordens	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	15	15	4,69	4,69
Pouco satisfeito	44	59	13,75	18,44
Regularmente satisfeito	96	155	30,00	48,44
Satisfeito	122	277	38,13	86,56
Muito Satisfeito	19	296	5,94	92,50
NR	24	320	7,50	100,00
TOTAL	320		100	

Pelos resultados acima verificados, percebem-se que houve uma certa incongruência nas respostas dadas, já que a maioria dos servidores parece estar satisfeita com as ordens recebidas mas, ao mesmo tempo, gostariam de receber “menos ordens”. Isto talvez possa indicar, no caso anterior, um certo conformismo com as ordens recebidas e que, embora as ordens não os incomodem tanto, gostariam, em sua maioria, de receber “menos ordens”. Veja-se a figura abaixo:

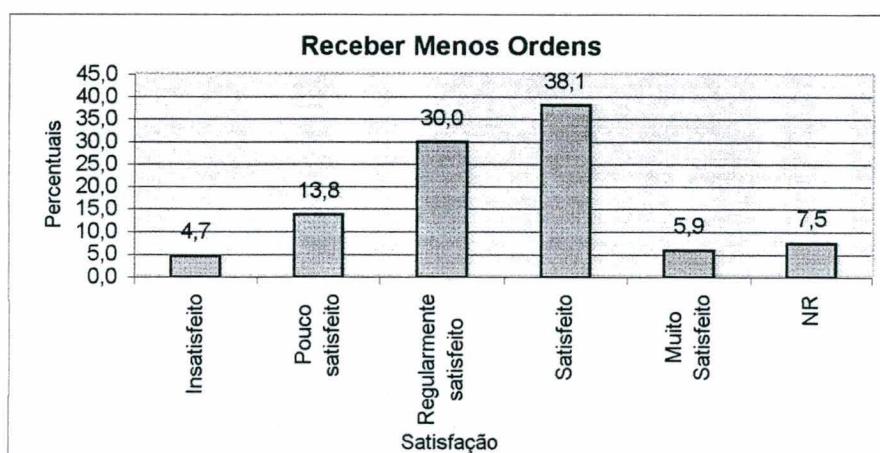


Figura 34

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “Receber Menos Ordens”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.4 Fator motivacional “ninguém diz o que fazer”

Da mesma forma que os anteriores, este fator também pretendeu controlar as respostas dadas anteriormente pela avaliação do nível de satisfação do servidor da PMM com a possível “total liberalidade no que fazer”. A tabela 35 apresenta esses resultados:

TABELA 35

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Ninguém diz o que Fazer**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Ninguém Diz o que Fazer	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc%() Acum
Insatisfeito	15	15	4,69	4,69
Pouco satisfeito	25	40	7,81	12,50
Regularmente satisfeito	73	113	22,81	35,31
Satisfeito	128	241	40,00	75,31
Muito Satisfeito	57	298	17,81	93,13
NR	22	320	6,88	100,00
TOTAL	320		100	

Pelos resultados acima, podem-se inferir que parece existir grande liberdade de ação dos servidores no seu serviço, isto é, realmente a supervisão parece ser democrática e parece haver possibilidade de o servidor participar das decisões sobre o seu serviço. A figura abaixo demonstra melhor esse resultado de forma gráfica:

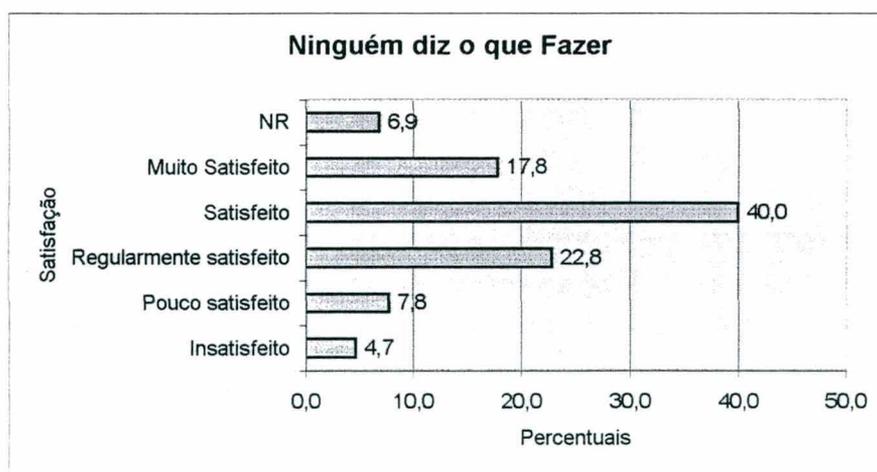
**Figura 35**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Ninguém diz o que Fazer**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.5 Fator motivacional “vir-a-ser chefe”

Este fator buscou avaliar a opinião do servidor acerca de sua satisfação quanto a possibilidade de “vir-a-ser chefe”, querendo saber se este servidor estaria ou não disposto a assumir maiores responsabilidades. Os resultados estão na Tabela abaixo:

TABELA 36
Distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Vir-a-Ser Chefe**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Vir-a-Ser Chefe	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc% () Acum
Insatisfeito	15	15	4,69	4,69
Pouco satisfeito	47	62	14,69	19,38
Regularmente satisfeito	67	129	20,94	40,31
Satisfeito	113	242	35,31	75,63
Muito Satisfeito	57	299	17,81	93,44
NR	21	320	6,56	100,00
TOTAL	320		100	

Os resultados parecem comprovar um alto índice de comprometimento com a Administração e alta expectativa dos servidores em assumir novas e maiores responsabilidades, parecendo confirmar o espírito democrático reinante na PMM e também que a índole do trabalhador é não fugir às responsabilidades, apreciando mesmo receber maiores incumbências. No gráfico a seguir, esses dados são oferecidos de uma forma mais inteligível:

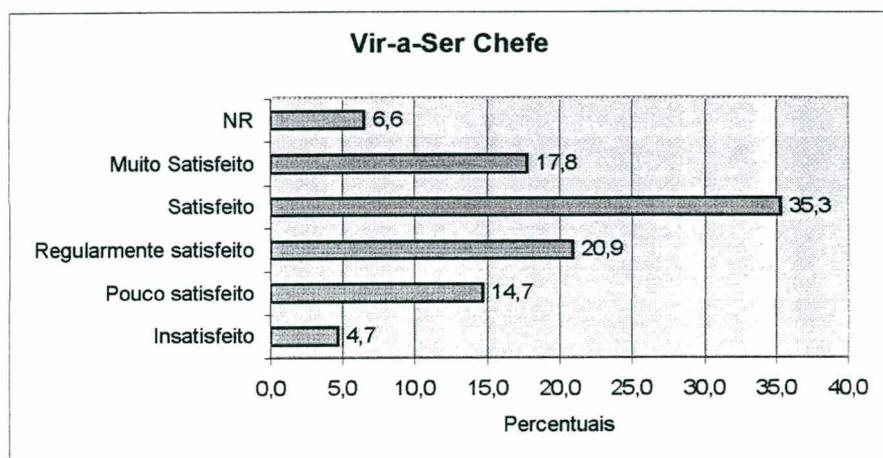


Figura 36

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Vir-a-Ser Chefe**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.6 Fator motivacional “preocupação com outros colegas”

Através deste fator, pretendeu-se avaliar a satisfação do servidor com a situação para com outros colegas de trabalho, querendo avaliar o nível de comprometimento com a solidariedade para com os colegas e a capacidade do servidor em abstrair-se de seus próprios interesses e fixar-se nos interesses alheios. A Tabela abaixo apresenta os resultados:

TABELA 37

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Preocupação Com Outros Colegas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Preocupa Outros Colegas	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	29	29	9,06	9,06
Pouco satisfeito	41	70	12,81	21,88
Regularmente satisfeito	82	152	25,63	47,50
Satisfeito	95	247	29,69	77,19
Muito Satisfeito	49	296	15,31	92,50
NR	24	320	7,50	100,00
TOTAL	320		100	

A maioria dos servidores da PMM acha-se “regularmente satisfeita” (25,63%), “satisfeita” (29,69%) ou “muito satisfeita” (15,31%), querendo demonstrar com isso que é composta por pessoas solidárias e comprometidas com o destino dos demais colegas de trabalho.

A figura a seguir acrescenta mais detalhes:

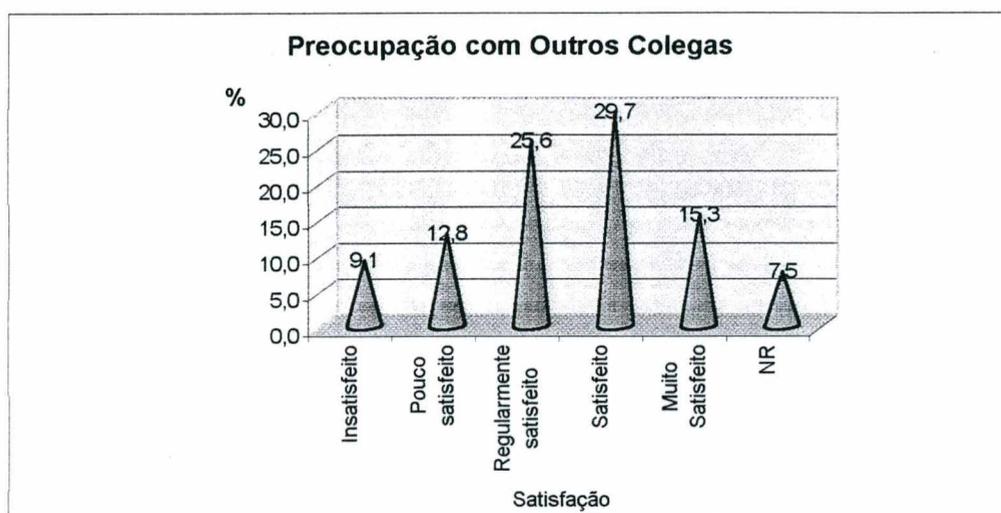


Figura 37

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Preocupação com Outros Colegas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.7 Fator motivacional “preocupação com a PMM”

Com este fator, pretendeu-se avaliar o nível de satisfação do servidor quanto a que se ele apresenta também ou não solidariedade em relação à Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM), quanto ao alcance de suas metas, quanto às dificuldades que enfrenta, etc. Na Tabela a seguir, esses dados são apresentados:

TABELA 38

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional "**Preocupação com PMM**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Preocupação com PMM	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	24	24	7,50	7,50
Pouco satisfeito	40	64	12,50	20,00
Regularmente satisfeito	110	174	34,38	54,38
Satisfeito	87	261	27,19	81,56
Muito Satisfeito	37	298	11,56	93,13
NR	22	320	6,88	100,00
TOTAL	320		100	

Observa-se, pelos dados acima, que, também com relação à própria PMM, o servidor parece ser solidário, tanto quanto demonstrou em relação a colegas de trabalho, com isso demonstrando o nível de democratização reinante entre si, e, inclusive, os servidores e os chefes de serviço. Na figura a seguir percebem-se esses dados de forma mais fácil:

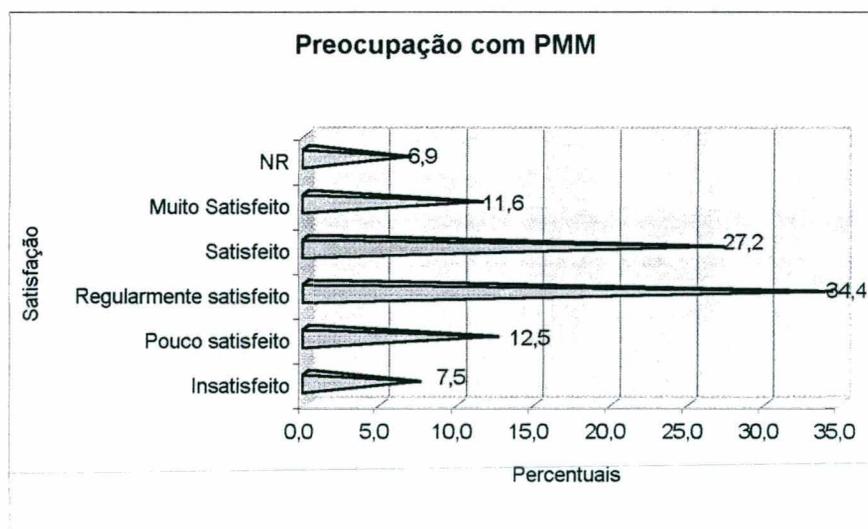
**Figura 38**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional "**Preocupação com PMM**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.8 Fator motivacional “poder de decisão”

Esse fator buscou avaliar o quanto o servidor achava-se satisfeito com o “poder de decisão” que teria na realização de seu trabalho, que refletiria numa possível inferência quanto ao nível de democratização existente na PMM, cujos dados são apresentados na Tabela a seguir:

TABELA 39
Distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Poder de Decisão**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Poder de Decisão	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	30	30	9,38	9,38
Pouco satisfeito	29	59	9,06	18,44
Regularmente satisfeito	93	152	29,06	47,50
Satisfeito	111	263	34,69	82,19
Muito Satisfeito	29	292	9,06	91,25
NR	28	320	8,75	100,00
TOTAL	320		100	

A partir da Tabela acima, pode-se inferir que a maioria dos servidores da PMM consideram-se “regularmente satisfeitos” (29,06%), “satisfeito” (34,69%) e “muito satisfeitos” (9,06%), o que parece demonstrar o elevado nível de participação que têm em relação ao seu trabalho. Essa assertiva consubstancia-se numa melhor visualização na figura a seguir:

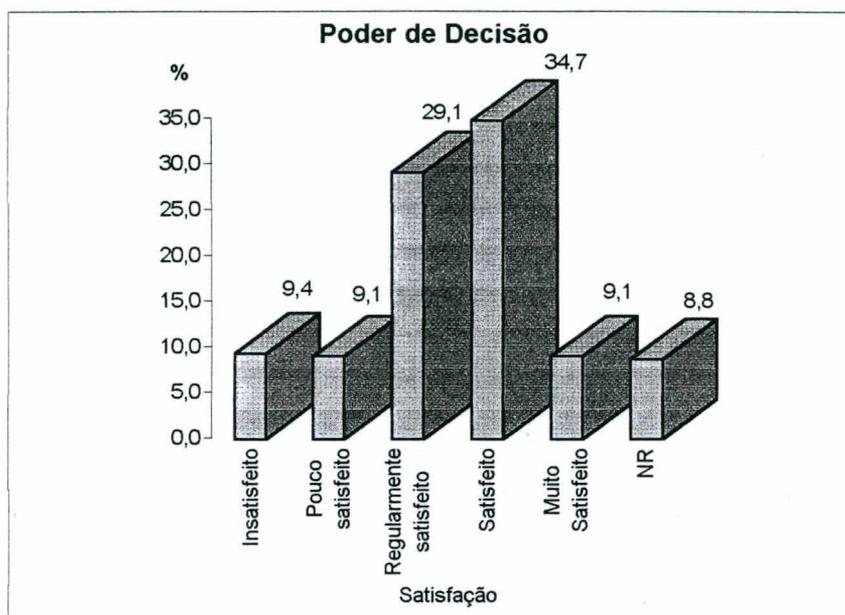


Figura 39

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Poder de Decisão**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.9 Fator motivacional “grau de responsabilidade”

Por este fator buscou-se avaliar o nível de satisfação dos servidores com o grau de responsabilidade com que se acham imbuídos.

TABELA 40

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Grau de Responsabilidade**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Grau de Responsabilidade	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	1	1	0,31	0,31
Pouco satisfeito	6	7	1,88	2,19
Regularmente satisfeito	34	41	10,63	12,81
Satisfeito	166	207	51,88	64,69
Muito Satisfeito	88	295	27,50	92,19
NR	25	320	7,81	100,00
TODOS	320		100	

Como que comprovando as respostas anteriores e refletindo o sentimento de satisfação dos servidores com o seu trabalho, pode-se afirmar que o mesmo ocorre com este fator, quando a grande maioria se diz “satisfeito” com o grau de responsabilidade de seu cargo, isto é, acha seu trabalho por demais importante. Vemos esses dados refletidos no gráfico a seguir:

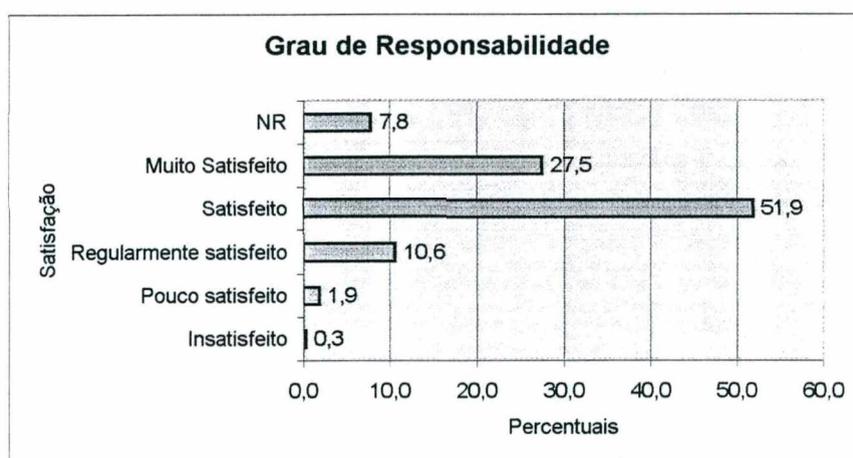


Figura 40

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Grau de Responsabilidade**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.10 Fator motivacional “liberdade de como executar o trabalho”

Com as respostas dadas a este fator, o servidor pôde exprimir o seu nível de satisfação para com a “liberdade de execução” de seu trabalho, fundamental para que esteja motivado para a sua realização, cujos dados são os da Tabela a seguir:

TABELA 41

Distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Liberdade de Como Executar o Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Liberdade Executar Trabalho	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	6	6	1,88	1,88
Pouco satisfeito	19	25	5,94	7,81
Regularmente satisfeito	81	106	25,31	33,13
Satisfeito	145	251	45,31	78,44
Muito Satisfeito	46	297	14,38	92,81
NR	23	320	7,19	100,00
TOTAL	320		100	

Percebe-se que a maioria dos servidores da PMM sente-se satisfeita com a liberdade que têm de realizar o seu trabalho, parecendo confirmar o espírito democrático e os estilos de liderança e supervisão de seus chefes de serviços. Esses resultados são também apresentados no gráfico a seguir:

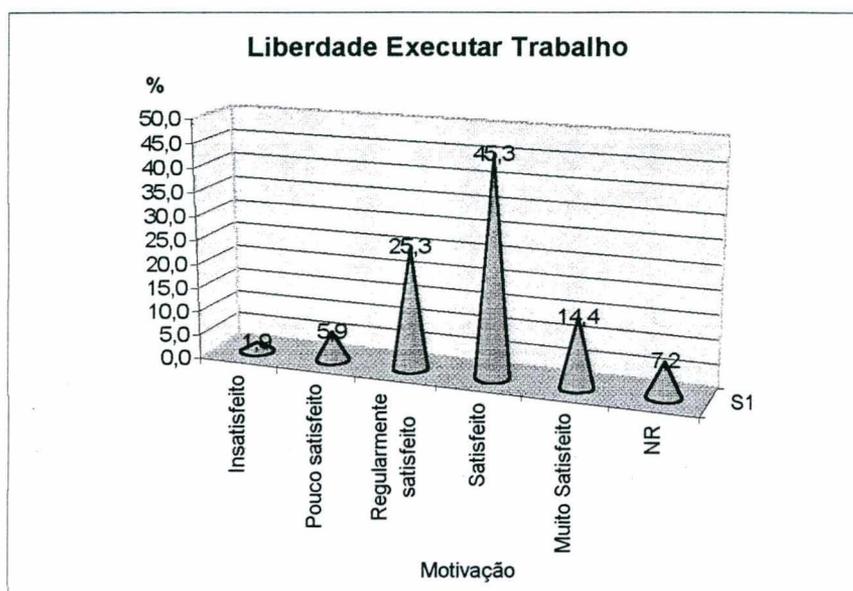


Figura 41

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Liberdade de como Executar Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.11 Fator motivacional “sistema de promoção”

TABELA 42

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Sistema de Promoção**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Sistema de Promoção	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	70	70	21,88	21,88
Pouco satisfeito	63	133	19,69	41,56
Regularmente satisfeito	82	215	25,63	67,19
Satisfeito	58	273	18,13	85,31
Muito Satisfeito	14	287	4,38	89,69
NR	33	320	10,31	100,00
TOTAL	320		100	

Este fator apresenta o reflexo negativo da falta de um plano de carreira na PMM, fazendo com que a maioria dos servidores se ache “insatisfeita” (21,88%), “pouco

satisfeita” (19,69%), quase que dividindo a opinião com os que se consideram “regularmente satisfeitos” (25,63%), “satisfeitos” (18,13%) e “muito satisfeitos” (4,38%), em situação de equilíbrio. A figura a seguir apresenta esses mesmos dados de forma a se visualizar mais facilmente:

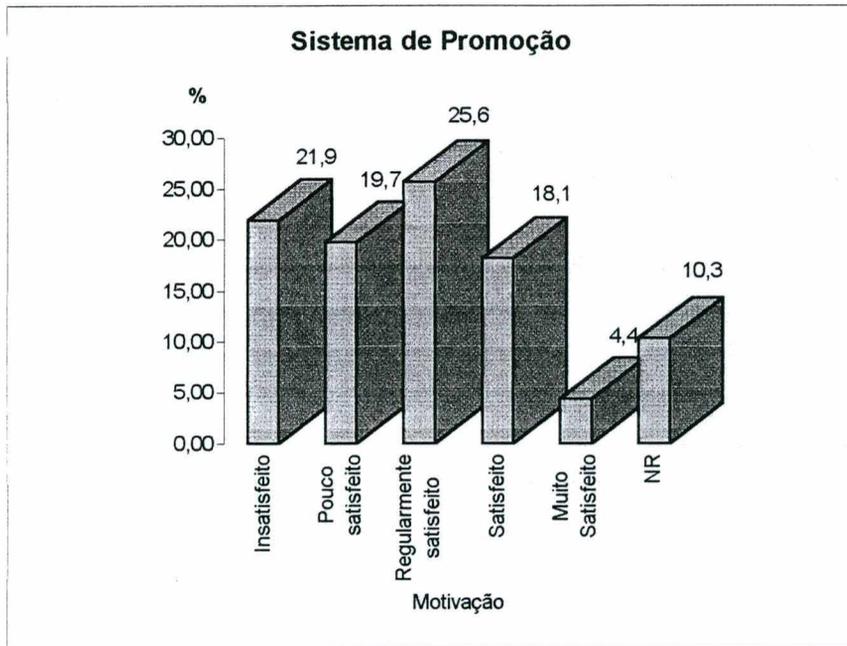


Figura 42

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Sistema de Promoção**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.12 Fator motivacional “uso das habilidades pessoais”

Através deste fator, pretendeu-se avaliar o nível de satisfação do servidor para com o uso de suas “habilidades pessoais”, sendo também um fator de controle quanto ao fator que trata da “liberdade de trabalho”. Os dados analisados são expostos na Tabela a seguir:

TABELA 43
 Distribuição de freqüência do Fator Motivacional **"Uso das Habilidades Pessoais"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Uso das Habilidades Pessoais	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	4	4	1,25	1,25
Pouco satisfeito	25	29	7,81	9,06
Regularmente satisfeito	66	95	20,63	29,69
Satisfeito	150	245	46,88	76,56
Muito Satisfeito	49	294	15,31	91,88
NR	26	320	8,13	100,00
TOTAL	320		100	

Percebe-se, pelos índices apresentados, que a maioria dos servidores está satisfeita com a liberdade que tem de utilizar suas habilidades pessoais no trabalho, melhor apresentados no gráfico a seguir:

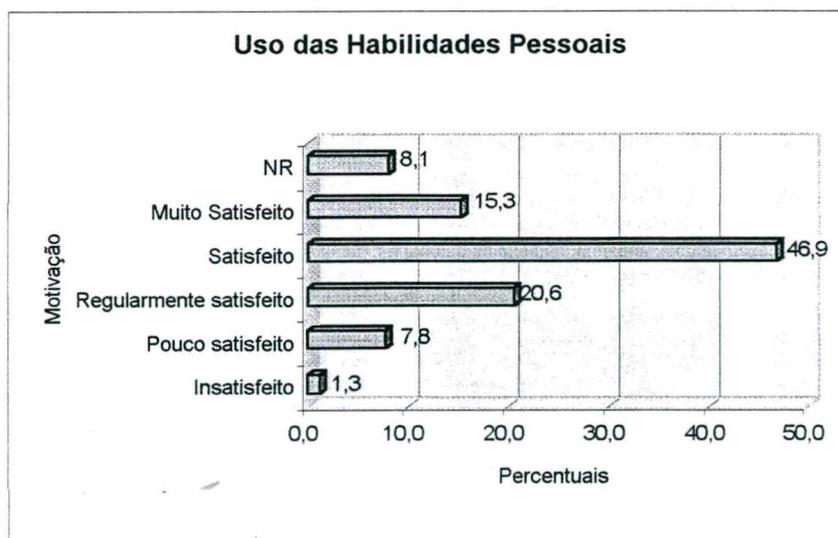


Figura 43

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional **"Uso das Habilidades Pessoais"**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.13 Fator motivacional “participação na definição de metas”

Avaliou-se, através deste fator a satisfação do servidor quanto a sua participação na “definição de metas “ da PMM, cujos resultados são os apresentados abaixo:

TABELA 44
Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Participação na Definição de Metas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Participação na Definição Metas	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	31	31	9,69	9,69
Pouco satisfeito	51	82	15,94	25,63
Regularmente satisfeito	82	164	25,63	51,25
Satisfeito	91	255	28,44	79,69
Muito Satisfeito	34	289	10,63	90,31
NR	31	320	9,69	100,00
TOTAL	320		100	

Embora haja uma maioria de servidores que se acha “satisfeita”, há também um considerável número de “insatisfeitos”, o que deve refletir a ausência de participação dos servidores na elaboração das metas orçamentárias da Prefeitura de Manacapuru. Os elementos constantes na Tabela são apresentados graficamente na figura a seguir:

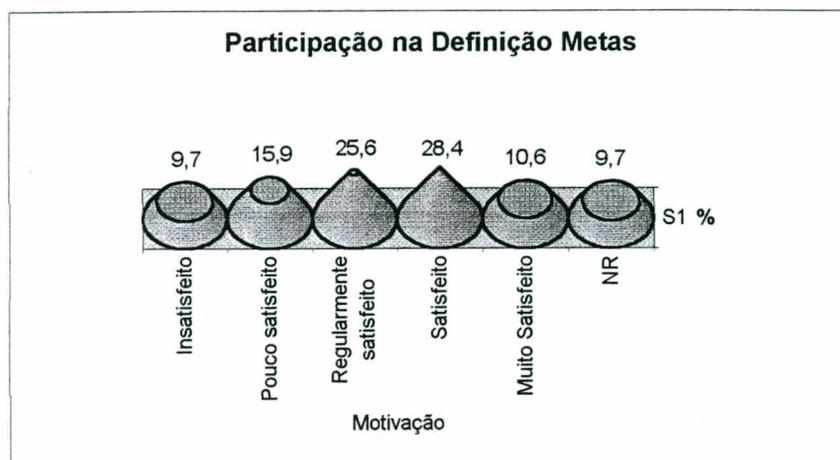


Figura 44

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional "Participação na Definição de Metas", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.14 Fator motivacional "participação na elaboração de planos e metas"

Com função de controle do anterior, este fator avalia o nível de satisfação do servidor com respeito à participação do mesmo na "elaboração de planos e metas" da PMM, conforme Tabela abaixo:

TABELA 45

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional "Participação na Elaboração de Planos e Metas", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Participação Elaboração Planos e Metas	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	32	32	10,00	10,00
Pouco satisfeito	34	66	10,63	20,63
Regularmente satisfeito	62	128	19,38	40,00
Satisfeito	117	245	36,56	76,56
Muito Satisfeito	45	290	14,06	90,63
NR	30	320	9,38	100,00
TOTAL	320		100	

O mesmo comentário e análise apresentados para o fator anterior pode ser repetido para este fator, aliás mais específico, em razão do equilíbrio entre os “satisfeitos” e os “insatisfeitos”.

No gráfico a seguir os mesmos resultados:

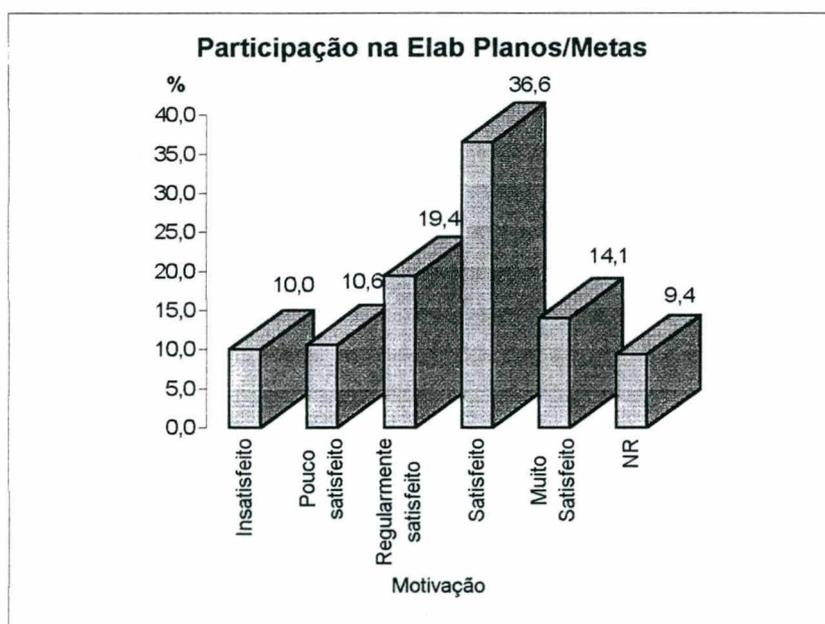


Figura 45

Gráfico da distribuição de frequência do Fator Motivacional “**Participação na Elaboração de Planos e Metas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.15 Fator motivacional “tipo de trabalho”

Por este fator, buscavam-se controlar respostas anteriores e apresentar o nível de satisfação do servidor para com o seu cargo pelo “tipo de trabalho” que executa, cujos resultados que demonstram-se a seguir:

TABELA 46

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Tipo de Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Tipo de Trabalho	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	4	4	1,25	1,25
Pouco satisfeito	15	19	4,69	5,94
Regularmente satisfeito	55	74	17,19	23,13
Satisfeito	158	232	49,38	72,50
Muito Satisfeito	65	297	20,31	92,81
NR	23	320	7,19	100,00
TOTAL	320		100	

Confirmam-se as respostas anteriores em itens que avaliavam a satisfação do servidor com o seu trabalho, em que a maioria se diz satisfeita com o “tipo de trabalho” que faz, cujos resultados são apresentados no gráfico a seguir:

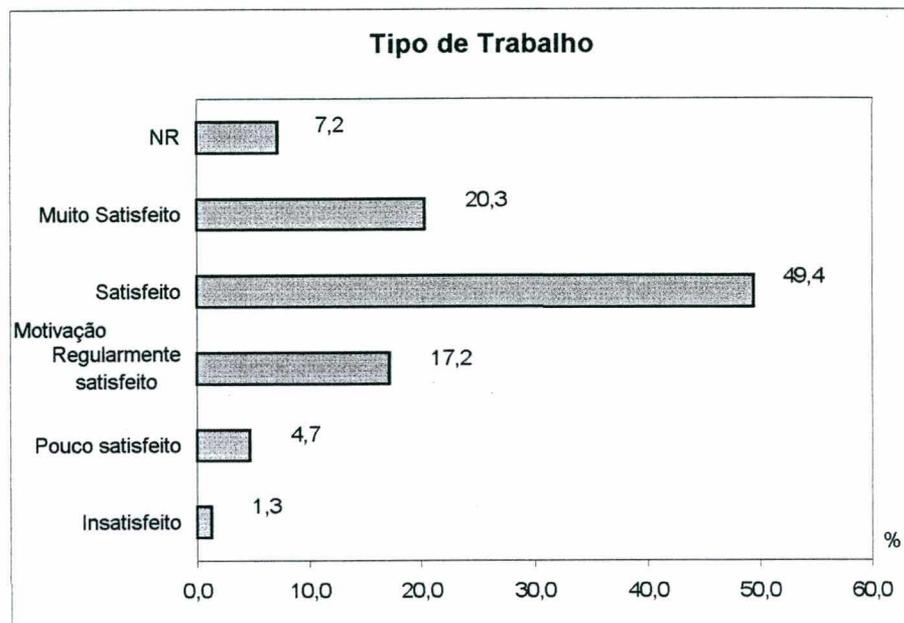


Figura 46

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional “**Tipo de Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.16 Fator motivacional “trabalho rotineiro/cansativo?”

Este fator, também de controle, pretendeu avaliar se o trabalho é considerado “rotineiro e cansativo” pelo servidor, dentro da escala proposta, cujos resultados da análise estatística constam na Tabela a seguir:

TABELA 47

Distribuição de freqüência do Fator Motivacional **“Trabalho Rotineiro/Cansativo?”**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Trabalho Rotineiro/Cansativo?	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acum
Insatisfeito	10	10	3,13	3,13
Pouco satisfeito	23	33	7,19	10,31
Regularmente satisfeito	93	126	29,06	39,38
Satisfeito	129	255	40,31	79,69
Muito Satisfeito	37	292	11,56	91,25
NR	28	320	8,75	100,00
TOTAL	320		100	

A grande maioria dos servidores da PMM está satisfeita com o seu trabalho, achando-o não rotineiro e não cansativo. No gráfico a seguir, apresentam-se os mesmos resultados de maneira mais compreensível:

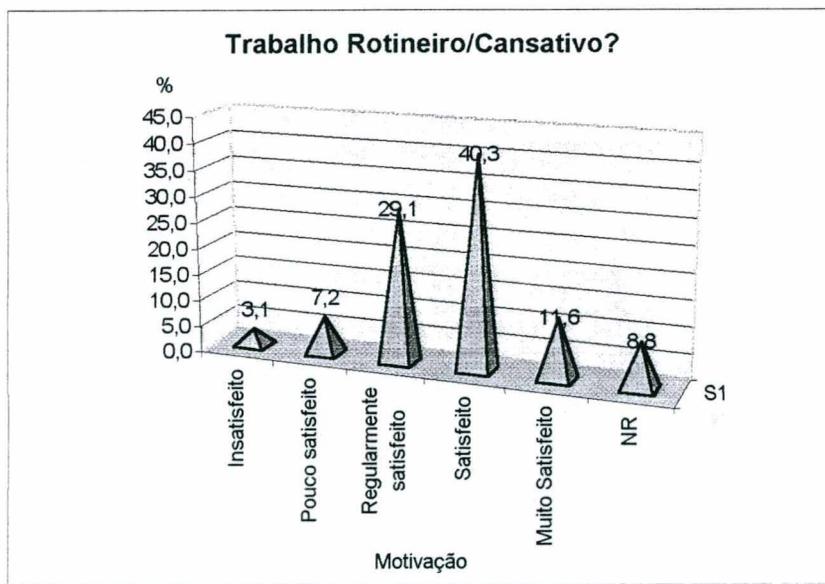
**Figura 47**

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional **“Trabalho Rotineiro/Cansativo?”**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

8.3.17 Fator motivacional “responsabilidade por resultados”

Finalmente, este fator procurou avaliar a satisfação do servidor quanto a se ele se sentia responsável pelos “resultados” que a PMM alcança, apresentando os seguintes resultados:

TABELA 48
Distribuição de freqüência do Fator Motivacional
“**Responsabilidade por Resultados**”, na opinião do servidor da
PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Responsabilidade por Resultados	Freq	Freq Acum	Perc (%)	Perc (%) Acums
Insatisfeito	9	9	2,81	2,81
Pouco satisfeito	37	46	11,56	14,38
Regularmente satisfeito	82	128	25,63	40,00
Satisfeito	113	241	35,31	75,31
Muito Satisfeito	50	291	15,63	90,94
NR	29	320	9,06	100,00
TOTAL	320		100	

Confirmam-se os resultados antes demonstrados em outros fatores, ou seja, o servidor, em sua maioria, sente-se satisfeito com os resultados alcançados pela PMM, demonstrando que esses resultados são conseguidos com a sua participação. O gráfico abaixo simplifica:

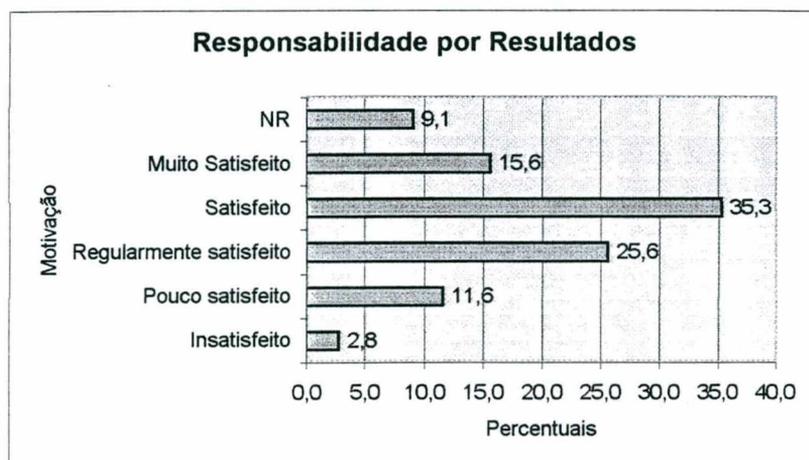


Figura 48

Gráfico da distribuição de freqüência do Fator Motivacional
“Responsabilidade por Resultados”, na opinião do
 servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Encerradas as análises dos resultados dos fatores “higiênicos” e “motivacionais” até aqui expostos, a partir deste ponto, serão apresentadas as análises dos cruzamentos de alguns desses fatores com os do perfil do servidor.

8.4 Correlações entre os fatores do “perfil” e os fatores “higiênicos” e “motivacionais”

Em razão do elevado número de fatores utilizados nesta pesquisa, para que esta análise descritiva não resultasse por demais extensa, realizou-se o teste de equivalência entre as variáveis de controle do Perfil dos servidores, através do teste (λ^2) Qui-quadrado, a fim de apenas realizarem-se aquelas correlações entre os fatores realmente significantes, ou seja, cujo “p” fosse inferior a 0,05%.

Essas equivalências aconteceram com os seguintes fatores: “Escolaridade”, “Nível do Cargo” e “Regime de Trabalho (situação funcional)”.

Desta forma, optou-se pelo fator “regime de trabalho” a fim de se efetuar correlações entre os fatores “higiênicos” e “motivacionais”.

Deixou-se de utilizar nas correlações também os fatores do perfil “tempo de serviço” e “renda” em razão do alto índice de não respondentes quanto à primeira (com alto desvio padrão de 4,32, o que poderia resultar em desvirtuamento dos resultados) e, quanto à segunda, devido a alta concentração da renda no limite inferior de até 2 salários mínimos (o que poderia tornar irrelevante a correlação).

Assim, pelo princípio da “parcimônia” de Castro (1.977), os fatores de controle do perfil do servidor que serão correlacionados com os fatores “higiênicos” e “motivacionais” serão : 1) **sexo**; e 2) **regime de trabalho**.

Pelos mesmos motivos acima expostos, mas sem perda para o conjunto das análises realizadas, para os objetivos e para a conclusão do trabalho, elegeram-se aqueles fatores “higiênicos” e os “motivacionais” mais importantes (no entender do pesquisador) para que fossem feitas as correlações que permitissem inferir, para a população em estudo, os resultados acerca da motivação dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM).

Esses fatores de eleição foram os seguintes: **A) Fatores Higiênicos:** 1) salário; 2) benefícios sociais (assistência médica, etc.); 3) quem determina o trabalho a ser feito; 4) quem e como se fazem críticas; 5) competência técnica do chefe; 6) estabilidade no cargo; 7) relacionamentos sociais fora do trabalho. **B) Fatores Motivacionais :** 8) cargo (o trabalho que faz); 9) receber ordens; 10) vir-a-ser chefe; 11) poder de decisão; 12) grau de responsabilidade; 13) sistema de promoção; 14) uso das habilidades pessoais; e 15) desafios do trabalho.

Isto faz com que se tenham mais 30 (trinta) análises resultantes das correlações dos 2 (dois) fatores do perfil com os 07 (sete) fatores “higiênicos” e os 08 (oito) fatores “motivacionais”.

Apresentam-se agora as Tabelas e os Gráficos dessas correlações e a seguir as conclusões a partir dos mesmos :

8.4.1 Correlação dos fatores “sexo” e “salário”

TABELA 49
Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores
“Sexo/Salário”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am,
1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM SALÁRIO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	6,88	9,69	7,19	4,69	0,94	0,31	29,69
Feminino	11,25	21,25	17,19	13,44	2,19	2,19	67,50
NR	1,25	0,63	0,63	0,31	0,00	0,00	2,81
Total	19,38	31,57	25,01	18,44	3,13	2,50	100,00

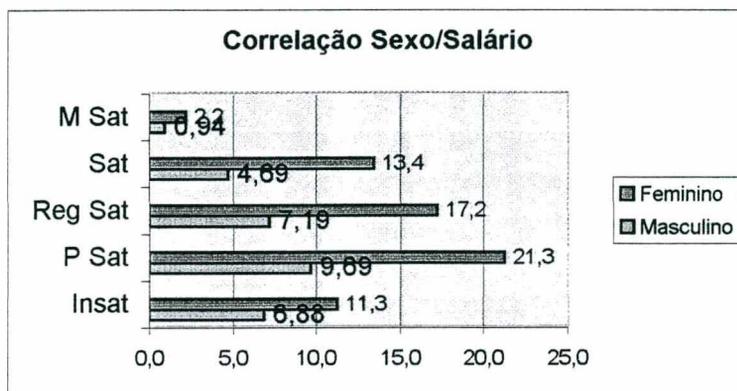


Figura 49

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação dos fatores "**Sexo/Salário**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998.

Percebe-se que tanto os homens quanto as mulheres apresentam uma alta insatisfação com relação a salário, sendo que, dos insatisfeitos, 6,88% são homens e 11,25 são mulheres; dos pouco satisfeitos, 9,69% são homens e 21,25 são mulheres; já dos que se acham regularmente satisfeitos, 7,19 são de homens e 17,19 são de mulheres; finalmente, dos satisfeitos e muito satisfeitos soma 5,63% de homens e 15,63% são de mulheres.

8.4.2 Correlação dos fatores “sexo” e “benefícios sociais (assistência médica, etc)”

TABELA 50

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Sexo/Benefícios Sociais (Assistência Médica, etc.)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM ASSISTÊNCIA MÉDICA						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	11,25	8,13	3,75	4,38	1,88	0,31	29,69
Feminino	18,13	14,38	12,19	13,44	7,50	1,88	67,50
NR	0,31	0,63	0,63	1,25	0,00	0,00	2,81
Total	29,69	23,14	16,57	19,07	9,38	2,19	100,00

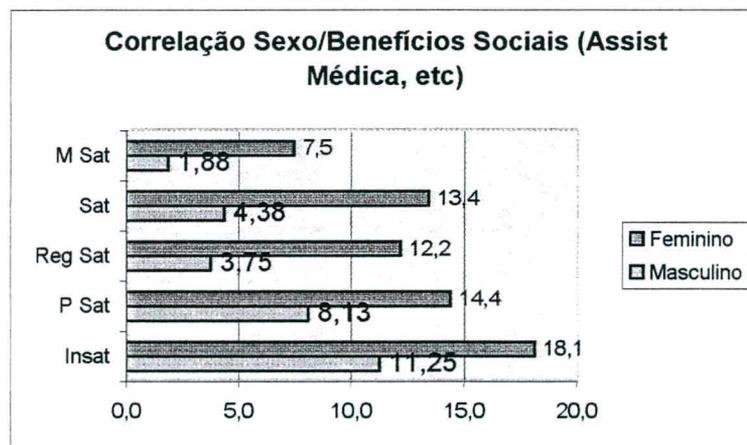


Figura 50

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação dos fatores “**Sexo/Benefícios Sociais (Assistência Médica, etc.)**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Verifica-se, à semelhança do que ocorre com o fator salário, o fator “assistência médica” causa grande insatisfação tanto nos homens quanto nas mulheres, sendo

que, dos “insatisfeitos”, 11,25 são homens e 18,13 são mulheres; os que se julgam “pouco satisfeitos” constituem-se 8,13% de homens e 14,38% de mulheres; os “regularmente satisfeitos” com assistência médica são constituídos em 3,75% de homens e 12,19% de mulheres; já os “satisfeitos” e “muito satisfeitos” somam 6,26% de homens e 20,94% de mulheres.

8.4.3 Correlação entre os fatores “sexo” e “quem define o trabalho”

TABELA 51

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Quem Define o Trabalho a Ser Feito”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM QUEM DEFINE O TRABALHO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,31	3,75	9,06	14,06	1,88	0,63	29,69
Feminino	2,19	7,19	22,50	28,75	2,50	4,38	67,50
NR	0,31	0,31	0,94	0,94	0,31	0,00	2,81
Total	2,81	11,25	32,50	43,75	4,69	5,00	100,00

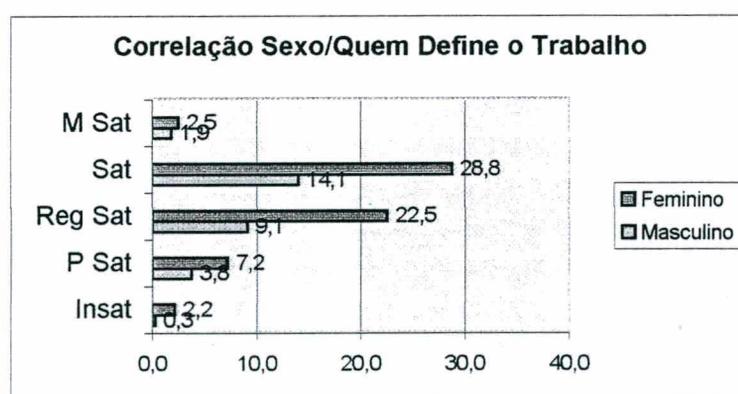


Figura 51

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Quem Define o Trabalho”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Percebe-se que há uma grande satisfação, tanto por parte dos homens quanto por parte das mulheres, a respeito do fator “quem define o trabalho” (ou quanto aos estilos de supervisão exercidos, se autocrático, se democrático ou livre), sendo que a soma dos “insatisfeitos” e dos “pouco satisfeitos” é de 3,96% de homens e 9,38% de mulheres. Já a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” é de 25% de homens e 53,75% de mulheres, representando mais de 78% da população.

8.4.4 Correlação entre os fatores “sexo” e “quem e como se fazem críticas”

TABELA 52

Distribuição de freqüência da Correlação dos Fatores “**Sexo/Quem e Como se Fazem Críticas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM QUEM E COMO SE FAZEM CRÍTICAS						
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	Total
Masculino	1,56	4,69	9,69	11,56	1,56	0,63	29,69
Feminino	5,31	11,56	16,56	26,56	3,44	4,06	67,50
NR	1,25	0,31	0,31	0,94	0,00	0,00	2,81
Total	8,12	16,56	26,56	39,06	5,00	4,69	100,00

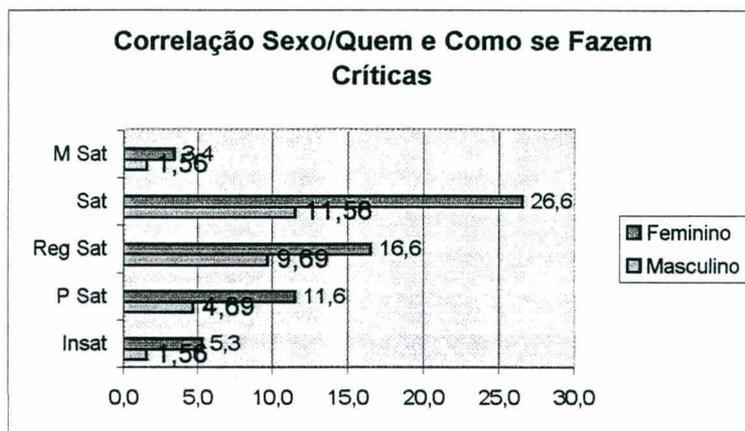


Figura 52

Gráfico da distribuição de frequência da Correlação entre os fatores "**Sexo/Quem e Como se Fazem Críticas**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Pelos dados apresentados quanto ao fator "críticas" (como e por quem são feitas), depreende-se que os estilos de supervisão também são considerados pelos servidores da PMM como proporcionando-lhes alto nível de satisfação, porquanto a soma de 22,81% dos que se apresentam como "regularmente satisfeitos", "satisfeitos" e "muito satisfeitos", são homens, enquanto que 46,56% são mulheres, atingindo um nível de 69,37% de servidores de alguma forma satisfeitos.

8.4.5 Correlação entre os fatores “sexo” e “competência técnica do chefe”

TABELA 53

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Competência Técnica do chefe”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM COMPETÊNCIA TÉCNICA DO CHEFE						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,31	1,88	6,88	12,19	8,13	0,31	29,69
Feminino	0,94	4,69	11,56	36,25	11,88	2,19	67,50
NR	0,31	0,31	0,00	1,88	0,00	0,31	2,81
Total	1,56	6,88	18,44	50,32	20,01	2,81	100,00

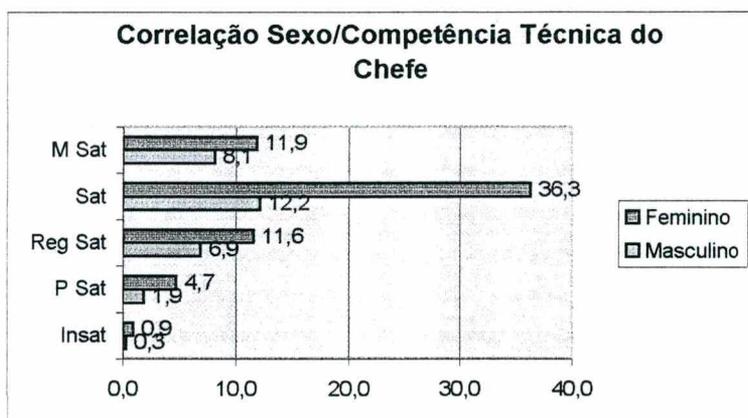


Figura 53

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Competência Técnica do Chefe”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

As mulheres consideram o seu chefe bem mais competente do que os homens, cuja soma dos níveis “regularmente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito” chega a 59,69%, enquanto que os homens somam apenas 27,20%.

8.4.6 Correlação entre os fatores “sexo” e “estabilidade no cargo”

TABELA 54

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Estabilidade no Cargo”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM ESTABILIDADE NO CARGO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	3,75	5,63	8,13	8,44	2,50	1,25	29,69
Feminino	15,31	13,44	14,38	17,50	3,13	3,75	67,50
NR	0,94	0,31	0,31	0,63	0,00	0,63	2,81
Total	20,00	19,38	22,82	26,57	5,63	5,63	100,00

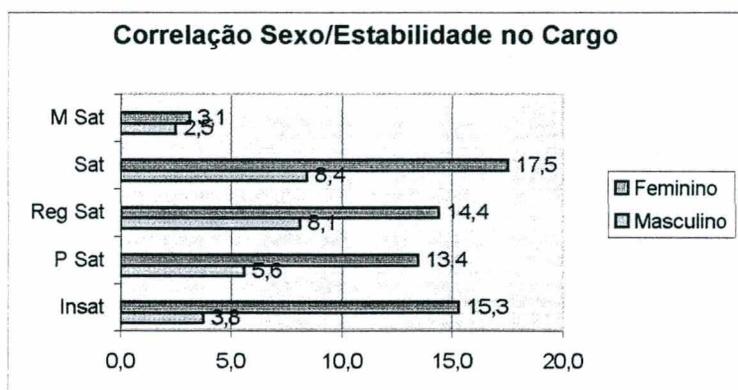


Figura 54

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Estabilidade no Cargo”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Percebe-se que as respostas, tanto de homens quanto de mulheres com relação a “estabilidade”, resultam que há uma certa divisão de opiniões, em que a soma dos “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” são de 10,38% dos homens e 28,75% das mulheres (39,13% da população). Enquanto isso, a soma dos que se consideram

“regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” é de 19,07% de homens e 35,01% de mulheres (54,08% da população).

8.4.7 Correlação entre os fatores “sexo” e “outros relacionamentos sociais”

TABELA 55

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Outros Relacionamentos Sociais”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM OUTROS RELACIONAMENTOS SOCIAIS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	3,13	3,44	4,38	12,19	4,38	2,19	29,69
Feminino	3,44	8,13	12,81	23,75	15,00	4,38	67,50
NR	0,31	0,94	0,63	0,94	0,00	0,00	2,81
Total	6,88	12,51	17,82	36,88	19,38	6,57	100,00

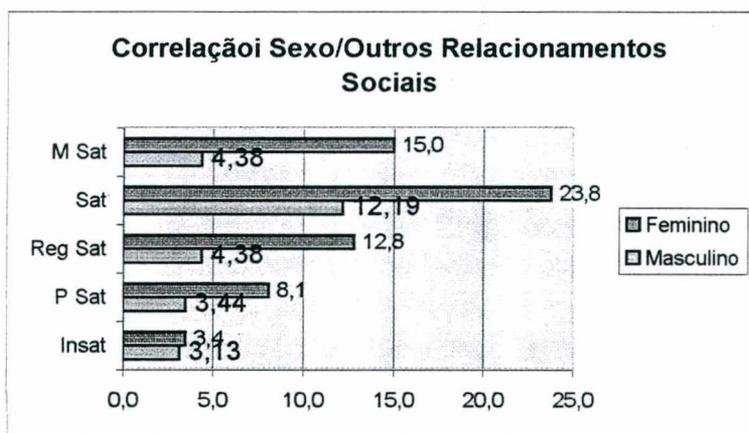


Figura 55

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Outros relacionamentos sociais”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Com relação à oportunidade de os servidores manterem “outros relacionamentos sociais” fora do ambiente de trabalho, observa-se que isto lhes proporciona altos

níveis de satisfação, sendo que a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” representa 20,95% de homens e 51,56% de mulheres.

8.4.8 Correlação entre os fatores “sexo” e “cargo (trabalho que faz)”

TABELA 56

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Cargo (Trabalho Que Faz)”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM CARGO (TRABALHO QUE FAZ)						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,00	0,94	5,00	10,63	12,19	0,94	29,69
Feminino	1,56	0,63	6,88	29,38	25,94	3,13	67,50
NR	0,00	0,31	0,63	1,25	0,31	0,31	2,81
Total	1,56	1,88	12,51	41,26	38,44	4,38	100,00

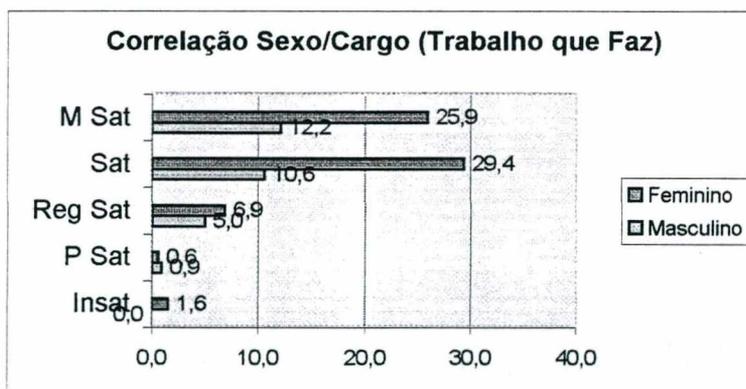


Figura 56

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Cargo (Trabalho Que Faz)”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Há um alto nível de satisfação dos servidores a respeito do fator “cargo”, ou seja, quanto ao trabalho, serviço ou atribuições que desempenham, sendo a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” de 27,82% de homens e 62,20% de mulheres (90,02% da população).

8.4.9 Correlação entre os fatores “sexo” e “receber ordens”

TABELA 57
Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores
“Sexo/Receber Ordens”, na opinião do servidor da PMM,
Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO EM RECEBER ORDENS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,00	1,56	10,31	13,44	4,38	0,00	29,69
Feminino	0,63	7,50	19,06	29,06	6,56	4,69	67,50
NR	0,00	0,31	1,56	0,63	0,00	0,31	2,81
Total	0,63	9,37	30,93	43,13	10,94	5,00	100,00

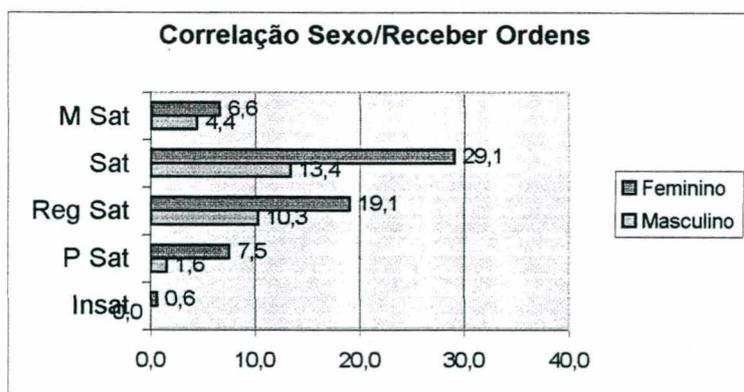


Figura 57

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Receber Ordens”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto aos estilos de supervisão adotados na PMM medido pelo fator “receber ordens”, mais uma vez confirma-se o fato de que há um alto nível de satisfação do servidor, visto que a soma dos que se consideram “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” é da ordem de 28,13% de homens e 54,68% de mulheres.

8.4.10 Correlação entre os fatores “sexo” e “vir-a-ser chefe”

TABELA 58

Distribuição de frequência (%) da Correlação dos Fatores “**Sexo/Vir-a-Ser Chefe**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO EM VIR-A-SER CHEFE						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,31	2,81	8,75	9,38	7,81	0,63	29,69
Feminino	4,38	11,56	11,56	24,69	9,69	5,63	67,50
NR	0,00	0,31	0,63	1,25	0,31	0,31	2,81
Total	4,69	14,68	20,94	35,32	17,81	6,57	100,00

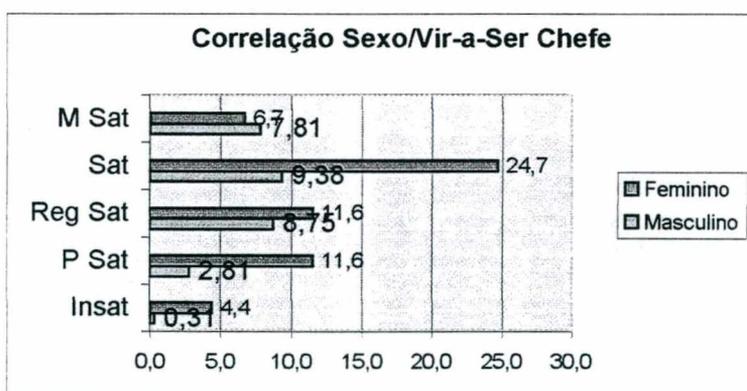


Figura 58

Gráfico da distribuição de frequência da Correlação entre os fatores “**Sexo/Vir-a-Ser Chefe**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Dos que se disseram propensos a assumir responsabilidades pela assunção a cargos de chefia, dos que se disseram “regularmente satisfeitos“, 8, 75% são homens e 11,56% são mulheres; dos que se disseram “satisfeitos“, 9,38% são homens e 24,69% são mulheres; já dos que se disseram “muito satisfeitos“, 7,81% são homens e 9,69% são mulheres. Contrário senso, 4,38% das mulheres e 0,31% dos homens apresentam-se “insatisfeitos“, enquanto que, dos “pouco satisfeitas“, 2,81% são homens e 11,56 são mulheres em ocupar chefias (mais de 15,00% da população).

8.4.11 Correlação entre os fatores “sexo” e “poder de decisão”

TABELA 59
Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores
“Sexo/Poder de Decisão”, na opinião do servidor da PMM,
Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM PODER DE DECISÃO						
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	Total
Masculino	1,88	3,13	10,94	10,00	3,13	0,63	29,69
Feminino	6,56	5,94	17,81	24,06	5,63	7,50	67,50
NR	0,94	0,00	0,31	0,63	0,31	0,63	2,81
Total	9,38	9,07	29,06	34,69	9,07	8,76	100,00

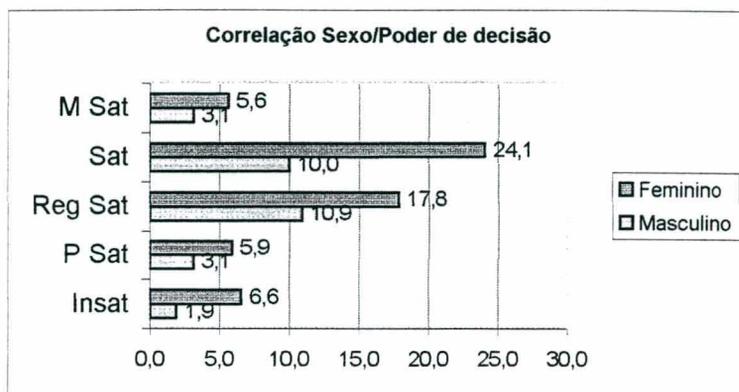


Figura 59

Gráfico da distribuição de frequência da Correlação entre os fatores "**Sexo/Poder de Decisão**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto ao fator que avalia a satisfação do servidor com relação ao "poder de decisão" na execução do seu trabalho, ou seja, quanto ao nível de democratização das gerências, têm se que há um alto nível geral de satisfação por parte dos servidores, sendo que estes apresentam uma soma entre "regularmente satisfeitos", "satisfeitos" e "muito satisfeitos" da ordem de 24,07% de homens e 47,50% de mulheres.

8.4.12 Correlação entre os fatores “sexo” e “grau de responsabilidade”

TABELA 60

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Grau de Responsabilidade”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM GRAU DE RESPONSABILIDADE						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,00	0,00	5,00	15,63	8,44	0,63	29,69
Feminino	0,31	1,56	5,31	34,69	19,06	6,56	67,50
NR	0,00	0,31	0,31	1,56	0,00	0,63	2,81
Total	0,31	1,87	10,62	51,88	27,50	7,82	100,00

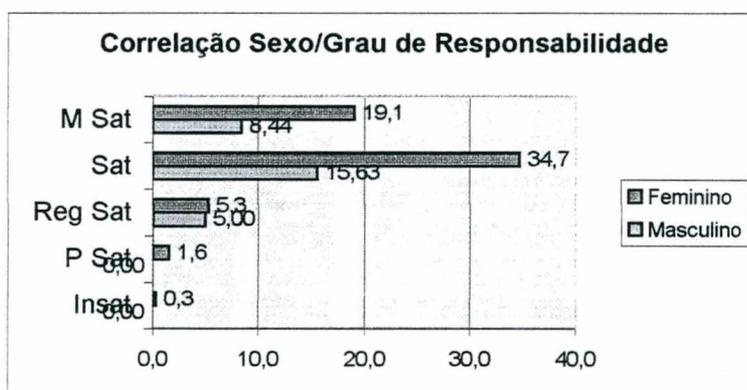


Figura 60

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Grau de Responsabilidade”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto ao fator que avalia a satisfação do servidor em relação ao “grau de responsabilidade” do qual está investido, as respostas dadas permitem inferir que também há um alto nível de satisfação, cujas somas entre “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” representam 29,07% de homens e 59,06% de mulheres ou 88,13% da população.

8.4.13 Correlação entre os fatores “sexo” e “sistema de promoção”

TABELA 61

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Sistema de Promoção”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM SISTEMA DE PROMOÇÃO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	7,19	5,94	8,75	5,00	1,88	0,94	29,69
Feminino	14,06	13,13	16,88	12,19	2,50	8,75	67,50
NR	0,63	0,63	0,00	0,94	0,00	0,63	2,81
Total	21,88	19,70	25,63	18,13	4,38	10,32	100,00

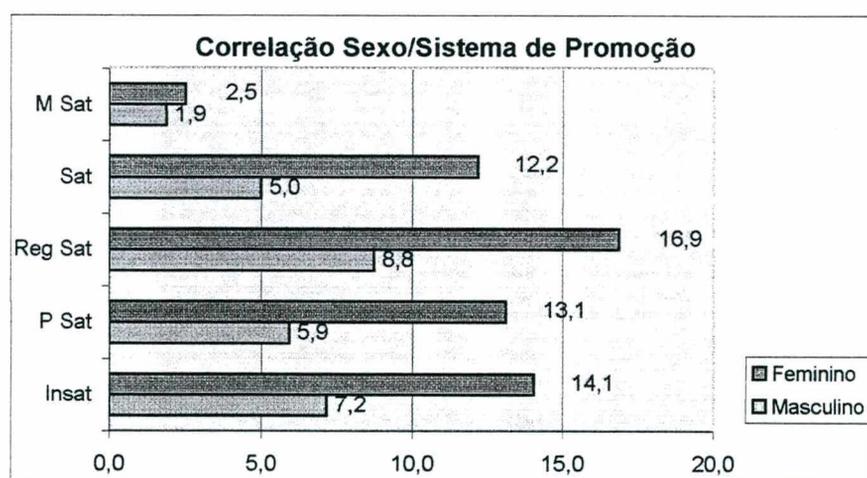


Figura 61

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Sistema de Promoção”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Tanto homens quanto mulheres apresentam altos níveis de insatisfação com relação ao “sistema de promoção” existente (ou não existente) na PMM, cuja soma dos “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” é de 13,13% de homens e 27,19% de mulheres, o que representa 40,32% da população. Os “regularmente satisfeitos”

representam 8,75 de homens e 16,88 de mulheres, sendo este nível uma zona intermediária que tanto pode ser somada com os satisfeitos quanto com os insatisfeitos.

8.4.14 Correlação entre os fatores “sexo” e “uso das habilidades pessoais”

TABELA 62

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Sexo/Usos das Habilidades Pessoais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM USO DAS HABILIDADES PESSOAIS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,31	2,81	9,69	11,25	5,00	0,63	29,69
Feminino	0,94	4,69	10,94	33,75	10,31	6,88	67,50
NR	0,00	0,31	0,00	1,88	0,00	0,63	2,81
Total	1,25	7,81	20,63	46,88	15,31	8,14	100,00

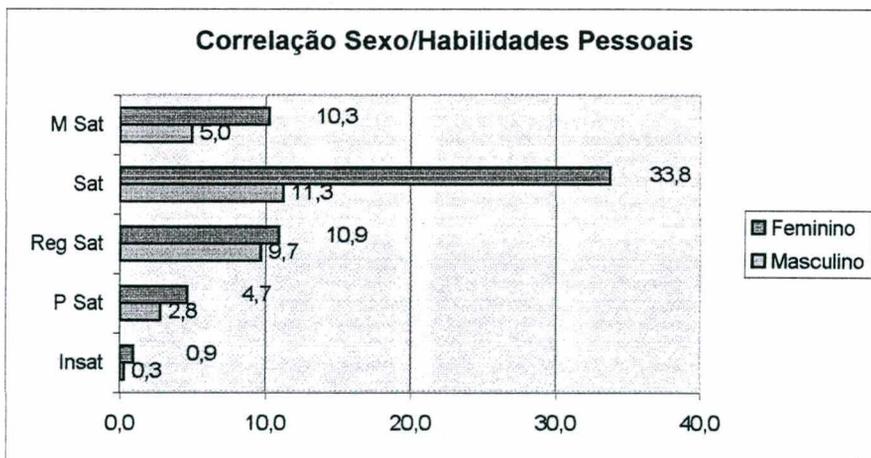


Figura 62

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “**Sexo/Usos das Habilidades Pessoais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM, quanto ao fator “habilidades pessoais”, apresentam níveis elevados de satisfação, sendo que a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” é de 25,94% de homens e 55,00% de mulheres, significando 80,94% da população.

8.4.15 Correlação entre os fatores “sexo” e “desafios do trabalho”

TABELA 63

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Sexo/Desafios do Trabalho”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

SEXO	SATISFAÇÃO COM DESAFIOS DO TRABALHO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Masculino	0,00	1,25	6,56	14,69	6,88	0,31	29,69
Feminino	0,94	3,44	10,31	33,13	13,44	6,25	67,50
NR	0,31	0,00	0,31	1,56	0,00	0,63	2,81
Total	1,25	4,69	17,18	49,38	20,32	7,19	100,00

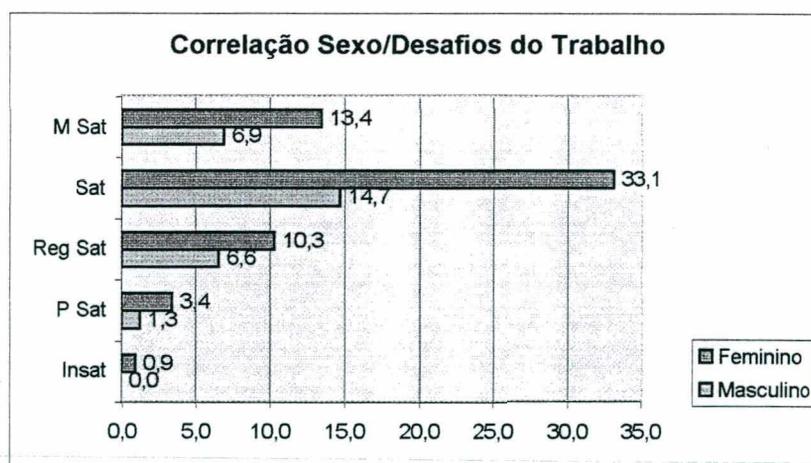


Figura 63

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Sexo/Desafios do Trabalho”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Também quanto à correlação dos fatores “sexo” e “desafios do trabalho”, os servidores da PMM apresentam níveis elevados de satisfação, em que a soma dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos” é de 28,13% de homens e 56,88% de mulheres, perfazem 85,01% da população.

8.4.16 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “salário”

TABELA 64

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Salário”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM SALÁRIO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	8,13	10,63	10,00	2,81	0,31	0,31	32,19
Comissionado	1,25	4,06	4,69	3,44	0,63	0,63	14,69
Temporário	8,75	14,06	9,06	11,25	2,19	1,56	46,88
NR	1,25	2,81	1,25	0,94	0,00	0,00	6,25
Total	19,38	31,56	25,00	18,44	3,13	2,50	100,00

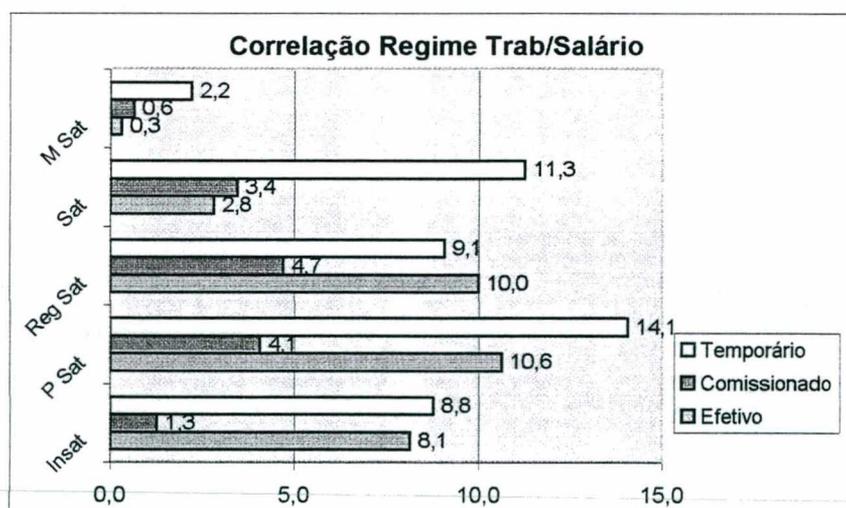


Figura 64

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Regime de trabalho/Salário”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto à correlação dos fatores “regime de trabalho” e “salário”, os servidores apresentam altos índices de insatisfação, representados pela soma dos “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” em 18,76% de efetivos, 5,31% de comissionados e 22,81% de temporários, num total de 46,88%. Os respondentes que se consideraram “regularmente satisfeitos” são 10,00% de efetivos, 4,69% de comissionados e 9,06% de temporários (23,75% da população).

8.4.17 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “benefícios sociais (assistência médica, etc.)”

TABELA 65

Distribuição de frequência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Benefícios Sociais (Assist Médica, etc.)”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM ASSISTÊNCIA MÉDICA						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	13,13	8,13	5,94	3,13	1,25	0,63	32,19
Comissionado	2,50	3,75	2,50	5,00	0,63	0,31	14,69
Temporário	11,25	9,06	7,81	10,31	7,50	0,94	46,88
NR	2,81	2,19	0,31	0,63	0,00	0,31	6,25
Total	29,69	23,13	16,56	19,07	9,38	2,19	100,00

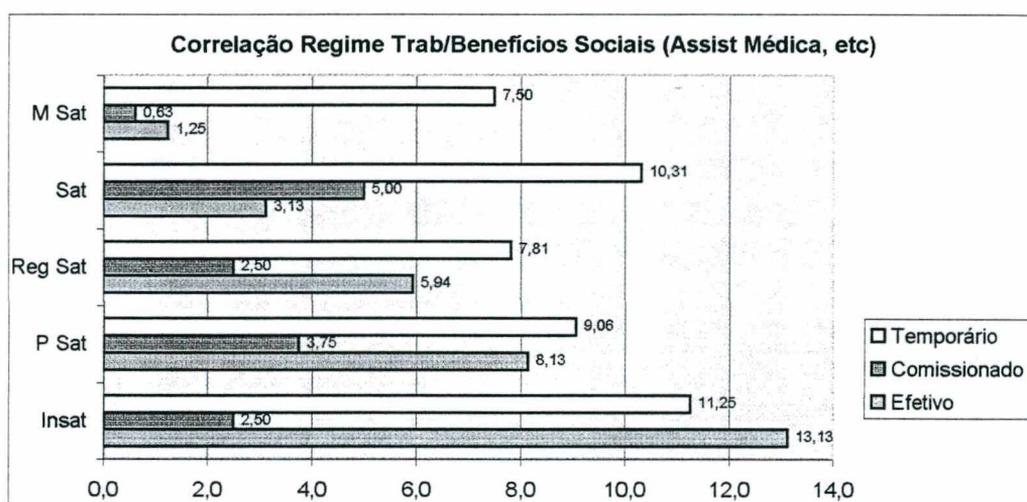


Figura 65

Gráfico da distribuição de frequência da Correlação entre os fatores
“Regime Trabalho/Benefícios Sociais (Assistência Médica, etc.)”, na
 opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM apresentam altos índices de insatisfação com a “benefícios sociais” do tipo “assistência médica, odontológica e hospitalar”, cuja soma dos “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” é de 21,26% de efetivos, 6,25 de comissionados e 20,31% de temporários (47,82% da população).

8.4.18 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “quem define o trabalho”

TABELA 66

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Quem Define o Trabalho”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM QUEM DEFINE DIRETRIZES TÉCNICAS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,00	3,75	11,88	13,75	0,94	1,88	32,19
Comissionado	0,31	0,94	3,13	8,75	0,63	0,94	14,69
Temporário	2,50	5,63	14,69	19,38	2,81	1,88	46,88
NR	0,00	0,94	2,81	1,88	0,31	0,31	6,25
Total	2,81	11,26	32,51	43,76	4,69	5,01	100,00

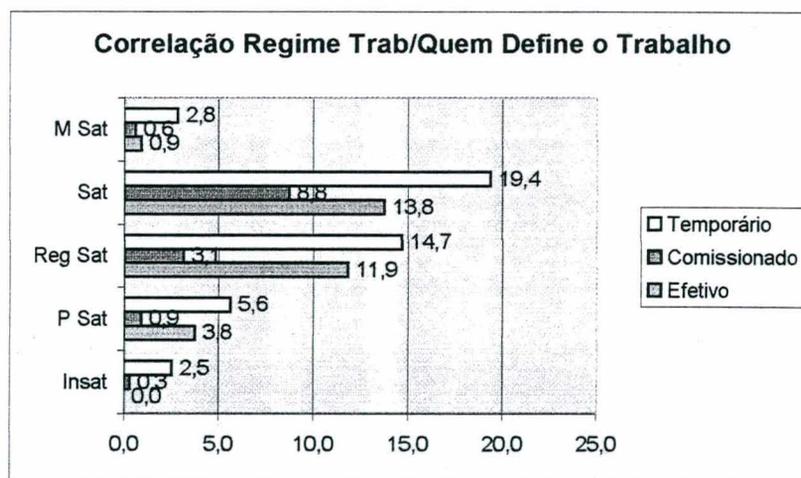


Figura 66

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Regime Trabalho/Quem define o Trabalho”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM, de qualquer regime de trabalho, apresentam níveis elevados de satisfação quanto à forma como são determinadas as “diretrizes técnicas do trabalho” (o trabalho que deve ser feito), representados pelas somas dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, sendo 26,57% de

efetivos, 12,51% de comissionados e 36,88% de temporários (75,96% da população).

8.4.19 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “quem e como se fazem as críticas”

TABELA 67

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime de Trabalho/Quem e Como se Fazem Críticas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM QUEM E COMO SE FAZEM CRÍTICAS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	3,75	6,25	9,69	9,69	1,56	1,25	32,19
Comissionado	1,25	0,94	2,50	8,13	0,94	0,94	14,69
Temporário	2,50	7,81	12,81	19,38	2,19	2,19	46,88
NR	0,63	1,56	1,56	1,88	0,31	0,31	6,25
Total	8,13	16,56	26,56	39,08	5,00	4,69	100,00

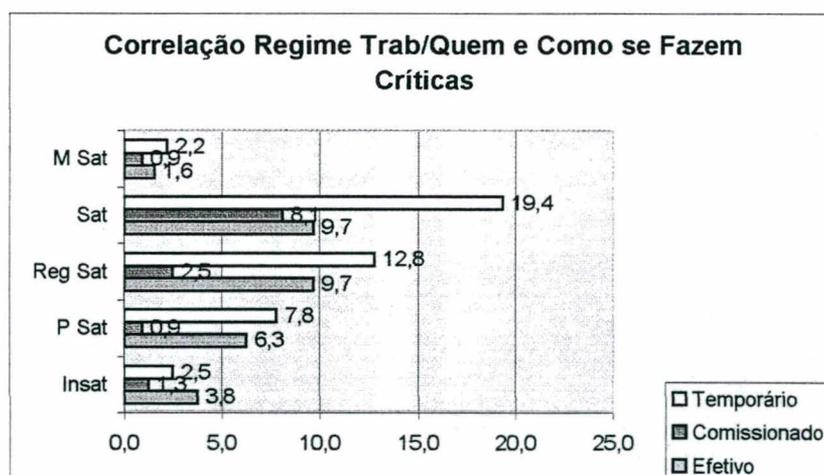


Figura 67

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “**Regime Trabalho/Quem e Como se Fazem Críticas**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM, quanto ao fator “críticas” (maneira como são feitas e por quem são feitas as críticas), apresentaram altos níveis de satisfação. Se somarmos os índices dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, 20,94% são de efetivos, 11,57% são de comissionados e 34,38% são de temporários (66,89% da população).

8.4.20 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “competência técnica do chefe”

TABELA 68

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Competência Téc do Chefe” na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM COMPETÊNCIA TÉCNICA DO CHEFE						
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	Total
Efetivo	0,63	1,88	7,81	15,94	5,31	0,63	32,19
Comissionado	0,31	0,94	0,94	6,88	5,00	0,63	14,69
Temporário	0,63	3,13	8,44	24,69	8,75	1,25	46,88
NR	0,00	0,94	1,25	2,81	0,94	0,31	6,25
Total	1,57	6,89	18,44	50,32	20,00	2,82	100,00

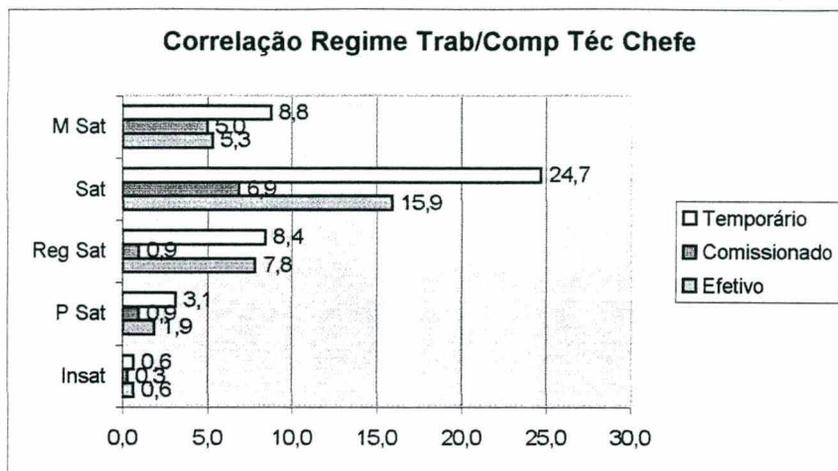


Figura 68

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores "**Regime Trabalho/Competência Técnica do Chefe**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto à correlação dos fatores "regime de trabalho" e "competência técnica do chefe", os servidores consideraram-se com alto grau de satisfação, cuja soma dos "regularmente satisfeitos", "satisfeitos" e "muito satisfeitos" é de 29,06% de efetivos, 12,82% de comissionados e 41,88% de temporários. Portanto, os servidores acreditam que seus chefes são realmente competentes, o que acarreta essa satisfação que foi detectada na pesquisa.

8.4.21 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “estabilidade no cargo”

TABELA 69

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime Trabalho/Estabilidade no Cargo**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM ESTABILIDADE NO CARGO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	4,69	6,88	7,50	9,38	2,50	1,25	32,19
Comissionado	3,13	2,19	2,50	5,00	0,31	1,56	14,69
Temporário	11,25	9,38	11,56	10,31	2,19	2,19	46,88
NR	0,94	0,94	1,25	1,88	0,63	0,63	6,25
Total	20,01	19,39	22,81	26,57	5,63	5,63	100,00

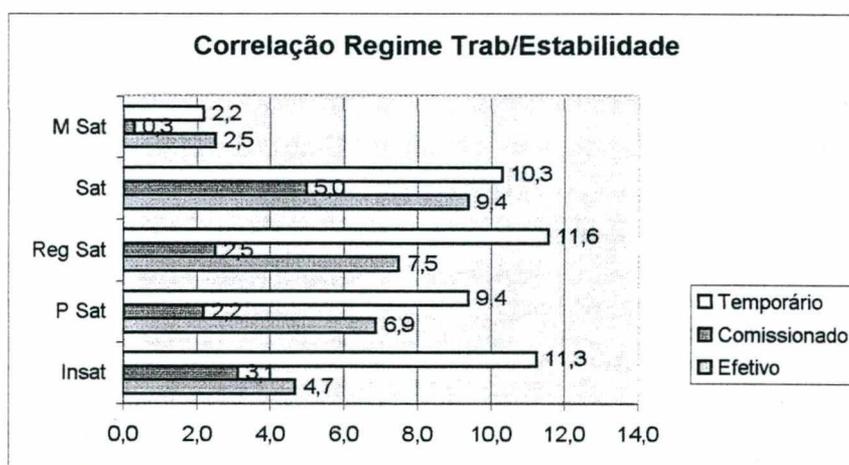


Figura 69

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “**Regime Trabalho/Estabilidade no Cargo**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM, quanto à correlação dos fatores “regime de trabalho” e “estabilidade no cargo”, apresentam uma certa divisão de sentimentos entre a “satisfação” e a “insatisfação”. Representados pelas somas, temos os índices de

insatisfação da ordem de 11,57% dos efetivos, 5,32% dos comissionado e 20,63% dos temporários. Situando-se na zona intermediária “regularmente satisfeito” temos 7,50% de efetivos, 2,50% de comissionados e 11,56% de temporários. Finalmente, entre os “satisfeitos” e “muito satisfeitos” temos 11,88% de efetivos, 5,31% de comissionados e 12,50% de temporários.

8.4.22 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “outros relacionamentos sociais”

TABELA 70

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime Trabalho/Outros Relacionamentos Sociais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM OUTROS RELACIONAMENTOS SOCIAIS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	2,19	2,50	7,19	12,50	5,94	1,88	32,19
Comissionado	0,63	1,56	2,19	6,56	2,81	0,94	14,69
Temporário	3,75	6,25	7,81	16,25	9,69	3,13	46,88
NR	0,31	2,19	0,63	1,56	0,94	0,63	6,25
Total	6,88	12,50	17,82	36,87	19,38	6,58	100,00

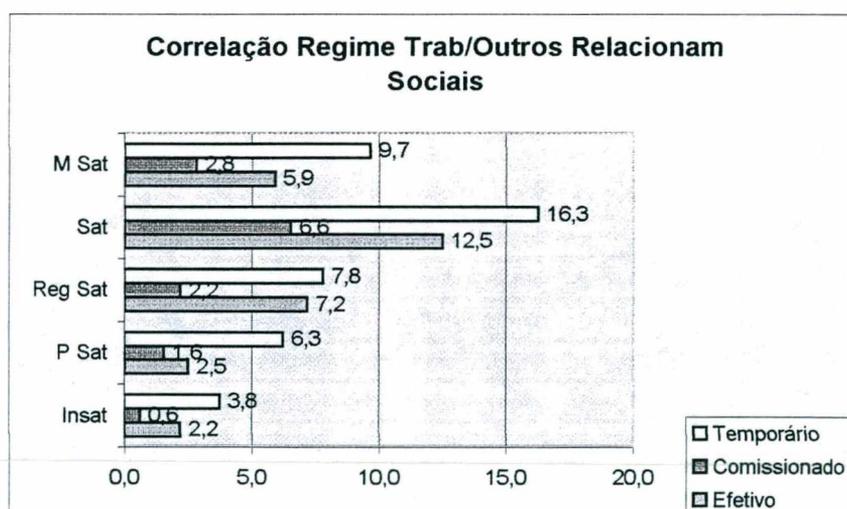


Figura 70

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “**Regime Trabalho/Outros Relacionamentos Sociais**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

A correlação dos fatores “regime de trabalho” e “outros relacionamentos sociais” avaliados entre os servidores da PMM, apresenta igualmente alto índice de satisfação. Representando-se as somas entre os “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, temos 25,63 de efetivos, 11,56% de comissionados e 33,75% de temporários, representando 70,94% da população.

8.4.23 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “cargo (trabalho que faz)”

TABELA 71

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos **Fatores “Regime Trabalho/Cargo (Trabalho Que Faz)”**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM CARGO (TRABALHO QUE FAZ)						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,00	0,31	4,69	14,38	11,56	1,25	32,19
Comissionado	0,31	0,94	1,88	4,69	6,25	0,63	14,69
Temporário	1,25	0,63	5,00	19,38	18,13	2,50	46,88
NR	0,00	0,00	0,94	2,81	2,50	0,00	6,25
Total	1,56	1,88	12,51	41,26	38,44	4,38	100,00

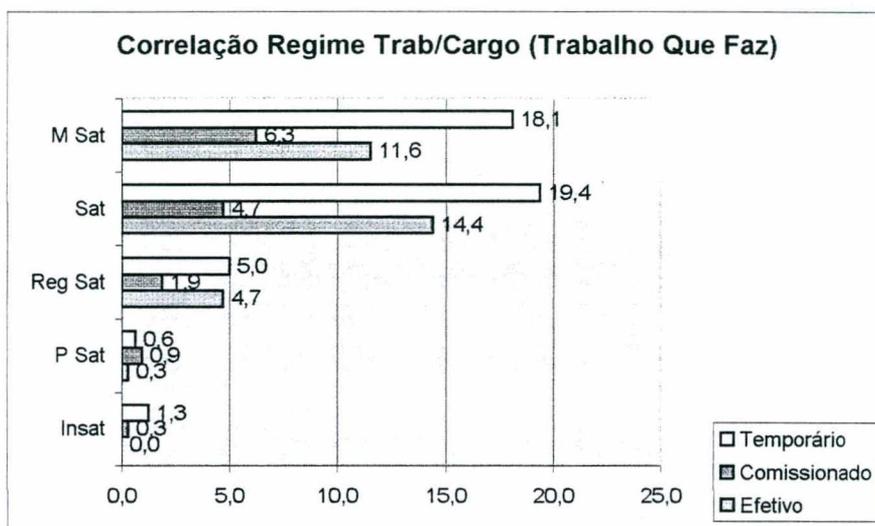


Figura 71

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores "**Regime Trabalho/Cargo (Trabalho Que Faz)**", na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os índices relativos à correlação dos fatores "regime de trabalho" e "cargo (o trabalho que faz)", indicam alto nível de satisfação do servidor, em que as somas para "regularmente satisfeito", "satisfeito" e "muito satisfeito" é de 30,63% de efetivos, 12,82% de comissionados e 42,51% de temporários, representando 85,96% da população.

8.4.24 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “receber ordens”

TABELA 72

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Receber Ordens”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO EM RECEBER ORDENS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,00	3,13	13,13	10,94	3,13	1,88	32,19
Comissionado	0,00	0,63	3,75	6,88	2,50	0,94	14,69
Temporário	0,63	4,38	12,50	22,81	5,00	1,56	46,88
NR	0,00	1,25	1,56	2,50	0,31	0,63	6,25
Total	0,63	9,39	30,94	43,13	10,94	5,01	100,00

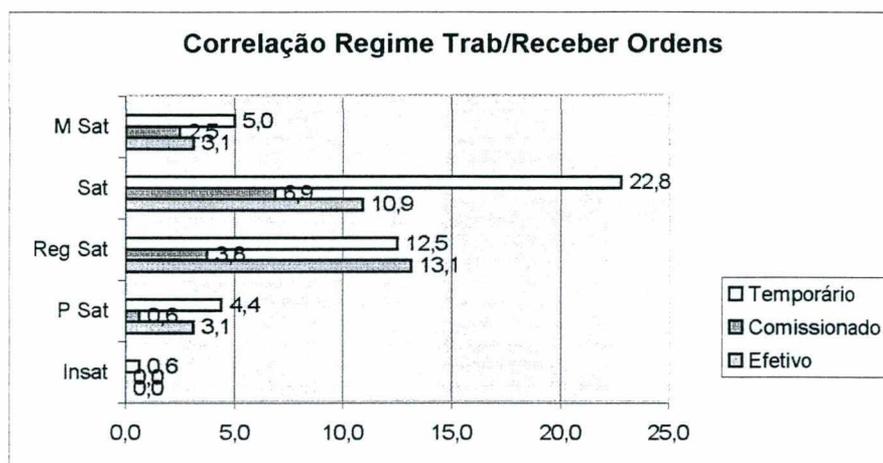


Figura 72

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores **Regime Trabalho/Receber Ordens**, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto ao fator “receber ordens”, que mede o nível de satisfação para com os estilos de supervisão, os servidores demonstraram-se altamente satisfeitos, ou seja, considerando-se as somas das respostas “regularmente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito”, estes representam 27,20% de efetivos, 13,13% de comissionados e 40,31% de temporários (80,64% da população).

8.4.25 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “vir-a-ser chefe”

TABELA 73

Distribuição de frequência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Vir-a-Ser Chefe”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM VIR - A - SER CHEFE						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,63	5,31	7,50	10,31	5,94	2,50	32,19
Comissionado	0,63	0,31	3,44	5,94	3,13	1,25	14,69
Temporário	3,13	8,44	9,06	16,88	6,88	2,50	46,88
NR	0,31	0,63	0,94	2,19	1,88	0,31	6,25
Total	4,70	14,69	20,94	35,32	17,83	6,56	100,00

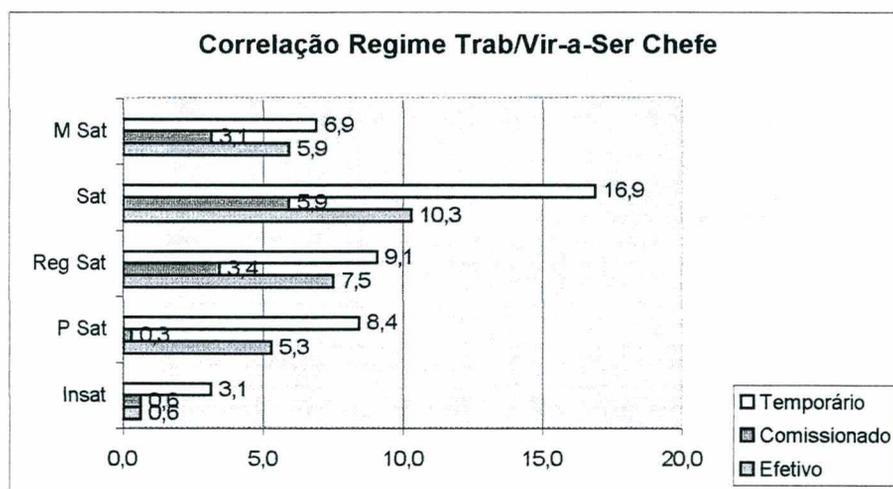


Figura 73

Gráfico da distribuição de frequência da Correlação entre os fatores “Regime Trabalho/Vir-a-Ser - Chefe”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Na correlação dos fatores “regime de trabalho” e “vir-a-ser chefe”, os servidores da PMM apresentaram índices elevados de satisfação, os quais, somando-se os “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, chega-se a índices da ordem de 23,75% de efetivos, 12,51% de comissionados e 32,82% de temporários., num total de 69,08% da população.

8.4.26 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “poder de decisão”

TABELA 74

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime Trabalho/Poder de Decisão**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM PODER DE DECISÃO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	3,44	3,44	8,44	11,88	2,50	2,50	32,19
Comissionado	0,94	0,31	2,50	6,88	1,88	2,19	14,69
Temporário	4,69	4,06	15,31	15,00	4,38	3,44	46,88
NR	0,31	1,25	2,81	0,94	0,31	0,63	6,25
Total	9,38	9,06	29,06	34,70	9,07	8,76	100,00

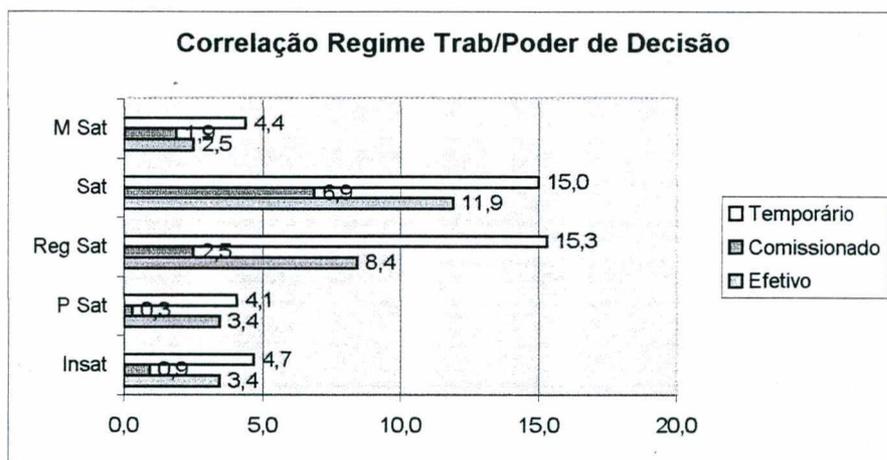


Figura 74

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “**Regime Trabalho/Poder de Decisão**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Quanto à correlação dos fatores “regime de trabalho” e “poder de decisão”, os servidores igualmente apresentam altos índices de satisfação, os quais, representados através das somas dos “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e

“muito satisfeitos” indicam que destes, 22,82% são de efetivos, 11,26% são de comissionados e 34,69% são de temporários.

8.4.27 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “grau de responsabilidade”

TABELA 75

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/Grau de Responsabilidade”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM GRAU DE RESPONSABILIDADE						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,00	0,94	3,75	15,00	10,63	1,88	32,19
Comissionado	0,00	0,31	0,31	7,19	4,69	2,19	14,69
Temporário	0,31	0,63	5,31	26,25	11,25	3,13	46,88
NR	0,00	0,00	1,25	3,44	0,94	0,63	6,25
Total	0,31	1,88	10,62	51,88	27,51	7,83	100,00

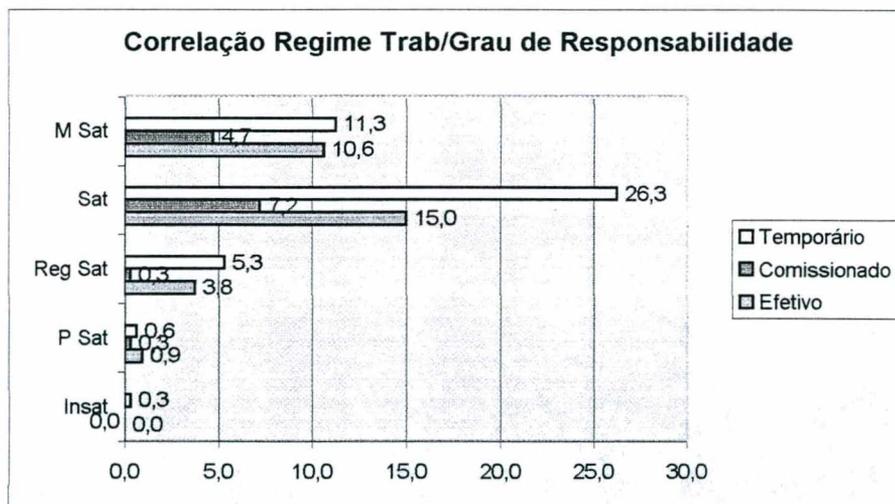


Figura 75

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Regime Trabalho/Grau de Responsabilidade”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores da PMM, na correlação dos fatores “regime de trabalho” e “grau de responsabilidade”, na sua percepção, somando-se os “regularmente satisfeitos”, “satisfeitos” e “muito satisfeitos”, têm-se que 29,38% são de efetivos, 12,19 são de comissionados e 42,81% são de temporários, num total relativo à população de 84,38%.

8.4.28 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “sistema de promoção”

TABELA 76

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime Trabalho/Sistema de Promoção**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM SISTEMA DE PROMOÇÃO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	7,50	7,19	7,50	5,94	1,25	2,81	32,19
Comissionado	3,13	1,88	2,50	3,13	1,56	2,50	14,69
Temporário	9,69	9,69	13,44	8,13	1,56	4,38	46,88
NR	1,56	0,94	2,19	0,94	0,00	0,63	6,25
Total	21,88	19,70	25,63	18,14	4,37	10,32	100,00

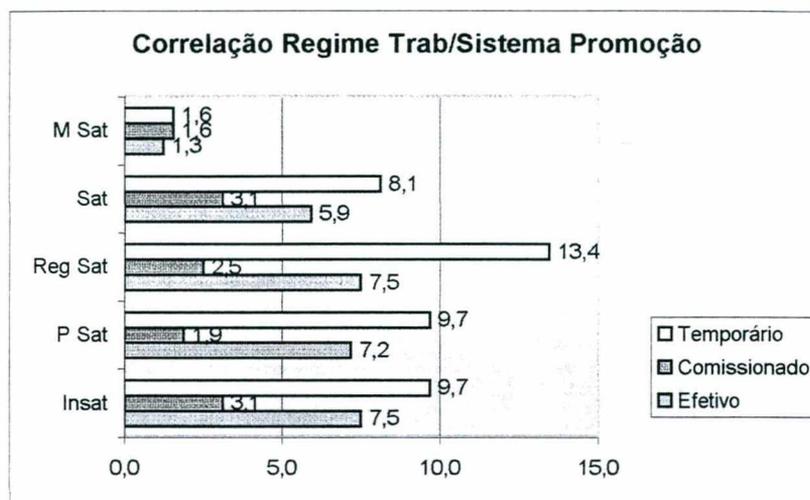


Figura 76

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Regime Trabalho/Sistema de Promoção”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Os servidores apresentam altos índices de insatisfação quanto à correlação dos fatores “regime de trabalho” e “sistema de promoção”, podendo-se inferir com isso a falta de um plano de carreira e salários (PCS) capaz de motivá-los mais ainda para o crescimento e o comprometimento com a PMM e para com os seus programas sociais e institucionais. Dos respondentes ao questionário, somando-se os “insatisfeitos” e “pouco satisfeitos” têm-se 14,69% de efetivos, 5,01% de comissionados e 19,38% de temporários. Dos que se situam na zonas intermediária, 7,50% são de efetivos, 2,50% são de comissionados e 13,44% são de temporários.

8.4.29 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “uso das habilidades pessoais”

TABELA 77

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “Regime Trabalho/ Uso das Habilidades Pessoais”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM USO DAS HABILIDADES PESSOAIS						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,31	2,50	6,88	13,44	6,88	2,19	32,19
Comissionado	0,00	1,56	2,81	5,63	2,81	1,88	14,69
Temporário	0,94	3,44	10,00	23,13	5,63	3,75	46,88
NR	0,00	0,31	0,94	4,69	0,00	0,31	6,25
Total	1,25	7,81	20,63	46,89	15,32	8,13	100,00

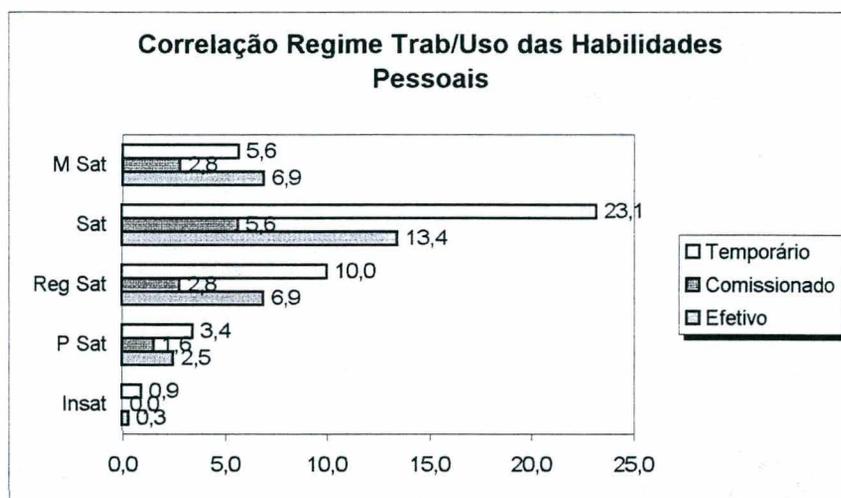


Figura 77

Gráfico da distribuição de freqüência da Correlação entre os fatores “Regime Trabalho/ Uso das Habilidades Pessoais”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

Com vistas à correlação dos fatores “regime de trabalho” e “uso das habilidades pessoais”, os servidores da PMM apresentam também elevados índices de

satisfação, em que da soma das categorias “regularmente satisfeito”, “satisfeito” e “muito satisfeito”, 27,20% são de efetivos, 11,25% são de comissionados e 38,76% são de temporários, significando 77,21% da população.

8.4.30 Correlação entre os fatores “regime de trabalho” e “desafios do trabalho”

TABELA 78

Distribuição de freqüência (%) da Correlação dos Fatores “**Regime Trabalho/Desafios do Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998

REGIME TRABALHO	SATISFAÇÃO COM DESAFIOS DO TRABALHO						Total
	Insat	Pouco Sat	Reg Sat	Sat	Muito Sat	NR	
Efetivo	0,63	0,63	5,31	15,00	9,38	1,25	32,19
Comissionado	0,31	0,31	2,19	6,56	3,13	2,19	14,69
Temporário	0,31	3,44	8,44	24,69	7,19	2,81	46,88
NR	0,00	0,31	1,25	3,13	0,63	0,94	6,25
Total	1,25	4,69	17,19	49,38	20,33	7,19	100,00

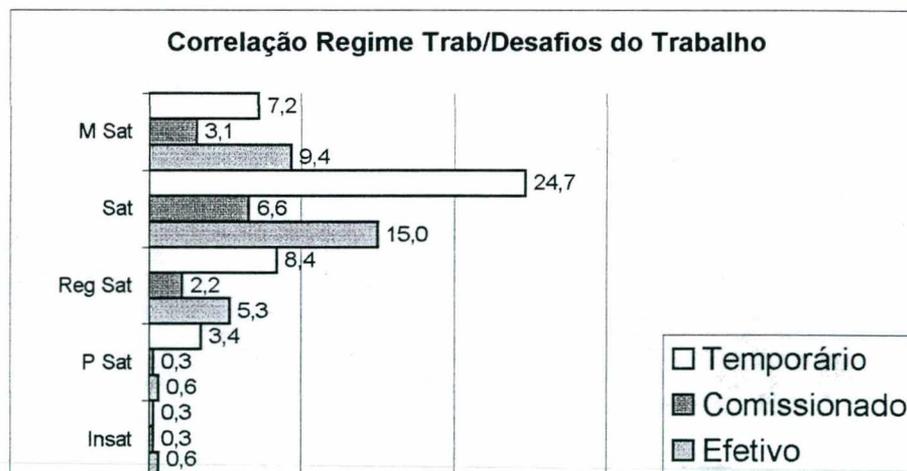


Figura 78

Gráfico da Correlação entre os fatores “**Regime Trabalho/Desafios do Trabalho**”, na opinião do servidor da PMM, Manacapuru, Am, 1.998.

Observa-se, quanto à correlação dos fatores 'regime de trabalho' e 'desafios do trabalho', um alto nível de satisfação do servidor também com relação aos desafios que o seu trabalho representa, segundo a sua percepção, fazendo com que, da soma das categorias "regularmente satisfeito", "satisfeito" e "muito satisfeito", 29,69% seja de efetivos, 11,88% seja de comissionados e 40,32% seja de temporários.

Finda-se assim a Apresentação dos Resultados da pesquisa e espera-se haver alcançado os objetivos a que se propôs, os quais serão comentados nas Conclusões e Sugestões a seguir.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As **conclusões** a que se chegou nesta pesquisa, pontualmente, conforme Castro (1.977) e o princípio da parcimônia, foram os seguintes: Conforme as hipóteses básicas previstas na metodologia

Quanto à **HIPÓTESE BÁSICA** :

“**SE** a Prefeitura estivesse cumprindo e satisfazendo as condições contratuais básicas de trabalho, quais sejam: a) salário; b) salubridade das condições ambientais; c) liberdade de relacionamentos sociais;

SE tivesse um bom plano de carreira e salários (PCS), com critérios objetivos de promoção e políticas corretas de administração de salários, com possibilidade de crescimento profissional;

e **SE** adotasse estilos de supervisão e gerenciamento democráticos...

ENTÃO, o servidor responderia de forma positiva, isto é, opinando com um grau maior na escala de níveis hierarquizados que vão de 1 (insatisfeito) a 5 (muito satisfeito) no instrumento de pesquisa;

CASO CONTRÁRIO, responderia de forma a demonstrar sua insatisfação com aqueles fatores que, na sua opinião, não estivessem sendo satisfeitos de maneira adequada”...

CONCLUSÃO :

...acredita-se que, através do levantamento das opiniões dos servidores públicos municipais de Manacapuru em relação aos níveis de suas motivações,

tenha-se comprovado a hipótese, haja vista que suas respostas corresponderam à existência ou não de condições satisfatórias relativas às questões denominadas de higiênicas, tais como as questões contratuais de trabalho, condições ambientais e sociais, estilos de supervisão e gerenciamento adotados pelos chefes de serviço, etc.

Da mesma forma com relação às questões motivacionais, os servidores responderam de acordo com a existência ou não das condições relacionadas com o cargo ou trabalho em si, conforme são garantidas ou não a existência de liberdade na execução do serviço, seja pela adoção de estilos democráticos de gerenciamento, seja pela percepção por parte do servidor de sua importância nas tomadas de decisão, do grau de responsabilidade e da importância do seu serviço, bem como da oportunidade de crescimento e promoção.

2 – Quanto aos **Objetivos Específicos**, foram as seguintes as **Conclusões** pontualmente :

OBJETIVO 1:

“**Apresentar um diagnóstico** acerca da motivação dos servidores da PMM, a fim de que se pudesse propor os resultados alcançados como contribuição à Administração Municipal de Manacapuru na formulação de planos estratégicos de RH”.

CONCLUSÃO 1 :

Acredita-se havê-lo alcançado através do levantamento de campo realizado com a aplicação dos questionários, com as análises estatísticas verificadas e com os resultados apresentados nesta pesquisa, através dos quais é possível propor à PMM a adoção, dentre outras, das seguintes medidas a título de...

SUGESTÕES :

- 1) Elaboração de um Plano de Carreiras e Salários – PCS, capaz de corrigir as distorções e insatisfações com relação à falta de critérios objetivos e políticas de promoção;
- 2) O restabelecimento do *status quo ante* caso tenha ocorrido reduções de ganhos salariais em face de políticas de ajuste orçamentário e financeiro;
- 3) A implementação de uma política de recrutamento e seleção de RH respeitando-se as exigências constitucionais de concurso público;
- 4) A implantação de programas de treinamento sistemáticos de RH;
- 5) A possibilidade da garantia de uma maior participação dos servidores na definição e elaboração das metas a serem perseguidas pela PMM a fim de comprometer esses mesmos servidores com os resultados;
- 6) A informatização tanto quanto possível das atividades que exigem grandes bancos de informações, como p. e., tributos, educação, saúde, etc. , a fim de liberar o pessoal para atividades mais nobres do que simplesmente ficar elaborando eternos relatórios.

OBJETIVO 2 :

“Avaliar os níveis de satisfação desses servidores e apresentar os resultados como sugestões à necessidade de implementação e execução dos diversos programas políticos-administrativos que são e serão levados a termo pelo Prefeito municipal, com o fito de garantir resultados eficazes através da “adequação” das práticas administrativas de RH e do comportamento desses servidores”.

CONCLUSÃO 2 :

Pelos resultados apresentados, pode-se concluir que **os servidores públicos municipais de Manacapuru, de maneira geral, estão insatisfeitos em relação aos fatores higiênicos** relativos às questões contratuais como “salário”, “assistência médica”, “aumentos salariais” e “estabilidade”. Quanto aos fatores higiênicos relativos às questões ambientais de trabalho, os servidores apresentaram-se **não insatisfeitos**, pois, como as condições são razoavelmente boas, isto não os afeta negativamente.

Quanto aos fatores motivacionais, **os servidores, de maneira geral, apresentaram altos índices de satisfação**, o que pode estar neutralizando reações adversas. As boas condições motivacionais estão contendo as insatisfações para com as questões higiênicas e possivelmente adiando para uma oportunidade mais propícia as manifestações de insatisfação explícitas por parte dos servidores, o que, presume-se, tenderá a se agravar pelas proximidades das eleições municipais.

O único fator motivacional em que os servidores apresentaram baixos níveis de satisfação foi quanto ao “sistema de promoção”, o que pode ser explicado pela ausência de um plano de carreira e salários (PCS) na PMM.

OBJETIVO 3:

“Avaliar os fatores relativos à motivação, com base no modelo teórico de F. Herzberg, com adaptações a partir dos modelos de White & Lippitt (quanto aos estilos de supervisão : autocrático, democrático e livre) e de Douglas McGregor (quanto aos estilos de gerenciamento : autocrático(X) e democrático(Y)), conforme especificados na metodologia e nas perguntas de pesquisa, apresentando os seus resultado como sugestões para o desenvolvimento de RH da PMM”.

CONCLUSÃO 3:

Este objetivo foi alcançado através da pesquisa exploratória de dados primários e pela aplicação do instrumento (questionário), ouvindo-se os servidores municipais de Manacapuru sobre os seus níveis de satisfação e analisando-se esses dados à luz do método estatístico, cujos resultados são os descritos no capítulo 8.

...Quanto ao **OBJETIVO GERAL**, ou seja :

“fornecer informações úteis que pudessem servir como sugestões a futuras elaborações de planos estratégicos de Recursos Humanos, visando a execução direta de obras e serviços prestados pela Prefeitura”.

CONCLUSÃO GERAL :

....Acredita-se havê-lo atingido, haja vista que **os resultados alcançados e descritos no capítulo 8 parece confirmar a hipótese básica de pesquisa**, bem como **tendo sido atingidos os objetivos específicos** conforme verificou-se. Portanto, **esta pesquisa fornece precisamente as informações e respostas necessárias a que se possa sugerir mudanças nas estratégias de gestão de recursos humanos no âmbito daquela Prefeitura, no sentido de fazer com que os seus objetivos institucionais sejam melhor atingidos pelo possível maior grau de comprometimento que possam ter os servidores da PMM.**

Isto posto, sem a pretensão de haver esgotado o assunto, recomenda-se novas pesquisas semelhantes com o objetivo de atualizar, alargar ou aprofundar os conhecimentos aqui obtidos.

espera-se que este trabalho tenha cumprido com seus objetivos enquanto produto acadêmico, exigido para a obtenção do título de mestre em administração, ao mesmo tempo em que pretendeu contribuir para o progresso do estado da arte nesse campo do conhecimento científico e fornecer elementos capazes de serem propostas ferramentas técnicas capazes de contribuir com o progresso do Município de Manacapuru, do Estado do Amazonas e, quiçá, do Brasil, com a ajuda de Deus.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

(obras e autores citados na revisão bibliográfica e no embasamento teórico)

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração** - uma introdução à Psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1.981.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1.993.
- BOWDITCH, J. L., BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1.992.
- CANTUÁRIA, Cícero. **Administração municipal**: como organizar e administrar uma prefeitura. Belém: Cejup, 1.995.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1.977.
- CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1.996.
- CHANLAT, Jean François e outros. **O indivíduo na organização**. Atlas: São Paulo, 1.993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1.992.
- COFER, C. N., APPLEY, M. H. **Psicología de la motivacion: teoría y investigación**. México: Trillas, 1.975.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1.986.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1.994.
- LICHT, R. H. **Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho**: um estudo preliminar de associação. São Paulo: FEA/USP, 1.990. Dissertação de mestrado: USP, 1.990.

- LUX, K. **O erro de Adam Smith**: de como um filósofo moral inventou a Economia e pôs fim à moralidade. São Paulo: Nobel, 1.993.
- MACCOBY, M. Travailler. **Pourquoi?: une nouvelle théorie de la motivation**. Paris: InterÉditions, 1.990.
- McGREGOR, Douglas M. **O Lado Humano na empresa**. In : BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite (orgs.). **O Comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Documentação, 1.971.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: M, 1.998.
- MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: Zahar, 1.973.
- NUTTIN, J. **Teoria da motivação humana**: da necessidade ao projeto de ação. São Paulo: Loyola, 1.983.
- PEREIRA FILHO, J. L. **Inovação e criatividade em organizações brasileiras**: um estudo piloto de casos nacionais. São Paulo: EASP/1.996. Dissertação de mestrado: EASP, 1.996.
- POLANYI, K. **A grande transformação** :as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1.980.
- RAMOS, A Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1.989.
- SEBRAE-Am. **Diagnóstico Sócio-Econômico e Cadastro Empresarial de Manacapuru**. Programa Estudos e Pesquisas. Manaus: SEBRAE-Am, 1.997.
- SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan/mar., 1.990.
- SOUZA, Ana Lúcia de. **A motivação em organizações isonômicas** : um estudo na Associação Cultural Sol Nascente – Escola Sarapiquã”. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1.998. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFSC, 1998.
- WHITE, R e R. LIPPITT. **Leader behavior and member reaction**. In : LEAVITT, Harold J. e PONDY, Louis R. **Readings in managerial psychology**. 2nd Edition. Chicago: The University of Chicago Press, 1.973.

BIBLIOGRAFIA SUPLEMENTAR

(obras e autores consultados para a elaboração do trabalho)

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2. Ed. Florianópolis. Ed. da UFSC, 1.998.

FLÔRES, Lúcia Maria Nassib Olímpio Locatelli e CANCELIER, Natália Labor. **Redação**: o texto técnico/científico e o texto literário, dissertação, descrição, narração, resumo, relatório. Florianópolis: Ed. UFSC, 1.994.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. Porto Alegre : Pedro Augusto Furasté, 1.993.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo - EDUSP, 1.980.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1.993.

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. Referências bibliográficas. Curitiba: Ed. da UFPR, v. 6, 1.995.

_____ Teses, dissertações e trabalhos acadêmicos. Curitiba: Ed. Da UFPR, v. 2, 1.995.

REY, Luís. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. São Paulo; Ed. Edgar Blücher, 1.987.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1.981.

ANEXO (Instrumento de Pesquisa)



UNIVERSIDADE DO AMAZONAS
Faculdade de Estudos Sociais
Departamento de Administração
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Pós-Graduação em Administração - CPGA
Turma Especial Universidade do Amazonas



MESTRADO em ADMINISTRAÇÃO

“Motivação do Servidor Público Municipal de Manacapuru”

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa tem por finalidade levantar a opinião dos servidores da Prefeitura Municipal de Manacapuru (PMM), e servirá para subsidiar a dissertação de Mestrado em Administração do Prof. Pinheiro, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sendo que o Prof. Pinheiro é professor de Administração da Universidade do Amazonas.

Você foi um dos selecionados por critério científico para colaborar com tão importante projeto. Por isto, contamos com sua colaboração. O Ex.mo. Sr. Prefeito, Dr. Angelus Cruz Figueira, bem como a Secretária da SEMAF, Sra. Goreth e a Diretora de Recursos Humanos, Sra. Suzu e a Professora Lana, estão colaborando conosco, já foram informados de que você será pesquisado(a) e já autorizaram.

Responda ao questionário abaixo com a maior sinceridade possível!

Todas as questões devem ser respondidas marcando-se um “X”.

Mas, onde houver linha contínua, a resposta deve ser escrita por você.

I - DADOS PESSOAIS

- Escolaridade** : 1) 1º Grau Incompleto () - 2) 1º Grau Completo () - 3) 2º Grau Incompleto () - 4) 2º Grau Completo () - 5) Superior Incompleto () - 6) Superior Completo ()
- Bairro onde Mora** : _____
- Faixa etária (idade em anos)** : 1) 18-21 () - 2) 21-25 () - 3) 25-30 () - 4) 30-35 () - 5) 35-40 () - 6) 40-45 () - 7) 45-50 () - 8) 50-55 () - 9) Mais de 55 ()
- Sexo** : 1) Masculino () - 2) Feminino ()
- Estado civil** : 1) Solteiro () - 2) Casado () - 3) Vive junto () - 4) Separado () - 5) Desquitado () - 6) Viúvo ()
- Nível do Cargo que ocupa** : 1) Elementar () - 2) Médio () - 3) Superior ()
- Regime de Trabalho** : 1) Efetivo () - 2) Comissionado () - 3) Temporário ()
- Renda atual (em Salários Mínimos)** : 1) Até 2 SM () - 2) 2-4 () - 3) 4-6 () - 4) 6-8 () - 5) 8-10 () - 6) 10-12 () - 7) 12-14 () - 8) 14-16 () - 9) 16-18 () - 10) Mais de 18 ()
- Tempo de Serviço** : 1) até 3 anos () - 2) 3-6 () - 3) 6-9 () - 4) 9-12 () - 5) 12-15 () - 6) 15-18 () - 7) 18-21 () - 8) 21-24 () - 9) 24-27 () - 10) 27-30 () - 11) acima de 30 anos ()

ATENÇÃO! As questões a seguir deverão ser respondidas com base na ESCALA ABAIXO:

Para que você veja como devem ser respondidas as perguntas do questionário a seguir, vamos utilizar o seguinte exemplo:

EXEMPLO: Quanto você está **satisfeito(a)** com a situação geral do país?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Portanto, na escala abaixo de cada uma das questões a seguir, iguais às que vimos anteriormente, você deverá marcar com um "X" no quadro numerado que você acha que representa o nível da sua satisfação em relação a cada uma das questões propostas.

Qualquer dúvida basta procurar pelo Prof. Pinheiro ou por um dos seus alunos responsáveis de ajudá-lo na aplicação dos questionários que eles saberão informar.

Agradecemos desde já pela sua colaboração!

QUESTÕES:

1) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao seu **SALÁRIO** ? :

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

2) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao nível de **BARULHO** existente no setor em que você trabalha ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

3) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao nível de **ILUMINAÇÃO** no setor em que você trabalha ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

4) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação à **LIMPEZA E HIGIENE** existente no setor da **PMM** em que você trabalha ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

5) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação a **PREVENÇÃO DE ACIDENTES** no setor da **PMM** em que você trabalha ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

6) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação a **CLIMA/TEMPERATURA/VENTILAÇÃO** existentes no setor da **PMM** onde você trabalha ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

7) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação a **BENEFÍCIOS** existentes, tais como **assistência médica/odontológica/hospitalar**, oferecidos pela **PMM** ? :

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

8) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação a **BENEFÍCIOS** existentes, tais como **transporte** oferecido pela **PMM** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

9) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação a **BENEFÍCIOS** existentes, tais como **alimentação** oferecida pela PMM ? :

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

10) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação aos **AUMENTOS SALARIAIS** que a PMM lhe deu ?

1	2	3	4	5
Pouquíssimo Satisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

11) Quanto você se sente **satisfeito(a)** **COM O SEU CHEFE** na PMM ?

1	2	3	4	5
<u>Insatisfeito</u> Meu chefe é muito autoritário	<u>Pouco Satisfeito.</u> Meu chefe é um pouco autoritário	<u>Regularmente Satisfeito</u> O chefe é Democrata	<u>Satisfeito</u> Meu Chefe é muito Democrata	<u>Muito Satisfeito</u> Com meu chefe a gente faz o que bem quer

12) Quanto você se sente **satisfeito(a)** com a forma como são decididas as **diretrizes técnicas do trabalho (o trabalho que deve ser feito)** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

13) Quanto você se sente **satisfeito(a)** com a forma como é decidida a **maneira de executar o serviço (como o trabalho deve ser feito)** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

14) Quanto você se sente **satisfeito(a)** com a **maneira de como e por quem são decididas e ordenadas as tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho** ? (as tarefas e os companheiros são ditados pelo chefe ou podem ser decididas também em grupo pelos outros companheiros de trabalho ?)

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

15) Quanto você se sente **satisfeito(a)** com a **maneira como são feitas e por quem são feitas as críticas** na PMM ? As críticas são feitas pessoalmente pelo chefe ou são feitas na presença de todos ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

16) Quanto você se sente **satisfeito(a)** com a **maneira como são feitos e por quem são feitos os elogios** na PMM ? Os elogios são feitos pessoalmente pelo chefe ou são feitos na presença de todos ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

17) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação à **COMPETÊNCIA TÉCNICA DO SEU CHEFE** na PMM ? Você acha que esse seu chefe conhece bem o seu trabalho e o trabalho dele ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

18) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação à sua **ESTABILIDADE NO CARGO** na PMM. Você se sente seguro(a) ou tem medo de ser demitido(a) ou de sofrer perda de salário e benefícios?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

19) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em face das **RELAÇÕES SOCIAIS** com os colegas de trabalho da PMM? Você se tem oportunidade de se relacionar com esses seus colegas durante o trabalho?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

20) Você tem oportunidade de se encontrar com esses seus colegas de trabalho fora do ambiente de trabalho para outros tipos de relacionamentos que não seja o de trabalho, como: lazer, bate-papo, etc.? Quanto você está **satisfeito(a)** com isso?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

21) Quanto você se sente satisfeito(a) em relação ao **SISTEMA DE PUNIÇÕES** (existem critérios justos de punição?) na PMM?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

22) Quanto você acha que se sente **satisfeito(a)** com a **FREQUÊNCIA DAS PUNIÇÕES**? Ocorrem sempre punições por qualquer coisa de menor importância na empresa em que você presta serviços?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

23) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao seu **CARGO**, ao **TRABALHO QUE VOCÊ FAZ**? O trabalho lhe dá prazer?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

24) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em **RECEBER ORDENS** na PMM (as ordens são claras, objetivas, necessárias e cordais)?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

25) Quanto você se **sentiria satisfeito(a) se recebesse MENOS ORDENS** do que você recebe na PMM?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

26) Quanto você se sente satisfeito(a) por **NINGUÉM VIVER LHE DIZENDO QUAIS SÃO SUAS OBRIGAÇÕES** na PMM?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

27) Você acha que tem chances de ser chefe ? Quanto você acha que se **sentiria satisfeito(a) SE CHEGASSE A SER CHEFE** na PMM ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

28) Você acha que **SE PREOCUPA COM A SITUAÇÃO DE OUTROS COLEGAS** ? Quanto isso deixa você satisfeito(a) ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

29) Você acha que **SE PREOCUPA COM A SITUAÇÃO DA PRÓPRIA PMM** ? O quanto isso deixa você satisfeito(a) ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

30) Quanto você se sente **satisfeito(a)** no seu atual emprego na PMM em relação ao **PODER DE DECISÃO** que o seu cargo lhe proporciona. Você tem **influência nas decisões** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

31) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao **GRAU DE RESPONSABILIDADE** do qual você está investido(a) no cargo na PMM ? Você acha que o seu **trabalho é de responsabilidade** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

32) Quanto você se sente satisfeito(a) no seu atual emprego na PMM em relação à **LIBERDADE DE DECISÃO de COMO EXECUTAR SEU TRABALHO**. Você acha que tem **liberdade de decidir sobre o que fazer** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

33) Quanto você se sente satisfeito(a) no seu atual emprego na PMM em relação ao **SISTEMA DE PROMOÇÃO** existente (existe um sistema justo de promoção, que premia a experiência em relação ao tempo de serviço e em relação ao mérito do servidor) ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

34) Quanto você **acha que se sente satisfeito(a)** em relação ao uso ou à possibilidade de usar plenamente suas **HABILIDADES PESSOAIS** (você acha que pode criar no seu trabalho, inventar novas formas de realizar o seu trabalho, simplificando-o, tornando-o mais fácil) ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

35) Quanto você se sente **satisfeito(a)** por **PARTICIPAR DAS DECISÕES** na PMM sobre as **METAS A SEREM ATINGIDAS**, como qualidade dos serviços e equipamentos públicos e a consequente satisfação dos cidadãos, etc. ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

36) Quanto você se sente **satisfeito(a)** por ser convidado(a) a participar da **ELABORAÇÃO DOS PLANOS E METAS** da PMM ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

37) Quanto você está **satisfeito(a)** em relação ao **TIPO DE TRABALHO** que você executa,? Seu **trabalho é desafiante** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

38) Quanto você se sente **satisfeito(a)** em relação ao **SEU TRABALHO** ? Seu **trabalho é rotineiro e cansativo** ?

1	2	3	4	5
Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Regularmente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito