



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,  
CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR SANTOS MARTINS

Comparação da Motivação de Servidores Efetivos e Terceirizados  
no Instituto de Previdência do Município de Fortaleza

FORTALEZA

2016

ARTHUR SANTOS MARTINS

COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES EFETIVOS E TERCEIRIZADOS NO  
INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Administração do  
Departamento de Administração da  
Universidade Federal Ceará,  
Como parte dos requisitos  
Para obtenção do grau de Bacharel  
Em Administração.  
Orientador: Professor Dr. Cláudio  
Bezerra Leopoldino

FORTALEZA

2016

ARTHUR SANTOS MARTINS

COMPARAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES EFETIVOS E TERCEIRIZADOS NO  
INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA.

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do departamento de  
Administração da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito  
Parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração

Monografia aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino  
(Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup>. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Ana Paula Moreno Pinho

Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, à minha mãe, Ana Carlota, pelo apoio de sempre e pela luta para me oferecer a melhor educação, sempre como o objetivo de que eu me tornasse, além de um bom profissional, um bom homem.

À minha amada Elisa, pelo amor e pelo companheirismo em toda esta jornada. Que tive a sorte de conhecer nesta universidade e esteve sempre me incentivando na minha formação.

Também agradeço ao meu orientador, professor Cláudio, pela disponibilidade, pela dedicação e pelo grande aprendizado neste processo de formação.

Aos demais membros da banca, professoras Elidihara e Ana Paula, pela grande satisfação de participarem deste momento tão importante.

Agradeço ao IPM, por ter tornado possível a realização desta pesquisa.

Assim como a todos os colegas de IPM, pela boa convivência diária e pela disponibilidade de terem participado desta pesquisa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES, SEGUNDO MASLOW .....	16
QUADRO 1 – COMPARAÇÃO DAS VANTAGENS ENTRE EFETIVOS E TERCEIRIZADOS .....	30
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DO IPM .....	35
TABELA 1 – FAIXA ETÁRIA.....	36
TABELA 2 – GRAU DE ESCOLARIDADE .....	37
TABELA 3 – TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO .....	38
GRÁFICO 1 – CUMPRIMENTO DE SUAS ATRIBUIÇÕES.....	39
GRÁFICO 2 – QUANTO AS ATIVIDADES EXIGIDAS PELO SEU CARGO.....	39
GRÁFICO 3 – COMUNICAÇÃO DO GESTOR COM OS SEUS SUBORDINADOS .....	40
GRÁFICO 4 – RECONHECIMENTO/VALORIZAÇÃO PELO TRABALHO .....	41
GRÁFICO 5 – AUTONOMIA PARA PROPOR MELHORIAS NO SEU TRABALHO .....	42
GRÁFICO 6 – COLABORAÇÃO AO BOM FUNCIONAMENTO DO IPM .....	43
GRÁFICO 7 – CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO.....	43
GRÁFICO 8 – BENEFÍCIOS PROPORCIONADOS PELA ORGANIZAÇÃO .....	44
GRÁFICO 9 - REMUNERAÇÃO .....	45
GRÁFICO 10 – SISTEMAS DE TRABALHO.....	46
GRÁFICO 11 – PREOCUPAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COM SUA SAÚDE E SEGURANÇA.....	46
GRÁFICO 12 - RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS SERVIDORES .....	47
GRÁFICO 13 - RELACIONAMENTO COM SEU CHEFE IMEDIATO .....	48
QUADRO 2 – SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS MOTIVACIONAIS .....	48

## Resumo

Esta pesquisa tem como principal objetivo investigar a motivação dentro Instituto de Previdência do Município de Fortaleza. Especificamente, deseja-se confrontar as motivações entre os servidores efetivos e terceirizados que ali trabalham. Tratou-se de um estudo de caso, que contou com a participação dos dois grupos presentes nesta organização. O instrumento de coleta foi um questionário composto por dezoito questões objetivas organizada em escala Likert, que forneceu dados para responder os objetivos desta pesquisa. O referencial teórico foi dividido em duas partes: na primeira parte foram abordadas as principais teorias sobre motivação e na segunda parte foi abordado o contexto histórico da administração pública e sobre como funciona a terceirização na esfera pública. Quanto aos resultados foi constatado que os principais fatores de desmotivação dos dois grupos foram remuneração e reconhecimento pelo trabalho, e os que deixam mais motivados são o bom relacionamento como os colegas e o trabalho como fator de realização pessoal. No que se refere as peculiaridades de cada grupo, constatou-se enquanto servidores efetivos têm como principal fator de desmotivação a falta de reconhecimento pelo trabalho os terceirizados estão mais incomodados com problemas de comunicação com seus gestores. Por fim foram propostas algumas soluções para aumentar os índices de motivação na instituição.

**PALAVRAS-CHAVES:** Motivação, Administração Pública, Terceirização

## **Abstract**

This research's main objective is to investigate the motivation within the Pension Institute of the city of Fortaleza. Specifically, it aims to confront the motivations that drive effective and outsourced employees who work there. This was a case study, which observed these two types of employees in the organization. The collected instrument was a questionnaire composed of eighteen objective questions organized on Likert scale that provided data to answer the objectives of this research and two subjective questions where the employees could present their opinions in a complementary way to what was addressed in the objective questions. The theoretical framework was divided into two parts: the first one addressed the main theories on motivation and, the second one, the historical context of public administration and how outsourcing in the public sphere works. Regarding the results, it was verified that the main motivation factors of both groups were remuneration and recognition for their work and what motivates them the most are the good relationship with coworkers and personal fulfillment through their work. Regarding the peculiarities of each group, it was verified that while effective employees have as main demotivating factor the lack of recognition for their work, outsourced workers are most troubled with communication problems with their managers. Finally, some solutions were proposed to increase the motivation indexes in the institution.

**KEYWORDS:** Motivation, Public Administration, Outsourcing

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.MOTIVAÇÃO</b> .....	13
1.1 Conceito .....	13
1.2. Principais teorias sobre a motivação .....	15
1.2.1 Teorias Clássicas .....	15
1.2.1.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	15
1.2.1.2 As teorias X E Y .....	17
1.2.1.3 A Teoria dos Dois Fatores .....	18
1.2.2 Algumas Teorias Contemporâneas .....	20
1.2.2.1 A Teoria das Necessidades de McClelland .....	20
1.2.2.2 A Teoria da Equidade.....	20
1.2.2.3 A Teoria da Aprendizagem Social.....	21
1.2.2.4 A Teoria do Reforço.....	22
1.2.2.5 A Teoria da Expectativa de Vroom.....	23
1.2.3 Considerações sobre as teorias motivacionais .....	24
<b>2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	25
2.1 Evolução Histórica .....	25
2.1.1 Administração Patrimonial .....	25
2.1.2 Administração Burocrática .....	26
2.1.3 Administração Gerencial .....	27
2.2 Terceirização .....	28
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	31
3.1. Tipo de pesquisa.....	31
3.2. Coleta dos dados.....	31
3.3. Análise dos dados .....	32
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	34
4.1 Descrição do caso .....	34
4.2 Identificação do perfil do funcionário .....	36
4.3 Fatores Motivacionais .....	38
4.4 Identificação de problemas e propostas de solução .....	49
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>Referências</b> .....	53
<b>Apêndice</b> .....	58

## INTRODUÇÃO

A Administração pública no Brasil vem sofrendo diversas transformações desde o primeiro Governo Vargas, no qual a Burocracia começou a ser implantada para substituir as práticas da Administração Patrimonialista que imperava até o momento (SOBRINHO; DA SILVA,2015).

O Patrimonialismo tem suas raízes históricas no regime monárquico onde o patrimônio pessoal se confundia com o patrimônio particular da corte, tal regime foi marcado pelo autoritarismo, pelos interesses da coroa se sobrepondo aos interesses do povo. Com a implementação da Burocracia buscou-se um caráter impessoal nas relações entre indivíduo e estado, os antigos moldes de clientelismo são substituídos por relações de caráter formal, pelos procedimentos e rotinas padrões e pelo caráter legal de normas e regulamentos (MOURA,2016).

A burocracia apresentou avanços administrativos ante ao patrimonialismo, mas o processo ainda se encontrava em prioridade frente ao cidadão. Tendo em vista esta inversão de prioridades foi se concebendo desde dos anos 60 a ideia de uma administração gerencial onde o seu foco seria o cidadão (SOUZA; COSTA, 2015).

Neste novo molde de administração pública é atribuído aos servidores e aos políticos maior confiança para execução das coisas públicas e a eles é cobrado por meios de resultados. Tal medida dar uma maior liberdade para agir com o bem público, mas também uma maior responsabilidade ao cobrar por resultados (SOUZA; COSTA, 2015).

A Administração Gerencial tem a intenção de trazer um modo de administrar mais similar ao das organizações privadas. Tal modelo de gestão utiliza das melhores práticas das organizações privadas e as aplica na realidade da administração pública. Entretanto ainda existem diversos vestígios do patrimonialismo na administração pública, apesar de que a implantação da burocracia já é fato bastante antigo na administração pública (MATIAS-PEREIRA,2008).

Trata-se de um grande desafio eliminar estes os vestígios do patrimonialismo de maneira definitiva como também se faz necessário que sejam eliminadas as disfunções da burocracia (MOURA; 2016).

Para que a Administração Pública obtenha melhores resultados é necessário que os seus funcionários estejam motivados, já que a motivação permite um maior engajamento nas atividades assim proporcionando melhores resultados para a sociedade (OLIVEIRA et al., 2009).

O funcionário, terceirizado ou não, apresenta-se como o principal agente de aprimoramento do serviço público na sua atividade profissional. Por muitas vezes seu trabalho torna-se desvalorizado tanto para os servidores que por vezes são vistos como acomodados quanto para terceirizados que têm seus direitos cada vez mais corroídos pela flexibilização do trabalho através da terceirização (MARCH; 2014).

A precarização do trabalho ocorre de diversas formas no serviço público como: o congelamento de salários de servidores, aumento do número de terceirizados, cargos que ficam vagos e não são repostos. Tais fatores tornam a máquina pública mais lenta, menos eficaz e causam insatisfação naqueles que nela trabalham (BARBOSA; GOMES; SÓRIA; 2012).

A terceirização apresenta alguns problemas a serem enfrentado pelos gestores da Administração Pública. É notório que existe dificuldade de integração dos terceirizados no seu ambiente de trabalho e no convívio com os outros trabalhadores que são funcionários de carreira da instituição (GIOVANELA; HAERTHEL, 2010).

Além da dificuldade de integração, a terceirização possui desvantagens para os terceirizados como: remuneração menor, tratamento diferenciado e menor quantidades de benefícios (SOARES; 2016).

Para se ter uma gestão da máquina pública mais eficiente é de grande utilidade estudos voltados para entender os anseios e as necessidades dos servidores e dos terceirizados da esfera pública. Adicionalmente, mais pesquisas também são necessárias para a melhor compreensão dos fatores que levam ou não a motivação de todos aqueles que integram a Administração Pública.

Tendo em mente esta problemática que abrange as motivações dos diferentes agentes que trabalham na administração pública é lançada a seguinte questão: servidores efetivos têm as mesmas motivações dos funcionários terceirizados no Instituto de Previdência do Município - IPM?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a motivação dos trabalhadores do IPM.

Os objetivos específicos deste trabalho foram:

- Avaliar a Motivação dentro do IPM, destacando os principais fatores de desmotivação.
- Comparar dois grupos distintos que ali se encontram, os servidores públicos efetivos e os terceirizados.
- Propor melhorias que possam melhorar o nível de satisfação de servidores efetivos e terceirizados.

Segundo Gil (2010) a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos como descritiva uma vez que foram estudados os grupos supracitados e identificadas suas características.

Quanto aos métodos empregados se considera como um estudo de caso, pois foi pesquisado o tema da motivação em uma instituição específica, o IPM. Por fim os dados referentes a estas respostas foram contabilizados e analisados para se chegar a uma conclusão (GIL,2010).

A monografia foi elaborada em cinco capítulos. No primeiro capítulo será abordada os principais teóricos sobre motivação sendo dada uma atenção especial a Teoria de Herzberg, já que o instrumento de pesquisa desta monografia foi baseado nos fatores higiênicos e motivacionais.

O segundo capítulo aborda sobre o funcionamento do serviço público no Brasil e como está sua atual situação e como se espera que ele venha a ser desenvolvido nos próximos anos.

A metodologia utilizada na pesquisa será apresentada no terceiro capítulo.

No quarto capítulo são abordados os resultados do questionário aplicados aos terceirizados e aos servidores efetivos do IPM e é analisado como se encontra a sua satisfação no trabalho e sua motivação quanto aos fatores higiênicos quanto aos fatores motivadores.

Por fim, no quinto e último capítulo o autor avalia se as motivações dos grupos comparados neste trabalho são semelhantes ou divergentes e são expostas as conclusões obtidas através deste estudo.

Na seção final constam as referências utilizadas no decorrer desta monografia e o apêndice que contém o questionário utilizado na pesquisa.

# 1.MOTIVAÇÃO

A seguir é explicado o conceito de Motivação e depois são apresentadas as principais teorias motivacionais.

## 1.1 Conceito

A motivação está inserida em um contexto mais amplo denominado Comportamento Organizacional. Antes de conceituar Motivação é preciso clarificar uma definição para esta área.

O Comportamento Organizacional é uma área específica da Administração que tem como objetivo prever, antecipar, diagnosticar os comportamentos humanos em nível micro, médio e macro para uma melhor compreensão das motivações nas organizações do indivíduo, dos grupos e da organização como um todo (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Para uma melhor compreensão dos aspectos do comportamento humano o estudo do Comportamento Organizacional é auxiliado por outras ciências além da Administração. A Psicologia ajuda a entender melhor as expectativas do indivíduo, a Sociologia colabora em mapear as relações do indivíduo com a sociedade e a Antropologia estuda a sociedade propriamente dita (ROBBINS, 2009).

A relação entre organização e indivíduo é explorada pelo Comportamento Organizacional ao estudar suas naturezas. A essência das organizações é formada por sistemas sociais dinâmicos, pelo interesse mútuo que se dá entre a empresa e o empregado e pela ética que deve ser pautada a relação trabalhista (NEWSTROM,2008).

A natureza das pessoas tem como principais características as diferenças de cada indivíduo, a percepção que o indivíduo tem sobre sua realidade, a totalidade das pessoas não considerando apenas suas habilidades de interesse da organização e sim como um todo. Também é de grande importância no que se refere a pessoas o desejo de envolvimento dela, como elas se sentem valorizadas e seu comportamento motivado (NEWSTROM,2008).

Conhecendo melhor as organizações e os indivíduos a busca por uma melhor definição sobre o que é motivação é facilitada. Para Robbins (2009, p 48) Descreve-se a “motivação como a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade desta ação satisfazer a necessidade do indivíduo”.

Motivação é algo que é intrínseco ao ser que pode ser estimulado pelo seu líder, mas se o seu potencial motivacional não for bem explorado não será levado a motivação. Entende-se que as pessoas têm anseios e percepções diferentes das situações e para levar alguém a ficar motivado é preciso entender os seus anseios e ambições de forma pessoal ou este potencial poderá ser desperdiçado (BERGAMINI,2002).

Já para Newstrom (2008, p. 99), “a motivação para o trabalho é conjunto de forças internas e externas que fazem os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos”.

A motivação está diretamente ligada ao contrato psicológico em que o indivíduo e a empresa se propõem diante de suas expectativas. O funcionário que confia que a empresa cumprirá com o atendimento de suas necessidades o recompensando diante do esforço empenhado em suas atividades laborais tende a está bastante motivado (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 123):

A motivação refere-se à energia que a pessoa está disposta a dedicar a uma tarefa. A pessoa altamente motivada começará a trabalhar mais cedo e deixará o trabalho mais tarde do que a pessoa sem motivação, e ainda trabalhará no fim de semana para terminar tarefas que deixaram de ser feitas na semana. Enquanto estiver motivada trabalhará mais depressa, fará menos pausas, será menos distraída de que alguém desmotivado. A pessoa altamente motivada vai abandonar seu jeito para aprender novas coisas para melhorar o desempenho no futuro e ajudar os colegas de trabalho quando a carga de trabalho dentro do grupo estiver desequilibrada.

Tendo em vista a Motivação como algo propulsor do bom desempenho do trabalho, várias teorias sobre ela foram formuladas na busca do melhor entendimento sobre como funciona o processo de motivação nas pessoas (BATISTA ET AL, 2005).

A próxima seção aborda as principais teorias motivacionais.

## 1.2. Principais teorias sobre a motivação

Para entender melhor o desenvolvimento do estudo sobre a motivação é importante conhecer como a teoria foi evoluindo nos últimos anos desde das primeiras teorias apresentadas no meio acadêmico até as mais contemporâneas.

Serão abordadas as seguintes teorias:

- Teoria da Hierarquia das Necessidades
- Teoria X e Y
- Teoria dos Dois Fatores
- Teoria das Necessidades de McClelland
- Teoria da Equidade
- Teoria da Aprendizagem Social
- Teoria do Reforço
- Teoria da Expectativa de Vroom

### 1.2.1 Teorias Clássicas

Os primeiros conceitos sobre motivação começam a ser apresentados a partir da década de 50, estas teorias deram bases para as teorias mais contemporâneas e são ainda comumente usadas para elucidar questões sobre a motivação. Neste grupo de teorias estão: A Hierarquia das Necessidades de Maslow, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores de Herzberg (ROBBINS,2009).

#### 1.2.1.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow decorre de seu trabalho clínico onde descreve as principais necessidades humanas que obedecem uma ordem de importância das mais básicas até as mais complexas (FERREIRA; DEMUTTI, 2013).

Maslow afirma que para se atingir uma necessidade secundária deve-se primeiro o alcance da satisfação da necessidade primária que pode ser visualizado em um esquema piramidal onde na base se localiza as necessidades primárias e no topo as necessidades de último grau que só serão satisfeitas se as necessidades dos

níveis inferiores já foram alcançadas (FERREIRA; DEMUTTI, 2013). Conforme a figura a seguir.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2007, p. 298)

As necessidades primárias atendem as necessidades básicas do ser humano que tem de ser atendidas para lhe garantir as necessidades básicas de sobrevivência, segurança e bem-estar. As necessidades secundárias referem-se aos anseios relativos ao emocional e ao intelectual do ser, já que alinham-se para necessidades que almejam um bem-estar com a organização que ele pertence ao ponto de se sentir querido pelos que o rodeiam como também se sentir importante pelo seu papel e desempenho na formação do todo (VERGARA, 2013).

No topo da pirâmide as necessidades de autorrealização propõem-se ao indivíduo o desafio ao seu intelecto, a quebrar barreiras, ou seja, conseguir alcançar nível de sucesso não alcançado antes. Estas necessidades mais desafiadoras exigem da empresa que lhe ofereçam projetos mais desafiadores para que os funcionários que se encontrem nesta faixa da hierarquia da pirâmide continuem motivados (VERGARA, 2013).

As necessidades primárias e secundárias para Maslow ainda podem ter outras duas classificações. A Motivação baseada em deficiência corresponde as

necessidades primárias que se não atendidas são um impedimento para a realização de uma boa atividade laboral. A outra denominação utilizada por Maslow seria a Motivação baseada em crescimento, classificação correspondente as necessidades secundárias, baseada em fatores estimulantes à atividade laboral tais como a vontade de ser um bom profissional, o desejo de ser bem-visto pelos seus pares de profissão ou o sentimento de participação em um grupo (DOS REIS SAMPAIO, 2009).

Apesar da sua aplicabilidade no meio organizacional, estudos contestam algumas de suas proposições como as necessidades sociais, de estima e de realização não poderem serem saciadas simultaneamente como também não deixar claro quando a necessidade do topo da pirâmide encontra-se extremamente satisfeitas não podem levar a desmotivação (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Todavia por ser uma teoria de fácil entendimento, a teoria da hierarquia das necessidades é bastante difundida no meio empresarial, apesar de não ser comprovadamente eficaz na motivação dos trabalhadores (ROBBINS,2009).

A teoria da hierarquia das necessidades também limita o local para a realização das necessidades estritamente ao ambiente de trabalho como também não contempla a diversidade da força de trabalho que tem experiências de vida, anseios e realizações diferentes entre si. No entanto a teoria de Maslow se faz importante pelo contraponto a teoria mecanicista de Taylor abordando o trabalhador de forma mais humanista (DOS REIS SAMPAIO, 2009).

#### 1.2.1.2 As teorias X E Y

A teoria X parte da premissa que os trabalhadores são indolentes, e por isso devem ser vigiados constantemente. Ainda segundo a teoria X o trabalhador age apenas pelos seus próprios interesses deixando em segundo plano. Deste modo cabe ao gestor uma severa fiscalização sobre sua linha de produção para evitar este tipo de comportamento e moldar o comportamento do trabalhador para os interesses da empresa. Também é importante assinalar que a teoria X que necessidades fisiológicas e de segurança são de maior importância para as pessoas (ROBBINS, 2009).

A teoria Y apresenta outro enfoque na visão do trabalhador na organização. Nesta outra abordagem o trabalhador não é visto mais como aquele avesso ao trabalho e em assumir responsabilidades, mas sim como um sujeito que ao ser atribuído funções com mais responsabilidades e maior complexidade se torna mais motivado para o trabalho. Também segundo a teoria Y as necessidades de estima e realização são mais motivadoras do que as necessidades básicas (ROBBINS,2009)

Em uma análise mais ampla a teoria X e Y não se aplica somente ao trabalhador, mas também aos gerentes nas organizações. Um determinado gerente pode ter uma visão determinista que todos seus subordinados se enquadrem no padrão da teoria X, mas de fato uma parcela de seus subordinados tem um perfil mais adequado ao apresentado pela teoria Y o que pode causar frustração nestes funcionários e levá-los a ficarem desmotivados. Também deve se considerar que a visão decorrente deste estudo humaniza mais os trabalhadores, não os reduzindo a uma extensão da máquina, e sim como parte integrante do sucesso de uma companhia (MARRAS, 2011).

#### 1.2.1.3 A Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores tem origem em um estudo realizado por Frederick Herzberg. Neste estudo foi pesquisado situações em que gerava ao trabalhador um sentimento positivo ou negativo. Com os devidos dados coletados e analisados Herzberg constatou que os fatores intrínsecos como reconhecimento, atribuições do cargo, oportunidades estavam ligados com a satisfação no trabalho enquanto fatores como remuneração, estrutura física do local, interação entre os grupos, rotatividade estavam ligados a insatisfação no trabalho (ROBBINS,2009).

Observa-se que as condições externas oferecidas ao trabalhador não o levam a estar motivado, por mais que se ofereça uma boa remuneração, boas condições físicas de trabalho, um bom plano de saúde e uma boa previdência privada não levam o trabalhador a motivação, apenas o impede de estar insatisfeito com seu trabalho. Entretanto fatores como metas estimulantes, atribuições no cargo desafiadoras e oportunidades reais de crescimento fornecem condições ideais para a motivação (NEWSTROM,2008).

Segundo a teoria dos dois fatores, os fatores extrínsecos foram classificados como fatores higiênicos que se não satisfeitos geraria insatisfação ao trabalhador, por exemplo se o trabalhador não recebe uma remuneração compatível a sua função ele tende a ficar insatisfeito. Em compensação a satisfação dos fatores higiênicos não propicia condições a motivação, apenas cria uma condição chamada de “não-insatisfação”. Quanto aos fatores intrínsecos foi classificado por Herzberg como fatores motivacionais, uma vez estes fatores atendidos o funcionário permaneceria motivado, caso contrário o funcionário ficaria em um estado “não-motivado” (ROBBINS,2009).

Para Herzberg fatores como salário, relação com os colegas de trabalho, as condições físicas do ambiente e a preocupação da instituição com a segurança do trabalhador seriam fatores extrínsecos enquanto fatores como desenvolvimento, crescimento profissional e reconhecimento pelo trabalho seriam considerados fatores intrínsecos (DE MELO CRUZ; PACHECO, 2015).

Os fatores extrínsecos situam ao redor do indivíduo, são fatores que independe de sua vontade, enquanto os fatores intrínsecos estão ligados aos elementos de trabalho do indivíduo como tarefas, metas e todas as atribuições relacionadas ao cargo. Por isto para os fatores intrínsecos estejam satisfeitos é necessário que o trabalho seja desafiador e que possua sempre novos desafios (DE MIRANDA; BARBOSA, 2016.)

Uma forma de conseguir ter os fatores motivacionais satisfeitos é com o enriquecimento do trabalho. A reestruturação das tarefas com a diminuição da monotonia e repetitividade e adição de novos elementos para criar um maior grau de desafio e de responsabilidade e tornando-as mais atrativas. Isto enriquece o trabalho deixando o mais motivado e proporcionando crescimento e autorrealização (PACIFICO; GONÇALVES, 2015).

Apesar de exercer bastante influência tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico a teoria dos dois fatores sofre algumas críticas devido a sua elaboração, pois as perguntas feitas aos pesquisados podiam a induzir a colocar a culpa pela insatisfação em fatores externos e a motivação aos fatores individuais como autorrealização, responsabilidade e atribuições do cargo. Outra crítica relevante que alguns fatores motivadores e de higiene podiam transitar entre os dois grupos e

não teria uma classificação tão engessada como a apresentada por Herzberg (VECCHIO,2014).

## 1.2.2 Algumas Teorias Contemporâneas

Apesar de serem bastante difundidas as teorias clássicas sobre motivação sofreram muitas críticas e foram complementadas por teorias mais contemporâneas que possuem uma argumentação mais próxima a realidade atual e uma boa fundamentação (ROBBINS,2009).

### 1.2.2.1 A Teoria das Necessidades de McClelland

Os estudos realizados por David McClelland indicam que três necessidades serão desenvolvidas ao decorrer de sua vivência profissional de cada indivíduo são elas o poder, a afiliação e a realização. Entretanto durante sua vida profissional umas destas três necessidades se apresentará de forma mais aparente de acordo a situação específica podendo as demais necessidades atuarem com menor intensidade (BOWDITCH; BUONO, 2013).

A pesquisa de McClelland foi realizada com pessoas que sentiam grande necessidade de autorrealização, por isto foi feita com grandes empresários, altos executivos de empresas. McClelland assinalou que o sucesso estava ligado a grande necessidade de realização e que pessoas que destacaram em diversas tinham e como direcionaram esta vontade de realizar ao sucesso. Também foi constatado por McClelland que pessoas de sucesso tiveram uma infância onde o desafio e o afeto estavam sempre presentes e que povos onde a cultura estava arraigada sobre a realização conseguia obter maiores taxas de êxitos (VECCHIO,2014).

### 1.2.2.2 A Teoria da Equidade

A teoria da equidade está baseada em que o trabalhador colabora com o desempenho da empresa com seus esforços e em compensação espera em troca boas recompensas. Ao investir seu tempo, sua capacitação, seu empenho, sua assiduidade na empresa o trabalhador espera em troca um pacote de benefícios

proporcional tal aquilo investido por ele. Porém a comparação entre esforços e recompensa não se limita ao campo pessoal, visto que ao pertencer a uma comunidade o empregado irá comparar suas recompensas com as de seus pares e o resultado desta comparação pode levá-lo ou a frustração ou a motivação (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Decorrente da sensibilidade à equidade de cada um podemos chegar a três tipos de cenários:

- Equidade: Neste cenário os funcionários continuarão sentindo motivados para atingir os mesmos índices anteriores.
- Super-recompensa: Neste cenário os comportamentos dos funcionários podem ter uma variação maior desde de alertar os colegas a conseguirem também uma recompensa maior até escolher um novo alvo para a comparação.
- Sub-recompensa: Neste último cenário pode levar os funcionários a ficarem desmotivados ou tentarem negociarem novas recompensas.

A teoria da equidade afirma que a gerência pode ter sérios problemas se não for explícita quanto a recompensa de seus empregados, pois além de causar desmotivação a equipe pode levar a outros problemas de extrema gravidade como aumento da rotatividade de pessoal, furtos, disputas internas e influências negativas no clima organizacional. Portanto a clareza das expectativas e o justo procedimento na geração de recompensas guiará a empresa ao cenário da equidade (NEWSTROM,2008).

### 1.2.2.3 A Teoria da Aprendizagem Social

O ser humano em essência tende em adotar modelos, desde da infância quando a criança adota modos e costumes de familiares e professores, seja adolescência através de seus ídolos. Nas organizações este comportamento não é diferente, seja dos fundadores, seja das pessoas de grande destaque na empresa geram admiração dos demais e segundo a teoria da aprendizagem social gera o sentimento de imitação. Durante este processo de imitação, as pessoas reproduzirão os comportamentos positivos destes ícones referenciais para tentar alcançar sucesso igual a eles e isto os impulsionará a produzir mais e a ficarem mais motivados. No

entanto este empenho será fato gerador da obtenção de uma maior recompensa por parte dos funcionários (VECCHIO, 2014).

A imitação de comportamentos segundo a teoria da aprendizagem social pode gerar conflitos no ambiente organizacional, quando os líderes tomam determinadas decisões eles não influem apenas para aquele afetado pela decisão, mas pelo todo da organização. Um líder quando se omite para um comportamento não adequado de um trabalhador em uma organização ele pode transmitir que aquele comportamento é aceito naquela ou em outra situação hipotética um líder recompensa um funcionário com uma premiação especial os outros liderados passam a acreditar que merecem a mesma premiação dada a seu colega (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

#### 1.2.2.4 A Teoria do Reforço

A teoria do reforço tem como seu foco a repetição de comportamentos ou a modificação de comportamentos para a padronização de um comportamento ideal. Sua principal característica é não levar em conta os fatores internos do indivíduo, mas uma série de eventos influenciados para a consecução de um comportamento ideal (ROBBINS, 2009).

Segundo Hollenbeck e Wagner (2012) para se alcançar os comportamentos desejáveis é utilizado 4 tipos de reforço:

- Reforço positivo: Quando um comportamento considerado como ideal é observado pela gerência ele é recompensado para motivar a sua repetição, como atribuir gratificações para quem se destaque em sua função.
- Reforço negativo: Quando um fator que é considerado como desfavorável é retirado, por exemplo um funcionário que atingiu suas metas não precisa trabalhar aos sábados.
- Extinção: Se uma recompensa anteriormente atribuída por um comportamento é extinta desestimulará aquele comportamento, tal comportamento deverá ser observado pela gerência para evitar a diminuição de resultados.

- Punição: é aplicação de uma pena a quem teve um comportamento negativo, em uma situação que um funcionário faltou sem justificativa e teve descontos em seu salário para que o comportamento não se repita.

O reforço positivo é aplicável em situações simples, mas para situações mais complexas é necessária uma abordagem mais complexa. A Moldagem que é uma aplicação contínua de reforços positivos até que se estabeleça um padrão ideal do comportamento de um indivíduo ou de um grupo, neste processo o comportamento é moldado de maneira progressiva pautando-se em um melhoramento de comportamento que obtêm o apoio dos gerentes até que se atinja o ideal. Outra importante contribuição da teoria do reforço é o conceito de linha de referência o qual se cria parâmetros para avaliações futuras de quão bem e qual frequência se tem comportamentos positivos (NEWSTROM,2012).

#### 1.2.2.5 A Teoria da Expectativa de Vroom

Na teoria elaborada por Victor Vroom aponta que o trabalhador guia suas motivações baseados nas projeções futuras projetando suas expectativas de quanto empenho será necessário para a realização de tarefas e quais serão suas possíveis recompensas. O enfoque de Vroom engloba a individualidade do ser e as situações em que ele está inserido para entender suas motivações baseados em suas expectativas de desempenho e resultado (VECCHIO,2014).

A motivação tem origem em três fatores:

- Valência: é quantidade de esforços empenhados na busca por um resultado. A valência varia para cada indivíduo já que as necessidades e desejos variam para cada um, então faz importante um monitoramento do que motiva cada funcionário para direcioná-los de maneira eficaz ao mantê-los motivados.
- Expectativa: é a espera que trabalho executado trará um bom resultado, uma pessoa que se esforçou para executar uma tarefa de um alto grau de dificuldade espera que atingirá um bom resultado.

- Instrumentalidade: é a crença que a empresa reconhecendo seus esforços em prol da organização o recompensará de maneira adequada.

O produto destes três fatores resulta na motivação, quanto maior valor atribuído a cada um destes fatores ajudará na motivação das pessoas (NEWSTROM,2012).

Para alcançar a motivação em seus empregados, a organização deve fornecer meios para eles alcançarem tais objetivos e estes objetivos sejam plausíveis, já que a expectativa é proporcionalmente ligada a possibilidade de conseguir o resultado desejado. Deste modo ao estabelecer desafiadoras, mas possíveis de serem conquistadas permite ao trabalhador a busca pela autorrealização (BUENO, 2002).

### 1.2.3 Considerações sobre as teorias motivacionais

As várias teorias motivacionais possuem elementos na sua elaboração que são alvos de críticas, mas elas permitiram ao meio organizacional uma evolução no campo da Motivação. As colaborações por elas proporcionadas tornarão possível um maior resultado nas organizações e permitiram obter um melhor clima organizacional (NEWSTROM,2012).

O gerente deve se utilizar dos diversos modelos motivacionais para motivar sua equipe e aproveitar esta variedade de modelos que se adéquam melhor em certas situações. Por exemplo, em situações de estabilidade teorias que modificam o comportamento do trabalhador são mais efetivas, como a Teoria do Reforço. Para estimular um funcionário que se encontra desestimulado, as teorias da equidade e da expectativa são úteis para entender as suas motivações (NEWSTROM, 2012).

Neste trabalho teremos um maior enfoque na teoria de Herzberg, analisando seus fatores higiênicos e motivacionais junto aos funcionários do IPM.

## 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta seção está dividida em duas subseções, na primeira consta a evolução histórica acerca da evolução da administração pública no país, já na segunda parte explica como funciona o processo de terceirização.

### 2.1 Evolução Histórica

Desde de Administração Colonial até a reforma da Gestão Pública de 1995, o Brasil experimentou três formas de Administração: o Patrimonialismo, a Burocracia e a Administração Gerencial. Cada um deles foi influenciado pelo momento histórico e político do país (COSTIN, 2010; CARDOSO et al.,2011; Moura, 2016.

)

#### 2.1.1 Administração Patrimonial

A administração pública no Brasil teve seu primeiro modelo decorrente da vinda da família real portuguesa para o Brasil. Este modelo era a administração patrimonialista, que tinha como principais características o clientelismo, a priorização de interesses particulares em detrimento do interesse público e o nepotismo (SOBRINHO; DA SILVA, 2015).

O patrimonialismo se caracteriza principalmente pelo personalismo, o gestor administra o que é público como fosse seu e mistura a propriedade pública com a sua privada. Devido a este personalismo se origina a corrupção na forma de empreguismo para parentes e agregados, e contratos fraudulentos beneficiando os gestores públicos (RIBEIRO, 2010).

Tal modelo se justificava, pois, o patrimônio da coroa se confundia com patrimônio público. Com a evolução do capitalismo e a proclamação da república, a diferenciação de patrimônio público e privado se tornou mais evidente e criou a necessidade de um modelo mais condizente da realidade atual brasileira (COSTIN, 2010).

Em busca de mudar esta situação o Brasil tem sua primeira reforma administrativa elaborada pelo Marquês de Pombal, que apesar de colaborar com um

uso mais eficiente da máquina administrativa não se livrou das práticas abusivas do patrimonialismo que se estendeu inclusive após a Proclamação da República (MOURA, 2016).

### 2.1.2 Administração Burocrática

As primeiras mudanças ocorreram no governo Getúlio Vargas com a outorgação da Constituição de 1934, que versava sobre alguns conceitos como a meritocracia e uma classificação nos cargos do serviço público visando a formação de um plano de carreira no serviço público (MOURA, 2016).

A partir da década de 1930 o governo aumentou sua máquina administrativa iniciando operações onde antes não atuava como nas justiças eleitoral e trabalhista, na previdência social e na expansão da atuação na educação. Este aumento de tamanho de governo resultou sérias dificuldades administrativas que necessitava de uma administração mais especializada (CARDOSO JR et a, 2011).

Para solucionar esta situação foi criado o DASP, Departamento Administrativo do Setor Público, que tinha em suas principais atribuições a seleção de pessoal para o serviço público, a fiscalização do orçamento e a inspeção de serviços e obras do governo (MOURA, 2016).

O DASP tinha inspiração nos princípios de teóricos como Weber, Taylor e Fayol e teria sua atuação focada na administração de pessoal, administração de material, no orçamento e na padronização dos procedimentos administrativos. O DASP também implantou práticas como a arquivologia na administração de materiais e também a realização de licitações (COSTIN, 2010).

O DASP começa a instituir elementos típicos da burocracia na administração como a universalização de procedimentos, seleções baseadas na meritocracia e ocupação de cargos públicos por especialização específica. Também foi criado unidades menores do DASP nos estados denominados “daspinhos” que tinham a finalidade de replicar a estrutura e modelo de administração do DASP nos estados brasileiros (BRASIL et al, 2015).

Segundo Brasil (2015 p.14): “Baseada em princípios de impessoalidade, profissionalismo e formalidade, a burocracia weberiana busca a realização das suas atividades de forma eficiente, através de outros elementos como a equidade, a divisão hierárquica e a meritocracia. ”

Corroborando como os princípios da burocracia em 1967 o Decreto-Lei nº 200, que instituía as estatais políticas trabalhistas semelhantes à da iniciativa privada com o intuito de dar a administração pública maior independência e melhores resultados e permitindo estas empresas estatais serem mais competitivas no mercado (CARDOSO JR et al., 2011).

Apesar de ter causado uma grande transformação para a administração pública brasileira a burocracia apresentava certas disfunções como a formalidade exacerbada nos processos, a resistência a mudanças e a ênfase aos meios em detrimento dos fins (MOURA, 2016).

As disfunções da burocracia causam sérias consequências para a administração pública as tornando lenta, ineficiente, rígida, autoritária, ineficaz ao inovar e indiferente com o aspecto humano (KOBAL; TEIXEIRA FILHO; DE AQUINO CABRAL, 2012).

### 2.1.3 Administração Gerencial

A reforma administrativa que teve como resultado o modelo gerencial decorre da crise que se deu no Estado e conseqüentemente a sua necessidade de economizar e tornar a administração mais eficiente (SOUZA; COSTA, 2015).

As primeiras mudanças para implementação do modelo gerencial se deram em 1995 como o Plano Diretor da Reforma do Estado, que tinha como plano estabelecer parâmetros para a flexibilização da burocracia, foco nos resultados, novas relações de trabalho como a terceirização (MIRANDA; RODRIGUES, 2015)

Este novo modelo de Administração se diferenciou da burocracia por diferir em suas principais características. Na administração gerencial o enfoque está voltado para o cidadão, como também proporciona certa liberdade de decisão para políticos e administradores públicos. A administração gerencial também se diferencia da

burocracia pelas decisões mais centralizadas e pela capacidade de inovação e adaptação em suas atividades (SOUZA; COSTA, 2015).

Inobstante a reforma administrativa gerencial sofreu empecilhos dos modelos anteriores. Visto que práticas tanto do patrimonialismo como da burocracia mantinham grande força na administração pública e estava arraigado na cultura da administração estatal (MIRANDA; RODRIGUES, 2015).

O servidor público também teve grande destaque neste novo modelo de gestão pública. Diferentemente da visão burocrática o qual era visto como um ocupante de um cargo na administração gerencial o servidor é considerado um agente transformador de seu trabalho. A gestão de pessoas passa ter a missão de oferecer as condições necessárias para que o agente público possa executar bem suas tarefas, pois será através dele que virão os bons resultados (SOBRINHO; DA SILVA, 2015).

Tal fato torna o gerencialismo uma administração feita por pessoas voltada para pessoas o que aumenta fatores como a eficiência, a qualidade prestada dos serviços e sua competitividade (COUTINHO, 2014).

## 2.2 Terceirização

A terceirização é uma relação de trabalho pela qual uma empresa tem funcionários contratados por outras empresas, e a relação de trabalho se dá na empresa contratante enquanto os salários e os encargos trabalhistas são pagos pela empresa contratada (MARCELINO, 2012).

A terceirização vem sendo amplamente difundida pois ela apresenta ao contratante do serviço terceirizado uma série de vantagens são como: a redução de custos, a especialização da mão de obra contratada e a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários (IMHOFF; MORTARI, 2005).

Quanto às desvantagens da terceirização, pode-se apontar problemas como a falta de identificação com a cultura da empresa, dificuldade de relacionamento entre funcionários terceirizados e não terceirizados, e alta rotatividade de funcionários (GIOVANELA; HAERTHEL, 2010).

A terceirização surgiu no Brasil diante a necessidade de redução de custos e descentralização. As primeiras experiências acerca da terceirização ocorreram em

grandes multinacionais que tinham como objetivo enxugar sua estrutura e delegar a terceiros certas partes da sua produção (SANTOS,2016).

Segundo as jurisprudências do STF somente a atividade-meio pode ser terceirizada, enquanto a atividade-fim deve ser executada por um funcionário de carreira da empresa ou de uma instituição pública (SANTOS, 2016).

Um efeito contrário a terceirização é seu processo reverso conhecida como desterceirização. Este processo ocorre quando uma organização tem parte de suas atividades delegadas a terceiros e o resultado alcançado não é o esperado. Para reverter esta situação o contrato com a empresa terceirizada é rescindido e realiza contratações para estas vagas pela própria empresa (SALVINO; FERREIRA, 2013).

Outro processo oriundo da terceirização é a denominada quarteirização, onde uma empresa especializada em gestão de mão de obra tornasse responsável pela atuação dos trabalhadores terceirizados que atuam naquela empresa (SALVINO; FERREIRA,2013).

Na esfera pública, a terceirização ganhou mais destaque após a reforma gerencial, que abriu brechas para a contratação de serviço terceirizado nas esferas municipal, estadual e federal. A adoção da terceirização no Estado tem relação com a crise que o estado se encontra e a redução de custos (SOARES, 2016).

A situação do trabalhador terceirizado por muitas vezes é conflituosa com o servidor concursado devido à diferença de remuneração, carga horária, uniforme, benefícios entre outros fatores causando ao gestor um desafio para lidar com estes dois grupos (SILVA, 2008).

Outro ponto conflituoso é o uso da mão de obra que deveria ser para uma especialização de determinada área que o poder público tem dificuldade de manter uma relação contratual, mas por muitas vezes a terceirização se torna uma fonte de empregos para apadrinhamento político transformando a desejada especialização do trabalho em uma simples prestação de serviço (SILVA, 2008).

Esta situação conflituosa pode atingir as necessidades do funcionário terceirizado afetando sua motivação e satisfação no trabalho como pode ser evidenciado no Quadro 1 (SOARES, 2016).

Quadro 1 – Comparação das vantagens entre efetivos e terceirizados

	Efetivos	Terceirizados
Estabilidade	Após 3 anos	Regidos pela CLT
Remuneração	Normalmente maior	Normalmente menor
Benefícios	Muitos benefícios	Poucos benefícios
Igualdade de tratamento	Tratamento igualitário	Tratamento diferenciado

Fonte: Feita pelo autor, tendo como referência (SOARES, 2016; SALVINO; FERREIRA, 2012)

Tal discrepância de vantagens vem da redução de custos, já que as empresas terceirizadas já são uma solução para reduzir gastos e esta redução de custos muitas vezes se dá pelo pagamento de salários baixos e poucas vantagens (SALVINO; FERREIRA,2013).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia provém da necessidade da organização da pesquisa científica que através de métodos e de postulados é capaz de padronizar o procedimento científico. Porém a metodologia se torna incompleta se não for aliada a epistemologia da pesquisa que permite a ligação entre o teórico e o prático para o entendimento da pesquisa (SEVERINO, 2014).

A pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemática que busca diante um problema exposto encontrar respostas ou soluções para eles. Para encontrar estas respostas o pesquisador deve buscá-la através da pesquisa procurando suas origens ou ordenando quando ela já é conhecida, mas não é de fácil entendimento para um determinado público (GIL, 2010).

#### 3.1. Tipo de pesquisa

Quanto a classificação a pesquisa é descritiva quanto aos seus objetivos, já que busca conhecer o público estudado descrever suas características e elaborar hipóteses quanto a associação da Motivação e os tipos de lotação dos funcionários (GIL, 2010).

A abordagem da pesquisa é quantitativa, visto que os dados foram coletados e contabilizados para depois serem analisados, e por fim, serem usados como base para as responder dos objetivos desta pesquisa (GIL, 2010).

Referente aos procedimentos a pesquisa se classifica como um estudo de caso, pois estudou um fenômeno de maneira aprofundada em uma situação específica dentro das fronteiras delimitadas pela situação (COIMBRA; MARTINS, 2014). O caso em questão é o IPM, e os principais indicadores estudados são a satisfação e a motivação.

#### 3.2. Coleta dos dados

Para a realização da coleta de dados foi solicitado autorização a chefia do IPM, que atendeu o pedido e tornou possível a realização desta pesquisa.

Na coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário organizado na Escala de Likert, o qual contém 18 questões fechadas sobre a identificação do servidor e os fatores que influenciam na sua motivação. O instrumento de coleta de dados foi adaptado do utilizado por Maria Vanessa Pereira Farias (2016) em Monografia do Curso de Administração da UFC. Para Gil (2010) o questionário é indicado quando o universo a ser pesquisado possui um grande número de elementos, o que corresponde ao caso do IPM.

Este questionário foi considerado compatível com o referencial teórico desenvolvido neste trabalho que se encontra nos capítulos 1 e 2, que tratam sobre motivação e sobre o serviço público. O questionário se encontra disponível para consulta no apêndice.

Antes de ser aplicado o instrumento, foi realizado um pré-teste para a validação da metodologia. O pré-teste ocorreu no dia 14 de novembro de 2016 com professores do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. No total foram aplicados três testes, que obteve como retorno a alteração de duas questões que foram reformuladas para melhor compreensão dos entrevistados. O tempo de realização do pré-teste foi em média de 3 minutos e não foram relatadas maiores dificuldades para seu preenchimento.

O questionário foi aplicado entre os dias 16 e 18 de novembro na sede do IPM Fortaleza, foram entregues 105 questionários dos quais foram respondidos 71, sendo 18 servidores efetivos e 53 terceirizados, que corresponde a um grau de resposta de aproximadamente 68%.

### 3.3. Análise dos dados

O questionário foi aplicado nas dependências do IPM no mês de novembro, após a aplicação, os dados foram tabulados e com auxílio do programa Microsoft Excel foram transformados em gráficos e tabelas. Foram feitas análises estatísticas descritivas sobre os dados para a identificação de diferenças no modo de pensar dos grupos pesquisados.

No capítulo 4 estes dados são apresentados em gráficos e tabelas acompanhados de comentários acerca do grau de motivação dos funcionários do IPM.

Tais dados serão comparados ao confrontar os resultados obtidos pertinente aos grupos dos servidores efetivos e dos terceirizados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos na pesquisa realizada na sede do IPM Fortaleza. Foram aplicados questionários que identificaram o perfil dos funcionários que ali trabalham e buscou-se entender quais fatores afetam sua motivação. Para um melhor entendimento quando se referir a funcionários entende-se ao agregado de servidores efetivos e terceirizados.

### 4.1 Descrição do caso

O Instituto de Previdência do Município de Fortaleza no ano de 1953 com o intuito de oferecer um regime próprio de aposentadoria para os servidores da Prefeitura, conforme o site da Prefeitura Municipal de Fortaleza.

Com o passar dos anos o IPM foi agregando novas funcionalidades para seus usuários como a Perícia Médica, que é responsável pela concessão de aposentadoria por invalidez, pela determinação de afastamento por motivo de doença e outros diagnósticos que impliquem na relação trabalho saúde do servidor e seus dependentes.

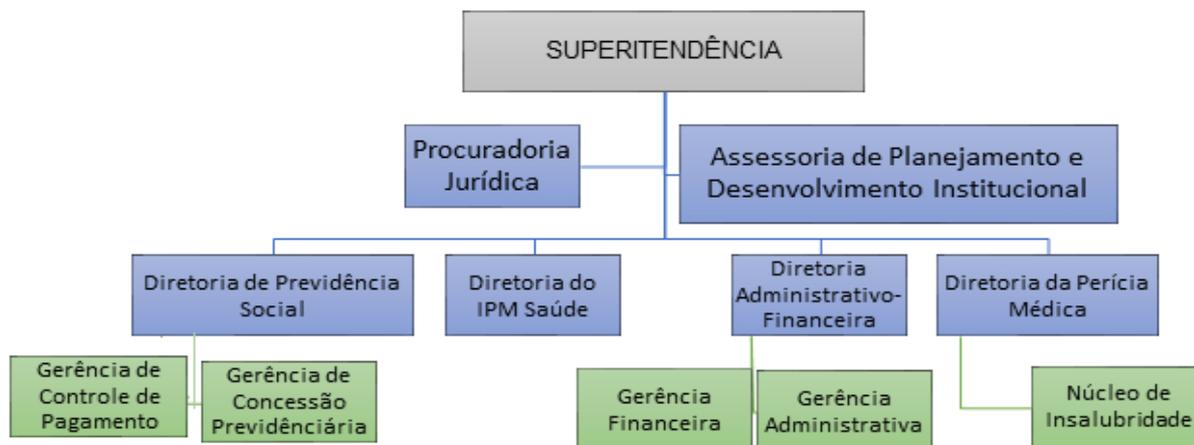
Também é parte integrante do Instituto de Previdência do Município o IPM Saúde, plano de assistência médica, que oferece aos servidores e seus dependentes atendimento médico na rede conveniada e atendimento odontológico em sua sede. Além do IPM Lar que oferece atendimento médico no domicílio do segurado que esteja impedido de se locomover.

No Brasil o mercado de previdência é composto pelo Regime Geral da Previdência Social (RGPS) que atende a maioria dos trabalhadores formais do país os quais trabalham na iniciativa privada. Na Administração Pública a União, Estados e Municípios têm a faculdade de utilizarem os seus próprios regimes financiados pela contribuição mensal recolhida da remuneração de seus servidores (FARIAS; 2014). O Instituto de Previdência do Município de Fortaleza é parte integrante deste tipo de regime de previdência.

Quando se trata da assistência médica oferecida pelo IPM tem um formato parecido com o de um plano de saúde. Entretanto se diferencia, pois, o IPM Saúde não é regulado pela Agência Nacional de Saúde e se assemelha a planos como a Caixa Saúde, Cassi, e Cafaz estes planos respectivamente pertencentes a Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil e Receita Federal. Eles oferecem de maneira similar o mesmo tipo de assistência médica para seus segurados.

Entre as suas principais atividades estão os processos de pensão e aposentadoria, perícia médica, autorizações para exames, recebimento de contas médicas e a folha de pagamento dos inativos da prefeitura. O principal gargalo de atendimento ocorre do início do mês até o dia 10, visto que é o dia do fechamento da folha do mês seguinte e a maioria dos processos estão vinculados ao fechamento da folha de pagamento. A estrutura é melhor observada em seu organograma, conforme a figura 2.

Figura 2 – Organograma do IPM



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à divisão de tarefas entre servidores efetivos e terceirizados não há uma grande discrepância em suas designações. Os dois grupos encontram lotados nos mais diversos cargos desde de serviços gerais ao setor jurídico. A exceção a estes casos se encontra nos cargos de direção que são designados aos servidores efetivos.

O IPM possui aproximadamente 230 funcionários divididos em duas sedes, ambas localizadas na Avenida da Universidade. Na mais antiga funciona o IPM Saúde e na segunda o IPM Previdência e o IPM perícia.

#### 4.2 Identificação do perfil do funcionário

Para melhor identificar o perfil do funcionário do IPM foram analisados os dados relativos a sexo, a faixa etária, a grau de escolaridade, ao tempo de serviço na instituição e a relação de trabalho que eles mantêm na instituição.

No total foram identificados 27 funcionários do sexo masculino e 44 do feminino. Separando os servidores efetivos e terceirizados, constatou-se que prevalecem entre os terceirizados os indivíduos do sexo feminino sendo 64% da amostra. Tal fato confirma o estudo de Garbin et al (2014), que aponta a mulher como maior vítima da precarização do trabalho e que por muitas vezes recorre ao trabalho terceirizado

As faixas etárias dos funcionários entrevistados foram divididas em 4 grupos: de 18 a 25 anos, de 26 a 35 anos, de 36 a 50 anos e por fim os maiores de 50 anos. Foi constatado que a metade dos servidores efetivos possui mais que 50 anos enquanto nos terceirizados os que possuem menos de 50 anos são cerca de 85% o que caracteriza os servidores efetivos com um perfil mais maduro enquanto os terceirizados apresentam um perfil mais jovem como pode ser constatado na tabela 1.

Tabela 1 – Faixa Etária

<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>EFETIVOS %</b>	<b>TERCEIRIZADOS %</b>
<b>18- 25 ANOS</b>	0	15
<b>26-35 ANOS</b>	22	36
<b>36-50 ANOS</b>	28	34
<b>ACIMA DE 50 ANOS</b>	50	15

Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Continuando a caracterização do funcionário do IPM, a Tabela 2 apresenta o grau de escolaridade que foram divididos em: os que possuem até fundamental incompleto, os que possuem o fundamental completo, os que possuem ensino médio, os que possuem nível superior e os que possuem pós-graduação.

Tabela 2 – Grau de Escolaridade

<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>	<b>EFETIVOS %</b>	<b>TERCEIRIZADOS %</b>
<b>FUNDAMENTAL INCOMPLETO</b>	6	0
<b>FUNDAMENTAL COMPLETO</b>	11	2
<b>MÉDIO</b>	39	42
<b>SUPERIOR</b>	33	47
<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>	11	9

Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Nota-se que a formação de ambos os grupos é majoritariamente de ensino médio e superior o que indica que os dois grupos possuem um perfil semelhante quanto a escolaridade. Porém percebe-se a presença de um grupo formado por 17% dos servidores efetivos que possui apenas fundamental completo ou incompleto os quais entraram antes de 1990 época onde não havia realização de concursos, já que os servidores que entraram por concurso tinham formação mínima de ensino médio.

Visando melhorar o conhecimento sobre os funcionários do IPM também foi questionado a quanto tempo eles trabalham na instituição. A maioria apresenta menos de 5 anos de serviço na instituição.

Para uma melhor análise dos dados foram separadas as respostas entre servidores efetivos e terceirizados e foi constatado que metade dos servidores terceirizados possuem mais de 20 anos na instituição comprovando a estabilidade decorrente do concurso público. Por outro lado, mais de três quartos dos terceirizados trabalham a menos de 5 anos trabalham a menos de 5 anos que confirma a transitoriedade característica do processo de terceirização (GIOVANELA: HAERTHEL, 2010). A distribuição de tempo de serviço pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3 – Tempo de serviço na instituição

TEMPO DE SERVIÇO	EFETIVOS %	TERCEIRIZADOS %
ATÉ 2 ANOS	28	40
2-5 ANOS	5	36
5-10 ANOS	0	15
10-20 ANOS	17	9
MAIS DE 20 ANOS	50	0

Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Finalizando a análise do perfil do funcionário foi caracterizado referente sua relação de trabalho e apresentou que 25% do quadro funcional do IPM é de servidores efetivos enquanto 75 % são terceirizados o que representa o triplo dos efetivos.

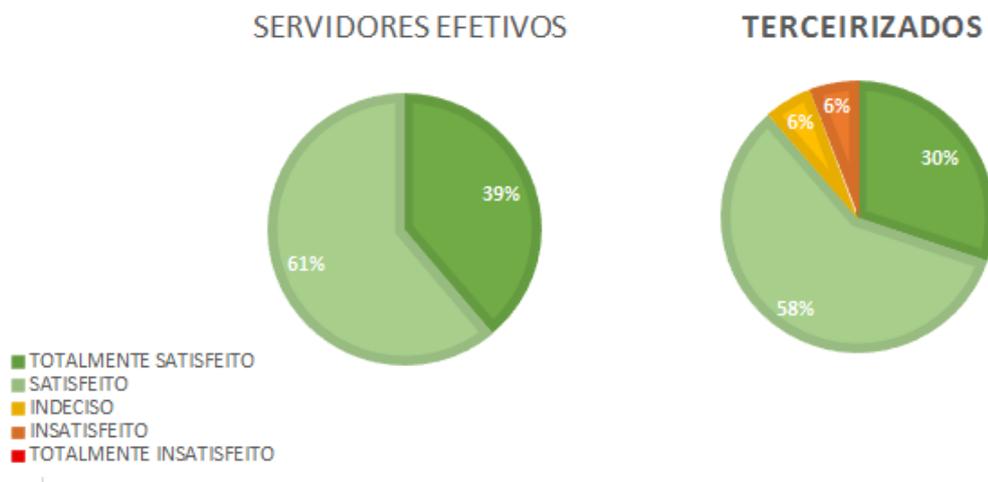
#### 4.3 Fatores Motivacionais

Na segunda parte do questionário foi pesquisado fatores que afetam na motivação do funcionário do IPM, o questionário foi elaborado em escala Likert partindo do alto grau de satisfação categorizado pelo “TOTAMENTE SATISFEITO” e com uma menor intensidade pelo “SATISFEITO”. Para os funcionários que não se encontram satisfeitos, mas também não apresentarem insatisfação com o tema questionado foi dado a opção “INDECISO. Para os insatisfeitos foram postas as opções “INSATISFEITO” e “TOTALMENTE INSATISFEITO” sendo a última opção o maior grau de insatisfação entre as opções do questionário.

Quanto à satisfação dos funcionários em relação ao cumprimento de suas atribuições, foi constatado que os servidores efetivos estão todos satisfeitos com mais ou menos intensidade. Já os terceirizados apesar de apresentarem bons índices de satisfação apresentaram alguns indecisos e insatisfeitos.

Tal dado demonstra que os funcionários possuem motivação intrínseca, que a realização de suas atribuições lhe deixa motivado. Os dados seguem no gráfico 1 a seguir.

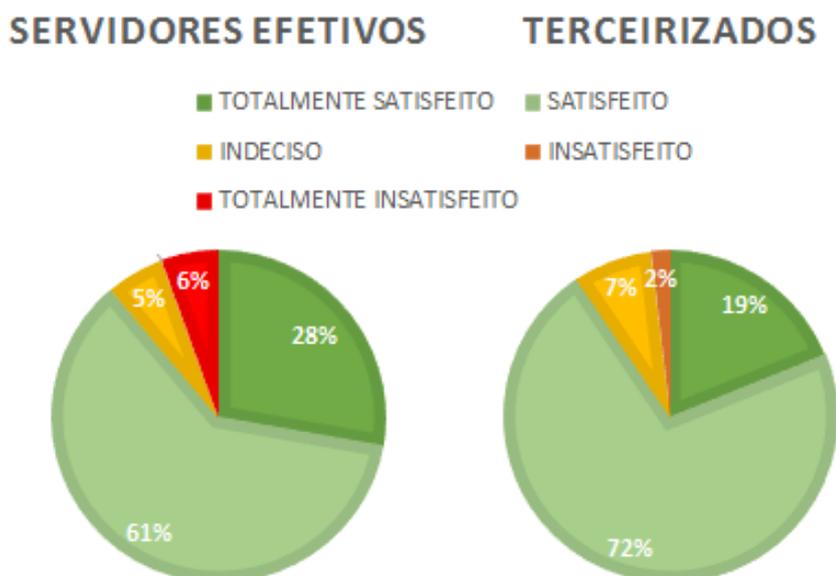
Gráfico 1 – Cumprimento de suas atribuições



Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Em relação como os funcionários se sentem em relação as atividades exigidas pelo seu cargo foi constatado que tanto os efetivos quanto os terceirizados apresentaram índices positivos para este fator, nos dois grupos foram encontrados cerca 90 % dos funcionários satisfeitos. Tal fato indica que o conteúdo do trabalho é prazeroso para os que trabalham no instituto e que este fator afeta positivamente a sua motivação de forma intrínseca, o gráfico 2 detalha esta condição

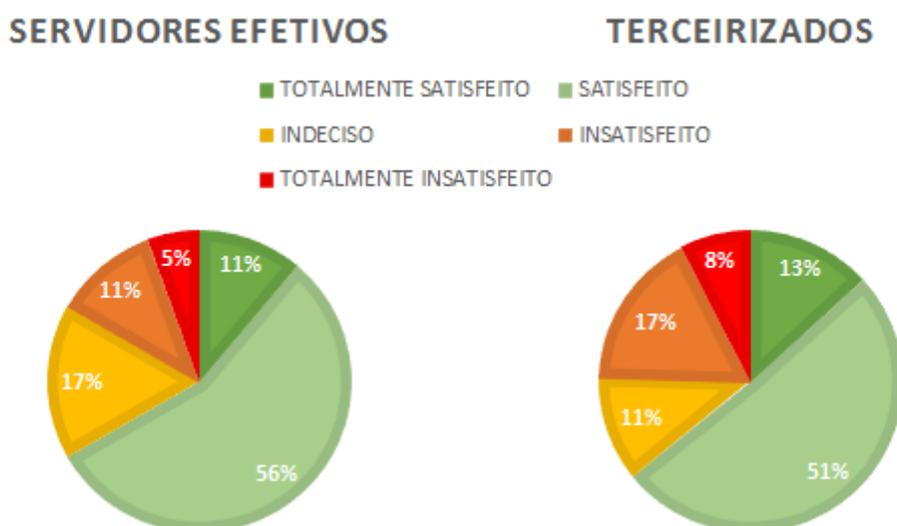
Gráfico 2 – Quanto as atividades exigidas pelo seu cargo



Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Sobre a motivação com a comunicação eficaz do gestor com seus subordinados ambos os grupos demonstraram que há falhas na comunicação com os seus gestores, porém o percentual foi mais elevado nos terceirizados que somaram 25% de insatisfeito contra 16 % dos servidores efetivos, tal fato indica que os terceirizados podem se sentir menos estimados que os efetivos afetando sua motivação no trabalho, segundo a Teoria de Herzberg este fator é considerado intrínseco para o funcionário. O gráfico 3 apresenta os dados referente a este assunto.

Gráfico 3 – Comunicação do gestor com os seus subordinados



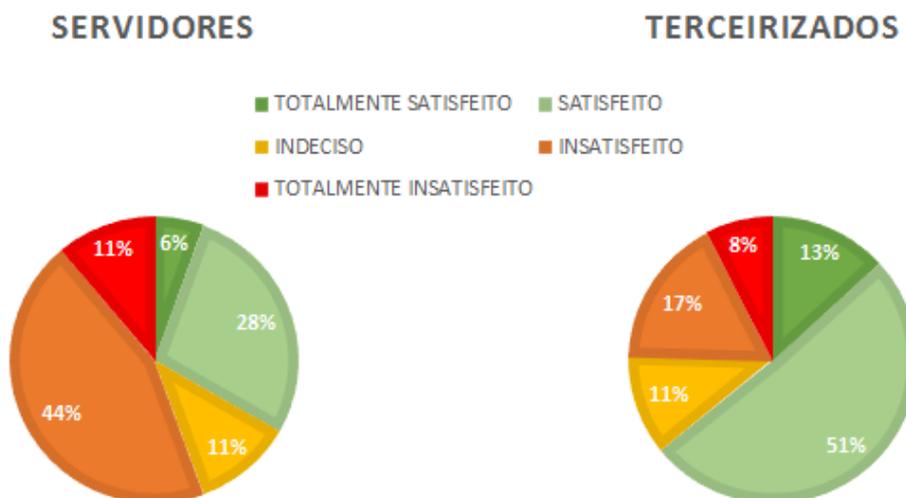
Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Sobre como o indivíduo se sente reconhecido e valorizado pelo trabalho que presta na instituição foi constatado que ambos os grupos apresentam um grande grau de desmotivação, visto que é um fator intrínseco segundo Herzberg. No grupo dos terceirizados os insatisfeitos chegam a 25% se somado aos indecisos chegam a 36 % do total de terceirizados. No grupo dos servidores efetivos o percentual é ainda mais expressivo 55% estão insatisfeitos e se esse número for somado o dos indecisos este valor chega a dois terços dos entrevistados.

A insatisfação dos servidores efetivos pode ser reforçada pelos dados apresentados pela Tabela 3, que indica a presença de servidores com mais de 20 anos no instituto é de 50 % e de 10 a 20 anos somam 67% percentuais semelhantes com o do gráfico 9. Tal fato aponta que estes servidores necessitam de uma

valorização maior pelos muitos anos prestado ao IPM e esta desvalorização afeta a motivação no seu trabalho. O gráfico 4 detalha esta situação a seguir.

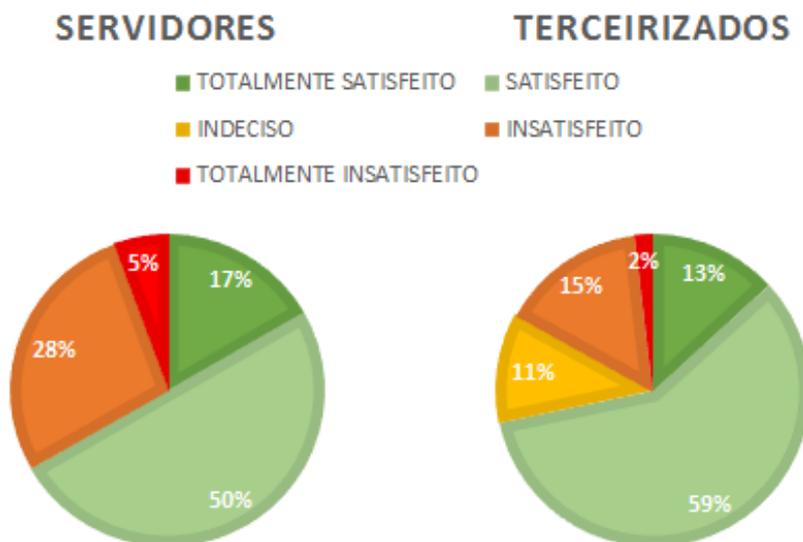
Gráfico 4 – Reconhecimento/Valorização pelo trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

No que se refere sobre autonomia ao propor melhorias na execução no seu trabalho. O percentual de servidores insatisfeitos é quase o dobro dos terceirizados. Um trabalho com melhorias implementadas permite um maior engajamento do trabalhador e melhores resultados o que permite que ele permaneça motivado, se um trabalhador não tem autonomia para propor estas mudanças seu trabalho pode se tornar monótono ou até ineficaz e levá-lo a desmotivação por se tratar de um fator intrínseco do indivíduo (PACIFICO; GONÇALVES, 2015). No gráfico 5 é detalhada esta situação.

Gráfico 5 – Autonomia para propor melhorias no seu trabalho



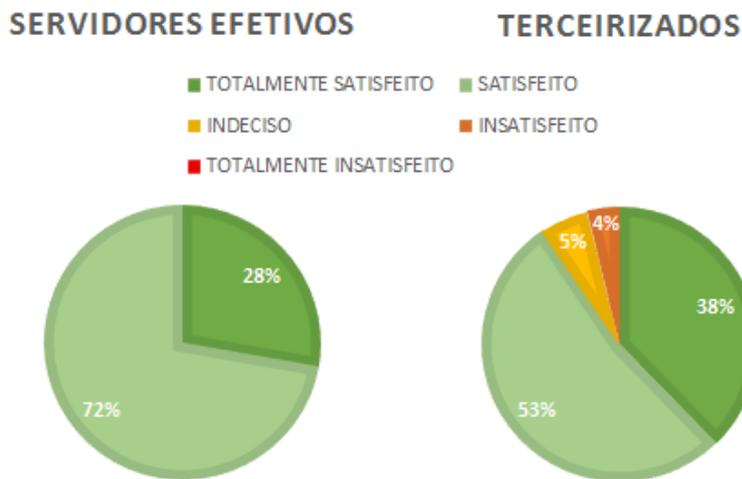
Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Sobre a contribuição através do trabalho todos os servidores efetivos se sentem satisfeitos enquanto 91% dos terceirizados também se encontra em igual situação.

Em contraste com o gráfico 4 que aponta um grande percentual de servidores e terceirizados que sentem desvalorizados ou sem reconhecimento pelo trabalho o gráfico 6 aponta que os funcionários acreditam que oferecem uma boa contribuição pelo seu trabalho.

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom aponta que um trabalho bem feito gera a expectativa de reconhecimento e valorização pelo trabalho. Quando um bom serviço é prestado e este reconhecimento, que é um fator intrínseco, não é dado pode levar o funcionário a desmotivação, já que aquela expectativa é frustrada (VECCHIO,2014). O gráfico 6 registra os percentuais desta situação.

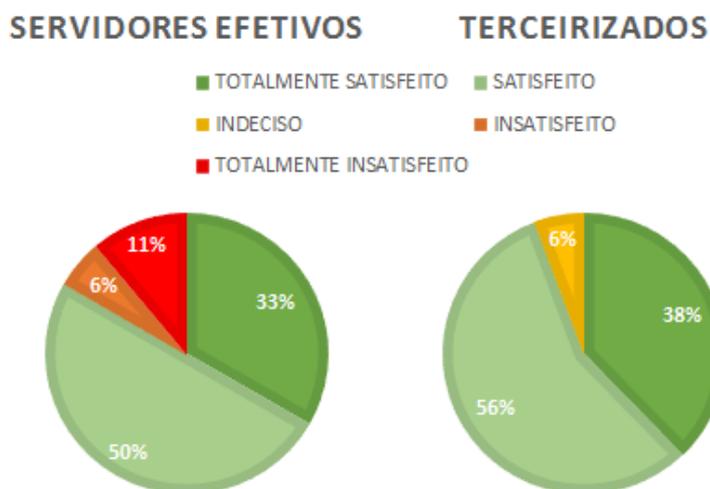
Gráfico 6 – Colaboração ao bom funcionamento do IPM



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

As condições físicas do seu ambiente de trabalho se encaixam nos fatores higiênicos da Teoria de Herzberg. Esta teoria afirma que condições de trabalho não apropriadas levam a insatisfação daqueles que ali trabalham e conseqüentemente levando a resultados negativos para a instituição. A grande maioria dos dois grupos já citados consideraram as condições físicas de trabalho ou “TOTALMENTE SATISFATÓRIA” ou “SATISFATÓRIA”, mas constatou-se que cerca 17% dos servidores efetivos estavam insatisfeitos com o ambiente de trabalho proporcionado pela organização, conforme o gráfico 7.

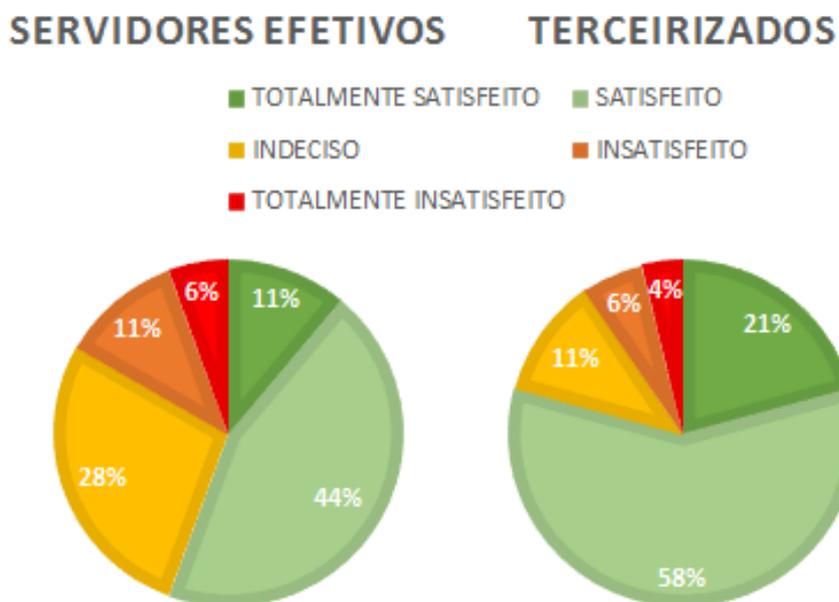
Gráfico 7 – Condições físicas do ambiente de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A opinião dos entrevistados sobre os benefícios proporcionados pela organização, que são fatores extrínsecos segundo a teoria dos dois fatores, pode-se notar um maior grau de insatisfação sobre benefícios proporcionados por parte dos servidores efetivos. Estes somaram apenas 55% de satisfeitos frente aos 79% dos terceirizados. Este fato diverge da literatura como em Soares (2016) que considera que servidores efetivos possuem mais benefícios do que terceirizados como se mostra no gráfico 8.

Gráfico 8 – Benefícios proporcionados pela organização

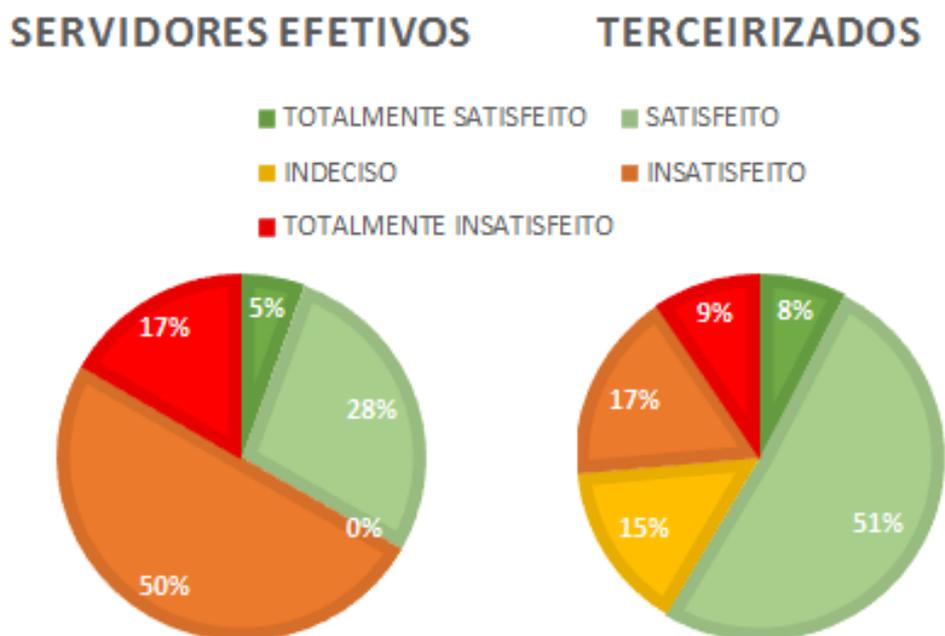


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Sobre a remuneração dos funcionários constatou-se grande insatisfação sobre este tema e o resultado apresentado foi que mais de dois terços dos servidores efetivos estão insatisfeitos com sua remuneração e apenas 5 % estão totalmente satisfeitos com a sua remuneração. Relativo aos terceirizados o grau de insatisfação foi menor apresentado 26 % de insatisfeitos, mas identificou cerca de 60% satisfeito com a remuneração. Segundo a Teoria do Dois Fatores de Herzberg, a remuneração é um fator extrínseco que se saciada leva o funcionário a desmotivação.

Foi também constatado que cargos iguais apresentavam salários diferentes, que confirma os pressupostos da teoria da equidade que declara que ao perceber remunerações diferentes por trabalhos iguais são geradores de insatisfação (BOWDITCH; BUONO, 2013). O gráfico 9 expõe esta situação.

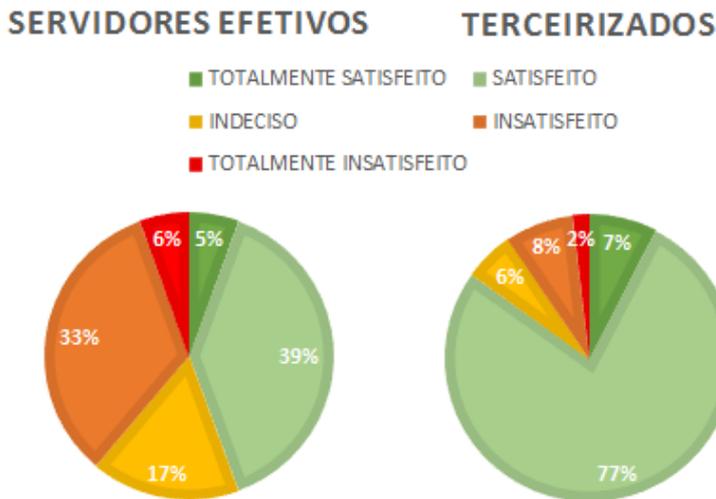
Gráfico 9 - Remuneração



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Sobre os sistemas de trabalho utilizado no IPM, constatou-se que os servidores efetivos apresentaram uma maior insatisfação com os sistemas de trabalho utilizado em suas tarefas diárias, tal fator é considerado extrínseco segundo Herzberg. Tal fato associado que metade deles trabalham a mais de 20 anos no IPM indica que os sistemas de trabalho são repetidos há muitos anos e como resultado quase 40% dos servidores efetivos encontravam insatisfeitos frente a 10% dos terceirizados, conforme o gráfico 10.

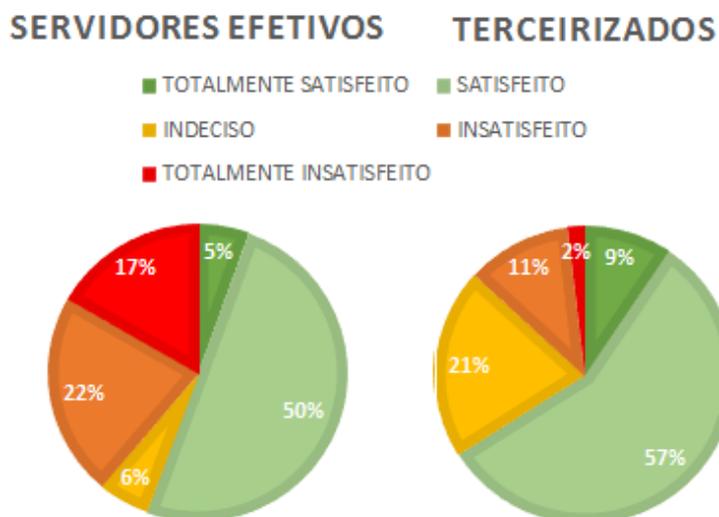
Gráfico 10 – Sistemas de trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Sobre a preocupação da instituição com saúde e segurança, que Herzberg em sua teoria classificou como fator extrínseco, constatou-se que 39 % dos servidores efetivos se encontram insatisfeitos os terceirizados apontaram apenas 13% de insatisfação com o tema, mas somado a quantidade de indecisos a soma chega a 34% que demonstra que boa parte do quadro funcional do IPM não acredita que a instituição se preocupe com estes fatores higiênicos os levando a insatisfação, conforme o gráfico 11.

Gráfico 11 – Preocupação da instituição com sua saúde e segurança

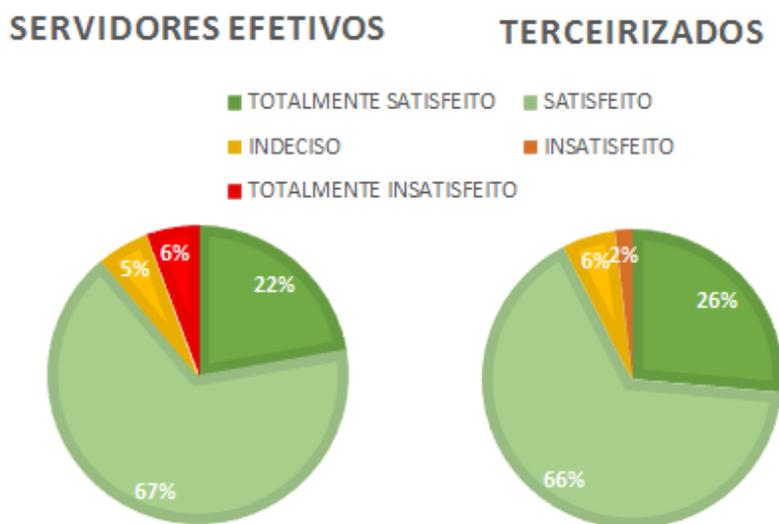


Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A visão dos funcionários do IPM sobre os relacionamentos com os demais colegas, que é considerado um fator extrínseco segundo Herzberg, apresentou que ambos os grupos apresentaram resultados extremamente satisfatórios sendo os terceirizados 92% satisfeito com o relacionamento com os colegas enquanto os servidores efetivos têm o percentual de 89% de satisfação com o relacionamento com os colegas.

Um bom relacionamento com os colegas indica que as necessidades sociais são satisfeitas através do trabalho. Um ambiente de trabalho que possui um bom clima organizacional é mais propício para apresentar funcionários motivados. Os dados sobre o tema são apresentados a seguir no gráfico 12.

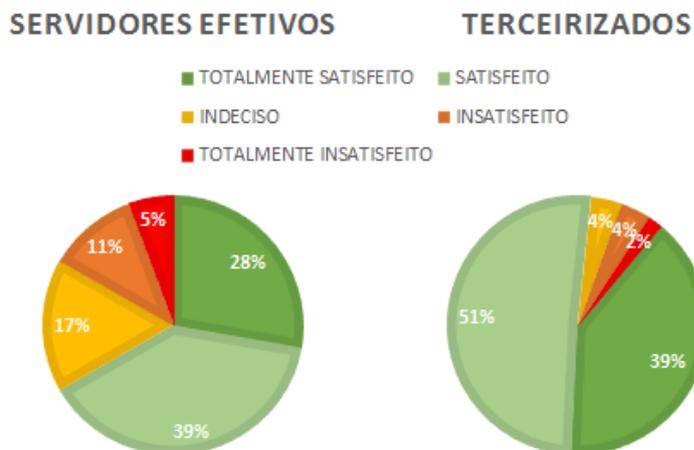
Gráfico 12 - Relacionamento com os demais servidores



Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Sobre a relação entre chefe e subordinado, fator extrínseco segundo a teoria dos dois fatores, verificou-se que os terceirizados encontram-se mais satisfeitos na relação com seu chefe com um percentual de 90%. Os servidores efetivos apresentam apenas 61% de satisfação o que pode justificar pelo também altos índices de servidores que não sentem reconhecidos pelo seu trabalho e não conseguem propor melhorias para ele, conforme o gráfico 13.

Gráfico 13 - Relacionamento com seu chefe imediato



Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Foram apresentadas algumas semelhanças como também algumas diferenças do padrão de respostas de terceirizados e servidores efetivos e é apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Semelhanças e diferenças motivacionais

Semelhanças	Diferenças
Servidores e terceirizados estão satisfeitos com atividades exigidas pelo seu cargo e sua realização.	Terceirizados sentem maior dificuldade na comunicação dos gestores com os demais funcionários.
Tanto terceirizados quanto efetivos consideram que dão uma boa contribuição no seu trabalho.	Servidores efetivos sentem menos reconhecido pelo seu trabalho que terceirizados.
Ambos os grupos estão satisfeitos com as condições físicas do seu trabalho.	Servidores efetivos sentem mais dificuldade em propor melhorias para seu trabalho.
A remuneração é a maior insatisfação de ambos os grupos.	Sobre os benefícios proporcionados pela organização os terceirizados estão mais satisfeitos.
Sobre a preocupação da instituição sobre segurança e saúde ambos os grupos estão insatisfeitos.	Os sistemas de trabalho levam uma insatisfação maior aos servidores efetivos.
Tanto terceirizados quanto efetivos estão bastante motivados quanto ao seu relacionamento com os demais funcionários.	Quanto ao relacionamento com o chefe imediato os servidores efetivos estão mais desmotivados.

Fonte: Dados da Pesquisa,2016.

Após o levantamento das similaridades e diferenças entre os funcionários, segue-se a abordagem dos problemas e a proposição de soluções.

#### 4.4 Identificação de problemas e propostas de solução

Alguns problemas foram encontrados os quais dificultam que os funcionários se sintam mais motivados, entre eles destaca-se a dificuldade que terceirizados possuem na comunicação com seus gestores. As dificuldades sugerem à instituição pesquisada uma revisão da sua comunicação organizacional para que possa ser mais assertiva e tratar servidores efetivos e terceirizados de maneira mais igualitária, desenvolvendo um clima de confiança e incentivando o *feedback*, conforme sugere Vecchio (2014).

Para a melhoria do sentimento de reconhecimento e valorização pelo trabalho para os servidores efetivos sugere a instituição a implementação do plano de cargos e carreiras. Tal medida reforça o sentimento de valorização e ainda colabora para uma maior satisfação com o fator remuneração, conforme confirma na literatura em Da Silva Schuster e Da Veiga Dias (2016).

Quanto à remuneração dos terceirizados sugere-se a equidade de salários para os que desempenharem funções iguais, conforme foi citado durante a pesquisa por um dos funcionários terceirizados. Tal recomendação é baseada na Teoria da Equidade que constata que o trabalhador ao empenhar sua força de trabalho ele espera uma recompensa de igual valor e que seja igual aos dos que exercem as mesmas funções (BOWDITCH; BUONO, 2013).

Sobre a percepção sobre os benefícios oferecidos pela organização aos servidores efetivos é sugerido que se reveja a rede conveniada do plano de saúde, aumentando sua cobertura, e também aumente o valor do vale-refeição.

Para incentivar uma melhor rotina de trabalho sugere-se à instituição que se revisem a sistemática de tarefas e se possibilite a abertura da participação dos envolvidos em cada tarefa para o redesenho do processo produtivo. O empoderamento do trabalhador se dá aumentando sua participação e liberdade para redefinir suas funções e lhe dando metas e objetivos para atingir (VECCHIO, 2014).

No que se refere à preocupação da instituição com saúde e segurança sugere-se uma ampliação de atendimento no plano de saúde oferecido aos servidores efetivos como também oferecer aos terceirizados algum tipo de auxílio-saúde. Quanto à segurança recomenda-se contratação de técnicos de segurança do trabalho para adequar o ambiente a normas de segurança e concessão de insalubridade para aqueles que trabalham em locais insalubres, tais como o estoque e o arquivo do instituto. No que refere ao estoque, as funções são executadas por terceirizados, enquanto as funções executadas no arquivo, são realizados pelos arquivistas, servidores efetivos do instituto.

Também é sugerido à instituição que redefina, em cada setor, o responsável pela tomada de decisões afim de evitar conflitos e de tornar mais clara e delimitada a hierarquia entre os funcionários.

## 5. CONCLUSÃO

A diferente percepção de servidores efetivos e terceirizados foi o tema central deste trabalho. Sobre o objetivo geral do trabalho considera-se que foi atingido através da importante participação de servidores e terceirizados. Através do questionário aplicado foi possível notar as diversas nuances que envolvem a motivação.

Quanto aos objetivos específicos foi detectado que os principais fatores que causam desmotivação foram a remuneração e o reconhecimento ou valorização pelo trabalho que foi apontado tanto por servidores quanto terceirizado como os fatores que mais causam desmotivação.

Sobre a comparação entre os fatores motivacionais que diferenciam segundo a perspectiva de servidores efetivos e terceirizados foi constatado enquanto servidores efetivos tiveram como principais queixas não serem reconhecido pelo seu trabalho e os sistemas de trabalho adotados pela instituição. Os terceirizados tiveram como principal queixa a dificuldade de comunicação com os gestores da organização.

Melhorias foram propostas ao IPM visando aprimorar seus processos e proporcionar aos seus funcionários um ambiente propício para que eles permaneçam mais motivados entre as sugestões estão: plano de cargos e carreiras, equiparação salarial para os que exercem cargos iguais e revisão de benefícios oferecidos pela instituição.

Este trabalho teve como finalidade o estudo de grupos que mantêm relações de trabalho opostas e quais são suas perspectivas sobre suas motivações dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Foi verificado que apesar de alguns fatores serem convergentes há pontos de motivação e desmotivação característicos a cada grupo. Tendo em vista este resultado, faz-se necessário diferente tratamento para grupos desiguais para que a desmotivação não seja uma constante no serviço público.

Como limitações deste estudo podem ser apontados o tamanho reduzido da amostra e o fato de ser restrito a apenas um órgão da prefeitura. Não é possível

generalizar as conclusões obtidas, portanto, para outros órgãos da gestão municipal de Fortaleza.

O presente trabalho ainda proporciona uma base para a investigação em futuros estudos sobre como grupos que mantêm relações de trabalho distintas, mas trabalham no mesmo ambiente percebem os fatores motivacionais.

## Referências

BARBOSA, Leonardo; GOMES, Silva Darcilene Cláudio; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, v. 20, n. 42, p. 167-181, 2012.

BATISTA, Anne Aires Vieira et al. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da escola de enfermagem USP**, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito**. GV-executivo, v. 1, n. 2, nov. /jan. 2002.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**, 1.ed, São Paulo, Cengage Learnig,2013.

BRASIL, Felipe Gonçalves; CEPÊDA, Vera Alves; MEDEIROS, Tiago Batista. O DASP e a formação de um pensamento político-administrativo na década de 1930 no Brasil. **Temas de Administração Pública**, v. 9, n. 1, 2014.

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, v. 6, 2002.

CARDOSO JR, José Celso et al. **Burocracia e Ocupação no Setor Público Brasileiro-IPEA-Diálogos para o Desenvolvimento-Volume 5**. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**, 4.ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

COIMBRA, Maria de Nazaré Castro Trigo; MARTINS, Alcina Manuela de Oliveira. O estudo de caso como abordagem metodológica no ensino superior. **Nuances: estudos sobre Educação**, v. 24, n. 3, p. 31-46, 2014.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. 1.ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2014.

DA SILVA SCHUSTER, Marcelo; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

DE MIRANDA, Aghata Suelyn Soares; BARBOSA, Frederico Kauffmann. A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO. **UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 30, p. 74-81, 2016.

DE MELO CRUZ, Márcia Darnise; PACHECO, Veruska Albuquerque. Motivação/Desmotivação de colaboradores de uma empresa de pequeno porte: estudo de caso em uma prestadora de serviços na área de assistência técnica no Distrito Federal. **NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO**, v. 6, n. 2, p. 78-92, 2015.

DOS REIS SAMPAIO, Jáder et al. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração—RAUSP*, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

FARIAS, Maria Vanessa Pereira. **Breve descrição da percepção dos técnicos previdenciários sobre os fatores motivacionais que influenciam na sua satisfação: estudo de caso na gerência executiva de Fortaleza do INSS**, 2016, Monografia, Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Secretariado, Fortaleza, 2016.

FARIAS, Tainara Michele Costa. **Regime Próprio de Previdência Social: uma investigação no município de Campina Grande-PB**. 2014.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina. A influência do nível educacional na percepção da Teoria das Necessidades de Maslow no ambiente de trabalho. **Revista Uniabeu**, v. 6, n. 13, p. 57-72, 2013.

GARBIN, Sandra et al. **Trabalho feminino e terceirização: um estudo de caso**. 2014.

GIOVANELA, Adriana; HAERTHEL, Susan Mara. TERCEIRIZAÇÃO: VANTAGENS E DESVANTAGENS Percepção dos Colaboradores e Gestores na

Empresa de Tecnologia de Informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 3, n. 4, p. 488-511, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5.ed, São Paulo, Atlas, 2010.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. Santa Maria, 2005.

KOBAL, Ariella Burali; TEIXEIRA FILHO, Marcelo Correia; DE AQUINO CABRAL, Augusto César. Burocracia Brasileira: um Comparativo com os Países do BRICS. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 246-268, 2012.

MARCELINO, Paula Regina. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e de ação política. **Revista Pegada**, v. 8, n. 2, 2012.

MARCH, Cláudia. A contra-reforma do Estado Brasileiro e seus efeitos no trabalho em saúde nos serviços públicos. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 175-186, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 14.ed, São Paulo, Saraiva, 2011.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia, **RAP - RIO DE JANEIRO** 42(1):61-82, jan./fev. 2008.

MOURA, Emerson Affonso da Costa. Burocracia Brasileira, Reforma Administrativa e Estado Novo: O Papel do Aparato Administrativo no Governo Vargas, **REI- Revista Estudos Institucionais** 2.1 p. 367-400, 2016.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RODRIGUES, Regina Rocha. **Os entraves ao gerencialismo na gestão pública de um município do interior do Estado de São Paulo**. Caderno de Estudos Interdisciplinares, 2015.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**, 12.ed, São Paulo, McGraw Hill, 2008.

OLIVEIRA, José Maria; CHAGAS, Paulo Cesar; Chaves, Fernando; BITENCOURT, Jairo Alano & OLIVEIRA, Rafael Brasileiro, **Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da administração pública federal**. In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VIII, Rio de Janeiro, 2009.

PACIFICO, Annelise; GONÇALVES, José Artur Teixeira. **OS FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONARIOS**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 7, n. 7, 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA. <[www.fortaleza.ce.gov.br](http://www.fortaleza.ce.gov.br)> acesso em 04 dez. 2016.

RIBEIRO, Isolda Lins. **Patrimonialismo e personalismo: A gênese das práticas de corrupção no Brasil**. Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 8.ed, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Wilian Oliveira et al. A Terceirização dos Serviços de Administração Pública na Rede Hospitalar e na Educação: Um estudo na visão dos usuários. **REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 10, n. 31, p. 27-41, 2016.

SALVINO, Marcos Ribeiro; FERREIRA, Simone Rodrigues. Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista. **Esade**, 2013.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez editora, 2014.

SILVA, E. A. da. **Terceirização na administração pública: conflitos na legislação, orçamentação e escrituração da despesa**. 2008. 60f. Monografia de Curso de Especialização. Universidade do Legislativo Brasileiro – Unilegis, Brasília.

SOARES, Luiz Felipe. Serviço Público: Cultura Organizacional e Terceirização do Trabalho. **Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, v. 1, n. 6, p. 72-92, 2016.

SOBRINHO, João Paulo Moraes. Da Silva, Ana Paula. A Administração pública gerencial e seus reflexos nas práticas e políticas de treinamento na prefeitura de Damião-PB, **SINERGIA**, Rio Grande, 19 (1): 21-32, 2015.

SOUZA, Marli Vieira Pontes; COSTA, Robson Antônio Tavares. ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL NO SERVIÇO PÚBLICO. **Revista de Administração Geral**, v. 1, n. 2, p. 138-153, 2016.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional**. 6.ed, São Paulo, Cengage Learning, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão Pessoas**, 14.ed, São Paulo, Atlas, 2013.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**, 3.ed, São Paulo, Saraiva, 2012.

## Apêndice

### Questionário de Pesquisa

Este questionário destina-se a um inventário de cunho acadêmico, do aluno Arthur Santos Martins sobre uma breve descrição da percepção dos funcionários do IPM sobre os fatores motivacionais que influenciam na sua satisfação, sob orientação do professor Cláudio Bezerra Leopoldino. Responda com maior sinceridade possível às questões propostas abaixo. Desde já agradeço a sua participação e cooperação.

#### I. Identificação do perfil do funcionário

##### 1. Sexo

Masculino       Feminino

##### 2. Faixa etária (em anos)

de 18 a 25 anos       de 26 a 35 anos  
 de 36 a 50 anos       acima de 50 anos

##### 3. Grau de Escolaridade

Ensino fundamental incompleto       Ensino fundamental completo  
 Ensino médio       Ensino superior       Pós-Graduado

##### 4. Tempo como funcionário

Até 2 anos       2 a 5 anos  
 5 a 10 anos       10 a 20 anos  
 Mais de 20 anos

##### 5. Qual sua relação de trabalho no IPM:

Servidor Efetivo       Terceirizado

#### II. Fatores Motivacionais

##### 6. Sobre o cumprimento de suas atribuições, você se sente:

totalmente satisfeito       satisfeito       indeciso  
 insatisfeito       totalmente insatisfeito

##### 7. Quanto às atividades exigidas pelo seu cargo, você se sente:

totalmente satisfeito       satisfeito       indeciso  
 insatisfeito       totalmente insatisfeito

##### 8. Com relação à comunicação entre os gestores e os demais servidores, você se sente:

totalmente satisfeito       satisfeito       indeciso  
 insatisfeito       totalmente insatisfeito

**9. Em termos de realização ao reconhecimento/valorização pelo trabalho, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**10. Quanto à autonomia que tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**11. Quanto a sua colaboração ao bom funcionamento do IPM, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**12. Acerca das condições físicas do seu ambiente de trabalho, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**13. Sobre os benefícios proporcionados pela organização na sua vida, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**14. Com relação à remuneração que recebe, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**15. Com relação aos sistemas de trabalho:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**16. Como você se sente em relação à preocupação da instituição com sua saúde e segurança:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**17. Com relação ao relacionamento com os demais servidores, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito

**18. Quanto ao seu relacionamento seu chefe imediato, você se sente:**

totalmente satisfeito     satisfeito     indeciso

insatisfeito                     totalmente insatisfeito