



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
PESQUISA DE CAMPO COM SECRETÁRIOS  
PARLAMENTARES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

DINAJARA DANIEL FIGUEIREDO SANTANA  
MATRÍCULA 2058076/0

PROFESSOR ORIENTADOR: LUIS ANTÔNIO PASQUETTI

Brasília/DF, novembro de 2006.

DINAJARA DANIEL FIGUEIREDO SANTANA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
PESQUISA DE CAMPO COM SECRETÁRIOS  
PARLAMENTARES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, novembro de 2006

DINAJARA DANIEL FIGUEIREDO SANTANA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO  
PESQUISA DE CAMPO COM SECRETÁRIOS  
PARLAMENTARES DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Luis Antônio Pasquetti

Brasília/DF, \_\_\_\_ de novembro de 2006.

Banca Examinadora:

---

Professor Luis Antônio Pasquetti  
Orientador

---

Professor(a).....  
Examinador

---

Professor(a).....  
Examinador

*Dedico este trabalho  
A Deus que me proporcionou todos esses anos de  
vida e experiências.  
A minha família que me apoiou nos momentos de  
minhas mais difíceis decisões e que acreditou no meu  
potencial.  
Aos meus amigos que me incentivaram em minhas  
escolhas.*

Agradeço ao UniCEUB pela acolhida.

Aos mestres pela transmissão de conhecimentos.

A família por compreender meus momentos de ausência.

Ao meu chefe e amigo Walter, por propiciar a minha vinda para Brasília.

Ao orientador Luis Antônio Pasquetti, sábio condutor de idéias.

*“Neste mundo, podemos afirmar – de maneira absoluta – que nada de grandioso foi realizado sem paixão ou entusiasmo”*

*Hegel*

## RESUMO

Com uma administração pública voltada para a satisfação permanente dos usuários e, considerando que poucas pesquisas foram realizadas no âmbito das organizações públicas, acerca dos fatores que estimulam os funcionários a desempenharem melhor suas funções para a excelência no atendimento, é que este estudo objetiva analisar quais fatores influenciam a satisfação e motivação no trabalho dos Secretários Parlamentares da Câmara dos Deputados.

Para isso a metodologia da pesquisa empregada neste trabalho tem características de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e exploratória, tendo sido realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto, apresentando conceitos de motivação e os principais estudos realizados sobre o assunto. O trabalho explora e apresenta conceitos da Administração Pública e do serviço público, já que na esfera pública há fatores que limitam o trabalho dos recursos humanos nas organizações. Para a pesquisa empírica, foi realizada uma pesquisa de campo e os dados coletados através de questionários aplicados a uma amostra dos Secretários Parlamentares, foram interpretados adotando-se basicamente a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg enriquecida pela Teoria de Maslow. Os resultados obtidos apontam que os fatores higiênicos expostos por Herzberg em sua Teoria, SÃO DE grande importância entre os Secretários Parlamentares, evitando a insatisfação dos mesmos, não se descartando a importância dos fatores motivacionais também sugeridos na mesma teoria. Este trabalho fica disponível para uma posterior ampliação de enfoque, contemplando outras categorias de servidores da Câmara dos Deputados como os servidores efetivos e os terceirizados.

Palavras-chave: motivação, satisfação, administração pública, serviço público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	16
Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação .....	17
Figura 3: Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	18
Figura 4: A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas .....	19
Figura 5: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg.....	20
Figura 6: Os três fatores determinantes da motivação para produzir .....	22
Figura 7: Logomarca da Câmara dos Deputados.....	28
Quadro 1: Grandes correntes históricas da motivação .....	15
Quadro 2: Fatores higiênicos .....	30
Quadro 3: Fatores motivacionais.....	32
Gráfico 1: Fatores higiênicos.....	30
Gráfico 2: Fatores motivacionais .....	33

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SP – Secretário Parlamentar

CFSPC - Conselho Federal do Serviço Público Civil

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

FUNCEF - Fundação Centro de Formação do Servidor Público

SEDAP – Secretaria da Administração Pública

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 Conceitos de motivação .....	13
2.2 Teorias motivacionais.....	14
2.2.1 <i>A teoria das necessidades de Maslow</i> .....	15
2.2.2 <i>A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg</i> .....	17
2.2.3 <i>Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland</i> .....	20
2.2.4 <i>A teoria da expectativa de Vroom</i> .....	21
2.3 Administração Pública .....	22
2.3.1 Histórico .....	23
2.3.2 Conceitos e limitações.....	24
<b>3 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	<b>26</b>
3.1 Definição da amostra e Coleta de dados.....	28
3.2 Análise dos dados e Apresentação dos Resultados .....	29
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>37</b>

## INTRODUÇÃO

A história da administração pública demonstra que o gerenciamento era realizado de forma a tornar as relações entre os funcionários públicos, o mais impessoal possível. Nas organizações públicas, a motivação dos funcionários não era considerada como fator de influência no comportamento e desempenho dos mesmos.

Mas a vasta e complexa análise da motivação tornou-se objeto de estudo de cientistas comportamentais e todos partem de uma mesma linha de estudo que propõe que sem as pessoas, todos os demais recursos tornam-se inoperantes.

Se o tema motivação é fundamental para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que tenham características peculiares e muito distintas.

O Ministério da Administração e Reforma do Estado, editou um modelo de administração pública que propôs reformas interorganizacionais e intra-organizacionais no Estado. Essa reforma propõe uma nova cultura gerencial baseada em modernos conceitos de administração pública que entre eles está a motivação.

Considerando que a administração pública está mudando, buscando a satisfação do cidadão e usuários dos serviços públicos, e constatando-se que poucas pesquisas motivacionais foram realizadas no âmbito dessas organizações, viu-se a necessidade de levantar fatores que geram diferença no comportamento e influenciam no comprometimento e motivação dos funcionários públicos, determinando-se assim o tema deste trabalho científico como motivação no serviço público.

Esta pesquisa abordou uma organização pública específica, a Câmara dos Deputados, buscando analisar fatores motivacionais de uma amostra de determinada classe de servidores públicos federais, os secretários parlamentares (SP).

Dessa forma o objetivo desta monografia, foi analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação dos servidores públicos federais da Câmara dos Deputados.

A fim de se atingir o objetivo geral desta pesquisa de campo, os objetivos específicos propostos foram: (a) pesquisar fatores que influenciam na motivação dos

secretários parlamentares e (b) pesquisar fatores que geram satisfação e insatisfação dos secretários parlamentares.

Este trabalho está dividido em 03 partes. A primeira parte é a apresentação do trabalho, onde foi citado o tema e sua delimitação, a justificativa, os objetivos gerais e o objetivo específico e a caracterização da organização e dos funcionários que são objeto da pesquisa.

Já na segunda parte do trabalho foram apresentados os conceitos de motivação e as teorias motivacionais utilizando-se de livros, artigos e sites da internet como material de pesquisa. Nesta parte do trabalho, as teorias foram apresentadas com o objetivo de alicerçar a análise dos dados colhidos através de questionários e expostos adiante.

Na terceira parte foram apresentados os dados colhidos através de questionários permitindo análise e discussão dos resultados. Esses dados comparados às teorias e conceitos propostos no embasamento teórico têm por finalidade demonstrar os fatores motivacionais que alteram o comportamento dos funcionários e influenciam no seu desenvolvimento.

Esta monografia, que é caracterizada como uma pesquisa de campo, tem caráter quantitativo e é exploratória. Para a pesquisa bibliográfica, utilizou-se de livros e artigos disponíveis na biblioteca do UniCEUB e da Câmara dos Deputados, além de pesquisas em sites da internet. Foi aplicado questionário para coleta de dados e para a análise dos mesmos foi adotada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e também utilizadas algumas idéias propostas na Teoria de Maslow.

## 1 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a técnica de pesquisa de campo, que possibilita um estudo de situações pertinentes à organização.

Este estudo, que é também uma pesquisa exploratória, por estabelecer maior contato com o problema e torna-lo mais evidente, iniciou-se com a exploração bibliográfica e revisão literária acerca dos temas motivação e serviço público, buscando relacionar a interferência deste primeiro tema no segundo, mostrar as limitações da gestão de pessoas na administração pública e apresentar informações que comprovem como motivação e satisfação dos indivíduos são tão importantes na iniciativa pública quanto na iniciativa privada.

Para levantar os fatores de motivação e satisfação no trabalho, viu-se a necessidade de aplicar um questionário que possibilitasse a coleta de dados para posterior análise dos fatores de satisfação e motivação. Esse questionário foi direcionado às pessoas que trabalham como Secretários(as) Parlamentares na Câmara dos Deputados, sendo aplicado a uma amostra dessa população.

Foi adotada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg para analisar os dados coletados e os resultados da pesquisa, por entender que esta é a teoria que explica melhor como a produtividade no trabalho é dependente da satisfação e motivação no ambiente de trabalho. A análise também foi enriquecida com conceitos apresentados na Teoria das Necessidades de Maslow.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Conforme proposto por Vergara (2005, p. 35), a finalidade do embasamento teórico é “apresentar estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”.

Dessa forma, foi realizada uma revisão bibliográfica e apresentadas teorias que sustentam o trabalho, considerando também estudos já realizados em torno do assunto.

São apresentados adiante, os conceitos de motivação e as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg, McClelland e Vroom, que visam explicar como a motivação interfere no comportamento e desempenho do indivíduo na organização.

### 2.1 Conceitos de motivação

Até meados de 1900, acreditava-se que as pessoas podiam ser ensinadas a serem motivadas, ou seja, acreditava-se que motivação podia ser aprendida. Depois de tantas teorias propostas acerca da motivação, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 591-592), muitas pessoas pensavam que a motivação estava ligada à personalidade e que por isso divergia de pessoa para pessoa. Estudos concluíram que a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação a que está submetido, ou seja, você pode ser ou não motivado de acordo com as situações pelas quais está envolvido.

Outro conceito proposto por Chiavenato (2000, p. 391), é que motivação “se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”.

Na visão de Kwasnicka (1993, p. 55), “motivação são os desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo”.

Para Gil (2001, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Quando a pessoa não alcança um resultado positivo, ela direciona seu comportamento para outras necessidades mais intensas, isso com o objetivo de substituição. Mesmo quando substituídos e os resultados não forem alcançados, as pessoas tornam-se frustradas e passam, muitas vezes, a desenvolver

comportamentos irracionais de defesa como: agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação.

Conforme observa-se nos conceitos sobre motivação propostos acima, podemos concluir que as necessidades são intrínsecas às pessoas e os indivíduos agem para preencher uma expectativa. Sendo assim, as pessoas não podem ser motivadas, podem apenas ser estimuladas à motivação

## 2.2 Teorias motivacionais

Conforme proposto por Bueno (2002), o surgimento das novas organizações de trabalho, com o advento da Revolução Industrial, despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes.

Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram e que são apresentadas esquematicamente no Quadro 01.

Época	Corrente/autor	Características	Fator de motivação	Necessidade dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. Racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal.	Relações interpessoais.	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das Necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais.	Enriquecimento do trabalho.	Estima Auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios.	Estima Auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima

1960-70	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do Momento
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido.	Meta Necessidades Auto-realização
1975	Programação Neurolingüística/ Bandler&Grindler	Melhoria da relação interpessoal e da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching/Fournies	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos.	Estima
1990	Energização/Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva - Zapp!.	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima Auto-realização

Quadro 1: Grandes correntes históricas da motivação

Fonte: BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002. p. 7-8.

Para analisar melhor os processos motivacionais, as principais teorias motivacionais são propostas e explicadas adiante.

Essas teorias constroem-se umas sobre as outras para fornecer uma descrição do processo motivacional que começa em um nível relativamente simples e fácil de ser entendido e culmina em um nível um pouco mais complexo e realista. (CERTO, 2003, p. 345).

### 2.2.1 A teoria das necessidades de Maslow

Conforme proposto por Chiavenato (2000, p. 393), a teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, que foi desenvolvida em 1940, é baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, ou seja, sua hipótese básica é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas, relacionadas ao trabalho e a vida pessoal.

Essa hierarquia de necessidades propostas por Maslow pode ser mais bem visualizada em uma pirâmide. Assim, na base da pirâmide teremos as necessidades mais básicas dos indivíduos, ou seja, são as necessidades de sobrevivência. Já no topo da pirâmide estão as necessidades mais altas dos indivíduos e estão relacionadas à auto-realização e satisfação.

Entende-se melhor a hierarquia das necessidades de Maslow, visualizando a figura que segue:

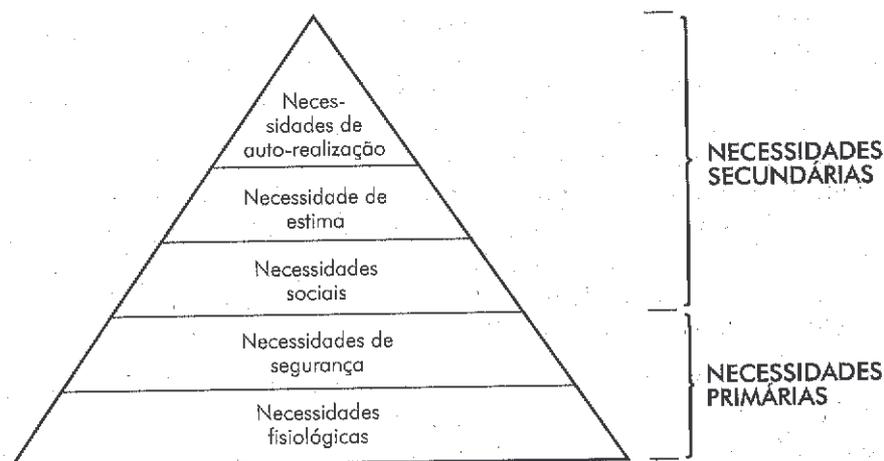


Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pag. 393

De acordo com a pirâmide de Maslow *apud* Chiavenato (2000, p. 393), as necessidades humanas básicas, em ordem ascendente, são as seguintes:

a) Necessidades fisiológicas: referem-se às necessidades primárias para a manutenção da vida, tais como abrigo, roupa, comida, água, agasalho, sono. É impossível que outras necessidades sejam supridas enquanto essas não forem;

b) Necessidades de Segurança: essas necessidades referem-se a prioridades de segurança como preservação, afastamento do perigo físico e risco de privação das necessidades básicas, instabilidade no emprego, privações, doenças;

c) Necessidades Sociais: essas necessidades referem-se à relação indivíduo x sociedade como formação de família, grupos de amigos, equipes, identificação com os seus iguais, aceitação social;

d) Necessidades de Estima: diz respeito a fatores internos, ou seja, a necessidade de estimar a si próprio como auto-respeito, autonomia, senso de competência e ainda a fatores externos de estima, como o status, reconhecimento, prestígio, consideração;

e) Necessidades de auto-realização: são as necessidade humanas que estão no topo da hierarquia. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Conforme Lacombe e Heilborn (2003), na teoria de Maslow, quando uma necessidade é satisfeita, ela perde a força da motivação e a tendência é passar para o nível seguinte.

Para Chiavenato (2000, p. 395), “as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo” e se baseia nos seguintes aspectos:

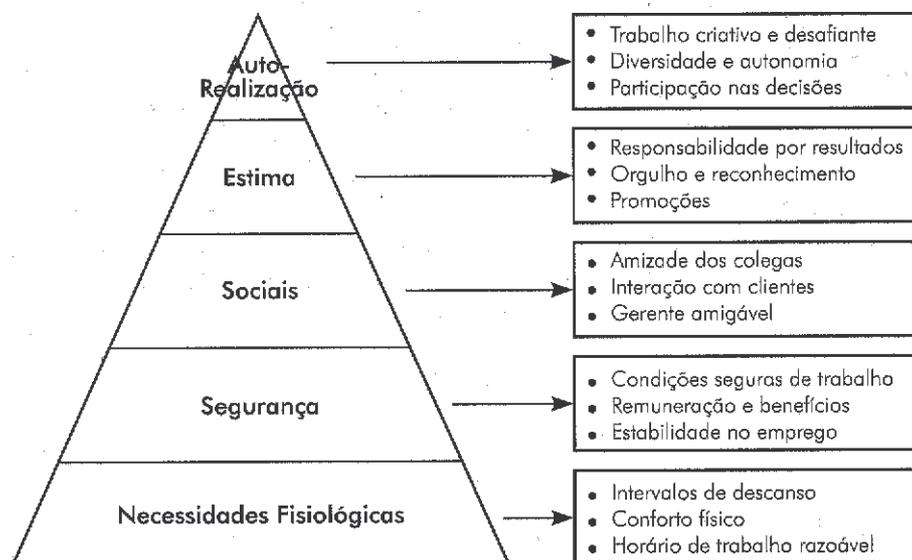


Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pag. 395

Ao apresentar a figura acima, Chiavenato (2000, p. 395-396) propõe que, somente quando uma necessidade que se encontra no nível inferior é satisfeita, é que a que se encontra imediatamente no nível acima pode se manifestar, passando a dominar o comportamento. Afirma também que nem todas as pessoas precisam chegar ao topo da pirâmide para serem totalmente auto-realizadas.

É importante nos lembrarmos que é a constante insatisfação de nossos desejos que nos motiva para invenções, descobertas e inovações. Sendo assim, é o descontentamento que nos impulsiona o progresso.

### 2.2.2 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Como proposto por Chiavenato (2000, p. 396), Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores humanos para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Herzberg *apud* Certo (2003, p. 356) afirma que “os graus de satisfação e insatisfação que os membros de uma organização sentem por executar uma função são duas variáveis diferentes determinadas por dois conjuntos diferentes de itens”.

Essas variáveis são chamadas de fatores de higiene e fatores de motivação.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 332) os fatores motivacionais estão relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, intrínseco à pessoa. Já os fatores higiênicos são extrínsecos ou parcialmente externos às pessoas e dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, salário e status.

Esses conceitos apontados por Herzberg e por Lacombe e Heilborn podem ser representados por Chiavenato (2000, p. 399) na figura 4, que segue abaixo:

<b>FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)</b>
<b>Conteúdo do Cargo</b> <i>(Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)</i>	<b>Contexto do Cargo</b> <i>(Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)</i>
1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. As condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 3: Fatores motivacionais e fatores higiênicos

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pag. 399

Para Herzberg *apud* Chiavenato (2000, p. 398), o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é insatisfação, mas sim ausência da insatisfação.



Figura 4: A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas  
 Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pag. 397

As teorias de motivação propostas por Maslow e por Herzberg apresentam alguns pontos de concordância, como mencionado por Chiavenato (2000, p. 401). O autor afirma que as necessidades fisiológicas apresentadas na teoria de Maslow relacionam-se com os fatores higiênicos apresentados por Herzberg, e as necessidades secundárias propostas na pirâmide de Maslow relacionam-se com os fatores motivacionais sugeridos na teoria de Herzberg.

A figura 6, apresentada adiante, mostra esta relação apresentada por Chiavenato (2000, p. 401):

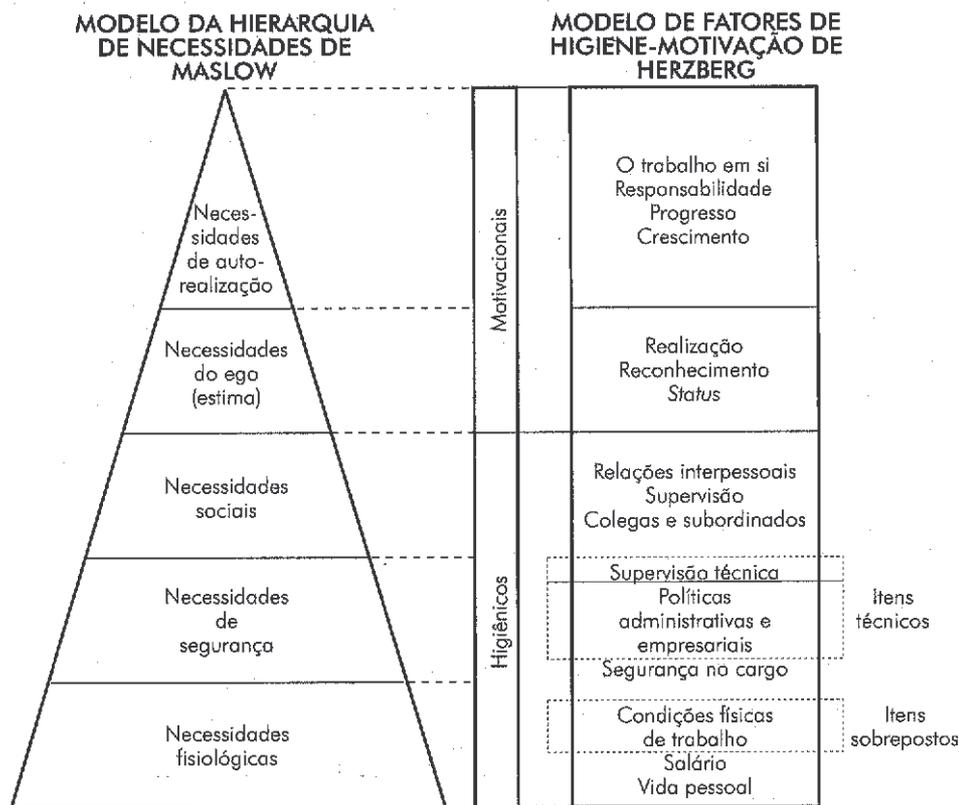


Figura 5: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000, pag. 401

### 2.2.3 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Também conhecida como teoria contingencial, a teoria das necessidades aprendidas, a teoria de McClelland, formulada na década de 60, está relacionada aos conceitos de aprendizagem, os indivíduos adquirem necessidades por meio de suas experiências de vida.

Segundo Chiavenato (1999, p. 599), McClelland idealizou um modelo baseado em três variáveis:

a) Necessidade de realização: é o desejo de ser excelente, alcançar um nível de excelência técnica ou profissional, ser o melhor, dominar tarefas complexas. Pessoas com essas necessidades gostam de assumir responsabilidades, realizar tarefas complexas e estabelece objetivos difíceis de serem alcançados. Assume riscos e desejam feedback de seu próprio desempenho.

b) Necessidade de poder: é o desejo de controlar as outras pessoas e de influenciar e controlar o comportamento dos indivíduos. Geralmente as pessoas que sentem a necessidade desse poder sentem-se à vontade em situações competitivas.

Essa necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo, não perdendo seu embasamento que é a busca pelo poder.

c) Necessidade de afiliação: é o desejo de interação social. Pessoas com essa necessidade colocam o relacionamento social acima das tarefas de realização pessoal e preferem influenciarem subordinados a completar tarefas por meio de esforços em equipe.

Para Chiavenato (1999, p. 599),

como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultante desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

#### *2.2.4 A teoria da expectativa de Vroom*

A teoria proposta por Vitor H. Vroom, em 1964, conhecida por teoria da expectativa ou da instrumentalidade segundo Chiavenato (1999, p. 606), é uma das teorias mais aceitas a respeito da motivação.

Ainda segundo o autor, a força motivacional que atrai o indivíduo ao trabalho depende, de certa maneira, da força da expectativa de atratividade do resultado de uma ação para o indivíduo, ou seja, “um empregado estará motivado a se esforçar quando acreditar que o seu esforço o levará uma boa avaliação do desempenho” (Chiavenato, 1999, p. 607), que pela qual receberá uma recompensa.

A teoria da expectativa de Vroom focaliza três relações:

- Relação entre esforço e desempenho: é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que um determinado esforço pessoal o levará ao desempenho. A pessoa acredita que o trabalho intenso a levará a atingir um bom desempenho.
- Relação entre desempenho e recompensa: é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. Em outras palavras, o indivíduo acredita que o bom desempenho no trabalho trará determinadas recompensas.
- Relação entre recompensas e objetivos pessoais: é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para o indivíduo. As recompensas são atrativas porque satisfazem necessidades do indivíduo. (CHIAVENATO, 1999, p. 607)

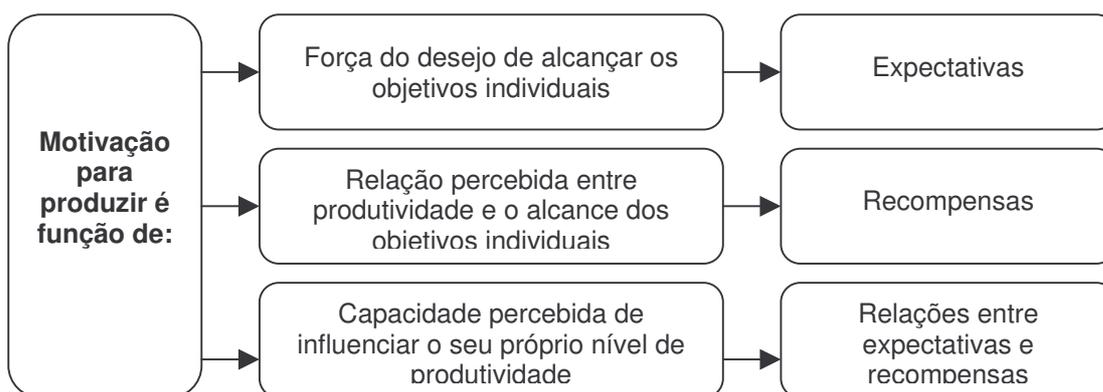


Figura 6: Os três fatores determinantes da motivação para produzir

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 7ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Vroom *apud* Chiavenato (1999, p. 608) considera ainda três aspectos básicos dessa teoria. A saber:

a) Expectância: diz respeito à probabilidade de um indivíduo de atingir o seu desempenho. Em uma avaliação, quando a expectância for igual a zero, significa que o indivíduo sente-se incapaz de alcançar o desempenho esperado. Porém, quando o indivíduo alcança 1 significa que a pessoa sente-se capaz de atingir o nível necessário de desempenho.

b) Instrumentalidade: o indivíduo acredita que certo desempenho no seu trabalho pode levá-lo a obter recompensas. Esse aspecto também varia de 0 (zero) a 1 (um), onde zero significa que o indivíduo não está confiante em seu desempenho o que não o levará a obter recompensas, e um significa que o indivíduo acredita que seus esforços para o desempenho resultarão em uma recompensa.

c) Valência: é atribuído pelo indivíduo às várias recompensas pelo trabalho, variando entre -1 (recompensa indesejável) até +1 (recompensa muito desejável).

### 2.3 Administração Pública

Conforme já mencionado, este trabalho é destinado a averiguar a motivação no serviço público, mas antes de analisar como funciona o serviço público, é necessário tomar conhecimento de alguns conceitos básicos da Administração Pública e seu processo histórico.

### 2.3.1 Histórico

Segundo Granjeiro (2002, p. 17), até o início do processo de modernização e industrialização do país, nossa nação era caracterizada por manter uma centralização política e econômica. Mas após a inicialização desse processo de superação do Estado, este se tornava mais ativo na promoção do desenvolvimento econômico, consolidando-se como Estado Administrativo.

Ainda conforme Granjeiro (2002, p.17), o Estado Administrativo foi implantado através da Lei n° 284/36 que criava o Conselho Federal do Serviço Público Civil (CFSPC) que disciplinava a administração de pessoal e as atividades de orçamento, material, comunicações, organização e coordenação interna do setor público.

Em 1938 o CFSPC tornou-se Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, órgão pautado pelos princípios da administração científica de Taylor e Fayol e que instalou no País, entre outras modernizações, uma política de administração de pessoal consolidada no Estatuto dos Funcionários Públicos da União, com vistas no aumento do rendimento e da produtividade dos funcionários públicos.

A formação do Estado e da Administração brasileira, que foram marcados por aspectos sócio-políticos e econômicos, impediu a o prolongamento do DASP. Era necessária a instalação de sistemas administrativos que acelerassem e possibilitassem ao país o uso efetivo de seus recursos.

Conforme Granjeiro (2002, p. 21), um projeto deveria ser concebido como

processo dinâmico e permanente, que deveria permear toda a máquina administrativo no esforço de alcançar maior eficiência e eficácia, por intermédio da implantação de novos modelos gerenciais que permitissem atender de forma mais adequada às exigências da sociedade.

Durante o governo de Juscelino Kubitscheck, foi elaborado o Projeto de Reforma Administrativa de 1985 (Decreto n° 91.390/85), que propunha, além da formulação de diretrizes para áreas prioritárias, a organização da administração federal, principalmente da área de Recursos Humanos.

Através do Decreto n° 9211/86, o DASP foi extinto e sequencialmente criada a SEDAP que propunha institucionalizar o planejamento administrativo e atuando por meio da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEF),

A SEDAP procurava implementar uma nova política de recursos humanos na esfera pública.

Muitas medidas adotadas pela SEDAP sobressaíram-se, mas problemas como exaustão das finanças, excessivo volume de leis e decretos e distância entre o planejamento e a execução, criaram obstáculos para a implementação integral do Programa de Reforma.

Ainda na segunda metade da década de 80, constatou-se a necessidade da retomada da democratização do país, que culminou com o estabelecimento da nova constituição de 1988, trazendo inovações para o setor público.

Conforme citado por Granjeiro (2002, p. 24), as principais inovações que trouxe o novo texto constitucional de 1988 e que vieram consagrar o conjunto de reformas desencadeadas a partir de 1985 são:

- a) perda de autonomia do Poder Executivo para atuar na organização da administração pública por força do que dispôs o art. 48, inciso IX, que delegou ao Congresso Nacional, com a sanção do Presidente, poder para dispor, dentre outras matérias, da organização administrativa e da criação, transformação e extinção de cargos, empregos e funções públicas;
- b) Descentralização de recursos orçamentários e da execução de serviços públicos para estados e municípios;
- c) isonomia salarial entre os poderes;
- d) direito de livre associação sindical para servidores públicos civis;
- e) regime jurídico único para todas as esferas do governo;
- f) plano de carreira para servidores da administração direta, autárquica e fundacional;
- g) estabilidade após dois anos de efetivo exercício para servidores nomeados em virtude de concurso público. (GRANJEIRO, 2002, p. 24)

Mesmo após tantas alterações na Administração Pública, continuam a serem considerados os princípios básicos de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, determinados pelo Decreto-Lei n° 200/67 que, anos atrás, favoreceram a independência das estruturas que escaparam ao controle do poder central e viabilizaram a flexibilização das relações de trabalho no setor público, permitindo a aplicação da Consolidação das Leis do Trabalho no processo de contratação de pessoal.

### 2.3.2 Conceitos e limitações

Muitos conceitos de Administração Pública são propostos, mas Mujalli (1997, p. 11), afirma que:

A Administração Pública, em sentido amplo, é um complexo harmônico de órgãos e entidades, com os seus respectivos serviços, pelos quais o Estado realiza os seus fins, gerindo os bens administrativos e zelando pelo interesse da comunidade.

Na Administração Pública, administrar não significa não só prestar serviços públicos, mas geri-los, executa-los da melhor forma de modo a atingir um objetivo/resultado útil.

As empresas privadas estão se posicionando no mercado, desenvolvendo estratégias para gerir melhor, o que de fato conseguem. Se essas estratégias adotadas pelas empresas privadas resultam em benefícios para as empresas e todos que as compõem, torna-se importante que na Administração Pública seja avaliada a possibilidade de se adotar estratégias tão eficazes quanto às adotadas na esfera privada, e que provoquem mudanças no serviço público, buscando novas formas de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente, não se deixando de levar em consideração que a administração pública tem alguns aspectos gerais e genéricos.

Para conduzir a administração pública à otimização dos processos que impactam na qualidade dos serviços prestados é necessário criar condições de valorização do servidor público, estimular a capacidade empreendedora, a criatividade, resgatar a auto-estima, trabalhar com valores éticos e responsáveis.

Os obstáculos encontrados no setor público são de ordens estruturais, culturais, legais, temporais e políticas. Por ter uma estrutura tão hierarquizada acaba-se gerando um ambiente hostil e desmotivado onde cada um faz o seu trabalho sem se preocupar, ou nem mesmo se conscientizar que o todo é mais que as partes, ou seja, estamos juntos no mesmo barco, eticamente responsáveis em atender a população de forma humana e igualitária.

### 3 PESQUISA DE CAMPO

A Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo Federal, autêntica representante do povo brasileiro, cumpre papel imprescindível perante a sociedade do país, representando o povo brasileiro, legislando sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizando a aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habilitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

Assim, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de idéias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2006).

A Câmara dos Deputados está dividida em quatro anexos, sendo que cada um desses representa uma função diferenciada e ao mesmo tempo interligada dentro da casa. Sendo assim organizada em presidência, lideranças, procuradorias parlamentares, gabinetes, mesa, departamentos, secretarias, diretorias, centros e coordenações.

Nos gabinetes são elaborados principalmente os trabalhos legislativos que o parlamentar deve propor. Para isso, os parlamentares contam com o trabalho dos Secretários Parlamentares, objeto desta pesquisa de campo, divididos em assessores de orçamento, assessores jurídicos, secretárias, assessores de imprensa, e outros assessores, alguns temporários designados para realizar funções curtas e específicas.

As atribuições básicas do cargo de Secretário Parlamentar são as seguintes: redação de correspondência, discursos e pareceres do Parlamentar, atendimento às pessoas encaminhadas ao gabinete, execução de serviços de secretaria, pesquisas, acompanhamento interno e externo de assuntos de interesse do Parlamentar, recebimento e entrega de correspondência e outras atividades afins inerentes ao respectivo gabinete.

Os Secretários Parlamentares são caracterizados como cargos em comissão, previsto no parágrafo único do art. 3º da Lei nº 8.112/90, e os ocupantes destes cargos são selecionados pelos próprios deputados conforme critérios e princípios valorizados pelos mesmos.

Segundo Oliveira (2004, p. 17):

Cargos em comissão são os destinados ao livre provimento e exoneração. O sentido literal de “comissão” pode ser expresso como um encargo ou incumbência temporária oferecido pelo comitente. Nesse mesmo sentido, o cargo em comissão pode ser cargo isolado ou permanente, criado por lei, de ocupação transitória, e livremente preenchido pelo Chefe do Executivo, segundo exclusivo critério de confiança. Transitória, portanto, é a permanência do servidor escolhido, não o cargo, que é criado por lei.

A Câmara dos Deputados, em outubro de 2006, possuía aproximadamente 10.000 secretários parlamentares divididos pelos 513 gabinetes parlamentares. Na realidade, trabalham nos gabinetes parlamentares de 50% a 60% do total de secretários parlamentares, e os demais trabalham nos escritórios políticos nos estados.

A conduta dos Secretários Parlamentares (SP) deve seguir orientações dispostas no Ato da Mesa nº 72/2007, disponível na página da Câmara dos Deputados (ver Anexo I). Os ocupantes desse cargo são regidos pelas normas estatutárias e disciplinares aplicáveis aos demais servidores da Câmara dos deputados e amparados pelo Regime Geral da Previdência Social, nos termos dos Decretos nº 3.265/99 e nº 3.048/00.

A Câmara procura regular a atividades dos Secretários Parlamentares (SP), estipulando horário de trabalho, limites de salários e até algumas regalias oferecidas a alguns níveis de SP, mas nem sempre isso é possível começando pelo horário de trabalho que é puramente regimental.

Os gabinetes não têm poderes próprios e nem são caracterizados como empresas. Pelo contrário, são partes integrantes e dependentes da Câmara dos Deputados, atuando única e exclusivamente no assessoramento aos Deputados para que esses cumpram seu papel junto ao Poder Legislativo.

A Câmara dos Deputados está localizada na Praça dos Três Poderes, sob o CEP 70.160-900, em Brasília/DF. O contato para informações gerais pode ser feito através do telefone (61) 3216-0000 ou pelo site [www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br).

A logomarca da Câmara dos Deputados está apresentada a seguir:

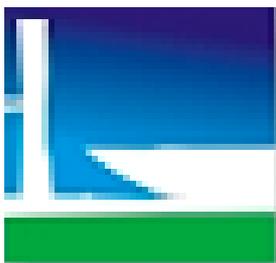


Figura 7: Logomarca da Câmara dos Deputados

Fonte: Conheça a Câmara. 2006. Disponível em

<http://intranet2.camara.gov.br/internet/conheca/index.html>>. Acesso em 16 out 2006. 17:00h

### 3.1 Definição da amostra e Coleta de dados

O questionário escolhido para aplicação é composto por 50 afirmativas e está baseado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, por essa teoria se relacionar mais intimamente com o objetivo de analisar quais fatores organizacionais influenciam na motivação e satisfação dos Secretários Parlamentares (SP) da Câmara dos Deputados, baseando-se em determinantes como remuneração e benefícios, segurança e estabilidade, condição de trabalho, relações com colegas, relações com chefia, responsabilidades, reconhecimento, promoção, tipos de trabalho e realização e satisfação.

Com uma população de Secretários(as) Parlamentares de aproximadamente 10.000 indivíduos, é necessário, para que a pesquisa seja validada, um estudo com pelo menos 100 SP, amostra essa justificada por estudos determinantes de amostras propostos por Taglicarne (1978, p. 174), com uma margem de erro de 10% e coeficiente de confiança de 95,5%.

Para este trabalho, foram aplicados 170 questionários, mas foram recolhidos apenas 129 questionários devido a fatores limitantes expostos adiante. O questionário utilizado para coleta dos dados encontra-se nos anexos nomeado por Anexo I.

As pessoas que compõem a amostra foram selecionadas aleatoriamente, entre os 09 (nove) andares do Anexo IV, onde funcionam os gabinetes parlamentares, e também nos Anexo III onde funcionam mais alguns gabinetes parlamentares. Nos Anexos I e II da Câmara dos Deputados funcionam as comissões, lideranças e setores administrativos da Casa, não se admitindo Secretários Parlamentares para exercerem atividades nesses departamentos.

O questionário selecionado para pesquisa não exigiu nenhuma identificação e foi aplicado no dia 25 de setembro de 2006, não levando em consideração fatores como sexo, raça ou grau de instrução do pesquisado, já que não são esses os aspectos que influenciam na satisfação e motivação do servidor. A única exigência para se responder ao questionário, era que a pessoa fosse Secretário(a) Parlamentar. As instruções para preenchimento estavam descritas no cabeçalho do questionário. O pesquisado deveria atribuir uma nota de 0 a 10 de acordo com o seu grau de concordância com a afirmativa, sendo que quanto maior a nota maior o grau de concordância e vice-versa.

Era necessário que os questionários fossem respondidos antes do dia 01 de outubro para que os resultados das eleições não interferissem nas respostas do pesquisados. O recolhimento dos questionários foi realizado nos dias 27, 28 e 29 de setembro. Os Secretários(as) Parlamentares que não responderam o questionário no tempo hábil se justificaram por indisponibilidade de tempo, esquecimento, suspeita da utilidade das respostas e desinteresse em participar da pesquisa. Dos 129 questionários recolhidos, 4 não foram respondidos, 3 foram respondidos erroneamente e 9 estavam incompletos. Assim, foram considerados para esta pesquisa apenas 113 questionários estando preenchidos de forma correta e completamente.

### 3.2 Análise dos dados e Apresentação dos Resultados

O questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborado por Pasquetti (2002), e como já mencionado foi elaborado a partir da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Frederick Herzberg propõe que para manter os funcionários motivados é necessário o equilíbrio entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. No questionário as afirmativas abordam esses fatores comportamentais. Os fatores higiênicos estão divididos entre: remuneração/benefícios/ segurança/estabilidade, condição de trabalho, relações com colegas e relações com chefia. Já os fatores motivacionais foram divididos em: responsabilidade, reconhecimento, promoção, tipo de trabalho e realização/satisfação.

Uma planilha de Excel foi disponibilizada, permitindo que os dados coletados sejam lançados e a partir de fórmulas já disponíveis na planilha, os

resultados são gerados. Adiante são apresentadas as tabelas e gráficos gerados pelos Excel e a análise dos dados coletados.

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia			
2	6,86	1	6,71	4	7,51	3	7,40	5	6,40		
6	7,37	10	6,29	7	8,34	9	7,77	8	7,46		
13	6,43	12	5,69	11	8,34	14	7,57	15	7,09		
19	7,29	20	7,20	18	7,83	17	6,86	16	7,71		
22	7,69	25	6,49	21	7,23	23	6,31	24	6,91		
TOTAL	35,62857	TOTAL	32,37143	TOTAL	39,25714	TOTAL	35,91429	TOTAL	35,57143		
71,26%		64,74%		78,51%		71,83%		71,14%			
TOTAL 5 FATORES = 3,57				: 5 = 71,50%				<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>			

Quadro 2: Fatores higiênicos

Fonte: SANTANA, Dinajara, graduanda curso administração, UniCEUB, Brasília, 2006. Quadro elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrel, in: RECURSOS HUMANOS 100%. A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000, *apud* PASQUETTI, Luis Antonio, Doutorando, Professor UniCEUB. 2005.

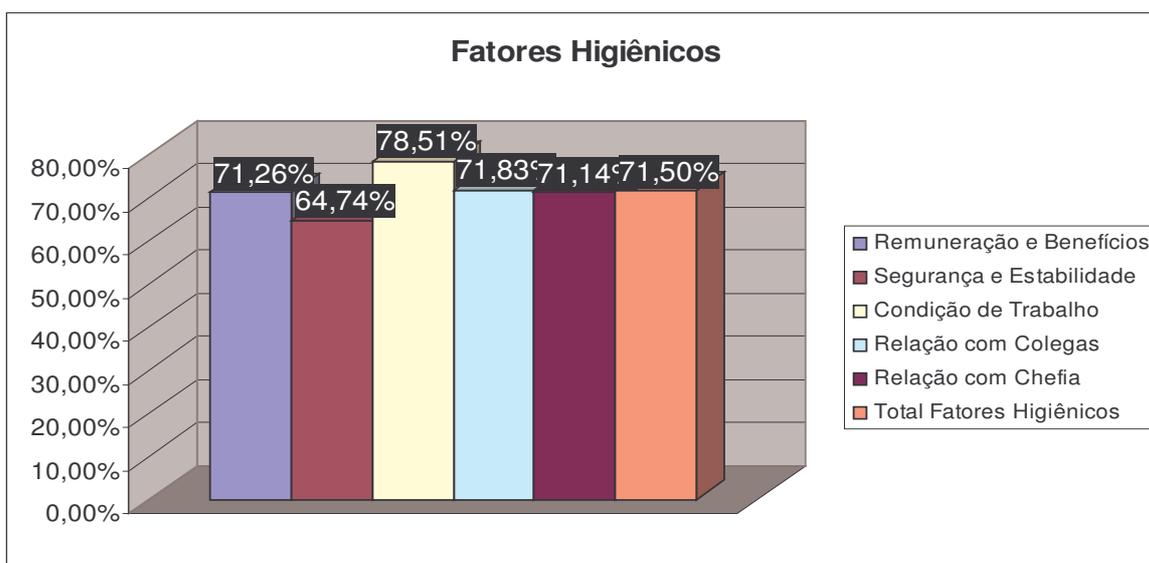


Gráfico 1: Fatores higiênicos

Fonte: SANTANA, Dinajara, graduanda curso administração, UniCEUB, Brasília, 2006. Quadro elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrel, in: RECURSOS HUMANOS 100%. A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000, *apud* PASQUETTI, Luis Antonio, Doutorando, Professor UniCEUB. 2005.

No quadro 2 e no gráfico 1, apresentados anteriormente, que apontam os fatores higiênicos, percebe-se que a categoria 'Segurança/Estabilidade' é a que apresenta o menor índice 64,74%. Isso pode ser explicado devido ao fato do cargo de SP ser comissionado ou popularmente conhecido como cargo de confiança. Analisando ainda a categoria 'Segurança/Estabilidade', percebe-se que a questão n° 12 (ver Anexo II p. 40-41) foi a de menor média o que nos leva a análise de que os(as) secretários(as) parlamentares não acreditam que podem conquistar uma posição tranqüila em relação ao futuro dependendo apenas da atuação. Já a afirmativa de maior destaque nessa mesma categoria foi a questão n° 20 (ver Anexo II p. 40-41), em que, de acordo com a média do grau de concordância, os(as) Secretários(as) Parlamentares afirmam que recebem regularmente orientações para executarem o trabalho com tranqüilidade.

A categoria que obteve mais destaque entre os fatores higiênicos foi a 'Condições de Trabalho'. De acordo com as questões n° 07 e n° 11 do questionário (ver Anexo II p. 40-41), os(as) Secretários(as) Parlamentares consideram que os recursos materiais e os equipamentos que usam para o desenvolvimento do seu trabalho, encontram-se em boas condições de manutenção, e as condições de iluminação, ventilação e higiene no local de trabalho dos SP são adequadas. A média mais baixa do grau de concordância, relativo a categoria 'Condições de Trabalho' foi atribuída à questão n° 21 (ver Anexo II p. 40-41). A nota média atribuída a este item não deve ser considerada baixa, mas é a menos favorável entre as afirmativas da categoria o que significa que entre os fatores de Condições de trabalho, o oferecimento a melhores condições técnicas e ambientais é o que está deixando a desejar.

As categorias 'Relações com colegas', 'Relações com chefia' e 'Remuneração/Benefícios', obtiveram graus de concordância entre as afirmativas e resultados finais muito próximos. Percebe-se um equilíbrio entre esses fatores motivacionais. A questão a qual foi atribuída a maior média do grau de concordância é a de n° 09 (ver Anexo II p. 40-41), em que o(a) Secretário(a) Parlamentar afirma que seus colegas de trabalho se preocupam em facilitar as interfaces relacionados com o trabalho que fazem. Já a questão que obteve a menor média final do grau de concordância é a de n° 23 (ver Anexo II p. 40-41) que afirma que existe na área de trabalho um ambiente de confiança, onde críticas e sugestões em relação ao trabalho alheio são consideradas.

No gráfico de colunas escolhido para representar os resultados verifica-se quais as categorias obtiveram maior e menor média do grau de concordância.

Conforme os resultados apresentados na tabela e no gráfico, perceb-se que nem sempre a remuneração é a principal fonte de incentivo. As condições de trabalho tais como ambiente aprazível, boas instalações e segurança, influem para tornas as pessoas mais produtivas. Uma das formas de se conseguir manter a motivação e conseqüentemente um desempenho positivo nos servidores públicos consiste em se manter ambientes em que confiança e lealdade estejam no centro das relações da administração, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas.

Percebe-se também que as necessidades básicas fisiológicas propostas por Maslow e mais relevantes para os(as) Secretários(as) Parlamentares foram supridas e que estes passam a considerar como fundamentais as necessidades de segurança, sociais, estima e auto-realização.

Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
28	6,69	30	6,09	26	6,09	29	6,86	27	7,14
32	6,37	34	6,23	31	5,09	35	6,80	33	7,14
36	3,83	38	6,57	37	5,69	40	6,91	39	7,69
45	5,89	41	7,71	44	7,17	42	7,74	43	7,51
47	6,86	46	6,89	50	6,66	49	6,11	48	7,37
TOTAL	29,62857	TOTAL	33,48571	TOTAL	30,68571	TOTAL	34,42857	TOTAL	36,85714
59,26%		66,97%		61,37%		68,86%		73,71%	
TOTAL 5 FATORES =		3,30		: 5 =		66,03%		<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	

Quadro 3: Fatores motivacionais

Fonte: SANTANA, Dinajara, graduanda curso administração, UniCEUB, Brasília, 2006. Quadro elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrel, in: RECURSOS HUMANOS 100%. A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000, *apud* PASQUETTI, Luis Antonio, Doutorando, Professor UniCEUB. 2005.

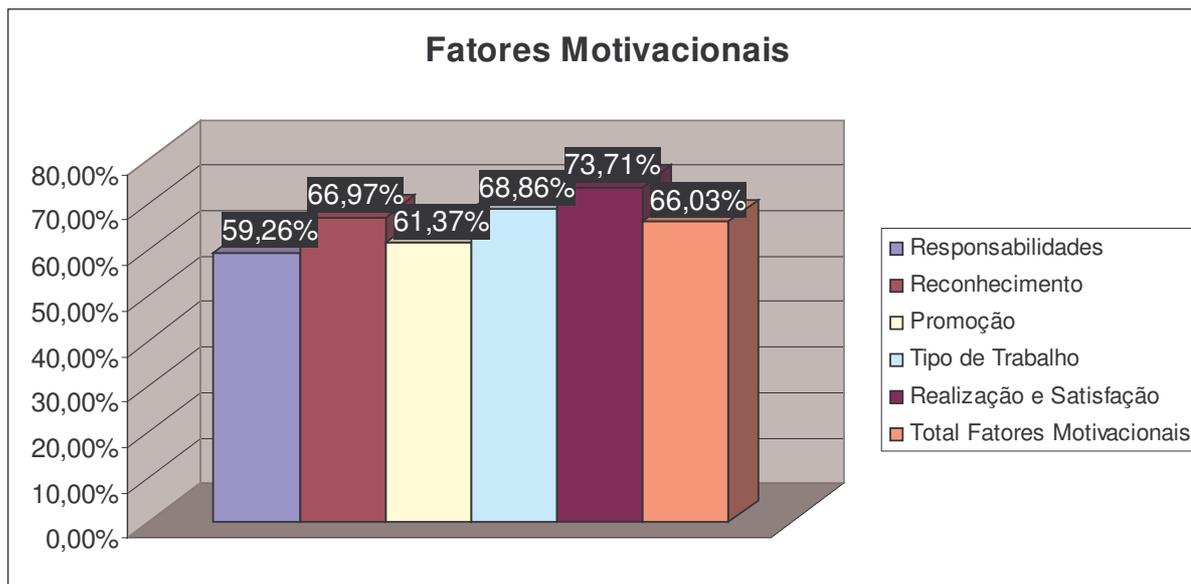


Gráfico 2: Fatores motivacionais

Fonte: SANTANA, Dinajara, graduanda curso administração, UniCEUB, Brasília, 2006. Quadro elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrel, in: RECURSOS HUMANOS 100%. A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000, *apud* PASQUETTI, Luis Antonio, Doutorando, Professor UniCEUB. 2005.

Na análise dos fatores motivacionais, conclui-se que a categoria que obteve a maior média do grau de concordância foi a 'Realização/Satisfação', com 73,71%. Nessa categoria a questão com maior média de grau de concordância foi a de nº 48 (ver Anexo II p. 40-41), em que os SP afirmam que se fossem começar de novo, escolheriam o mesmo tipo de trabalho que vem fazendo. Ocorreu um empate entre as afirmativas com menor média do grau de concordância, não sendo uma média ruim, e sim, apenas a mais baixa na categoria. As questões nº 27 e 33 (ver Anexo II p. 40-41) expõem a satisfação e realização dos SP de acordo com o cargo que ocupam e também a proporção de satisfação e alegria que o trabalho traz ao funcionário, respectivamente.

A categoria que apresentou a menor média do grau de concordância foi a 'Responsabilidades'. Nessa categoria, os SP afirmam de acordo com a maior média, que a chefia e os colegas de trabalho passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade e sem desconfiança ou competição interna. A questão com menor média de grau de concordância é a nº 36 (ver Anexo II p. 40-41), em que os Secretários Parlamentares atribuem um grau menor de concordância ao fato de representarem a área de trabalho em reuniões internas.

As categorias 'Tipo de Trabalho', 'Reconhecimento' e 'Promoção' obtiveram média de grau de concordância de aproximadamente 34%, 33% e 30%

respectivamente, não significando que são menos importantes que as demais categorias, mas representando que, nesta pesquisa, essas categorias são menos priorizadas pela classe pesquisada. Mas assim como para Herzberg, essas categorias são as que contribuem muito pouco para a insatisfação profissional.

Através da análise dos fatores motivacionais percebe-se que uma fonte de motivação é o desafio. É ele quem impulsiona as pessoas a dedicarem um esforço considerável para vencerem obstáculos e conquistar posições dentro das empresas, desempenhando um trabalho realmente útil e interessante. Quando um desafio é proposto e é vencido o funcionário torna-se mais realizado, mais experiente, percebe progresso em seu trabalho e acima de tudo tem a possibilidade de ser reconhecido em seu trabalho.

Os resultados apresentados pela pesquisa mostram que os fatores higiênicos são os de maior importância quando se referem a satisfação e insatisfação dos indivíduos. Com um total de 71,5% de concordância com as afirmativas relacionadas a fatores higiênicos, contra 66,03% de concordância com as afirmativas relacionadas a fatores motivacionais, o resultado está em conformidade com a teoria de Herzberg, que aponta que os fatores higiênicos como principal causa de insatisfação no trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Motivação e satisfação no trabalho são termos diferentes e complexos, principalmente na esfera pública, por essa ser uma área bastante ampla, já que no setor público verificam-se diversas limitações impostas por leis, decretos e uma série de legislações que além de impossibilitarem os servidores de tomarem decisões por si só, limitam o trabalho das gerências de recursos humanos.

Nesta pesquisa, que teve por objetivo levantar os fatores que geram motivação e que implicam no desenvolvimento do trabalho dos Secretários Parlamentares da Câmara dos Deputados, conforme proposto na introdução desta pesquisa, afirma-se que os objetivos foram alcançados já que há concordância entre a verificação de literatura, realizada no tópico 'Embasamento Teórico', e a pesquisa de campo que foi realizada através de questionário.

Demonstrou-se nesta pesquisa que os fatores higiênicos exercem influência sobre o trabalho dos Secretários Parlamentares, evitando a insatisfação dos mesmos e para isso, é fundamental que os funcionários estejam submetidos a boas condições de trabalho e que mantenham um bom clima organizacional entre os colegas de trabalho e os chefes. Outros fatores que tornam-se indispensáveis são as Remunerações e Benefícios concedidos aos Secretários Parlamentares e a Segurança e Estabilidade.

Algumas limitações e cuidados devem ser considerados neste estudo. Acredita-se que muitos questionários não foram preenchidos com o sentimento real dos Secretários Parlamentares, já que em conversas informais muitos manifestaram receio da real utilização dos dados. A amostra selecionada compõe-se de servidores públicos comissionados, não permitindo a extensão dos resultados para todos os servidores da Câmara dos Deputados, principalmente para os efetivos, por tratar-se de classe de servidores que podem possuir fatores motivacionais diferentes, devido à efetividade no quadro de funcionários, planos de carreira e política salarial diferenciada.

Há poucas pesquisas relacionadas à motivação no setor público e acredita-se que investimentos nos recursos humanos desses setores possibilitariam o desempenho das atividades e a realização dos funcionários. Já que a motivação é um tema pouco explorado nas organizações públicas, mas de grande relevância, este trabalho fica disponível para uma posterior ampliação do enfoque que possa contemplar outras categorias de servidores, como os efetivos e terceirizados.

## REFERÊNCIAS

- BUENO, Marcos. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Conheça a Câmara. 2006. Disponível em <<http://intranet2.camara.gov.br/internet/conheca/index.html>>. Acesso em 21 ago 2006. 15:40h
- CERTO, Samuel C. *Administração Moderna*. 9ª ed. São Paulo: Afiliada, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GIL, Antônio C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- GRANJEIRO, J. Wilson. *Administração Pública*. 8 ed. Brasília: Vestcon, 2002.
- HERZBERG, Frederick. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários?* In: *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). Tradução de: *Manage people, not personnel*.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MUJALLI, Walter Brasil. *Administração Pública, Servidor Público, Serviço Público*. Comentário e Noções Gerais. Volume I. Campinas: Bookseller, 1997.
- PASQUETTI, Luis A. Questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: *RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio*. São Paulo: Qualitymark, 2000.
- OLIVEIRA, Regis Fernandes de. *Servidores Públicos*. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

## ANEXOS

**ANEXO I – ATO DA MESA N° 72 DE 16/09/1997**

*Dispõe sobre os cargos em comissão de Secretariado Parlamentar do Quadro de Pessoal da Câmara dos Deputados.*

A MESA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto no art. 61 da Resolução nº 30, de 1990, RESOLVE:

Art. 1º Os cargos em comissão de Secretariado Parlamentar têm por finalidade a prestação de serviços de secretaria, assistência e assessoramento direto e exclusivo nos gabinetes dos deputados para atendimento das atividades parlamentares específicas de cada gabinete.

Art. 2º Os ocupantes dos cargos em comissão de Secretário Parlamentar terão exercício exclusivamente nos gabinetes parlamentares, em Brasília, ou em suas projeções, nos Estados, e reger-se-ão pelas normas estatutárias e disciplinares aplicáveis aos demais servidores da Câmara dos Deputados.

Art. 3º A indicação para os cargos em comissão do Secretariado Parlamentar e a fixação dos respectivos níveis de retribuição serão feitas pelo titular do gabinete, através de formulário próprio, com efeitos a partir da data da posse e respectivo exercício, proibida a retroação.

Art. 4º A movimentação dos níveis de Secretariado Parlamentar dar-se-á através de exoneração, seguida de nomeação para o cargo em comissão de Secretariado Parlamentar, e somente surtirá efeitos a partir do primeiro dia útil do mês subsequente ao da indicação, vedada qualquer retroação.

Art. 5º Para a posse será exigida do indicado a apresentação de:

- I - prova de quitação das obrigações eleitorais;
- II - prova de estar em dia com as obrigações militares;
- III - documento de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas do Ministério da Fazenda;
- IV - quatro fotos 3x4;
- V - Cédula de Identidade;
- VI - Declaração de Bens em formulário próprio;
- VII - atestado médico de que está apto para o exercício do cargo.

Art. 6º Os atos de nomeação e os de exoneração serão firmados pelo Diretor Administrativo e publicados no Boletim Administrativo, e a respectiva posse dar-se-á perante o Diretor do Departamento de Pessoal.

Art. 7º A lotação de cada gabinete parlamentar fica limitada ao mínimo de 5 (cinco) e ao máximo de 16 (dezesesseis) servidores remunerados, proibidas quaisquer contratações de caráter particular para prestação de serviços nas dependências da Câmara dos Deputados.

*Parágrafo único.* Os ocupantes de cargos em comissão de secretário parlamentar somente serão lotados nos gabinetes para os quais foram indicados, não sendo permitido o exercício em qualquer outro órgão da Câmara dos Deputados e a cessão para outros órgãos públicos.

Art. 8º Os cargos de que trata este Ato serão exercidos em 25 (vinte e cinco) níveis diferentes de remuneração, complexidade e responsabilidade e terão as seguintes atribuições básicas: redação de correspondência, discurso e pareceres do Parlamentar; atendimento às pessoas encaminhadas ao gabinete; execução de serviços de secretaria e datilográficos; pesquisas; acompanhamento interno e externo de assuntos de interesse do Parlamentar; condução de veículo de propriedade do Parlamentar; recebimento e entrega de correspondência; outras atividades afins inerentes ao respectivo gabinete.

*Parágrafo único.* É facultado ao Deputado atribuir ao Secretário Parlamentar Gratificação de Representação de Gabinete correspondente a cem por cento sobre os níveis constantes do Anexo do Ato da Mesa nº 62, de 1997, respeitado o limite da dotação de cada gabinete parlamentar.

Art. 9º A jornada de trabalho dos servidores de que trata este Ato, vedada a prestação de serviços extraordinários, será de 40 (quarenta) horas semanais, cumpridas em local e de acordo com o determinado pelo titular do gabinete, nos termos do disposto no art.1º deste Ato.

*Parágrafo único.* Cada gabinete comunicará à Coordenação de Apoio Parlamentar, mensalmente, a frequência dos secretários parlamentares.

Art. 10. O limite de remuneração global dos cargos em cada gabinete parlamentar, bem como a Tabela a que se refere o art. 8º, serão fixados pelo Primeiro-Secretário da Mesa a ser eleita a 2 de fevereiro.

Art. 11. O valor dos vencimentos dos cargos de que trata este Ato, bem como o limite a que se refere o artigo anterior, serão automaticamente reajustados na mesma data e em percentual idêntico ao concedido aos demais servidores da Câmara dos Deputados.

Art. 12. A exoneração do servidor, por iniciativa do Deputado, será efetivada no prazo de 30 (trinta) dias contados da data do protocolo.

*Parágrafo único.* Os casos excepcionais serão definidos pelo Primeiro-Secretário.

Art. 13. Ensejará representação por falta de decoro parlamentar, nos termos do art. 240, II, ou 246, II, conforme o caso, do Regimento Interno, a utilização das verbas mencionadas neste Ato em desacordo com os critérios nele fixados.

Art. 14. Este Ato entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 15. Revogam-se as disposições em contrário.

Sala das Reuniões, 16 de setembro de 1997.

Michel Temer,  
Presidente.

**Publicação:**

Diário da Câmara dos Deputados - Suplemento - 17/09/1997 , Página 4 (Republicação)

## ANEXO II - QUESTIONÁRIO

<p>Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo: OBS quanto maior a nota, maior o seu grau de concordância.</p>	<p>Nota ou Grau de Concordância</p> <p><b>0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10</b></p>
01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
02. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	
03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	
09. Meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.	
10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
12. Dependendo da minha atuação, posso conquistar na organização uma posição tranqüila, em relação ao meu futuro.	
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	
16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com	

poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	
44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	

Fonte: **PASQUETTI**. Questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.