

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Késia do Nascimento Rangel¹

Fabício Vasconcelos Ribeiro²

RESUMO

As teorias motivacionais são importantes para as empresas, pois possibilitam a análise dos fatores que influenciam no desempenho e produtividade dos indivíduos no ambiente do trabalho, podendo assim proporcionar meios para os funcionários se sintam motivados. Assim, este trabalho teve como objetivo verificar se os servidores de uma organização pública do Estado do Espírito Santo encontram-se motivados no trabalho, baseando-se em teorias que aprofundam o tema em discussão são elas: Hierarquia de Maslow, Dois Fatores de Herzberg e Expectativa de Vroom. Foi utilizado como metodologia, a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com características exploratórias e descritivas e qualitativas. O instrumento de coleta empregado foi um questionário com os funcionários ativos na secretaria, um total de 67 sendo obtidas respostas de 59 servidores. De acordo com os resultados obtidos, os maiores níveis de satisfação se referem ao sentimento de ser útil e o bom relacionamento com a equipe e chefia, quanto ao que gera insatisfação, temos o salário e benefícios que também impossibilitam o atendimento das necessidades básicas, e também a ausência de estabilidade. Acerca dos fatores que em sua opinião os motivava, estão: ser valorizado e reconhecido, ser ouvido e ter oportunidade de crescimento. Pode-se constatar a importância das teorias motivacionais, comprovando que são atuais, pois ainda é possível aplica-las no estudo da motivação no ambiente organizacional, contribuindo na melhor compreensão dos resultados.

Palavras-chave: Administração Pública; Serviço Público Estadual; Motivação; Teorias Motivacionais

ABSTRACT

Motivational theories are important for companies because they enable the analysis of the factors that influence the performance and productivity of individuals in the workplace, thus providing means for employees to feel motivated. Thus, this work aimed to verify if the servers of a public organization of the State of Espírito Santo are motivated in the work, based on theories that deepen the topic under discussion are Two Factors of Herzberg and Expectation of Vroom. It was used as methodology, bibliographical research and a case study with exploratory and descriptive and qualitative characteristics. The instrument of collection employed was a questionnaire with the active employees in the secretariat, a total of 67 being obtained responses of 59 servers. According to the results obtained, the highest levels of satisfaction refer to the feeling of being useful and the good relationship with the team and leadership, as to what generates dissatisfaction, we have the salary and benefits that also make it impossible to meet the basic needs, and also the lack of stability. About the factors that in their opinion motivated them, are: to be valued and recognized, to be heard and have opportunity for growth. It can be seen the importance of motivational theories, proving that

¹ Graduanda do Curso de Administração da UniSales - Centro Universitário Salesiano. E-mail: kesiarangel@gmail.com.

² Economista e Administrador. Gestão e Análise de Processos e Logística. E-mail: fvribeiro@ucv.edu.br.

they are current because it is still possible to apply them in the study of motivation in the organizational environment, contributing to a better understanding of the results.

Keywords: Public Administration; State Public Service; Motivation; Motivational Theories.

1. INTRODUÇÃO

A análise da motivação e satisfação no trabalho âmbito público, é extremamente importante, onde os servidores são tidos peças chave para o devido atendimento das requisições da sociedade, prestando os serviços de qualidade, isso por que o setor público é dependente de pessoas para a consecução dos seus objetivos, que por sua vez são submetidas às diversas atividades, almejando o cumprimento de seus objetivos individuais. (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

Dessa forma, os aspectos relativos à motivação no trabalho foram e ainda continuam sendo um tema de grande interesse para as organizações, seja ela pertencente da esfera privada ou pública, tendo em vista que são as pessoas que permitem que as organizações se sustentem por mais tempo no mercado e obtenham os melhores resultados.

Gil (2001, p. 207) explana que, a motivação pode ser vista como um combustível essencial para o bom desempenho da organização e o segredo para o engajamento e, diante disso, definir elementos suficientes para favorecer a motivação dos trabalhadores e gerir o modo apropriado para lidar com ela, passa a ser uma missão para aqueles na posição de liderança.

Desta forma este trabalho se justifica na tentativa de analisar a influência da satisfação e motivação no trabalho dos servidores de uma organização pública do Estado do Espírito Santo, o que irá trazer diversas contribuições, como a possibilidade de melhoria na gestão de pessoas no serviço público, a implantação de um sistema com ações voltadas para motivação e satisfação do trabalhador no serviço público e conseqüentemente, benefícios para a sociedade atendida por esses servidores. Pois estudos feitos anteriormente, comprovam que quando satisfeitos e motivados, os funcionários tendem a se engajar mais no trabalho, demonstrando um melhor desempenho e produtividade e assim se tornam mais colaborativos, sendo condições primordiais para os servidores públicos, que já possuem uma imagem distorcida frente à sociedade.

O presente artigo procurou saber: Quais fatores influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos servidores de uma organização pública do Estado do Espírito Santo? Visando responder tal questionamento foi definido o objetivo geral da pesquisa que é verificar se os servidores encontram-se satisfeitos e motivados no trabalho e elencados os seguintes objetivos específicos: Apresentar Administração Pública e princípios e as características da motivação no setor público; Descrever as principais teorias motivacionais, sendo: Teoria da Hierarquia de Maslow, Teoria de Dois Fatores de Herzberg e Teoria da Expectativa de Vromm; Identificar, por meio de aplicação de questionário, o nível de satisfação e quais os fatores influenciam na motivação no trabalho dos servidores de uma organização pública do Estado do Espírito Santo. Os procedimentos metodológicos para realização desse estudo foram: revisão bibliográfica consultando artigos pertinentes ao tema, acerca dos objetivos listados acima foi feita uma pesquisa exploratória e descritiva, trazendo informações relevantes e as detalhando para um melhor entendimento e por fim, foi aplicado um questionário na secretaria para coleta dos dados analisando-os de forma qualitativa buscando compreender o tema nesse local específico.

A pesquisa foi aplicada aos servidores ativos e presentes no período da pesquisa, um total de 67 obtendo um retorno de 59 servidores, e considerando uma margem de erro de 5%, os resultados são confiáveis, pois a quantidade de retorno obtida sobressai a quantidade mínima exigida. Nos resultados foi perceptível a desmotivação dos servidores no que se refere ao salário e benefícios concedidos que também impossibilitam o atendimento das necessidades básicas e também a ausência de estabilidade, em contrapartida, os maiores níveis de satisfação se referem ao sentimento de ser útil e o bom relacionamento com a equipe e chefia, assim é possível constatar que um clima organizacional favorável contribui para que os servidores se sintam motivados a realizar seu serviço da melhor forma possível. Quando perguntados acerca dos fatores que em sua opinião os motivava, estão: ser valorizado e reconhecido, ser ouvido e ter oportunidade de crescimento.

Apesar de já existirem diversas pesquisas voltadas para motivação e satisfação no trabalho, tal pesquisa é relevante devido ao seu caráter exclusivo, considerando o público pesquisado, e a secretaria em questão, que não tiveram estudos e pesquisas voltadas para a motivação, ademais espera-se que esse trabalho possa contribuir para o gestor da organização pública em estudo, ampliando sua visão organização à cerca do seu principal capital, os seus servidores que são considerados como alicerces de sustentação e os únicos capazes a melhorar a produtividade, os resultados e otimização dos serviços prestados a sociedade. Assim, compete a organização estimular a motivação dos seus colaboradores com reconhecimento das questões levantadas, instaurando uma gestão mais participativa, proporcionando bem-estar, comodidade, estímulos e oportunidades de crescimento, contribuindo com as melhorias organizacionais e a prestação dos serviços à comunidade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com intuito de atingir o proposto nesse trabalho foi realizada a revisão bibliográfica acerca dos principais conceitos e artigos disponibilizados e publicados relativos aos assuntos pertinentes nesse estudo, para que assim possamos classificar como uma pesquisa técnica-científica. Com base nisso, o foco desse tópico está em cima dos seguintes assuntos: Administração Pública e seus princípios, conceitos de motivação, motivação no serviço público, liderança e comunicação e as seguintes teorias motivacionais: hierarquia de necessidades de Maslow, dois fatores de Herzberg, a comparação das duas teorias anteriores e complementando temos a teoria da expectativa de Vroom.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Ribeiro e Oliveira (apud Granjeiro, 2002, p. 23) a definição dada para Administração Pública é “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, às necessidades sociais nos termos da lei”, sendo regida por princípios que se apresentam na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88 art. 37), sendo a base para toda a atividade administrativa e consequentemente regulam as condutas dos órgãos públicos, dos servidores e dos ordenadores de despesa.

Matias-Pereira (2010, p. 78), classifica as organizações públicas como encarregadas por prestar serviços à sociedade, podendo ser vistas como sistemas complexos, correlativos e dinâmicos, normalmente agem e compartilham em seu contexto, continuamente e de forma adequada e coesa, utilizando para isso, os servidores e tecnologias existentes para transferência de dados e informações e também dos sistemas organizacionais.

Gregorius (2015), assim explana a função da administração pública:

Administração Pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procura satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, dentre outras áreas. Em outras palavras, Administração Pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos.

A Administração Pública tem como foco o desempenho de suas tarefas administrativas do Governo e a execução de ações públicas que permitam o alcance das metas e respeite os interesses comuns a toda sociedade, sempre regidos pela legislação (HACK, 2010).

As ações efetivamente realizadas pela administração pública, contemplam a sua definição de forma mais objetiva, essas atividades são executadas pelo Estado para a obtenção dos benefícios para a população como um todo, sendo o cumprimento dessas atividades de responsabilidade do conjunto dos entes públicos e instituições jurídicas, dos quais a legislação atribui a gestão administrativa do Estado (MORAES, 2003, p.242).

2.1.1 Princípios da Administração Pública

São cinco os princípios fundamentais que a Administração Pública (direta e indireta) deve obedecer, estando previstos no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A administração Direta compreende os serviços públicos executados pelo Estado através de suas instituições, de forma centralizada (União, estados, Distrito federal e municípios) e, a Administração Indireta é o conjunto de pessoas jurídicas ou entes administrativos (destituídos de soberania política), que presta os serviços públicos através de órgãos que são ligados ao Estado, como as autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas (ALEXANDRINO, PAULO, 2008, P.58-59).

a) Princípio da legalidade: Se trata do princípio genuíno e primordial conveniente à Administração Pública, previsto no artigo 5º, inciso II, e 37 da CRFB/88, esse princípio aplica-se de maneira mais disciplinada e singular na Administração Pública, uma vez que o servidor público só conseguirá executar o que estiver taxativamente consentido nas legislações e demais normas e regulamentações existentes, privando-o, portanto de qualquer interesse pessoal, considerando que na gestão pública, só é executado exclusivamente o que a legislação admite, contrariando, portanto da área privada, onde é consentida a execução de tudo que as normativas não censuram. (MORAES, 2003, p. 243).

b) Princípio da impessoalidade: Conforme esse princípio, à Administração Pública é impedida de fornecer benefícios e mordomias desiguais a determinados indivíduos, prevendo, portanto, o tratamento com igualdade entre todos, dando mais propriedade ao princípio da igualdade, previsto no caput do art. 5º da Constituição. (ARAÚJO, 2013).

c) Princípio da moralidade: Incorporado no art. 37 da CRFB/88, onde expõe que administrador público no desempenho de sua função, deve atender as doutrinas de uma conduta moral, leal, de boa-fé, requerendo a atenção aos padrões éticos, de apreço, de preceitos que certifiquem a correta gestão e a subordinação no setor público. (MARINELA, 2005, p. 37).

d) Princípio da publicidade: Tem como objetivo tornar público integralmente os atos praticados pela Administração, utilizando para isso dos meios oficiais de comunicação,

fixando as informações pertinentes e que sejam de conhecimento de todos, [...], (MORAES, 2003, p. 245). Ainda sobre esse princípio, Miranda (2008, p. 6) expressa que possui o propósito de assegurar que exista transparência na gestão pública, levando em conta que o gestor público não tem posse do patrimônio que ele protege, ocupando um cargo de representatividade à administração do patrimônio de todos, trazendo aos seus administrados a consciência de todas as regras e de sua conduta como gestor administrativo.

e) Princípio da eficiência: Se trata do mais novo dos princípios, que persegue a melhor forma de se executar as tarefas, com a devida qualidade no atendimento e resolução das demandas, visando resultados que beneficiem a sociedade. E segundo Miranda (2008, p. 7): o princípio da eficiência se conecta com os preceitos que regulam a correta administração, à vista de que todos os âmbitos da gestão pública, devem executar suas tarefas com o propósito de extrair o máximo possível de impactos favoráveis no decorrer de suas atividades de prestação de serviço ao público, examinando a relação custo-benefício, visando a melhor potencialização dos recursos à disposição, otimizando os processos, para enfim, prover aos atos governamentais o máximo de competência por meio da eficiência nas suas atitudes.

Di Pietro (2009) ressalta dois ângulos do princípio da eficiência: sendo o primeiro relacionado a forma que o servidor público atua, onde é esperado o melhor rendimento possível em suas atividades, a fim de se atingir sempre os melhores resultados, o seguinte trata da forma em que se apresenta a Administração Pública, por meio da sua composição e estruturação, organização e disciplina, ambos tendo como mesmo objetivo que é prestar serviços à sociedade alcançando sempre excelentes resultados.

2.2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva-se da língua latina *motivus*, *movere*, que significa o que faz mover, que estimula, que faz andar, entretanto motivação não se refere a euforia ou disposição excessiva, significa somente que toda atitude sempre tem um motivo, um porquê (MAXIMIANO, 2006).

Robbins (2005, p. 132), define motivação como o mecanismo responsável por dar a direção, levando a se ter persistência e intensidade no esforço do indivíduo para a conquista de um objetivo traçado e, esse mesmo autor ainda considera que quando motivados os indivíduos tendem a se manter na execução de suas atividades até que alcancem os seus objetivos. Analisando por outro ângulo, pode se definir como a vontade de obter algo ou conquistar algum objetivo, causando motivação (SPECTOR, 2003).

De acordo com Chiavenato (1999), motivação é tudo aquilo que provoca o indivíduo a agir de uma maneira específica, ao menos, dá abertura a uma predisposição de se tomar determinada atitude, essa disposição a agir pode ser gerada por um estímulo inerente do ambiente, ou seja externo, ou também pode ser instigado pelo indivíduo, intrinsecamente, por meio de seus processos mentais.

Conforme anuncia Vergara (2014, p. 42), a motivação trata da força, energia que impele a uma determinada direção, localizada no nosso interior, sendo totalmente intrínseca, ou seja, surgindo das nossas carências internas.

Marras (2000, p. 34) afirma que motivação é a força que movimenta, empurra no sentido a se sentir mais satisfeito. No ponto de vista de Herzberg (1997, p.75), motivação é uma decisão

de evolução através da conquista de recompensas relacionadas a uma tarefa estimulante e que traga desafios.

2.3 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

De acordo com Barçante e Castro (1995, p.20), ouvindo o seu funcionário, que é seu cliente interno, a administração vai estar colocando ele na posição de aliado da empresa e não como um simples obedecedor de regras e ordens, pois assim a empresa terá a percepção do quanto depende dele para obter bons resultados.

E conforme cita Brunelli (2008), quando se ouve é possível ter conhecimento das necessidades das pessoas, podendo assim propiciar fatores que tragam a satisfação e com isso mantendo as pessoas motivadas, ao contrário o desconhecimento leva a desmotivação.

Da mesma forma, Maximiano (2006), atesta que conhecer a motivação é extremamente importante para entender o comportamento dos indivíduos, sendo assim necessário compreender o que impulsiona as pessoas, às levando a tomar atitudes que as direcionam a obter um alto de desenvolvimento, a ser indiferente ou improdutivo, em acordo ou desacordo com os objetivos e interesses da empresa.

E no serviço público não existem muitas divergências quando o assunto é motivação, considerando que grande parte das pessoas que adentram no serviço público anseiam por segurança financeira, buscando assim por uma boa remuneração e benefícios de acordo com que o tempo de serviço vai aumentando. (BILHEIRO e MARIS, 2015).

Sobre isso, Braga (2012), dispõe que nas organizações públicas, pode se observar um obstáculo aos processos de se motivar os indivíduos, que é o fato de muitas pessoas se inscreverem em concursos públicos almejando condições pertinentes ao contexto do ambiente organizacional, como o horário de trabalho flexível, a segurança no emprego, que é ter estabilidade e a boa remuneração, deixando de lado fatores relativos ao cargo, como seu conteúdo, como são as tarefas que vão ser executadas, ou seja, fatores esses que de fato trazem motivação ao servidor. Criando um conflito aos aspectos motivacionais, com servidores não satisfeitos com o trabalho em si e não insatisfeitos com os privilégios do cargo público, de maneira simultânea, assim os lados opostos acabam se destruindo.

Ainda segundo Malik (1998) as instituições públicas não apresentam muita preocupação com fatores importantes como: mercado de trabalho, desenvolvimento dos seus profissionais e para quem oferece o serviço e aponta outros critérios, que ela acredita que também estão vinculados aos problemas motivacionais nas repartições públicas, tais como: status da profissão, o ambiente de trabalho, status de carreira, condições adequadas para a execução das tarefas, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização e estabilidade.

Para Bond (2007, p. 55), a motivação dos servidores pertencentes a órgãos públicos, fica em uma situação desprivilegiada, se levados em conta os fatores de poucos benefícios e recompensas que o serviço público oferece para o servidor, pois “o sistema público não permite gratificações pelo desempenho apresentado (a não ser em situações de cargos em comissão)”.

E de acordo com Brandão e Bastos (1993), é importante entender e colocar em prática as condições apresentadas pelos servidores que irão auxiliar no seu comprometimento e assim a

sociedade irá conseguir obter o desempenho satisfatório, ou seja, a mudança tem que começar de dentro para assim refletir nas ações realizadas para população.

Souza e Mello (2013) alertam que é necessário que haja uma descoberta por parte dos servidores dos motivos pelos quais se deve zelar pelo bem público, para que essa atitude reflita na população e assim se tornar um hábito para ambos os lados, e diante de uma atitude comprometida e moral do servidor, o serviço público passa a ter mais crédito frente a sociedade e trazendo para si características positivas, como transparência, seriedade e principalmente honestidade, passando sempre a verdade para a população.

Vieira (2011), declara que a administração se distingue ao prestar mais atenção ao que traz satisfação nos servidores públicos, gerando motivação a realizar suas atividades, pois irá possibilitar maior eficiência e efetividade nas ações organizacionais, entregando a sociedade um serviço de melhor qualidade.

2.4 LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Tajra e Santos (2014), definem liderança como uma habilidade de influenciar uma equipe visando o cumprimento de objetivos.

Já Robbins (2005, p. 132), afirma que a comunicação tem grande participação na definição do grau de motivação dos subordinados, considerando que, se esse diálogo não acontece de maneira clara, apresentando deturpações, duplo sentido e inconstâncias, gera um aumento na incerteza e conseqüentemente abaixa o nível de satisfação.

Neste sentido, Silva *et. al.* (2012) informa que a comunicação incentiva a cooperação dos servidores, através de feedbacks, que em ato contínuo, faz com que eles se sintam coparticipantes do êxito das ações da organização, trazendo maior valorização para seus clientes internos e que conseqüentemente trará melhores resultados através da oferta de serviços de qualidade.

A comunicação alinhada com a liderança tem como objetivo evidenciar e acompanhar as metas individuais e coletivas instituídas pela organização. “A liderança difere do gerenciamento, sobretudo em listas de afazeres. Liderar é saber desvendar a abundância que existe sobre motivação humana - e também conhecer a base do relacionamento com os colegas”, diz o guru Tom Peters (apud GOMES, 1998, p.51).

De acordo com Chiavenato (1999), existem diversas teorias acerca dos estilos de liderança, sendo que existem três estilos de liderança que são mais conhecidos, referindo-se a liderança Autocrática, Democrática e Liberal, que são utilizados com base nos indivíduos envolvidos, a situação e a atividade que será realizada, portanto o estilo a ser utilizado será adequado com base nas singularidades do grupo que está sendo liderado.

Liderança autocrática: Na visão de Wagner e Hollenbeck (2003), no estilo de liderança autocrática, todas as decisões ficam concentradas nos líderes, elevando a tensão no local de trabalho o que gera frustrações, e privando os funcionários de opinarem e exporem suas ideias, não existindo, portanto, a liberdade de expressão e autonomia quando executa suas tarefas.

Liderança liberal ou laissez faire: Sobral e Peci (2008) argumentam que no estilo de liderança laissez-faire, os subordinados possuem total autonomia na execução das suas

atividades, realizando-as da forma que melhor preferirem, sendo que a liderança só participa quando solicitada.

Liderança democrática: Segundo Oliveira et. al (2018, p. 83) nesse estilo o líder é muito ativo e participativo, apoiando sua equipe nas decisões que são tomadas, gerando um relacionamento agradável na equipe, através do vínculo de confiança entre as partes, trazendo para o ambiente de trabalho maior bem-estar.

2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Com o passar dos anos as necessidades humanas passaram a ser estudadas no âmbito organizacional, de forma a estudar a motivação onde temos as necessidades particulares de cada indivíduo que afetam diretamente no seu comportamento. Normalmente, as pessoas têm suas maneiras para alcançar seus objetivos e suprir seus anseios pessoais, baseado nisso temos as teorias de pensadores como Maslow, Herzberg e Vroom (VERGARA, 2000).

Segundo Robbins (2010), a Teoria das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores, foram uma das que abriram as portas das teorias motivacionais, elaboradas na década de 50, sendo na atualidade questionadas quanto a sua validade, porém em sua composição apresentam fundamentos similares as teorias contemporâneas, que por sua vez tem certo nível de validade devido a documentação que apresentam como suporte. As teorias modernas, são denominadas dessa forma não por terem sido elaboradas há pouco tempo, e sim por apresentarem a situação atual do entendimento no que diz respeito a motivação no trabalho, como a Teoria da Expectativa de Vroom.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 322), é necessário se obter um nível ideal de comprometimento e empenho por parte de seus funcionários, pois sem isso não é possível que as organizações funcionem, por esse motivos, estudiosos, psicólogos e profissionais da administração produziram as teorias com foco na motivação, com objetivo de encontrar uma referência de como motivar as pessoas, pressupondo que a motivação desdobra-se da relação entre fatores do indivíduo e do ambiente. Assim, os fatores que instigam, concentram, orientam e conserva o comportamento das pessoas, é entendido como motivação.

Cabe ressaltar que as diversas teorias existentes se complementam, não anulando uma a outra, ao contrário disso, agregam e colaboram na intenção de se obter uma visão mais completa do indivíduo como ele se expressa, levando em conta suas características naturais simultaneamente complexas. (BERGAMINI, 1997, p.37).

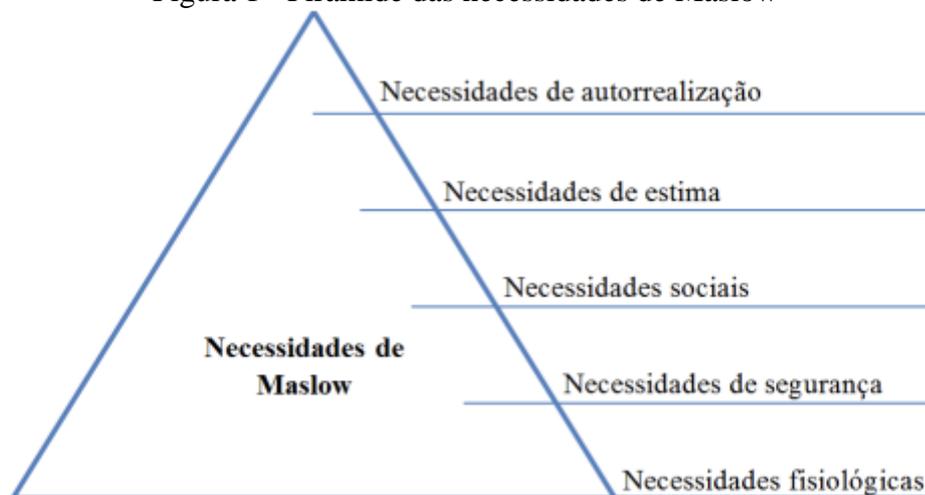
2.5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1954) elaborou essa teoria onde classifica as diferentes necessidades de forma a sobressair umas às outras hierarquicamente, utilizando a conveniência e a lógica para classificar essas necessidades. (SILVA et al., 2015).

Nesse sentido, a motivação humana foi ilustrada em uma pirâmide por Maslow de forma hierárquica demonstrando as cinco necessidades, iniciando pelas mais básicas até as mais relevantes que tratam da autorrealização. Essa teoria indica que cada vez que determinada necessidade é superada, a sua motivação a direciona para a próxima necessidade da pirâmide (VIEIRA et al., 2011).

Na pirâmide de Maslow as necessidades são demonstradas da seguinte forma:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

Conforme demonstrado na figura acima, é possível observar que no nível inferior na base da pirâmide estão apresentadas as necessidades fisiológicas, seguido das necessidades de estima, segurança e sociais, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização (GAVIOLI; GALEGALE, 2007).

Necessidades Fisiológicas: integrando a classe essencial para Maslow: onde o ser humano ao qual tudo demandasse predisporia a suprir, inicialmente, as necessidades fisiológicas, a saber, a fome, a sede e o sexo (FLEURY et al, 2002, p. 252).

Necessidades de segurança: dispostas no segundo nível da pirâmide, relacionam as necessidades de guarida, segurança contra riscos, escassezes, doenças, perigos, incerteza no trabalho, remuneração justa etc. (LOPES, 1980).

Necessidades sociais: Abrangem necessidades como a de associação, de interação com pessoas e grupos, de consideração por parte dos grupos de trabalho, de se ter vínculos, como fazer amigos e de sentimentos como afeição e amor, surgindo nas pessoas desde que as necessidades inferiores: fisiológicas e de segurança, sejam realizadas parcialmente. Caso as necessidades sociais não estejam sendo supridas devidamente, o indivíduo demonstra um comportamento mais resistente, rude e discordante com as pessoas que estão a sua volta (CHIAVENATO, 2014, p.324).

Necessidades de estima: Relacionadas com o desejo de se sentir valorizado pelos que estão a sua volta; a admiração por si próprio; o desejo de se sentir produtivo, competente e apreciado (MARRAS, 2000, p. 34).

Necessidades de autorrealização: essas são as mais elevadas, localizadas no topo da pirâmide de Maslow, contempladas nas necessidades de autorrealização, que compreendem o fato de se ter autonomia, oportunidades de crescimento, desenvolvimento, êxito pessoal e receber desafios (MAXIMIANO, 2000, p. 351). A disposição a agir se manifesta através da persistência que o indivíduo dispõe para que possa se tornar a todo o momento mais do que já é, e de alcançar tudo aquilo que for capaz. (CHIAVENATO, 2014, p.324).

Portanto, temos apresentado na pirâmide de Maslow cada necessidade que motiva as pessoas

a agirem, e com isso a próxima necessidade só irá se apresentar quando a atual for completamente atendida. Dessa forma, a cada necessidade atendida uma nova insatisfação surgirá, ou seja, satisfazer uma necessidade não quer dizer que a pessoa estará totalmente motivada. (FERREIRA et al. Apud FONSECA 2014).

Na visão de Regis (2006), ao suprir todas as necessidades da teoria de Maslow, o funcionário atinge o nível ideal para se obter satisfação e motivação no exercício de suas atividades no ambiente de trabalho.

Porém, na realidade, nem todas as pessoas irão superar as suas necessidades ao ponto de alcançar o nível mais alto da pirâmide, pois podem se deparar com obstáculos no esforço colocado para suprir as necessidades primárias, e com isso irão ficar presos nos níveis mais inferiores da pirâmide, o que irá gerar insatisfação e desmotivação nas pessoas. (RAMOS, 2007).

2.5.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Em 1959, Frederick Herzberg publicou a obra “The Motivation to Work” trazendo uma análise diferente em relação à motivação no trabalho, originando a teoria dos dois fatores, sendo os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

Os fatores higiênicos são regidos pela empresa, como remuneração, condições físicas do ambiente, a cultura organizacional, o estilo de chefia, investimento no pessoal, e esses fatores quando estão presentes e em ótimo nível, eles somente evitam a insatisfação e se elevarem o nível de satisfação, essa não se manterá por muito tempo. E os fatores higiênicos quando ausentes e em péssimo nível, geram insatisfação nos funcionários. (CHIAVENATO, 2014).

Já os fatores motivacionais se relacionam com as atitudes e atividades realizadas pelas pessoas no ambiente de trabalho e com seu desejo de crescer e ser reconhecido no pelo cumprimento das suas atividades. Quando estão presentes e em ótimos níveis geram a motivação nas pessoas, porém quando estão ausentes em péssimos níveis, eles evitam que a pessoa se sinta satisfeita e motivada. (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Herzberg (1997), os fatores encarregados por gerar a satisfação no trabalho nas pessoas são totalmente diferentes e separados dos fatores que geram a insatisfação, pois essa teoria diz que o contrário da satisfação não significa obrigatoriamente insatisfação, e sim a falta de satisfação profissional.

Para Marras (2000, p.35), os fatores motivadores “ocasionam, predominantemente, satisfação”, sua ausência “não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente”, no quadro 1 a seguir, estão relacionados os fatores motivadores.

Quadro 1 – Fatores Motivadores, segundo Herzberg.

(continua)

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	A conclusão com êxito de uma atividade ou trabalho; o resultado com próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O retorno através de reconhecimento em público, ou não, devido a uma tarefa bem sucedida ou meta alcançada.
O trabalho em si	Atividades vistas como agradáveis e que trazem satisfação ao executá-las.

Quadro 1 – Fatores Motivadores, segundo Herzberg.

(conclusão)

Fatores motivadores	Determinantes
Responsabilidade	Originário da execução de sua própria atividade ou de terceiros.
Desenvolvimento pessoal	Oportunidade de aumento de posição, aumento intelectual ou até de posição social.
Possibilidade de Crescimento	Uma possibilidade de crescimento, dentro da empresa, seja de ocupação ou responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p. 36).

Ainda, de acordo com Marras (2000, p.35), os fatores higiênicos não trazem motivação, “sua existência não causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação” o autor cita como exemplo “o fato de existir uma boa supervisão não é necessariamente um fator que motiva”, contudo se existe uma “má supervisão ou a falta dela pode provocar descontentamento e insatisfação no ambiente organizacional”, no quadro 2, estão relacionados os fatores higiênicos.

Quadro 2 – Fatores Higiênicos, segundo Herzberg.

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A predisposição ou presteza em orientar ou delegar tarefas e responsabilidades aos funcionários.
Políticas empresariais	Regras e metodologias que envolvem os valores e convicções da organização.
Condições ambientais	Locais físicos e psicológicos que circundam as pessoas e as equipes de trabalho.
Relações interpessoais	Conexões pessoais e no trabalho, seja com sua equipe, seus funcionários ou chefia.
Status	Maneira que nossa posição, status é visto pelos demais.
Remuneração	Valor monetário recebido como contrapartida do serviço prestado.
Vida Pessoal	Fatores do ambiente organizacional que afetam a vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p. 36).

Freitas (2006) corrobora que, segundo Herzberg, somente os fatores motivacionais são capazes de motivar as pessoas, levando-os ao sentimento de satisfação, isso por que os fatores higiênicos somente diminuem ou exterminam a insatisfação, porém, nem sempre os fatores presentes no ambiente de trabalho são motivacionais.

De acordo com Mathias, Lara (2011) no cenário onde os dois fatores estão presentes na vida dos funcionários, há um potencial elevado de se induzir o clima organizacional para níveis ótimos influenciando também no rendimento das pessoas, resultando num efeito permanente na organização, quando presente. Para Pinto (2002) o nível de desempenho e rendimento dos trabalhadores se eleva quando os fatores higiênicos e motivacionais se apresentam na vida da organização.

2.5.3 Comparação da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Chiavenato (2014 p. 330), é possível notar semelhanças entre a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e dos Fatores Motivacionais e Higiênicos de Herzberg, na teoria de Maslow as primeiras necessidades, que são as fisiológicas, de segurança e algumas necessidades sociais, se correlacionam aos fatores higiênicos de Herzberg, em contrapartida

as necessidades secundárias da teoria de Maslow que são as de estima e autorrealização, se conectam com os fatores motivacionais.

Chiavenato (2002) também cita que as maiores divergências entre as teorias de Herzberg e Maslow é que na teoria de Herzberg é estudado o local onde é realizado o trabalho e suas atividades na empresa, por outro lado, na teoria de Maslow o enfoque está nas necessidades humanas que motivam.

Segundo Cury (2015) Herzberg critica algumas empresas devido a relevância que se dá a satisfazer as necessidades primárias da pirâmide do Maslow, sendo aquelas do nível mais baixo, acreditando que essas irão afetar na melhora do rendimento dos funcionários. Porém focar somente nessas necessidades pode gerar frustração naqueles que almejam por crescimento profissional, reconhecimento, ou seja na auto realização, apresentada no nível mais alto da pirâmide, porém, quando essas necessidades secundárias não são atendidas, esses funcionários serão impulsionados a retroceder e buscar novamente pelas necessidades higiênicas, ou seja, as primárias.

Figura 2 – Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg



Fonte: elaborado a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009); Gondim e Silva (2004).

A Teoria de Maslow estabeleceu as necessidades dos indivíduos advindas de sua origem biológica, seguindo uma ordem estabelecida de forma hierárquica na pirâmide, dando início pelas necessidades necessárias para a sustentação da vida do ser humano, segundo até o pico onde se apresentam as necessidades que geram motivação nas pessoas, conforme demonstrado na Figura 2 ao lado esquerdo. (BRANDÃO, 2014).

Essa sequência das categorias das necessidades é demonstrada dos níveis mais inferiores até os superiores, sendo fisiológicas, de segurança (que lida com os perigos e incertezas); sociais (que se refere a relação com outras pessoas, a necessidade de ser aceito, considerado), estando essas três primeiras necessidades relacionadas aos fatores higiênicos de Herzberg e dando continuidade temos nos níveis superiores da pirâmide de Maslow as necessidades de estima (referente a progressão, aprovação, reconhecimento pelo que faz e elogio em público) e de autorrealização (concernente à realização, crescimento e aperfeiçoamento constante até alcançar o nível máximo) estando estas ligadas aos fatores motivacionais de Herzberg (GONDIM E SILVA, 2004; MASLOW, 1954).

Apesar de apresentarem ênfases diferentes, as teorias de Maslow e de Herzberg apresentam certa conexão, Maslow focalizando nas necessidades humanas e Herzberg enfatizando o que gera a satisfação nas pessoas no ambiente organizacional, ambas chegando a mesma conclusão, onde temos a realização como o principal fator motivacional (LOPES, 1980).

Libio (2016) atesta que nos pensamentos expostos tanto na perspectiva de Herzberg, Maslow e demais autores que trataram sobre motivação, é possível observar várias possibilidades nessas teorias onde o líder da organização pode utilizar meios de melhoria do clima organizacional.

2.5.4 Teoria das expectativas de Vroom

Por fim, temos a Teoria de expectativas de Vroom, desenvolvida em 1964 pelo professor Victor Vroom, que tem como foco o estudo do dia a dia no local de trabalho, analisando para isso variáveis como a infraestrutura disponível, clima presente no ambiente, a liberdade de tomada de decisões, objetivando maior compreensão de como as pessoas agem no local de trabalho (MELLO E CASTRO et. al, 2007).

Vergara (2014 p. 46) acrescenta a teoria das expectativas faz com que haja uma ligação entre o desempenho realizado e a recompensa por esse desempenho, levantando uma questão de que o funcionário irá se desenvolver melhor nas suas atividades caso haja a percepção que essa dedicação será bem vista e por consequência terá o retorno desejado satisfazendo seus desejos pessoais.

Robbins (2005, p. 148) indica que a teoria da expectativa defende o uso das forças, como a da tendência em tomar determinada atitude na expectativa que tal atitude irá trazer o resultado esperado, inclinando-se na busca desse resultado. Com isso essa teoria sugere que o trabalhador fica mais motivado a empregar o máximo do seu esforço, caso perceba que isto vai gerar uma análise positiva a seu respeito, como uma boa avaliação desempenho e a partir disso poderá obter recompensas da empresa, como uma gratificação, acréscimo no salário ou progressão, e por meio de tais recompensas vai possibilitar o alcance de seus propósitos pessoais.

O grau de rendimento individual dependerá de três forças:

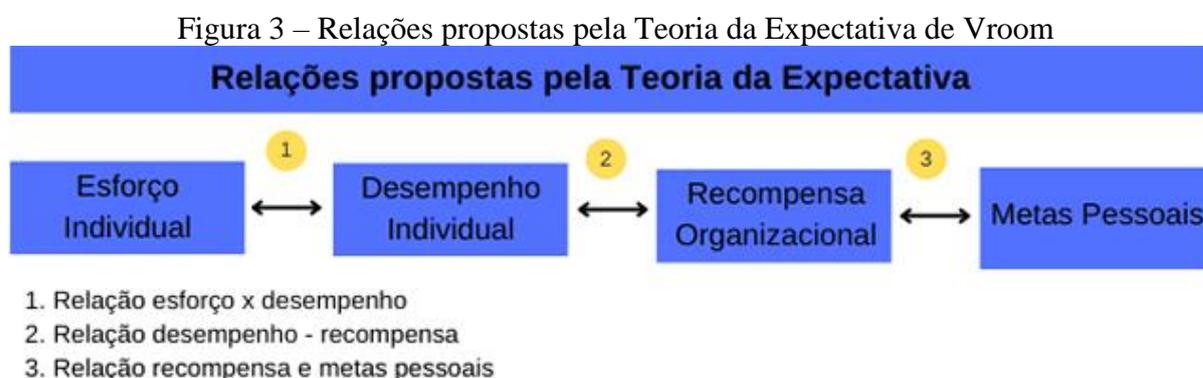
- **Recompensas-metas pessoais:** mais conhecido como valência, é a inclinação dedicada no sentido de obter benefícios individuais. Podendo se dizer que é a preferência no sentido, ou não, a metas estabelecidas (FLEURY et al, 2002, p. 256). Nesse sentido Szilagy; Wallace (1990 apud FREIRE; FREITAS, 2007, p. 3736) reforçam que a valência de uma recompensa é exclusiva para cada pessoa, devido seu vínculo com as experiências pessoais, podendo variar consideravelmente com o passar do tempo, tendo em vista que quando as necessidades anteriores são supridas, novas surgirão.

- **Esforço-desempenho ou expectativa:** É o nível que o indivíduo concebe, ou espera, para conquistar seus objetivos. Tem ligação com a oportunidade que o indivíduo visualiza no alcance de seus objetivos (SOTO, 2005, p. 130). Se o indivíduo não perceber chance de que o seu esforço pode vir a um bom rendimento, o qual é desejado, terá em expectativa o valor de 0, que resulta em 0%, em contrapartida, se ele tiver muita segurança de que seu esforço irá resultar na conclusão da atividade, terá em expectativa o valor de 1, que resulta em 100% (SZILAGYI; WALLACE, 1990 apud FREIRE; FREITAS, 2007, p. 3736).

- **Desempenho-recompensa ou instrumentalidade:** o ponto de vista que o indivíduo tem de que determinado nível de desempenho, o levará a conquistar a produtividade que almeja (ROBBINS, 2005, p. 148). Chiavenato (2012) define a relação entre expectativas e recompensas da seguinte maneira: se trata do momento em que a produtividade do funcionário é influenciada por ele mesmo, com o objetivo de suprir suas expectativas, ressaltante de recompensa.

Ainda segundo Robbins (2010), a Teoria da Expectativa é uma das teorias motivacionais mais bem vistas e aceitas, porque traz uma coerência na busca por explicar o que gera motivação nos funcionários de uma empresa, presumindo que o esforço de uma pessoa em realizar determinada atividade em um momento determinado derivará de suas metas pessoais e da sua percepção de que seus esforços estão sendo valorizados e recompensados a ponto de atingir suas metas pessoais.

Baseado nisso temos a figura abaixo demonstrando como é aplicada a teoria da expectativa:



Fonte: Robbins (2005, p. 148)

Muchinsky (2004) acrescenta que esta teoria oportuniza uma vasta base racional levando a compreensão da motivação dos trabalhadores, onde cada fator essencial para se realizar uma determinada tarefa compõe uma referência para explorar o processo de motivação do trabalhador.

Nesse sentido, é possível atestar que a teoria proposta por Vroom tem a finalidade de empenhar-se em entender a ligação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para executá-lo, partindo da compreensão das metas individuais de cada pessoa (FONSECA, 2014).

Além das 03 teorias motivacionais expostas aqui existem outras diversas que contribuem para o estudo da motivação, não obstante ao elevado número de teorias existentes, todas elas possuem um ponto em comum, que é a investigação, de uma forma mais integral, de quais os principais fatores que fazem com que uma pessoa execute determinada atividade, ou seja, o que lhe motiva, sendo esse o objetivo deste trabalho.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos e científicos, iniciou-se a pesquisa através do levantamento bibliográfico, a fim de fornecer referencial teórico para entendimento dos assuntos estudados e fundamentar a pesquisa. A pesquisa **bibliográfica** com foco no tema em estudo, contempla toda bibliografia já publicada, tendo como objetivo aproximar o pesquisador de todo o conteúdo já estudado e explanado sobre determinado assunto, seja de

forma escrita, falada ou registrada em vídeos e imagens (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Também foi realizado um estudo de caso em uma organização pública do Estado do Espírito Santo, sendo apresentado como instrumento de pesquisa e acordo com Gil (2009), o estudo de caso é um tipo de procedimento que possui o caráter empírico, onde é realizada uma observação do fenômeno dentro de seu contexto, o que abre portas para elaboração de novas teorias e entendimentos com base na experiência realizada.

Quanto à abordagem, utilizou-se uma pesquisa **qualitativa**, onde é feita uma análise relacionando entre o que é objetivo e o que não pode ser transformado em números, onde os dados são averiguados de forma a entender o que eles induzem, ou seja, de forma indutiva. (SILVA e MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa **exploratória**, visando o levantamento dos assuntos inerentes ao estudo. De acordo com Gil (2009), a natureza exploratória permite maior aproximação com o problema, trazendo mais clareza ou levantando possíveis hipóteses.

Também se utilizou a pesquisa **descritiva** para produzir os questionamentos, que irão através dos resultados desta pesquisa trazer os conhecimentos necessários para solução do problema. A pesquisa descritiva tem como objetivo criar laços entre as diversas variações, utilizando para isso de técnicas já utilizadas e padronizadas de coleta de dados, trazendo para si, o termo levantamento de dados. (GIL, 2009).

E para realizar a coleta de dados, foi aplicado um questionário elaborado na plataforma Google Formulários, contendo perguntas fechadas e objetivas, abordando os fatores de motivação e satisfação no trabalho, como relações entre equipe e chefia, remuneração, local de trabalho, reconhecimento e valorização, entre outros, permitindo chegar ao grau de motivação. No questionário foram incluídas informações com esclarecimentos a respeito da ordem e significado da escala de respostas e das classes de perguntas.

A pesquisa em si, se trata de uma pesquisa de clima organizacional, Luz (2001) cita que o clima da organização afeta diretamente comportamento das pessoas, por consequência influencia o seu rendimento, motivação e satisfação.

Para Martins (2008, p. 31.), o Clima Organizacional o conceito pode ser descrito como a junção de entendimentos gerados sobre vários pontos dentro das empresas, como o diálogo, a relação aberta a opiniões dos funcionários, a coerência nas informações, o auxílio dos superiores, a remuneração pelo seu trabalho, a liberdade na execução das atividades, treinamento, a sobrecarga de trabalho, a facilidade de compreensão do que deve ser feito, a rigidez, as novidades e o ambiente físico apropriado para o trabalho.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados em uma planilha Excel, utilizando os dados e gráficos extraídos do Google Forms para evidenciar os resultados alcançados. Segundo Barros e Lehfeld (2007), tabulação seria processo em que os dados são inseridos em tabelas, sendo que os gráficos auxiliam na análise, facilitando no alcance do processo de estudo, podendo ser realizado manualmente ou em máquinas.

Sobre a população-alvo e amostra, Roesch (2005) diz que, população é um conjunto de pessoas com grande relevância para se tomar informações.

A Secretaria Estadual em estudo, conta com 71 servidores na sede da secretaria, divididos

entre servidores efetivos, comissionados, temporários e trainees. A pesquisa foi realizada com 67 funcionários, sendo que uma servidora se encontrava de férias e três servidores de licença, foram obtidas 59 respostas, e considerando uma margem de erro de 5% seria necessário obter 57 respostas, e a quantidade obtida foi superior, garantindo, assim, maior confiabilidade aos resultados obtidos na pesquisa. A aplicação do questionário deu-se entre os dias 05 e 20 de setembro de 2022.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi subdividida em duas partes, a primeira parte da questão 1 até a de número 8, buscou conhecer o perfil dos respondentes, resultados demonstrados na tabela 01. Na segunda parte, temos um questionário contendo 20 afirmativas objetivando o estudo dos fatores que motivam os servidores, a ser detalhado no próximo tópico.

Tabela 01 – Perfil dos Respondentes

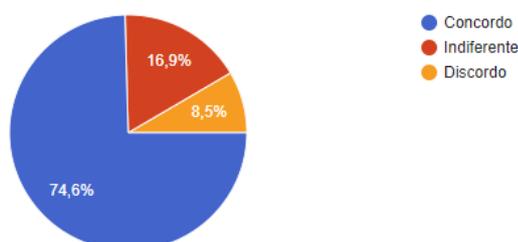
Variáveis	Opções de Resposta	Quantidade	Porcentagem
Gênero	Feminino	41	69,5%
	Masculino	18	30,5%
Grau de instrução	Ensino Médio	11	18,6%
	Ensino Superior	27	45,8%
	Pós-Graduação	14	23,7%
	Mestrado	7	11,9%
Tempo de Serviço	Até 1 ano	9	15,3%
	De 1 a 5 anos	14	23,7%
	De 6 a 10 anos	10	16,9%
	Mais de 10 anos	26	44,1%
Faixa Etária	Até 30 anos	12	20,3%
	De 31 a 40 anos	20	34%
	De 41 a 50 anos	11	18,6%
	Mais de 50 anos	16	27,1%
Estado Civil	Solteiro	32	54,2%
	Casado	21	35,6%
	Divorciado	4	6,8%
	Viúvo	2	3,4%
Faixa Salarial	1 salário mínimo	3	5,1%
	1 a 3 salários mínimos	32	54,2%
	3 a 6 salários mínimos	18	30,5%
	Mais de 6 salários mínimos	6	10,2%
Vínculo	Cargo comissionado	44	74,6%
	Contrato Tempo Determinado	2	3,4%
	Efetivo	12	20,3%
	Trainee	1	1,7%
Ocupa cargo de chefia/gerência	Sim	13	22%
	Não	46	78%

Fonte: elaboração própria

4.2 FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO

Para verificar se os servidores se encontram motivados e quais são esses fatores que os motivam no desempenho de suas funções, foi elaborado um questionário contendo 19 afirmativas, onde deveriam avaliar de forma espontânea e após, marcar uma alternativa com as seguintes opções: concordo, indiferente e discordo. Além das afirmativas, foi criada uma questão contendo 12 itens, para que escolhessem quais desses mais geram motivação para trabalhar. A seguir, as apresentações e análises das opiniões dos colaboradores acerca das afirmativas e questão abordada.

Gráfico 1 – As ordens que recebo são claras e objetivas

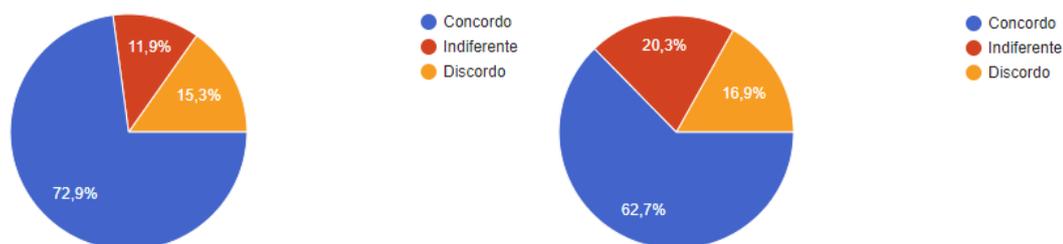


Fonte: elaboração própria

O gráfico 1 demonstra os resultados da afirmativa que objetivava detectar se havia clareza e objetividade nas ordens recebidas. 74,6% concordaram com a afirmativa, 16,9% se sentem indiferentes e 8,5% discordam. O bom desempenho das tarefas delegadas depende diretamente da clareza das informações passadas, com isso, o funcionário precisa receber ordens claras e objetivas proporcionando maior segurança e responsabilidade na realização. Conforme relatado por Robbins (2005, p.252), caso as informações não sejam claras e objetivas poderá haver distorções e duplo sentido na interpretação, o que irá causar insatisfação aos servidores durante a execução de suas atividades rotineiras.

Segundo os resultados demonstrados no gráfico, para a maior parte dos servidores, as ordens recebidas são claras e objetivas, esse fator tem relação com a forma os gestores supervisionam e orientam seus funcionários, apresentado por Marras (2000) como um fator higiênico de Herzberg, se estiver em bons níveis, conforme constatado no resultado, não gera motivação, porém se ausente gera desmotivação nos indivíduos.

Gráfico 2 - Preocupação em manter subordinados informados Gráfico 3 - Superiores esclarecem tomadas decisões



Fonte: elaboração própria

Os gráficos 2 e 3 demonstra os resultados sobre a comunicação dos superiores com seus subordinados, 72,9% concordam que seus superiores mantêm seus subordinados informados a respeito das coisas que afetam seu trabalho no setor, enquanto 15,3% discordam e 11,9% são indiferentes. A afirmativa que procurou saber se superiores explicam a sua equipe as razões das decisões que são tomadas e que afetam o seu desempenho verificou que, 62,7%

concordam que são informados que, 20,3% são indiferentes e 16,9% discordam. A comunicação interna nas organizações, através do diálogo com coerência das informações é essencial para que os processos fluam sem intercorrências, e ainda favorece para um bom clima organizacional, conforme cita Martins (2008, p. 31.). Ainda de acordo com Robbins (2005), uma boa comunicação possui grande participação na definição do estado motivacional dos funcionários.

E foi possível perceber nos resultados encontrados, que a maior parte dos servidores consideram que seus superiores se preocupam em manter a equipe informada, bem como, esclarecem as decisões que são tomadas que irão afetar seu desempenho, assim temos aqui apresentados dois fatores higiênicos estabelecidos por Herzberg, a respeito do relacionamento com a chefia e as políticas empresarias, fatores esses se presentes não geram motivação, porém se ausentem são causadores de insatisfação.

Gráfico 4 - Superiores atentos as necessidades dos servidores

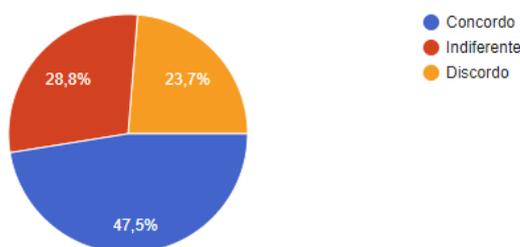
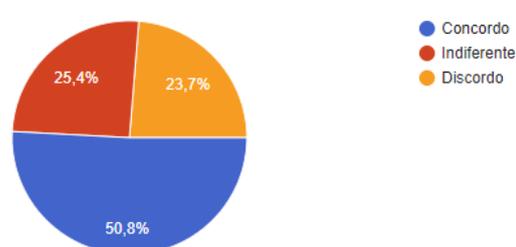


Gráfico 5 - Superiores dão feedback aos servidores

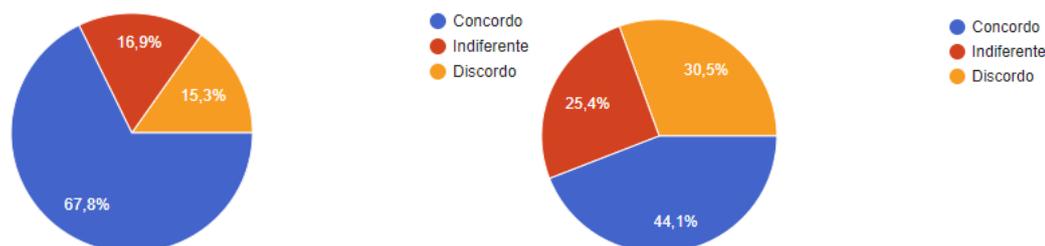


Fonte: elaboração própria

Conforme o gráfico 4, a maioria dos respondentes concordam sobre que seus superiores estão atentos às suas necessidades e de seus colegas, sendo representados por 47,5%, 28,8% se mostraram indiferentes e 23,7% discordaram. Um bom líder é sensível e atento as necessidades de seus subordinados, e segundo Oliveira et. al (2018, p. 83) na liderança democrática, o líder é um bom ouvinte, se comunica bem e inclui seus funcionários nas decisões, propiciando ao local de trabalho maior satisfação. Brunelli (2008), cita que para se obter conhecimento das necessidades é necessário ouvir, e com base nessas informações poderá proporcionar fatores que motivem as pessoas.

No gráfico 5 acima, a afirmativa que buscou constatar a compreensão dos funcionários a respeito dos feedbacks recebidos. 50,8% concordam que recebem feedbacks, 25,4% são indiferentes e 23,7% discordam que recebem retornos sobre seus desempenhos, obtendo assim um maior nível de concordância a respeito do retorno recebido pelos superiores. A respeito disto, Silva et. al. (2012) cita que a comunicação, através do retorno sobre como o funcionário desempenha seu trabalho, permite um alinhamento do trabalho executado, pontuando erros e acertos viabilizando o atingimento dos objetivos, tornando os servidores coparticipantes do sucesso da organização, trazendo para si um sentimento de valorização. Ademais, na Teoria de Vroom o reconhecimento por bom desenvolvimento contempla as expectativas do indivíduo.

Gráfico 6 - O ambiente de trabalho agradável Gráfico 7 - As condições estruturais atendem às necessidades do meu trabalho.



Fonte: elaboração própria

A respeito das afirmativas que tratam sobre o ambiente de trabalho e das condições estruturais que atendem as necessidades para o trabalho, os resultados foram favoráveis na sua maior parte. No gráfico 6, 67,8% concordam que o ambiente de trabalho é agradável, 16,9% se mostraram indiferentes e 15,3% discordam. A respeito das condições estruturais atenderem as necessidades para o trabalho, o gráfico 7 apresenta que 44,1% concordam, 30,5% discordam e 25,4% são indiferentes. Marras (2000) informa que com base na teoria dos dois fatores de Herzberg ao contexto do ambiente de trabalho e suas condições, é considerado um fator higiênico, portando, se ausente causa insatisfação nos servidores, porém sua presença não certifica que as pessoas estarão motivadas. Sendo extremamente importante se atentar as condições estruturais do ambiente de trabalho e disponibilizar equipamentos, mobiliários e tecnologias, proporcionando um ambiente favorável, cuidando da saúde e segurança física dos servidores, gerando maior bem-estar para todos. Ainda o clima no ambiente de trabalho, Luz (2001) assegura que existe grande influência no aproveitamento dos funcionários, caso o clima organizacional seja benéfico os servidores terão maior motivação e satisfação.

Gráfico 8 - Salário atende minhas necessidades básicas

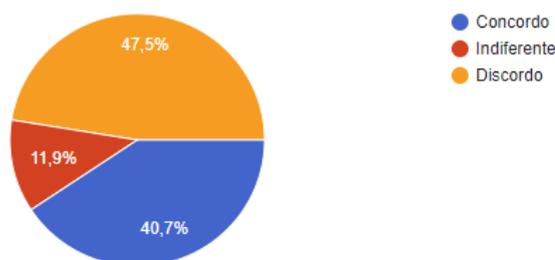
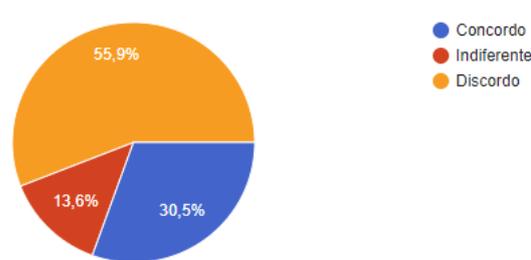


Gráfico 9 - Satisfação com o salário



Fonte: elaboração própria

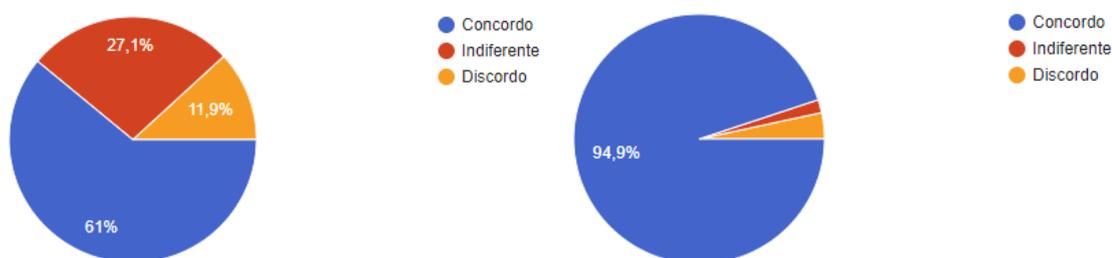
O gráfico 8 e 9 relaciona as repostas as afirmativas que procurou saber a respeito do salário suprir as necessidades básicas dos funcionários e a motivação com os salários. 47,5% discordam que atende, 40,7% concordam que atende e 11,9% foram indiferentes com a afirmação. A afirmativa relacionada a motivação com o salário exhibe os resultados a seguir: 55,9% discordam, 30,5% concordam e 13,6% são indiferentes a afirmativa. Segundo Maslow tomando como base sua pirâmide hierárquica, as necessidades de se alimentar, se vestir e ter onde morar são classificadas como básicas e essenciais para a sobrevivência, e quando não são supridas devidamente geram desmotivação e frustração, combinado a isso, temos também contemplada nas necessidades de segurança, a remuneração justa, que traz segurança financeira ao trabalhador.

A respeito da satisfação com a remuneração e benefícios, é relevante citar que de acordo com a teoria de expectativa de Vroom, o salário é um fator que motiva, pois, o indivíduo tende a criar uma expectativa de que se apresentar um bom desempenho no exercício de sua função,

obterá uma recompensa oriunda disso, como por exemplo, uma promoção, que irá elevar o seu salário, permitindo que alcance suas metas pessoais. Já na Teoria de Herzberg, a remuneração é um fator higiênico, que isoladamente não causa motivação, mas a sua falta pode gerar insatisfação. Conforme demonstrado nos gráficos, os maiores percentuais encontrados mostram discordância a respeito das afirmativas, expressando certa insatisfação com seus salários e benefícios, o que gera um impacto no atendimento das suas necessidades básicas.

É relevante pontuar que, dentre os resultados encontrados a respeito do atendimento das necessidades, a indiferença parte predominantemente dos indivíduos que possui formação superior (graduação ou pós-graduação) e também detêm de uma remuneração entre dois a seis salários mínimos, sendo alguns pertencentes a cargo de chefia ou gerência, portando pode-se concluir que esse perfil não costuma dar muita importância às necessidades básicas.

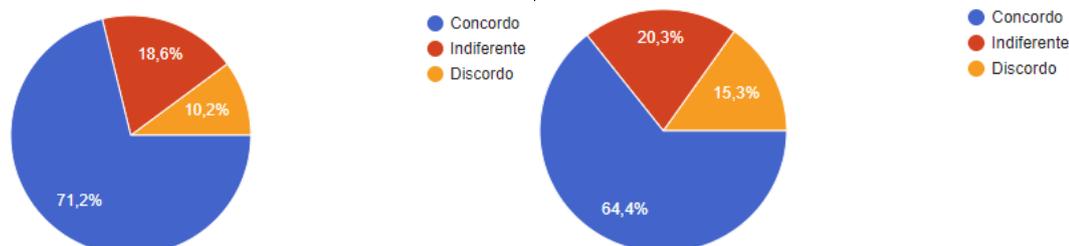
Gráfico 10 - Trabalho é estimulante e motivador Gráfico 11 - Sinto-me útil para Secretária



Fonte: elaboração própria

Os gráficos 10 e 11 demonstram os resultados sobre o trabalho realizado ser estimulante e motivador, 61% concordam, enquanto 27,1% são indiferentes e 11,9% discordam. A afirmativa que procurou se os servidores se sentem úteis para Secretária, verificou que, 94,9% concordam que são úteis, 3,4% discordam e apenas 1,7% é indiferente. Nota-se que a grande maioria concorda com as afirmativas, sendo o resultado ainda mais expressivo quando se refere a se sentir útil pela Secretária. Herzberg (1997, p.75), cita que um trabalho estimulante e que traz desafios aos executa-lo é um fator motivador, tomando como base que essa tarefa estimulante está relacionada a obtenção de recompensas. Assim, temos as questões relacionadas ao conteúdo do cargo, a tarefa executada ou a responsabilidade sobre ela, apresentados como fatores motivadores, se presentes em bons níveis nos indivíduos. O fato de se sentir útil, é extremamente importante, pois isso quer dizer que se sente capaz, integrado à equipe e aos bons resultados que a organização alcança, notando assim que possui grande participação nesses resultados. Se sentir útil é um fator motivador de Herzberg, compatível com a realização e os fatores relativos ao cargo, é também identificado dentro das necessidades de estima da Teoria de Maslow, devido ao reconhecimento e valorização pelo seu bom rendimento no trabalho.

Gráfico 12 - Realização pessoal e profissional Gráfico 13 - Oportunidades de crescimento profissional



Fonte: elaboração própria

O gráfico 12, apresenta o percentual com as respostas da afirmativa: meu trabalho faz com que me sinta realizado profissionalmente e pessoalmente. 71,2% concordam, 18,6% se dizem indiferentes e 10,2% discordam com a afirmação. Observou-se que a maior parte dos servidores se sentem realizados na execução de suas atividades, sendo um fator primordial para que o individuo apodere-se de motivação no momento de realizar suas tarefas, desenvolvendo com maior responsabilidade e alta produtividade. A realização profissional e pessoal, nas Teorias de Herzberg e Maslow, é considerado um fator que motiva, para Herzberg um fator motivador ligado ao cargo ou trabalho em si e a realização deste trabalho, e na pirâmide de Maslow está posicionada o ultimo nível da hierarquia, a autorrealização profissional.

A respeito das oportunidades de crescimento que surgem a partir da execução das atividades, os resultados também foram proveitosos, conforme demonstrado no gráfico 13, sendo que 64,4% concordaram, 20,3% são indiferentes e 15,3% discordam, tal afirmativa está relacionado a um fator motivacional de Herzberg que trata de crescimento profissional e do anseio de progressão, incluso na necessidade de estima da Pirâmide de Maslow, e na teoria de Vroom temos a relação entre bom desempenho na expectativa que se obtenha o devido retorno, que pode vir por meio de uma progressão dentro da empresa. Com isso, pode-se concluir que as atividades realizadas na organização em estudo oportunizam o crescimento profissional, atendendo as necessidades intrínsecas causando motivação.

Gráfico 14 - Bom relacionamento com a equipe

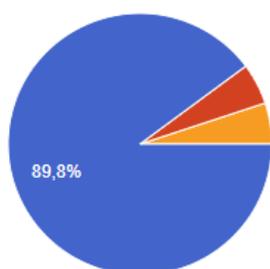
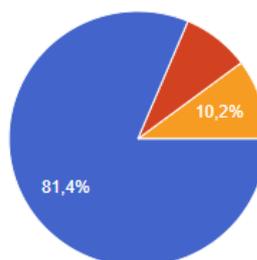


Gráfico 15 - Bom relacionamento com a chefia



Fonte: elaboração própria

Os gráficos 14 e 15 trazem os resultados referente as afirmativas que buscava identificar se os servidores consideram bom o relacionamento com os membros da equipe que está incluído e com seu superior imediato, 89,8% concordam sobre ter um bom relacionamento com a equipe, e 5,1% discordam ou são indiferentes. A respeito da boa relação com a chefia, 81,4% concordaram, 10,2% discordaram e 8,5% foram indiferentes. Foi possível perceber que a ampla maioria concorda com as afirmativas. Segundo a Teoria de Herzberg, relação interpessoal, seja com os colegas de trabalho ou com a chefia, é considerado um fator higiênico, não gera motivação, mas se em níveis ruins causa desmotivação, e com base na Teoria das necessidades de Maslow, se relacionar, interagir, criar vínculos, faz parte das necessidades sociais. Logo, com base nos resultados, o relacionamento interpessoal contribui positivamente evitando a insatisfação os servidores deste estudo.

Convém informar que o elevado nível de concordância a respeito da boa relação com o seu superior imediato, confirma o relatado anteriormente a respeito da liderança democrática, sendo possível concluir que esse estilo é predominante na secretaria, pois para a maioria existe uma relação agradável com a liderança.

Gráfico 16 - A Secretaria se preocupa com a motivação de seus servidores

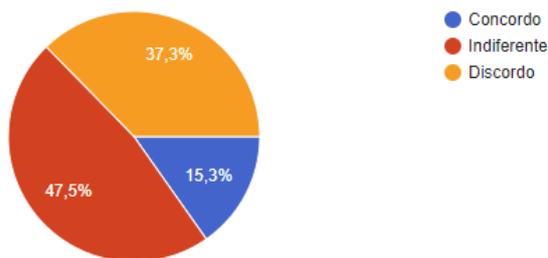
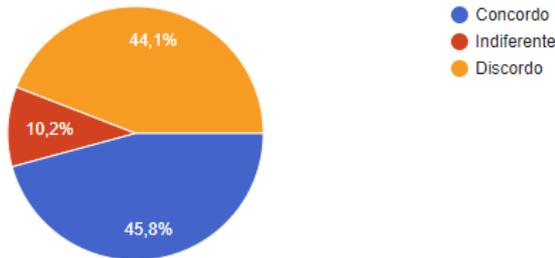


Gráfico 17 - A função que exerço me traz segurança profissional (estabilidade)



Fonte: elaboração própria

No gráfico 16, solicitou-se aos funcionários que respondesse a respeito da preocupação por parte da secretaria em proporcionar motivação em seus servidores, e como visto no gráfico, 47,5% são indiferentes, 37,3% discordam e 15,3% concordam com a afirmativa. É essencial que as organizações demonstrem preocupação em motivar seus funcionários, pois quando motivados os trabalhadores tendem a ser mais produtivos, contribuindo para fluidez das ações da empresa e para o alcance dos seus objetivos. Brandão e Bastos (1993), apontam que é importante atender as proposições apresentadas pelos servidores públicos pois assim eles se dedicarão mais em suas tarefas resultando em benefícios para sociedade, com isso, podemos afirmar que a mudança começa pelos clientes internos afetando a clientela externa, que é a população.

A afirmativa sobre a estabilidade profissional que a função exercida traz, teve o seguinte percentual de respostas conforme o gráfico 17 demonstra, concordam com a afirmativa 45,8%, 44,1% discordam e 10,2% foram indiferentes com a afirmação. A concordância e discordância obtiveram percentuais bem próximos, entendemos que a maioria não se sente inseguro no emprego devido ao elevado tempo de serviço, de mais de 10 anos que contempla 44,1% dos servidores e 20,3% que ocupam cargos efetivos, o que contribui para o fator estabilidade, porém obteve-se um percentual considerável de discordância, isso por que, a maioria dos cargos da secretaria são comissionados, que corresponde a 74,6%, e esse tipo de vínculo pode ser exonerado a qualquer momento, não possuindo, portanto segurança no cargo. Braga (2012), cita que a estabilidade é um dos motivos para se escolher o serviço público. Estabilidade no emprego está integrado nas necessidades de segurança estabelecidas por Maslow.

Gráfico 18 - Possibilidade de alcançar metas

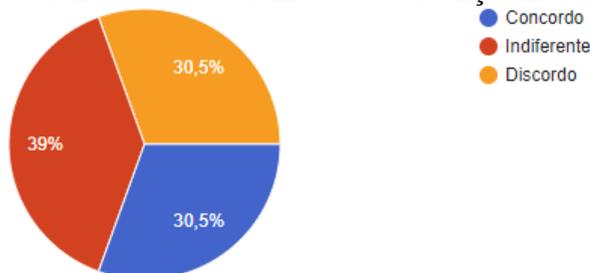
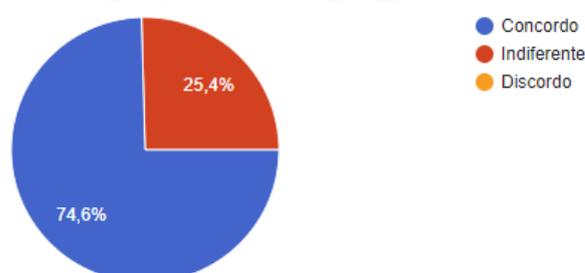


Gráfico 19 - Uso das habilidades



Fonte: elaboração própria

Sobre essa afirmativa percebemos no gráfico 18 um empate entre as opções “concordo” e “discordo”, 30,5%. A alternativa “indiferente” alcançou o maior percentual de 39%. Analisando o gráfico, a maior parte dos colaboradores é indiferente a questão, dando a entender que os mesmos não dão importância ou se encontram apáticos e indiferentes ao fato da organização contribuir para o cumprimento das suas metas pessoais. A teoria das expectativas indica que existe um elo entre o desempenho do funcionário em seu trabalho e o

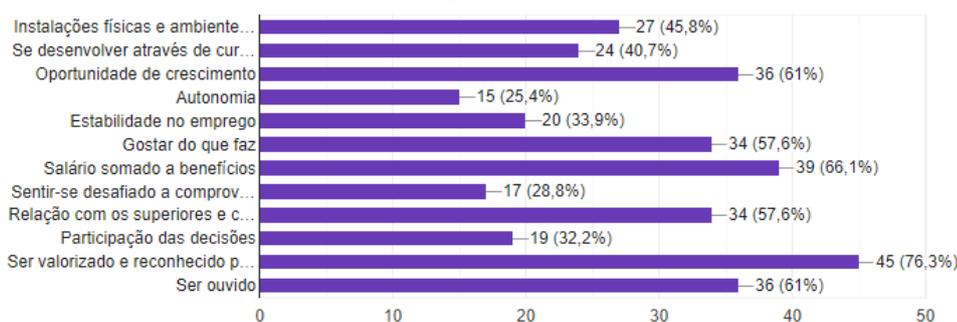
devido reconhecimento através de recompensa, podendo assim satisfazer suas metas individuais, assim o seu bom rendimento está condicionado ao retorno que se espera receber por sua dedicação nas tarefas, assim cita Vergara (2014, p. 46).

O gráfico 19 explana a afirmativa que buscou saber se os servidores gostariam de usar mais as suas habilidades e propor melhorias no trabalho que executa. Os resultados foram: 74,6% concordaram e 25,4% foram indiferentes, não havendo nenhum servidor discordando nessa questão. Aprimorar mais as habilidades e ter suas opiniões consideradas são anseios da maioria dos servidores, conforme visto graficamente, expressando desejos relativos a valorização, ao uso de criatividade, autonomia e realização pessoal. Marras (2000, p. 34) cita que o desejo de se sentir mais competente, produtivo e valorizado está representado nas necessidades de estima de Maslow, podendo ser propiciado através do desenvolvimento das habilidades. E Maximiano (2000, p. 351), cita que autonomia para melhorar seu trabalho, por meio da criatividade e proposições para solução de problemas, se encontram nas necessidades de autorrealização. As duas necessidades citadas estão nos níveis mais altos da Pirâmide de Maslow, então atender tais necessidades irá proporcionar maior satisfação aos servidores.

4.3 OPINIÃO PESSOAL DOS FATORES QUE MAIS PODEM PROMOVER MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Acerca da questão que buscou explorar quais os fatores contribuem para a motivação e satisfação dos servidores, de acordo com a opinião pessoal de cada um, constatou-se o seguinte: a grande maioria considera ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz (76,3%) como o elemento que mais colabora para motivação, seguido pela remuneração, salários e benefícios (66,1%), ser ouvido e ter oportunidade de crescimento (61%). Os fatores que foram menos pontuados são: ter autonomia (25,4%), sentir-se desafiado a comprovar eficiência (28,8%) e participar das decisões (33%). Veja o gráfico 20:

Gráfico 20 - Agentes motivacionais



Fonte: elaboração própria

Baseando-se na teoria de Herzberg, é possível verificar que foram apontados fatores intrínsecos entendidos como satisfactores ou motivacionais, como a valorização e reconhecimento pelo bom desempenho, o crescimento profissional e ser ouvido. Em contrapartida um fator que foi indicado como motivador foi a remuneração, entrando em discordância com o que a teoria dos dois fatores, que classifica a remuneração como um fator higiênico e insatisfactores, logo não motivam, somente evitam a insatisfação. Já na teoria da expectativa de Vroom, o dinheiro é classificado como a principal recompensa pelo trabalho executado, compreendido como um fator que causa motivação, pois através dele o funcionário conseguirá satisfazer seus objetivos pessoais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi desenvolvido com o intuito de verificar se os servidores de uma organização pública do Estado do Espírito Santo encontram-se satisfeitos e motivados no trabalho e pode-se concluir que seus objetivos foram alcançados com êxito, ou seja, foi possível apresentar a Administração Pública e seus princípios constitucionais e as características da motivação no setor público, descrever as principais teorias motivacionais, estudando a Teoria de Hierarquia de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom, por fim após todo embasamento teórico, por fim foi aplicada uma pesquisa na organização em estudo para identificar o nível de satisfação e quais os fatores influenciam na motivação no trabalho desses servidores, utilizando todo referencial teórico pertinente na análise dos resultados.

Em conformidade com as teorias motivacionais estudadas foi possível atestar que a motivação para o trabalho está sujeita as causas externas e internas. Com a realização da pesquisa foi possível observar que os fatores extrínsecos que se refere ao contexto do ambiente organizacional e não tem grande influência na satisfação, mas conseguem evitar a insatisfação, como salário e benefícios, contribuem para o maior nível de desmotivação dos servidores, devido ao elevado percentual de discordância a respeito da satisfação com o salário e benefícios que também impossibilitam o atendimento das necessidades básicas, e de se ter estabilidade no exercício da sua função. Já os fatores intrínsecos que têm relação com o trabalho em si estão apresentados os fatores determinantes que exista motivação no trabalho, como o sentimento de ser útil, sendo um ponto positivo encontrado na pesquisa, pois os servidores da organização em sua grande maioria se sentem úteis, reconhecendo assim o valor de suas atividades e da sua participação nos bons resultados, bem como, muitos deles gostariam mais de usar suas habilidades no exercício de suas funções.

O bom relacionamento com a equipe de trabalho e com a chefia apresentaram bons resultados, contribuindo positivamente para o clima organizacional, as relações interpessoais estão alocadas nos fatores relativos ao ambiente de trabalho, não motivam, porém, auxiliam para os servidores não se sintam insatisfeitos.

Por fim, identificou-se os fatores que na opinião pessoal dos servidores mais contribuem para motivação no trabalho, a grande maioria considera ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz (76,3%) como o elemento que mais colabora para motivação, seguido pela remuneração, salários e benefícios (66,1%), ser ouvido e ter oportunidade de crescimento (61%). Como demonstrado durante a análise, foi notável a insatisfação a respeito da remuneração, e o desejo de melhoria a respeito deste fator, porém os servidores ainda assim se esforçam para desempenhar suas funções e desejam aprimorar ainda mais seu desempenho, mantendo assim o sentimento de ser útil para organização pública, carecendo de atenção em alguns pontos como ser reconhecido pelo seu trabalho, ter sua opinião ouvida por seus superiores e ter oportunidades de crescimento. Assim, a organização precisa estar atenta a fatores que interferem na motivação de seus servidores, considerando que esses são os principais responsáveis pelo serviço que será prestado para a sociedade, pois para que a sociedade sinta satisfeita com os serviços oferecidos o servidor também precisa estar.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2008.

ARAÚJO, Luis Felipe. **A efetividade dos princípios da Administração Pública 25 anos após a promulgação da Constituição da República**. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/25737>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995. 92 p.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BILHEIRO, Pedro Luís; MARIS, Sumaia de Cassia. **A motivação dentro do setor público**. 2015, Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo. Artigo apresentado no encontro nacional de ensino, pesquisa e extensão, Presidente Prudente, 19 a 22 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/A%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20DENTRO%20DO%20SETOR%20P%C3%9ABLICO.pdf>>. Acesso em 29 de ago. 2022.

BOND, Maria Thereza. **Práticas profissionais na gestão pública**. Curitiba: Ibplex, 2007.

BRAGA, Marcus. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BRANDÃO, I. F. et al. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. REAd. Rev. eletrôn. adm. v. 20 n.1, Porto Alegre, Jan./Apr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n.3, p. 50-61, jul/set, 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. Disponível em: <http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração Geral e pública**. 3ª edição. Editora Manole, 2012.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CURY, Antonio, **Organização e métodos: uma visão holística**, 8. Ed. Ver. E ampl. - 9.reimpr. – São Paulo: Atlas, 2015.

CONGRESSO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29 ago. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONSECA, Rui Manoel Passadouro. **Satisfação Profissional nas USF da ARS Centro – Fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho**. 2014. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/41604204-Satisfacao-profissional-nas-usf-da-ars-centro-fatores-intrinsecos-e-extrinsecos-do-trabalho-rui-manuel-passadouro-da-fonseca.html>> Acesso em 29 ago. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord) et al. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: gente, 2002.

FREIRE, Ayalla Candido; FREITAS, Lucia Santana de. **A aplicação da teoria da expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos**. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2235574>> Acesso em 29 ago. 2022.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) – Universidade da Madeira, Portugal, 2006. Disponível em: <http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf> Acesso em: 29 ago. 2022.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público: um desafio para uma administração eficiente**. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 26 ago. 2022.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. **Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos**. São Paulo: CEETEPS, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: ed. Atlas S.A., 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

GOMES, M.T. **Será que você é um líder?** Revista VocÍ S/A, São Paulo: Abril, n.1, 1998.

GREGORIUS, Marcio Rosni. **A administração Pública e suas funções**. Lajeado, 2015. Disponível em: <<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes>>. Acesso em: 29 de ago. 2022.

HACK, E. **Noções preliminares de direito administrativo e direito tributário** - 3 ed. rev., atual.e ampl. - Curitiba: Ibpex, 2010.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?** In: VROOM, Victor (org). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LIBIO, A. S. **Motivação Organizacional: Um estudo de caso em indústria de bebidas de Porto Alegre**. Artigo de Conclusão de Curso em Administração, Faculdade Luterana São Marcos, Alvorada, RS. 2016.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MALIK, Ana M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação Peirópolis Ltda.1998.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. Salvador: Juspodivm, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, M do C. F. **Clima organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional*. Editora Bookman, 2008.

MATHIAS, Haraldo Jose Andrade; LARA, Luis Fernando. **Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de irati, pr, sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa**. v. 19 n. 2 (2011).

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELLO E CASTRO, L. A. M H.; NISHIMURA, A T.; SILVA, C. M.; MADUREIRA, B. M.; CASADO, T. **Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em administração da FEAUSP/SP em relação aos estágios**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. especial, p. 61 -76, 2007.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo**. São Paulo: Revista Virtual Direito Brasil, v. 2, 2008.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de. et al. **Gestão de pessoas**. Revisão técnica: Igor Baptista de Oliveira Medeiros. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PINTO, J.F.M. (2002). **El legado de Frederick Irving Herzberg**. Revista Universidad EAFIT, 128, 80-85.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

REGIS, Lorena Fagundes Ladeira Vitoria; PORTO, Isaura Setenta. **A equipe de enfermagem e Maslow: Insatisfação no trabalho**. Rev. bras.enferm. vol.59 no.4 Brasília July/Aug. 2006.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. **Motivação no setor público: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**, Revista Transformar, São José de Itaperuna, n.8, p. 264-282, 2016. Disponível em: <<http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>>. Acesso em: 29 de ago. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.^a ed. São Paulo: Pearson education, 2010.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, Anna F. F. da. et al. **Comunicação Interna em Instituição de Ensino Superior: desafios e propostas para o século XXI**. In: XVI ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA (INIC), 2012. Anais. São José dos Campos: UNIVAP, 2012. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2012/anais/arquivos/RE_0212_1113_01.pdf>. Acesso em: 03 out.2022.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SILVA, L. R. F. et al. **A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial**. Revista de Administração IMED, 5(3), p. 241-249, set./dez. 2015.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Selma Chorro de; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público. In: **X Congresso Virtual Brasileiro – Administração**. 2013. Disponível em: <https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2013_38_6812.pdf>. Acesso em: 29 ago.2022.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia. **Planejamento e Liderança** - 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg – Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2022.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 4 v.