



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS RAFAEL DE ALBUQUERQUE RODRIGUES

**ANÁLISE DA PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE SATISFAÇÃO/ INSATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES DE UMA PREFEITURA**

João Pessoa
2022

MATHEUS RAFAEL DE ALBUQUERQUE RODRIGUES

ANÁLISE DA PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE SATISFAÇÃO/ INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA PREFEITURA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Rachel Costa Ramalho Vasconcelos

JOÃO PESSOA
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

R696a Rodrigues, Matheus Rafael de Albuquerque.

Análise da prática dos elementos da cultura organizacional e o nível de satisfação / insatisfação dos colaboradores de uma prefeitura / Matheus Rafael de Albuquerque Rodrigues. – 2022.

42 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof^a Rachel Costa Ramalho Vasconcelos.

1. Cultura organizacional. 2. Gestão de pessoas. 3. Satisfação dos colaboradores. 4. Servidor público. I. Título.

CDU 005.73(043)

Em 18 de dezembro de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

MATHEUS RAFAEL DE ALBUQUERQUE RODRIGUES

Matrícula: 20191460081

ANÁLISE DA PRÁTICA DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O NÍVEL DE SATISFAÇÃO/ INSATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA PREFEITURA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **14/12/2022** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Orientador(a)

Maria Luíza da Costa Santos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO,** em 18/12/2022 00:23:11.
- **Maria Luíza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO,** em 18/12/2022 18:07:40.
- **Rosângela Madruga, COORDENADOR - FG1 - CE-JP,** em 19/12/2022 09:38:55.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/12/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar>

Código 368455
Verificado 72f86109
Código de



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

RESUMO

A Cultura organizacional caracteriza-se através do comportamento individual e coletivo dos colaboradores. Este estudo, desse modo, busca reconhecer que, para gerenciar servidores formados por equipes de trabalho, faz-se necessário garantir uma prestação de serviço que satisfaça às demandas dos usuários da Administração Pública. Para tanto, o presente estudo apresenta como objetivo analisar as práticas dos elementos da cultura organizacional e o nível de satisfação/insatisfação dos colaboradores de uma Prefeitura. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. A análise de dados ocorreu com número absoluto de 17 participantes mediante aplicação de um questionário com perguntas fechadas, apresentando respostas fixas de múltipla escolha. Os dados foram apresentados por estatística simples de média aritmética, porcentagem e números absolutos de cada abordagem relativa à pesquisa, fazendo uso de gráficos. De modo conclusivo, embora esse estudo tenha cumprido seu objetivo geral, que se constituiu em analisar o nível de satisfação/insatisfação dos funcionários sobre elementos da cultura organizacional de uma empresa, foi possível identificar que há questionamentos a serem levados em consideração para uma melhoria significativa da qualidade de vida no âmbito de trabalho.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Satisfação, Servidor Público.

ABSTRACT

The organizational culture is characterized by the individual and collective behavior of employees. This study, therefore, seeks to recognize that, in order to manage servers formed by work teams, it is necessary to guarantee a service provision that satisfies the demands of Public Administration users. Therefore, the present study aims to analyze the practices of the elements of organizational culture and the level of satisfaction/dissatisfaction of the employees of a City Hall. This is a descriptive research with a quantitative approach. Data analysis took place with an absolute number of 17 participants through the application of a questionnaire with closed questions, with fixed multiple-choice answers. Data were presented by simple statistics of arithmetic mean, percentage and absolute numbers of each approach related to the research, making use of graphs. Conclusively, although this study has fulfilled its general objective, which consisted of analyzing the level of satisfaction/dissatisfaction of employees regarding elements of the organizational culture of a company, it was possible to identify that there are questions to be taken into account for a significant improvement quality of life in the workplace.

Keywords: People Management, Satisfaction, Public Servant.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 OBJETIVOS	09
1.1.1 Objetivo Geral	09
1.1.2 Objetivos Específicos.....	09
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	10
2.1 Elementos da cultura organizacional.....	11
2.1.1 Valores	12
2.1.2 Crenças e Pressupostos.....	12
2.1.3 Cultura Forte x Cultura Fraca	12
2.1.4 Estórias e mitos.....	13
2.1.5 Tabus	13
2.1.6 Heróis.....	13
2.1.7 Normas.....	13
2.2 Criação da cultura organizacional	14
2.3 Cultura Forte x Cultura Fraca.....	15
3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	16
3.1 Teorias de conteúdo.....	19
3.1.1 A teoria de dois fatores formulada por Herzberg.....	19
3.1.2 A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.....	20
3.1.3 A teoria da necessidade de realização formulada por McClelland	20
3.2 Teorias de processo.....	21
3.2.1 A teoria da equidade	21
3.2.2 A teoria das expectativas.....	21
3.2.3 A teoria do acionamento.....	23
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	24
4.1 Caracterização da pesquisa.....	24
4.2 Participantes da pesquisa.....	24
4.3 Instrumento de coleta de dados.....	24
5 ANÁLISE DE DADOS	26
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICES	40

1 INTRODUÇÃO

O sucesso da maioria das organizações depende da capacidade intelectual dos colaboradores, que consistem nos talentos capazes de planejar, projetar, organizar, liderar, gerir, analisar, decidir, inovar, ensinar e aconselhar, direcionando.

A Cultura organizacional caracteriza-se através do comportamento individual e coletivo dos colaboradores. Sendo assim, é necessário que o indivíduo inserido em alguma organização, realize uma postura reflexiva envolvendo a questão, de modo que, na medida do possível, busque uma linha de conduta proativa que permita, por meio do esforço profissional, ter um ambiente de trabalho satisfatório.

Anteposto, a cultura organizacional, é definida em vários fatores, cuja análise constam dos objetivos para estudo de caso, tais como: o perfil, a motivação e a capacitação de seus colaboradores, o uso de tecnologia, a liderança e a filosofia adotada pela organização.

As relações educadas e empáticas entre os colaboradores e o gosto pelo local de trabalho são fatores primordiais para a eficiência, eficácia e produtividade da instituição/organização.

Na esfera pública não é diferente, pois a produtividade dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados estão diretamente relacionadas ao número de contribuintes e, dessa forma à arrecadação do município.

Dessa forma, as maneiras como os gestores das estruturas públicas percebem as transformações, constitui-se em um fator condicionante das estratégias e políticas organizacionais, a fim de buscarem a melhor adaptação da gestão pública, principalmente através dos seus recursos humanos, os quais devem trabalhar motivados e satisfeitos, visando o benefício mútuo, e o desenvolvimento do setor público, como um todo (POLACINSKI, et al., 2006).

Nesse contexto, o clima organizacional é determinante para o quadro motivacional dos colaboradores, sendo, portanto, é fundamental para a organização, que o conheça e o avalie. Ao conhecer e avaliar o clima organizacional na instituição. Segundo Spechet e Bischoff (2016) é possível criar um ambiente de trabalho favorável ao bom desempenho e ainda saber como anda a percepção dos colaboradores quanto aos aspectos mais importantes ligados ao seu

ambiente de trabalho.

A temática da satisfação e insatisfação no trabalho é uma inquietação atual dos investigadores da área e dos gestores das organizações nos diferentes ramos de atividade, devido a relevância do tema, tendo em conta que a satisfação profissional afeta os comportamentos da organização, contribuindo para aumentar o bem-estar dos colaboradores que dela fazem parte (PEREIRA, 2010).

O desempenho de uma organização depende dos esforços dos colaboradores para que o resultado seja positivo, é necessário compreender que as pessoas necessitam de um ambiente adequado e estimulante. Será objetivo deste estudo a qualidade e o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores de uma instituição, evidenciando a importância das teorias motivacionais.

Sendo assim, este estudo justifica-se ainda reconhecer que, para gerenciar servidores formados por equipe de trabalho, cuja finalidade seja garantir uma prestação de serviço que satisfaça às demandas dos usuários da administração pública.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a prática dos elementos da cultura organizacional e o nível de satisfação/ insatisfação dos colaboradores de uma prefeitura.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os elementos da cultura organizacional
- Avaliar o nível de satisfação/ insatisfação dos colaboradores
- Descrever a relação entre as práticas dos elementos da cultura organizacional e o nível de satisfação/ insatisfação dos colaboradores.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um objeto que vem sendo estudado há algumas décadas, cuja a importância implica por se constituir um dos fatores fundamentais para a gestão empresarial e exerce influência sobre o funcionamento e desempenho da organização. Ou seja, a base de identidade da empresa, refletindo a mentalidade e pressupostos que atuam em uma organização (BARRETO, et al., 2013).

Em meados da terceira Revolução Industrial, os colaboradores que atuavam nas empresas passaram a ser a maior concentração de interesse, pois eram eles que possibilitariam a vantagem competitiva repousadas nas organizações (PIRES; MACÊDO, 2005).

Nesse contexto, o entendimento dos colaboradores acerca da sua vivência dentro da organização fornece margem para uma série de intervenções no campo de gestão, nas esferas de produtividade, habilidades, modo de ação e produção, desenvolvimento e bem estar.

A cultura organizacional não é limitada aos elementos visíveis. Baseado nos estudos de Kanaane (1999), a mesma apresenta três dimensões: a ideológica, que é composta das normas, valores, regulamentos, padrões de conduta, estilo de gestão, etc. Esta dimensão está relacionada com os valores da organização.

De modo a ter uma organização concreta, é necessário incluir os instrumentos e recursos materiais, pois, os mesmos estão relacionados ao sistema produtivo. Por outro lado, a dimensão psicossocial inclui as manifestações afetivas das pessoas, percepções e sentimentos, a interação e o relacionamento de modo geral, ou seja, os membros do grupo.

De acordo com os estudos de (Srour, 2012), essas três dimensões formadoras da cultura organizacional não são homogêneas na sua divisão. Dependendo da organização, uma ou outra dessas dimensões pode ser predominante.

Os documentos da organização pública brasileira possuem formas complexas e múltiplos níveis hierárquicos. As organizações públicas no país padecem de paternalismo, acarretando alto controle de movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões dentro da lógica dos

interesses políticos dominantes aliada a uma estrutura estável, altamente resistente a mudanças procedimentais e tecnológicas e atravessada por uma cultura de interferência política, administrativa, burocrática, corporativa e patrimonialista (PIRES; MACEDO, p. 862006).

2.1 Elementos da cultura Organizacional

Com o intuito que ocorra uma cultura organizacional, os membros do grupo têm que compartilhar conhecimentos e pressupostos. Schein (2009) acredita que a existência dessa cultura pode ser percebida a partir de diferentes níveis de manifestação (quadro 01).

Os artefatos visíveis também são os conhecidos como tangíveis e audíveis da cultura, como os objetos, manifestações verbais, rituais, mitos organizacionais, cerimônias e outros componentes.

Quadro 1: Elementos da Cultura Organizacional

<p>ARTEFATOS VISÍVEIS</p>	<p>Manifestações físicas Design, logo, aparência, vestuário, prédios, objetos materiais, layout.</p> <p>Manifestações comportamentais Cerimônias, rituais, padrões de comunicação, tradições.</p> <p>Manifestações verbais Piadas, jargões, apelidos, mitos, história.</p>
<p>VALORES DAS PESSOAS</p>	<p>Neste nível, os valores locais e pessoais são amplamente expressos na organização.</p>
<p>PRESSUPOSTOS</p>	<p>Nível dos pressupostos básicos inconscientes que determinam como o grupo percebe, pensa e sente. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo levam a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente e é repetido.</p>

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Ao observarmos esses níveis de manifestação da cultura expostos no

quadro acima, percebemos que ela advém a partir dos que valores pessoais dos fundadores ou pioneiros, que representam uma predeterminação consciente da ação dos fundadores ou pioneiros.

Transformando assim, o que a princípio era apenas a visão particular de alguns, gradualmente passa a ser compartilhado por todos os membros, são os valores compartilhados, que estabelecem padrões a alcançar e definem, de maneira clara, qual a forma que a organização busca encontrar o sucesso.

2.1.1 Valores

Os valores compartilhados são princípios sociais, objetivos e padrões que existem dentro de uma cultura e definem o que é importante para os membros de uma organização. Ou seja, crenças e conceitos que estabelecem padrões de comportamento, de avaliação e de imagem.

Neste sentido os valores organizacionais são importantíssimos para a empresa, devido a observação das atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação desaparecido (ROSSINI; BENDASSOLLI, 2019).

2.1.2 Crenças e pressupostos

A crença, para as pessoas da organização é a aceitação consciente de ideias que não necessitam de demonstrações concretas, despertando de uma maneira geral fanatismo e fervor em quem as professas. Elas também eliminam dúvidas e indicam linhas de ação de modo coletivo (DIAS, 2008, p. 207).

Os pressupostos básicos representam o que os membros acreditam ser realidade e influenciam sua percepção, sua maneira de pensar e agir. Em geral, existem em um nível inconsciente.

2.1.3 Ritos, rituais e cerimônias

Contudo, os rituais consistem em atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, porém, socialmente indispensável. Os heróis associam-se às personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros.

São cerimônias, eventos, programas de treinamento etc. Que dão destaque a realizações, marcam momentos decisivos e enfatizam o que é

importante para a empresa. Os ritos e rituais reforçam as normas, contêm histórias e podem permanecer muito tempo depois de suas bases funcionais terem desaparecido (ROSSINI;BENDASSOLLI, 2019).

2.1.4 Estórias e mitos

Além de compor e criar a cultura organizacional a rede de comunicação informal é elemento de atualização de crenças, valores e mitos. A rede faz a cultura circular e ser reafirmada; as sagas, que são narrativas heroicas do percurso da organização e apresentam os heróis com seu modelo de comportamento que personifica os valores e organizacionais em estórias que funcionam como narrativas informativas baseadas em fatos reais sobre a organização.

Servindo para reforçar o comportamento adotado na empresa e geralmente possuem valor de roteiro, mapa ou script que auxilia os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo.

2.1.5 Tabus

Os tabus também são elementos da cultura, mas como tais, são pouco falados e geralmente representam segredos ou não ditos. Em outras palavras, condutas que não é permitido na empresa, ou seja, os assuntos polêmicos e críticos que são tratados de forma oculta e pouco falados entre seu público interno. Um exemplo bastante visto como um tabu nas organizações é o namoro entre colegas de trabalho, que muitas vezes é proibido (DIAS, 2008).

2.1.6 Heróis

São indivíduos que fizeram parte da organização de uma maneira diferenciada, representando coragem, força e/ou determinação, bem como promoções, ascensões significativas.

2.1.7 Normas

As normas, são definidas como regras que não são escritas, e que permitem aos membros de um grupo ter noção do que é esperado deles em uma vasta variedade de situações.

Nessa conjuntura, as normas estão internamente, ligadas aos valores. Os

ritos e rituais, são atividades que envolvem um planejamento prévio e que evidenciam o lado concreto da cultura organizacional, são as ações e rotina executadas visando objetivos específicos; já as cerimônias, que funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes, tem um caráter mais solene.

A cultura representa as normas informais que orientam as atitudes dos membros dentro da organização para o alcance dos objetivos estabelecidos. Não é algo palpável, mas é percebida por seus efeitos e consequências, como o clima organizacional, a gestão de pessoas e processos, o plano de negócios, políticas de RH, etc. Já que se fala da definição e influência do atributo cultura, faz-se necessário também reconhecer os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização.

2.2 Criação da cultura organizacional

A definição do termo cultura é muito antiga, e não surgiu originalmente como designação de uma teoria administrativa. Origina-se, segundo Fleury et al. (2010), do termo em latim *colere*, referindo-se ao ato de desenvolver atividades agrícolas ou de plantio. Com o passar do tempo, seu significado foi sendo modificado, e criou-se uma analogia entre este conceito de cuidado para com a construção agrícola, juntamente com o desenvolvimento intelectual e educacional dos indivíduos (SILVA; WOIDA, 2019).

De modo geral, entende-se como cultura organizacional, um conjunto de elementos (crenças, valores e normas) que influenciam o clima de uma empresa. Cultura organizacional de uma empresa é o conceito que define a forma com que a organização conduz seus negócios e em como trata seus clientes e parceiros (GRIFFIN; MOORHEAD, 2015).

Nesse contexto:

O processo de criação e desenvolvimento da cultura de uma empresa pode ocorrer de três maneiras, segundo Robbins et al. (2009): Os fundadores só contratam e mantêm colaboradores que pensem e ajam da mesma maneira que eles, ou seja, que possuam os mesmos valores e crenças; Eles aceitam contratar funcionários que pensem de formas diferentes, porém os doutrina e socializam de acordo com suas próprias crenças, de forma que seus funcionários não tenham espaço para opinar sobre diversos assuntos de interesse da organização; e Os fundadores agem de forma a serem exemplo para seus funcionários, que quando se identificam com as crenças, valores e premissas da empresa,

dos superiores e dos fundadores, quando se sentem seguros para colaborarem com opiniões e ideias, se adaptam melhor ao ambiente de trabalho, e estando motivados, entregam melhores resultados. desaparecido (ROSSINI; BENDASSOLLI, 2019, p.123).

Corroborando com o autor supracitado, a cultura organizacional, que serve como elemento de estabilidade e identidade para a organização, por outro lado, pode dificultar processos de mudanças, quando esses são necessários.

Embora a cultura seja criada pelas experiências compartilhadas, é o líder quem inicia esse processo, ao impor suas crenças, valores e pressupostos. Os líderes fundadores tem a difícil tarefa de serem simultaneamente claros e fortes para articular sua visão para a organização, mas também de permanecerem abertos às mudanças à medida que a visão se torna deficiente em um ambiente turbulento (SCHEIN, 2009).

2.3 Cultura Forte x Cultura Fraca

A diferenciação entre uma cultura forte ou fraca varia de acordo como as mesmas influenciam ou reagem ao comportamento dos colaboradores. Contudo, uma cultura fraca, ou reativa, simplesmente reflete os comportamentos pessoais de cada um, o que a torna uma mistura sem propósito, confusa e improdutiva (SALLES; FEDERIGHI, 2006).

Por outro lado, uma cultura organizacional forte, ou cultura ativa, é bem-sucedida em dar propósito e direcionar o comportamento de todos a favor dos objetivos estratégicos.

Embora influenciem no comportamento do colaborador, não quer dizer que culturas fortes são imutáveis. Pelo contrário, ela se altera intencionalmente de acordo com um consenso de toda a organização, mas sempre levando em consideração as atitudes positivas que surgem.

Vale salientar que, organizações com culturas fortes criam ambientes de trabalho mais produtivos e colaborativos, onde todos sabem quais atitudes são valorizadas e há mais confiança e autonomia na relação entre colaborador e líder. Dentro das organizações há 4 tipos de cultura (quadro 02) mais comuns de acordo com os modelos de negócio.

Quadro 2: Tipos de cultura

CULTURA DO PODER	A liderança é centralizada em algumas pessoas que influenciam toda a empresa. Essa cultura é focada nos resultados, sem muitas regras e o poder de decisão é concentrado em uma pessoa
CULTURA DE PAPEIS	As decisões são tomadas de acordo com a posição de cargos na estrutura organizacional. É norteada por regras e funções definidas, mas os colaboradores têm menos flexibilidade de executar as atividades e pouca motivação de crescimento profissional.
CULTURA DE TAREFAS	Os projetos são o foco e os colaboradores são quem solucionam os problemas, seja de forma individual ou em equipes. Desse modo, assumem responsabilidades e têm liberdade de serem criativos nas soluções.
CULTURA DE PESSOAS	Nesse caso, as pessoas são a prioridade, independente da sua função. Ou seja, essa cultura reconhece o trabalho dos colaboradores, fornece incentivos e propicia o crescimento profissional.

Fonte: Rohr, 2022.

3. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

A motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada um de nós, nasce das nossas necessidades e desejos. Pode ser definida como aquilo que é susceptível de mover o indivíduo numa direção. É o que faz o indivíduo agir para atingir algo que ele considere importante para ele ou para causa de defende.

Os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas. Sugeriu que era necessário diferenciar os conceitos de motivação e satisfação, formulando a teoria dos dois fatores.

Essa explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para conseguir despertar a motivação. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (HERZBERG, 1997).

O entendimento referente a motivação do funcionário é imperativo porque o desempenho, a reação a uma compensação e outras preocupações dos empregados são afetados e influenciados pela motivação (KHALID, 2014). Conforme explicado por Vroom (1964), a palavra “motivação” é derivada da palavra latina *movere*, que significa “mover”. A motivação é uma força interna, dependente das necessidades que impulsionam uma pessoa a alcançar.

Entretanto, a Teoria de Herzberg determina que a motivação é advinda de dois fatores: Motivação e Higiene. Essa abordagem diz que o homem possui duas classes de necessidades, independentes entre si, mas que influenciam o seu comportamento. Por um lado, se as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente de trabalho, mas, por outro lado, quando as pessoas se sentiam bem no ambiente de trabalho, isso estava ligado diretamente ao trabalho propriamente dito (MATTA, 2012).

Em meados da década dos anos 50, Frederick Herzberg e os seus colegas inferiram, a partir de suas entrevistas em profundidade, que os determinantes da satisfação no trabalho eram muito diferentes daqueles que causavam insatisfação no trabalho (CHIEN, 2013).

A Teoria dos dois fatores de Herzberg é provavelmente a mais conhecida no ramo de gestão de pessoas e aceita abordagem diretamente relacionada com a satisfação no trabalho, porém, é uma teoria que não foi comprovada. Herzberg aborda a questão da satisfação no trabalho em termos dos fatores (quadro 03) que causam satisfação (motivadores) e aqueles que causam insatisfação (higiene) (KHALID, 2014).

Quadro 3: Fatores motivacionais

FATORES MOTIVADORES	Realização; Reconhecimento; O trabalho em si; Responsabilidade; Progresso.
----------------------------	--

**FATORES DE MANUTENÇÃO
OU INSATISFAÇÃO**

Política e administração da empresa;
Supervisão;
Salário;
Relações humanas;
Condições de trabalho.

Fonte: SANTOS; DUTRA, 2020.

A motivação continua sendo um problema o qual as organizações se deparam neste mundo competitivo. A questão da motivação (quadro 04) tornou-se um fator importantíssimo nos dias atuais. Assim, a teoria fornece uma orientação para as organizações e um lembrete para analisar todas as partes do trabalho quando se considera maneiras de motivar o pessoal (MATTA, 2012).

Os fatores destacados por Herzberg não são diferentes do que as pessoas desejam no trabalho hoje – desafios, reconhecimento, remuneração adequada e um ambiente de trabalho agradável. É, ainda, importante considerar as duas naturezas dos seres humanos (SIEMENS, 2005).

Para que se tenha uma participação ativa dos colaboradores, sobretudo, no seu comprometimento junto às organizações, na maximização dos resultados, gerou muitas teorias sobre motivação, ampliando o entendimento das pessoas e de suas complexidades. Ao entendê-las, a organização consegue melhorar o gerenciamento de seu complexo organizacional, mediante o aperfeiçoamento do seu desempenho. O conhecimento de algumas teorias permite indicar o enquadramento das pessoas nas organizações (PIRES; MACÊDO, 2006).

Quadro 4: Diferenças na motivação

**PESSOAS
MOTIVADAS**

EXTRINSECAMENTE

Consideram-se como tendo metas que lhes foram impostas;

Dependem da sorte para atingirem as metas;

Deixam de prever as barreiras para a consecução das metas;

Os membros da equipe procuram evitar a responsabilidade por sua ação individual e coletiva, e tendem ao fracasso;

Vêm o ambiente de trabalho como ameaçador.

PESSOAS MOTIVADAS INTRINSECAMENTE	<p>Estabelecem metas para si, ou interiorizam metas estabelecidas externamente;</p> <p>Dão suporte à consecução das metas com o planejamento;</p> <p>Orientada para prevenir problemas, buscando a consecução das metas;</p> <p>Os membros da equipe assumem responsabilidade pessoal, por sua ação individual e coletiva, e tendem ao sucesso;</p> <p>Encaram o ambiente de trabalho como estimulante.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de (HAIGH; MORRIS, 1997).

A motivação consiste em estimular o indivíduo à ação, fazendo com que o mesmo busque a realização dos seus objetivos, incentivos ou metas. Para permanecer no mercado, e obter vantagem competitiva sustentada, é preciso que o trabalho seja realizado em equipe, detenha de um planejamento capaz de engajar e alinhar todos os seus membros em um único objetivo (PESSOA DA SILVA; MOSCON, 2018).

Com o principal objetivo do crescimento coletivo, o estímulo motivacional detém como premissa que o trabalho gere um potencial a mais para a organização, gerando resultados mais significativos.

3.1 Teorias de conteúdo

3.1.1 A teoria de dois fatores formulada por Herzberg

Esta teoria é bastante utilizada em alguns círculos de administração de empresas. A teoria expressa, basicamente, que existem dois grupos de fatores: "fatores motivadores" (que são "fontes determinantes da satisfação no trabalho") e "fatores de manutenção" (que atuam como "agentes de insatisfação no trabalho") (IZIDORO, 2018).

Herzberg identificou esses fatores através de uma seleção de incidentes críticos obtidos através de uma série de entrevistas efetuadas com contadores e engenheiros. Estes incidentes críticos referiam-se a situações de trabalho nas quais as pessoas entrevistadas informavam haver-se sentido particularmente

bem ou mal (CHIAVENATO, 2009, p. 130).

De acordo com o autor supracitado, a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis.

Contudo, Herzberg (1968), argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas separadas e sem relação entre si, em vez de extremos opostos no mesmo contínuo. Fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene podem levar a insatisfação, porém, em seu melhor grau, eles podem produzir apenas falta de insatisfação e não a satisfação.

3.1.2 A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

Através dos seus estudos de Maslow, identificou que existe uma hierarquia das necessidades, onde o seu comportamento ocorre dentro de uma pirâmide, ou seja, a base é mais importante que o topo.

Nessa teoria o indivíduo só terá percepção da necessidade seguinte se todas as anteriores estiverem satisfeitas. As necessidades desta teoria são divididas em fisiologia (sexo, bebida, sono, comida, etc), segurança (estabilidade, proteção, estrutura, etc), relacionamento social, estima e por fim realização pessoal, e ainda são divididas como sendo respectivamente as duas primeiras primárias e as três últimas secundárias (MARRAS, 2011).

Esta teoria ajuda a direcionar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho e o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer qual é o nível da hierarquia que ela está focalizando, para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica.

3.1.3 A teoria da necessidade de realização formulada por McClelland

Baseados em um subgrupo de necessidades identificadas originariamente por Murray, McClelland, Atkinson, Leather e outros li conduziram e publicaram uma grande quantidade de pesquisas sobre as principais variáveis motivacionais no trabalho, as principais foram: necessidades de êxito, de filiação e de poder (SILVA; WOIDA, 2019).

Dentre essas supracitadas, a mais evidente foi a chamada "necessidade

de realização" já alcançou um status de teoria formal de motivação. Campbell descreve a motivação pela realização como uma disposição relativamente estável para o êxito. Vê-se geralmente como aprendida na infância, ainda que McClelland tenha sugerido que também pode chegar a ser aprendida por adultos (SESINANDO, 2021).

Ao ser ativada por aspectos situacionais, esta particular motivação alerta o indivíduo a respeito de que a realização de um certo objetivo há de resultar na satisfação de uma determinada necessidade.

3.2 Teorias de processo

3.2.1 A teoria da equidade

Esta noção surge da chamada teoria de dissonância, a qual sustenta que quando existe uma dissonância cognitiva, o indivíduo deve perseguir sua pronta remoção. Isto pode ocorrer perceptivelmente ou através da conduta manifesta.

Ainda que a teoria da equidade tenha sido empregada para explicar sentimentos de igualdade ou desigualdade com respeito a um salário, Campbell afirma que tal noção pode expandir-se a outros aspectos resultantes do trabalho. Igualmente, Lafleur afirma que esta é uma teoria geral de desigualdade social, que utiliza um modelo de intercâmbio como fundamento (o qual, ele reconhece, tem sido amplamente comprovado somente em termos de salário) (DE MOURA, et al., 2014).

3.2.2 A teoria das expectativas

A teoria de expectativa, também chamada de teoria da Lafleur, é uma teoria motivacional desenvolvido por Victor Vroom. Essa teoria busca explicar os fatores determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. Ela sugere que a motivação no ambiente de trabalho depende de três variáveis: expectativa, instrumentação e valência (quadro 05) (VROOM, 1964).

Quadro 5: Variáveis

EXPECTATIVA	É a crença de que o aumento do esforço levará a um aumento do desempenho, ou seja, se eu trabalhar mais, então isso será melhor. É a crença de que o esforço de alguém resultará na obtenção de metas de desempenho desejado.
INSTRUMENTALIDADE	É a crença de que uma pessoa receberá uma recompensa se a expectativa de desempenho for cumprida. Ou seja, se eu faço um bom trabalho, há algo nele para mim. Esta recompensa pode apresentar-se na forma de um aumento salarial, promoção, reconhecimento ou senso de realização. A instrumentalidade é baixa quando a recompensa é a mesma seja qual for o desempenho.
VALÊNCIA	É a importância que o indivíduo atribui às recompensas. Os desejos ou objetivos individuais, podem ser classificados por sua importância (valência), representando o quanto aquele desejo pode ou não influir na motivação, de acordo com a importância que tem para a pessoa. Por exemplo, se alguém é motivado principalmente pelo dinheiro, pode não valorizar ofertas de tempo livre (folgas extras).

Fonte: DIAS (2008).

A teoria da expectativa baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui, apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros. Ela sugere que a expectativa de um resultado positivo orienta e potencializa a motivação (MATTA, 2012).

De acordo com a teoria de expectativas, uma pessoa apresenta determinado comportamento positivo por achar que receberá uma boa recompensa por isso. Quanto maior a expectativa pela recompensa maior tende a ser seu grau de motivação.

A Força Motivacional corresponde ao produto Expectativa x Instrumentação x Valência ($M = E \times I \times V$), ou seja, a força motivacional (M) de

determinada pessoa corresponde ao produto da probabilidade de alcançar um objetivo ($E = Expectativa \times I = Instrumentação$) com valor atribuído a esse objetivo ($V = Valência$) (VROOM, 1964).

3.2.3 A teoria do acionamento

Uma das teorias motivacionais mais antigas e populares entre os psicólogos é a teoria do acionamento, que surge nos tempos modernos como derivada da Lei do Efeito de Thorndike. Esta lei sustenta que as respostas associadas intimamente a um estado de satisfação, *coeteris paribus*, têm maior possibilidade de ocorrer do que aquelas respostas associadas a um estado de desconformidade (GRANJEIRO, et al., 2019).

Sob este ponto de vista, então, a conduta presente está mais determinada pela experiência do que pela antecipação futura de acontecimentos, que podem ou não acontecerem.

O conceito de acionamento foi utilizado primeiramente por Woodworth, em 1918, como uma alternativa ao do instinto. Em 1935 expandiu-se ainda mais com Hull que sugeriu que "... a conduta é determinada pelo produto entre a força do acionamento e a força do hábito".

Devido ao fato de que muitos psicólogos envolvidos na comprovação desta teoria estão interessados em pesquisas relativas ao comportamento animal, consideraram então os acionamentos como de ordem meramente fisiológica. Eles consideram a força do impulso como uma função do período de tempo em que o animal foi privado de uma certa necessidade fisiológica (LUCAS; DAL'COL, 2013).

O acionamento tem sido definido como um excitante geral de todas as respostas do indivíduo, sendo a conduta atual provocada por estímulos ambientais imediatos. A força do hábito, por outro lado, é o vínculo que existe entre um estímulo e uma resposta; isto é, a conexão que influencia o tipo de conduta que deve ser ativado por um determinado impulso (LIMA; ALBANO, 2016).

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

Para o alcance do objetivo da pesquisa, investigou-se como a cultura e o clima organizacional é percebido pelos colaboradores no setor público. Foram realizadas entrevistas estruturadas, semiestruturadas por meio de um questionário e observação com membros da empresa, em seus mais diversos níveis, desde a recepção até o nível estratégico.

O campo dessa pesquisa possui natureza descritiva. De acordo Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Especificamente, a pesquisa descritiva para descrever a percepção dos colaboradores a respeito do clima organizacional no setor público.

4.2 Participantes da pesquisa

O estudo foi desenvolvido no centro administrativo da Prefeitura Municipal de Pedras de Fogo, o mesmo funciona como Centro Administrativo e estratégico. Ao total foram entrevistadas 17 pessoas. A amostra foi a Prefeitura Municipal de Pedras de Fogo/PB, situada no município de Pedras de Fogo, com 28.607 habitantes, contando com uma área territorial de 406,729 km² (IBGE, 2021).

Essa pesquisa tem abordagem quantitativa, normalmente é aplicada com indivíduos que fazem parte de determinados grupos, onde são selecionados a partir de uma amostra estatística de determinada população, com índices de confiabilidade e erro.

4.3 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado contém 19 perguntas fechadas e direcionadas, tendo como objetivo mapear os principais aspectos referentes à cultura da organização. Houve, ainda, uma observação direta, em campo, onde foi possível registrar informações que foram posteriormente analisadas sob o ponto de vista quantitativo.

O primeiro momento, objetivou o levantamento de dados preliminares

acerca desta, como, por exemplo, o seu histórico, objetivos, a natureza e a estrutura da organização, os serviços e/ou produtos que oferece, as pessoas que trabalham na organização (quantidade, qualificação, tempo médio de emprego, idade, sexo), realizando uma entrevista semiestruturada.

Nesta etapa, foi realizada, ainda, uma primeira observação direta, a fim de reunir as primeiras impressões acerca do modo de se comportar na organização, e no modo como desempenha as atividades.

As visitas seguintes se destinaram a aplicação dos questionários com os funcionários, a fim de destacar os principais aspectos relacionados à cultura da organização.

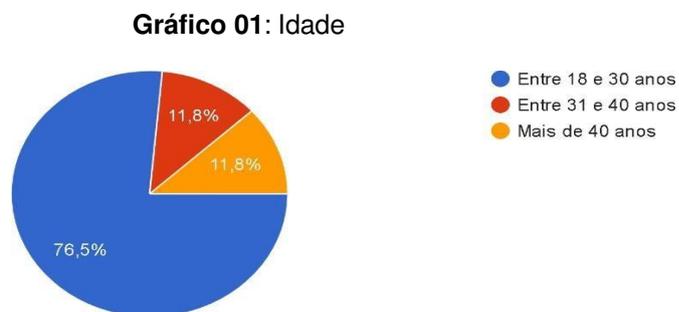
5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados, obteve um número absoluto de 17 participantes da pesquisa, conforme critérios de inclusão e exclusão aplicados, com perguntas fechadas apresentando respostas fixas de múltipla escolha.

Os dados foram apresentados por estatística simples de média aritmética, porcentagem e números absolutos de cada abordagem relativa à pesquisa, fazendo uso de gráficos.

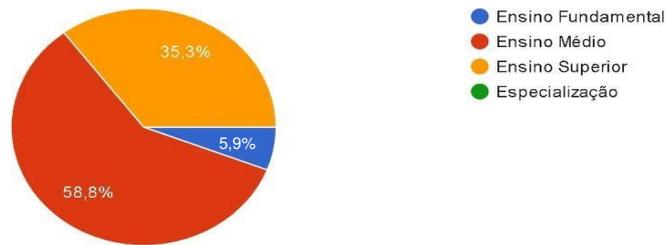
Nessa seção serão apresentados os resultados identificados conforme a realização de entrevista com o gestor e aplicação de questionário aos colaboradores no setor público na Prefeitura de Pedras de Fogo/PB.

A primeira pergunta da pesquisa faz o levantamento sobre a idade, obtendo-se os resultados mostrados no (gráfico 1), pode-se comprovar através dos dados quantitativos mostrados no gráfico, tendo como amostra de pesquisa uma quantidade de 17 pessoas, sendo a maior parte com idades entre 18 e 30 anos que corresponde a 76,5 % do total, restando 11,8% de pessoas com idades entre 31 e 40 anos, e 11,8% de pessoas com mais de 40 anos.



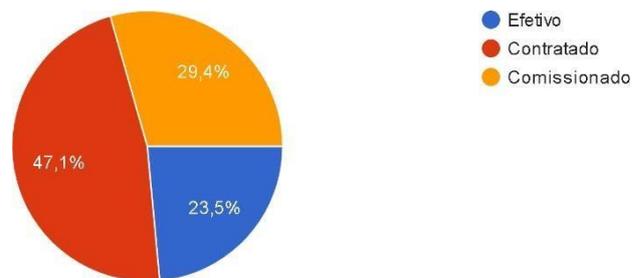
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na segunda pergunta, foi abordado o grau de instrução dos funcionários da organização (Prefeitura Municipal de Pedras de Fogo), a grande maioria que totalizou 58,8% possuíam o ensino médio completo, 35,3% relataram que tinham ensino superior, e apenas 5,9% responderam que tinham apenas o ensino fundamental (gráfico 2).

Gráfico 02: Escolaridade

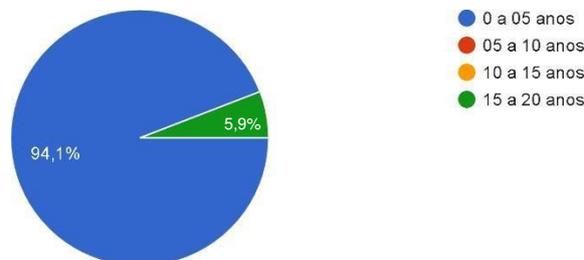
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em seguida, foi perguntado aos colaboradores qual era o vínculo empregatício (gráfico 3) com a instituição, 47,1% responderam que eram contratados, 29,4% possuíam cargos comissionados e 23,5% eram efetivados na sua função.

Gráfico 03: Vínculo com a organização

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com relação ao tempo de trabalho na instituição evidencia-se uma variação de 1 a 5 anos e 15 a 20 anos de serviços prestados. Onde 94,1% dos participantes trabalham até 5 anos na organização, por outro lado, 5,9 % trabalham há mais de 15anos. Observa-se através da demonstração gráfica do (gráfico 4).

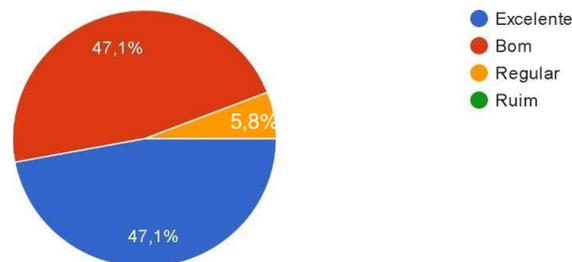
Gráfico 04: Tempo de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em seguida, os participantes foram questionados como se sentiam em relação a sua interação com a empresa (gráfico 5), as opções excelente e bom

empatarem com 47,1% dos votos, apenas 5,8% evidenciaram que a sua interação com a empresa era regular.

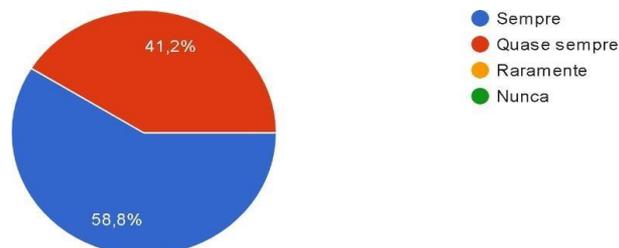
Gráfico 05: Interação empresa/ funcionários



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

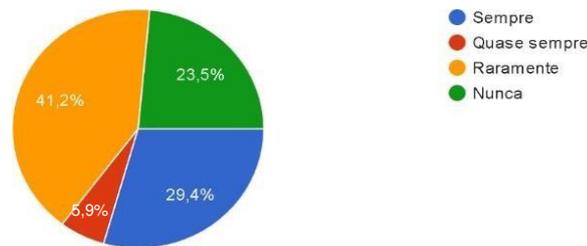
No tocante ao desenvolvimento de ações realizadas pela organização para que os funcionários desempenhem bem as suas funções (gráfico 6), 58,8% dos participantes responderam que sempre ocorrem essas ações, em contrapartida, 41,2% afirmaram que quase sempre acontecem ações com essa finalidade.

Gráfico 06: Desenvolvimento de ações



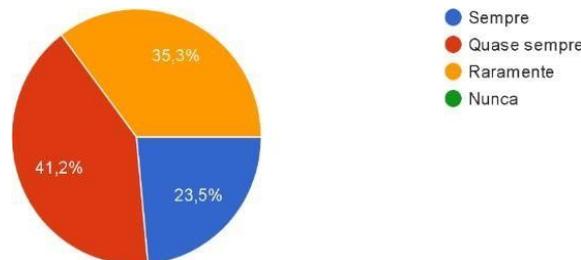
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dando continuidade ao questionário, foi indagado aos participantes, se os mesmos recebiam informações sobre histórias de sucessos (gráfico 7), de outros colaboradores da empresa, servindo assim como medida motivacional, a maioria das respostas que totalizaram 41,2% dos participantes responderam que raramente recebem essas informações, 29,4% responderam que sempre são informados dessas histórias, 23,5% responderam que nunca receberam esse tipo de informação, 5,9% dos participantes disseram que quase sempre recebem esse tipo de informação.

Gráfico 07: Histórias de sucesso para motivação

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

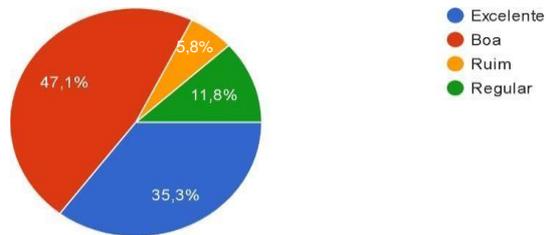
Referente ao oferecimento de cursos de aperfeiçoamento e palestras dentro da empresa (gráfico 8), 41,2% responderam que quase sempre recebem esses tipos de medidas, 35,3% afirmaram que raramente recebem treinamentos, cursos e palestras, e apenas 23,5% responderam que sempre recebem treinamentos, cursos e palestras, para o aperfeiçoamento de suas funções.

Gráfico 08: Treinamentos, cursos e palestras

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

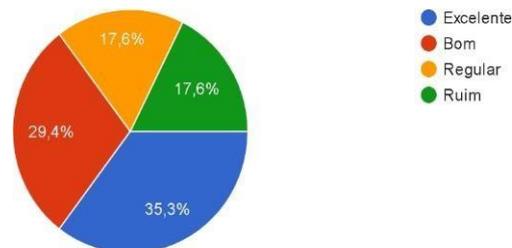
Na pergunta a seguir, foi questionado aos participantes como eles observam o clima organizacional da empresa (gráfico 9), 47,1% afirmaram que a cultura organizacional da empresa é boa, 35,3% dos participantes a consideraram excelente, 11,8% opinaram que a mesma era regular, e apenas, 5,8% disseram que a cultura da empresa era considerada ruim.

É importante que o gestor saiba identificar os anseios dos servidores e fornecer meios para que estes possam ser satisfeitos, seja reconhecendo-os por seu desempenho (MACIEL; SÁ, 2007).

Gráfico 09: Cultura organizacional

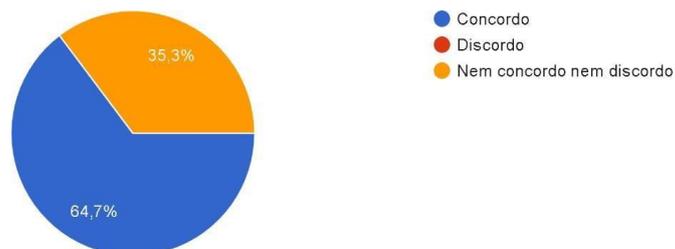
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Em seguida, foi questionado aos participantes se as informações sobre as mudanças que ocorrem no setor e interferem no trabalho deles (gráfico 10). Destes 35,3% responderam que as mudanças são consideradas excelentes, 29,4% responderam que as mudanças são boas, 17,6% relataram que as mudanças são regulares, a mesma porcentagem de 17,6% respondeu que as mudanças são ruins.

Gráfico 10: Mudanças no setor

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

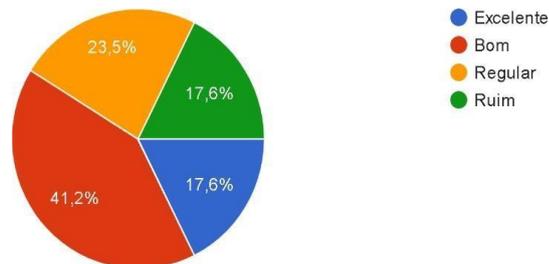
Referente a valorização de opinião, ideias, sugestões (gráfico 11), as respostas foram precisas, 64,7% dos participantes responderam que concordam que a empresa valoriza esses pontos. Por outro lado, 35,3% responderam que nem discordava nem concordava com a afirmação. A opção discordo, não foi pontuada. As empresas devem se preocupar com as necessidades dos indivíduos, implementando políticas para promover a motivação dos mesmos, visando atingir seus objetivos (MEDEIROS,2014).

Gráfico 11: Valorização de opinião, ideias, sugestões

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Dando sequência, os participantes foram questionados sobre o seu relacionamento com o seu superior (gráfico 12), 41,2% respondeu que possuem um bom relacionamento, 23,5% responderam que o relacionamento entre ambos é considerado regular, 17,6% consideram excelente e os outros 17,6% consideram ruim.

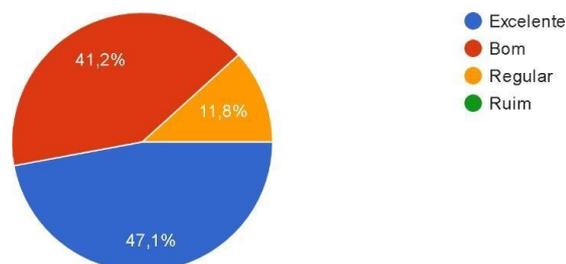
Gráfico 12: Relacionamento entre superiores e subordinados



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Um dos questionamentos bem relevantes desta pesquisa, foi a pergunta sobre o trabalho e a função realizada dentro da empresa (gráfico 13), 47,1% dos entrevistados responderam que consideram o seu trabalho ou função dentro da empresa excelente, 41,2% responderam que era bom, e apenas 11,8% consideram seus trabalhos e funções regulares. Chiavenato (2009) afirmou que, na composição das necessidades de auto realização compreendem a competência e a plena realização do que cada pessoa tem de potencial e habilidades, seus talentos individuais.

Gráfico 13: Trabalho e função realizada dentro da empresa

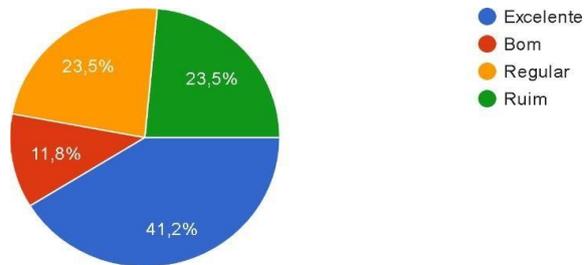


Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No (gráfico 14), referente a satisfação dos servidores com a remuneração, as respostas foram bem variadas, 41,2% consideram sua remuneração excelente, as opções, regular e ruim tiveram a mesma porcentagem cada uma com 23,5% dos votos, e 11,8% consideram dos participantes responderam que sua remuneração é boa. Nesse contexto, se o colaborador não percebe justiça

nos comportamentos do chefe, na sua remuneração ou nos processos da empresa, sua satisfação com o trabalho se reduz significativamente (ROBBINS, 2006).

Gráfico 14: Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Segundo as condições de trabalho citadas no (gráfico 15), 58,8% dos colaboradores participantes, responderam que concordam que as condições de trabalhos são adequadas, 29,4% discordam que as condições estejam adequadas, e apenas 11,8% nem concordaram nem discordaram com a questão comentada.

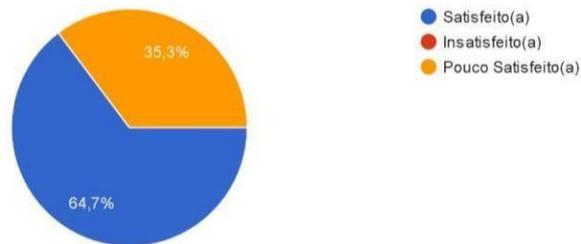
Anteposto, para o desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO; SANTANA, 2011).

Gráfico 15: Condições de trabalho



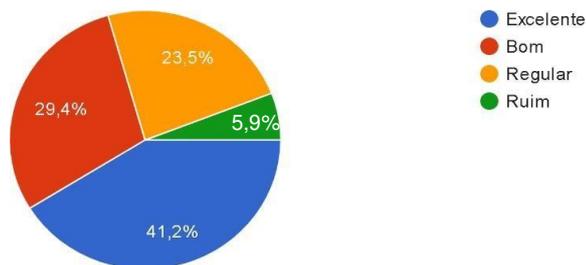
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Chegou o momento dos participantes relatarem como avaliam de modo geral os seus empregos, 64,7% responderam que estão satisfeitos (as), não houve votos pra a opção insatisfeito(a), e 35,3% responderam que estão pouco satisfeito(a) com o seu emprego.

Gráfico 16: Avaliação geral do emprego

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Refere a percepção dos participantes quanto ao clima de trabalho (gráfico 17), a grande maioria com 41,2% respondeu que o clima é excelente, 29,4% responderam que o clima era bom, 23,5% responderam que o clima era regular e apenas 5,9% disseram que o clima na empresa era ruim. Nesse contexto, o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 1997).

Gráfico 17: Clima de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

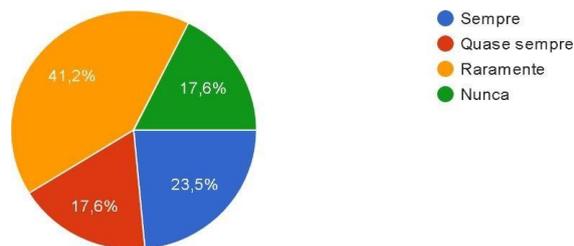
No gráfico 18, está exposto as respostas sobre o questionamento referente há uma boa comunicação interna da empresa, 64,7% afirmaram que concordam, 23,5% responderam que não concordam com essa afirmativa, e 11,8% nem concordavam nem discordavam com essa afirmativa.

Gráfico 18: Boa comunicação interna da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os principais fatores de motivação da teoria de Herzberg estão o trabalho em si (gostar do que faz) e a possibilidade de crescimento. Nessa conjuntura, foi questionado aos participantes sobre os benefícios e promoções oferecidos pela empresa (gráfico 19), 41,2% responderam que raramente é proporcionado, 23,5% responderam que sempre é oferecido benefícios e promoções, as opções quase sempre e nunca empataram com 17,6% das respostas.

Gráfico 19: Benefícios e promoções



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A análise foi concluída de forma que é possível identificar que a motivação e satisfação dos trabalhadores são as principais ferramentas para que os mesmos continuem exercendo o seu trabalho com competência mediante a alguns pontos que o superior pode corrigir de acordo com o tempo. Como diz Chiavenato (2004, p.334), os fatores higiênicos e motivacionais são 32 independentes, o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivando colaborar para a busca de uma efetiva prática de gestão pública, no âmbito de municípios, com base em princípios de gestão democrática, este estudo apresentou os fatores motivacionais que interferem na qualidade do serviço prestado.

Em decorrência dos resultados, constatou-se que o maior grau de comprometimento, satisfação e motivação provêm dos colaboradores que ingressaram na organização por meio contratação, porém o clima de competitividade existente entre os mesmos.

De acordo com o questionamento sobre os elementos da cultura, obtive as seguintes respostas: referente ao tempo de ser serviço na empresa, a maioria compreende entre 0 e 5 anos, em relação a interação empresa/funcionários, as opções excelente e bom, obtiveram maior pontuação.

Questionados sobre ações de desenvolvimento para melhoria do trabalho, responderam que sempre ocorrem. Com 41,2% dos votos, foi evidenciado que as histórias de sucesso dos colegas de trabalhos são expostas para os demais. Quase sempre e raramente foram as respostas com maiores votações referente ao questionamento sobre oferecimento de treinamento, cursos e palestras.

Baseado nas respostas, a cultura organizacional da empresa é considerada boa, sobre as informações de mudanças que ocorrem setor e interferem no trabalho, 35,3% responderam que concordam com essa afirmativa. As opiniões, ideias e sugestões são valorizadas dentro da empresa, questionados sobre o relacionamento dos subordinados e superiores, foi considerado bom, pela maioria das respostas.

No tocante as perguntas referentes ao nível de satisfação/ insatisfação dos entrevistados, as respostas foram bem significativas. Quanto ao trabalho e função realizados dentro da empresa, excelente e bom, obtiveram 47,1% e 41,2% das respostas, ou seja, apresentam um nível significativo de satisfação.

Quanto a remuneração, a opção excelente obteve maior pontuação, bom e regular, obtiveram um empate no número de voto. Segundo as condições de trabalhos, a maioria concordou que as mesmas estão adequadas. Quanto ao questionamento sobre a satisfação com o seu trabalho atualmente, 64,7% responderam que estão satisfeitos. O clima de trabalho da empresa foi considerado

excelente, 64,7% dos entrevistados concordaram que a empresa possui uma boa comunicação interna, raramente foi a resposta com maior pontuação, referente ao questionamento sobre benefícios e promoções oferecidos pela empresa.

Segundo as respostas obtidas, foi possível identificar elementos suficientes para dizer que a instituição cumpre o seu papel de forma qualificada ao partilhar corretamente as informações estratégicas e o conhecimento, com os seus colaboradores, incentivar a comunicação e o trabalho em equipe, tornando o ambiente motivador, desafiador e gratificante, para a maioria deles, o que eleva o moral da equipe.

De modo conclusivo, embora esse estudo tenha cumprido seu objetivo geral, que se constituiu em analisar qualitativamente o nível de satisfação dos funcionários sobre elementos da cultura organizacional de uma empresa, foi possível identificar que há questionamentos a serem levados em consideração para uma melhoria significativa do âmbito de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARRETO, L. M. T. da S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração** (São Paulo), São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, mar. 2013.
- BORTOLOZO, A; SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho**: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. In: 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.
- CHIEN, J. Examining Herzberg's Two Factor Theory in a Large Chinese Chemical Fiber Company. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 7, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- DE MOURA, Renan Gomes. et al.. **As Teorias de Maslow e Hezberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Piraí como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional**: um Estudo de Caso. 2014.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRANJEIRO, Rebeca da Rocha et al. Um Estudo sobre a percepção do Clima Organizacional entre os servidores da Ufca. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 458-474, jan./dez. 2019.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G.. **Comportamento Organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- HAIGH, R.H.; MORRIS, D.S. Quem manda em quem: a redefinição dos parâmetros de poder nas empresas. **HSM Management**, v.1, n.5. p. 62-78, 1997.
- HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- IZIDORO, Ana Claudia Santos de Azevedo. **Clima organizacional**: influência dos fatores internos e externos na motivação dos médicos de um hospital público do distrito federal e em sua intenção de rotatividade. 2018.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- KHALID, H. M. **An empirical analysis of Herzberg's two-factor theory**, 2014.
- LIMA, J.D de; ALBANO, G.A. Estudo da viabilidade econômica da expansão e

automatização do setor de embalagem em agroindústria avícola. **Custos e Agronegócio Online**, v. 12, n. 1, 2016.

LUCAS, L. da S.; DAL'COL, S. C. Os fatores motivacionais que podem influenciar o desempenho dos funcionários da empresa X. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, ano MMXIII, n. 23, jul. 2013.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studio Diversa da Universidade Federal da Paraíba**, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

MATTA, P. R. T. **Motivação: Impacto e Aplicabilidade dentro das empresas**. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012.

MAXIMIANO, A. C. M. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, D. M. L. **Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores**. Açores, 2014. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade dos Açores, 2014.

PEREIRA, Francisco Carlos. **As Teorias de Maslow e Herzberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Piraí como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso**. 2010.

PESSOA DA SILVA, Gabriel Ferreira Bomfim; MOSCON, Daniela Campos Bahia. Percepção de elementos da cultura organizacional: Um estudo com funcionários de uma instituição de informática. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v.16, 2018.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan. 2006.

POLACINSKI, E.; et al., Estudo dos Impactos da Certificação ISO 9000: o caso de empresas da construção civil. **SIMPÓSIO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-SIMPEP**, v. 13, p. 1-12, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo, 2006.

ROSSINI, Clauber Oliveira; BENDASSOLLI, Bianca Rocha. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 117-130, 2019.

SALLES, P. E. M. de; FEDERIGHI, W. J. **Qualidade de Vida no Trabalho (QTV):** visão dos trabalhadores. O mundo da Saúde. Abril/junho n. 30. São

Paulo: 2006.

SANTOS, Daniel Robert Gomes dos; DUTRA Edvaldo Silva. Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, 2020/02.

SEINANDO, André Dionísio Marquilhas. **Estilos de liderança em estádio do desporto-Estudo dos efeitos na motivação dos técnicos superiores de desporto dos municípios portugueses**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

SIEMENS, L. Motivation in a global economy: Lessons from Herzberg. **Canadian Public Administration**, v. 48, n. 3, 2005.

SILVA, Tamara Ariádni da; WOIDA, Luana Maia. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **REGRAD** - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM - ISSN 1984-7866, [S.l.], v. 12, n. 01, p. 63 - 78, nov. 2019.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SPECHET, Ricardo Behling; BISCHOFF, Leila Maria. O Clima Organizacional e a sua importância na equipe escolar: um estudo de caso na Escola Municipal de Ensino Fundamental José Schmidt em Nova Hartz-RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 6, p. 121-143, 2017.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. New York: John Wiley: 1964.

APÊNDICE

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1) Idade

entre 18 e 30 anos entre 31 e 40 anos mais de 50 anos

2) Escolaridade

ensino médio ensino superior especialização

3) Vínculo com a organização

Efetivo Contratado Comissionado

4) Há quanto tempo você atua nesta função?

0 a 05 anos; 05 a 10 anos; 10 a 15 anos; 15 a 20 anos;

APÊNDICE A

(ELEMENTOS DA CULTURA)

5- Em relação a interação da empresa com os funcionários, você considera:

Excelente Bom Ruim Regular

6- Desenvolvimento de ações para que todos desempenhem bem as suas funções dentro da empresa.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

7- A empresa utiliza história de sucesso de colaboradores, como exemplo, para motivação?

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

8- Com que frequência a empresa oferece treinamento, cursos de aperfeiçoamento e palestras, dentro da empresa.

Sempre Quase sempre Raramente Nunca

9- Segundo a sua observação, a cultura organizacional da sua empresa é?

Excelente **Boa** **Ruim** **Regular**

10- Referente as informações sobre as mudanças que ocorrem no meu setor e interferem no meu trabalho.

Excelente **Bom** **Ruim** **Regular**

11- Na empresa, a opinião/ ideias/ sugestões dos funcionários é valorizada?

Concordo **Discordo** **Não concordo nem discordo**

12- Relacionamento entre subordinados e superiores dentro da empresa, é considerado:

Excelente **Bom** **Ruim** **Regular**

APÊNDICE B

(NÍVEL DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO)

13- Quanto ao seu trabalho/ função realizada dentro da empresa, você considera:

Excelente **Bom** **Ruim** **Regular**

14- Referente a remuneração ao trabalho que você faz, você considera:

Excelente **Bom** **Ruim** **Regular**

15- Sobre as condições de trabalho em seu setor: estrutura física, equipamentos, higiene e segurança estão adequadas.

Concordo **Discordo** **Não concordo nem discordo**

16- Neste momento, em uma avaliação geral no meu emprego posso dizer queestou:

Satisfeito(a) **Pouco satisfeito (a)** **Insatisfeito (a)**

17- Quanto ao clima de trabalho da sua equipe, você considera:

Excelente **Bom** **Ruim** **Regular**

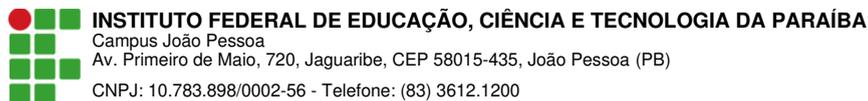
18- Há uma boa comunicação interna da empresa.

Concordo **Discordo** **Não concordo nem discordo**

19- Na empresa, é proporcionado benefícios e promoções?

Sempre **Quase sempre** **Raramente** **Nunca**

***Muito obrigado (a) por sua
participação!***



Documento Digitalizado Restrito

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Matheus Rafael
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Restrito
Hipótese Legal: Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Matheus Rafael de Albuquerque Rodrigues, ALUNO (20191460081) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 30/12/2022 20:21:35.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/12/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 710571
Código de Autenticação: e2521db3a3

