



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO PÚBLICA**

Thiago Luiz Teixeira
Matrícula: 2017200530082

**MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO: DESAFIOS, CAUSAS E
CONSEQUÊNCIAS**

São João Del-Rei/MG

2018

THIAGO LUIZ TEIXEIRA

**MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO: DESAFIOS, CAUSAS E
CONSEQUÊNCIAS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Renato da Silva Vieira

São João Del-Rei/MG

2018

THIAGO LUIZ TEIXEIRA

**MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO: DESAFIOS, CAUSAS E
CONSEQUÊNCIAS**

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 16 de setembro de 2018.

Prof. Dr. Renato da Silva Vieira (UFSJ)
(Orientador)

Prof. Me. André Luis Pierri (UNIARA)

Agradeço a Deus, pelo seu amor infinito, e a todos que me motivaram a ser uma pessoa melhor do que ontem, minha sincera gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter dado saúde e força para superar as dificuldades encontradas até aqui.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração, ao Prof. Fabio meu tutor a distância, a Profa. Mara coordenadora do polo de Matão, que oportunizaram a janela do conhecimento que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador Renato da Silva Vieira, pela dedicação em me orientar, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos, sempre à disposição.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, a Maira minha parceira de classe a quem sempre me incentivou, ao Elvio pela dedicação e disposição a quem sempre me incentivou na busca do conhecimento.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram na minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa consistiu em identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. Para o alcance deste objetivo central, elencou-se os seguintes objetivos específicos: apreender as percepções dos servidores públicos quanto aos principais fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho; entender os desafios da motivação no funcionalismo público; levantar as causas e consequências da desmotivação dos servidores públicos da referida autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. A fundamentação teórica foi composta pelas ideias de Chiavenato (2010 e 2011) sobre Gestão de Recursos Humanos e Relacionamento entre empresa/colaborador, os trabalhos de Chiavenato (2010 e 2011), Brunelli (2008), Maximiano (2011), Robbins (2005), Bergamini (1990 e 2013), Marras (2011) e Fiorelli (2009) abordando a motivação nas organizações, os conceitos das principais Teorias Motivacionais recorreu-se aos trabalhos de Bergamini (2013), Maximiano (2011), Chiavenato (2010 e 2011), Gil (1994) e Casado (2002), além de contar com os pensamentos de Silva (2006) sobre as Autarquia. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva, por identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos. O campo empírico desta pesquisa, trata-se de uma Autarquia do governo do Estado de São Paulo, no campo educacional, localizado na cidade de Matão/SP, sendo que neste local trabalham professores, gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico), porém para o presente estudo, considerou-se como foco os funcionários públicos na área administrativa, especificamente no cargo Agente Técnico Administrativo. Portanto, os participantes desta pesquisa foram 06 funcionários públicos (Agente Técnico Administrativo), o que corresponde a 100% do universo desta categoria. Para coletar os dados adotou-se como instrumento o questionário com 06 servidores públicos estaduais (Agente Técnico Administrativo) da cidade de Matão/SP, com 01 pergunta aberta e 05 questões fechadas, estruturadas em consonância com o referencial teórico e os objetivos traçados para essa investigação. Conclui-se que a motivação no ambiente de trabalho é relevante para a empresa que quer alcançar sua eficácia organizacional, sabendo, pois determinam a plena satisfação e realização pessoal e profissional do servidor público. Vemos, também, que o reconhecimento e a valorização no trabalho são fatores que promovem satisfação e motivação aos servidores públicos.

Palavras-chave: Motivação; Servidores Públicos; Autarquia; Campo Educacional.

ABSTRACT

The objective of that research consisted of to identify and to analyze the main organizational factors that they interfere in the level of motivation of the public servants of an autarchy of the Government of the State of Sao Paulo, in the education field. For the reach of this central objective, listed the following specific objectives: to apprehend the perceptions of the public servants as for the main factors that influence the motivation in the work atmosphere; to understand the challenges of the motivation in the public functionalism; to lift the causes and consequences of the demotivation of the public servants of the referred autarchy of the Government of the State of Sao Paulo, in the education field. The theoretical foundation was composed by the ideas of Chiavenato (2010 and 2011) on Administration of Human resources and Relationship among company / collaborator, the works of Chiavenato (2010 and 2011), Brunelli (2008), Maximiano (2011), Robbins (2005), Bergamini (1990 and 2013), you horn (2011) and Fiorelli (2009) approaching the motivation in the organizations, the concepts of the main motivational theories were fallen back upon Bergamini's works (2013), Maximiano (2011), Chiavenato (2010 and 2011), Gil (1994) and Married (2002), besides counting with Silva's thoughts (2006) on them Autarchy. It is a research of qualitative approach, characterized as descriptive, for to identify and to analyze the main organizational factors that interfere in the level of motivation of the public servants. The empiric field of this research, is treated of an Autarchy of the government of the State of Sao Paulo, in the education field, located in the city of Matão / SP, and in this place they work teachers, school (director and pedagogic coordinator) managers, however for the present study, he/she was considered as focus the public employees in the administrative area, specifically in the position Administrative Technical Agent. Therefore, the participants of this research were 06 public (Administrative Technical Agent) employees, what corresponds to 100% of the universe of this category. To collect the data it was adopted as instrument the questionnaire with 06 state (Administrative Technical Agent) public servants of the city of Matão / SP, with 01 open question and 05 closed subjects, structured in consonance with the theoretical reference and the objectives plans for that investigation. It is ended that the motivation in the work atmosphere is relevant for the company that wants to reach his/her organizational effectiveness, knowing, therefore they determine the full satisfaction and personal and professional accomplishment of the public servant. We see, also, that the recognition and the valorization in the work healthy factors that you/they promote satisfaction and motivation to the public servants.

Keywords: Motivation; Public Servants; Autarchy; Education Field.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow	166
Figura 2 - Reconhecimento pelo trabalho que executa	255
Figura 3 - Identificação da satisfação do salário	266
Figura 4 - Influência dos servidores nas decisões do departamento	277
Figura 5 - Pesquisa sobre a integração do servidor com a equipe de trabalho	288
Figura 6 - Principais fatores de satisfação e motivação dos servidores	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Gestão de Recursos Humanos e relacionamento entre empresa/colaborador	11
2.2 Motivação nas Organizações.....	12
2.3 Principais Teorias Motivacionais.....	15
<i>2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow.....</i>	<i>15</i>
<i>2.3.2 Teoria X e Y de Mc Gregor.....</i>	<i>17</i>
<i>2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....</i>	<i>19</i>
2.4 Motivação no Funcionalismo Público.....	21
3 METODOLOGIA	23
3.1 Campo Empírico e Participantes da Pesquisa.....	23
3.2 Procedimentos de Coleta de Dados.....	24
3.3 Procedimentos de Análise dos Dados	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5 CONCLUSÃO	311
REFERÊNCIAS	322
APÊNDICE A	344

1 INTRODUÇÃO

O cenário global contemporâneo está passando por profundas transformações nos aspectos político, econômico, social, educacional e humano. Assim, a globalização alcança praticamente todos os países e tem causado mudanças importantes nas relações sociais, em que se incluem as transformações na força de trabalho e na reorganização do mercado mundial, atingindo e influenciando as organizações, tanto públicas quanto privadas.

Por outro lado, sabe-se que a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém com maior atenção se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

Nesse sentido, a falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho podem haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

Robbins (2005) define a motivação como “*o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta*”. Portanto, a motivação é o que impulsiona para o ato de agir, sendo intrínseca a cada um, ou seja, as razões e esforços em direção a um propósito variam de pessoa para pessoa, bem como em apenas um único indivíduo de acordo com as circunstâncias.

Tanto na esfera pública como em empresas privadas, é necessariamente fundamental que os indivíduos estejam comprometidos e motivados com o trabalho. Sendo assim, esse estudo se mostra relevante, haja vista que a motivação pode contribuir para a melhora dos resultados tanto em nível de atendimento ao usuário quanto em relação à própria qualidade de vida no ambiente laboral.

Este estudo poderá subsidiar ações e/ou aprimorar as já existentes acerca da gestão de pessoas em empresas públicas, influenciando o desempenho e a eficiência organizacional. Mesmo diante de uma temática exaustivamente abordada, o presente estudo também busca deixar algum tipo de contribuição para a gestão pública, apresentando novas perspectivas, com a aplicação de teorias já consolidadas em um cenário marcado pelas ideias de estabilidade e alta remuneração.

Considerando o grande número de servidores públicos da referida autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional, e a inexistência ou precariedade de estruturas de recursos humanos na maioria dos departamentos administrativos, a gestão de pessoas continua sendo um desafio a ser enfrentado.

Neste contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: qual é a percepção dos servidores de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional, no que se referem aos principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação e quais suas possíveis consequências?

Baseada na problemática levantada nesta investigação convencionou-se estabelecer com possível hipótese, que conhecendo e identificando os principais fatores organizacionais que interferem diretamente no nível de motivação dos servidores públicos, locus de pesquisa do presente estudo, poderá reduzir os impactos de possíveis consequências negativas, favorecendo as ações e práticas do funcionalismo público da referida autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional.

Diante desse contexto, o objetivo dessa pesquisa consiste em identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. Para o alcance deste objetivo central, elencou-se os seguintes objetivos específicos: apreender as percepções dos servidores públicos quanto aos principais fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho; entender os desafios da motivação no funcionalismo público; levantar as causas e consequências da desmotivação dos servidores públicos da referida autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica será composta pelas ideias de Chiavenato (2010 e 2011) sobre Gestão de Recursos Humanos e Relacionamento entre empresa/colaborador, os trabalhos de Chiavenato (2010 e 2011), Brunelli (2008), Maximiano (2011), Robbins (2005), Bergamini (1990 e 2013), Marras (2011) e Fiorelli (2009) abordando a motivação nas organizações, os conceitos das principais Teorias Motivacionais recorreu-se aos trabalhos de Bergamini (2013), Maximiano (2011), Chiavenato (2010 e 2011), Gil (1994) e Casado (2002), além de contar com os pensamentos de Silva (2006) sobre as Autarquia.

É importante ressaltar que serão abordadas as principais teorias de motivação, tais como: Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), Teorias dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e Teorias X e Y de McGregor (1960), pois mesmo que elas sejam hoje bastante questionáveis de acordo com a validade, ainda são muito utilizadas para fundamentar as explicações mais conhecidas sobre a motivação de trabalhadores.

2.1 Gestão de Recursos Humanos e relacionamento entre empresa/colaborador

A relação entre empresa e colaborador acontecem dentro do contexto de Administração de Recursos Humanos, visto que ambos têm como base diretrizes propostas pela gestão de Recursos Humanos. Cada vez mais o relacionamento empresa/colaborador se torna importante no ambiente empresarial. Não só porque a organização tem este tipo de “obrigação” de cuidar de seus colaboradores, mas porque elas entenderam que mantendo um bom relacionamento com seus funcionários, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2011)

Nesse sentido, Chiavenato (2011) salienta que a função de pessoal teve seu auge no movimento de relações humanas, emergindo da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho e teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Nesse cenário que começou a valorização e a preocupação com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis exógenas (extrínseco) e endógenas (intrínseco).

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto das mudanças e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. De acordo com Chiavenato (2011) são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram,

motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. Enfim, todas as organizações, por mais modernas que sejam são constituídas de pessoas. É preciso, portanto, estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos.

Nessa linha, considerando os pensamentos de Chiavenato (2010) quanto ao contexto da Gestão de Pessoas, o relacionamento entre organização e colaborador tornou-se uma questão de suma importância para os desafios que as empresas enfrentam no cenário empresarial contemporâneo, contudo as empresas necessitam de pessoas habilidosas para adaptar-se e integrar à sua visão holística, no entanto nenhuma organização é igual à outra, pois cada uma possui seu próprio estilo de administração que são influenciadas pelas pressuposições implícitas ou explícitas das pessoas.

Ainda, no que concerne a relação entre empresa/colaborador, Chiavenato (2010) propõe quatro estilos administrativos nas organizações, dependendo de cada perfil, as relações de empregados e empregadores tornam-se mais ou menos flexível. Tais estilos são: 1) sistema autoritário-coercitivo, trata-se de um modelo mais fechado de administração, as decisões são centralizadas; 2) sistema autoritário-benevolente, consistem em um modelo de administração menos rígido que o anterior, as políticas são definidas pelo topo da organização e as decisões são prescritas e atribuídas aos níveis mais baixos da hierarquia; 3) sistema consultivo modelo que envolve razoável confiança nos subordinados, as decisões gerais são centralizadas, mas as decisões específicas são delegadas os níveis mais baixos e 4) sistema participativo é o modelo mais aberto de administração, e toda a organização faz parte da tomada de decisões.

Assim, Chiavenato (2010) ao estudar a administração das pessoas nas organizações observou que na medida em que o sistema movimenta para frente, de forma participativa, as pessoas tendem serem mais produtivas e mais satisfeitas em longo prazo, às interações humanas com a organização são construídas e montadas com base na excelência e da importância das pessoas.

2.2 Motivação nas Organizações

As organizações vêm passando por mudanças constantes, segundo Brunelli (2008) a motivação seria parte integrante do processo de administrar com eficiência as empresas, pesquisas originadas sobre motivação têm destacado a relevância de distinguir a motivação humana como condição fundamental e imprescindível para alcançar os objetivos esperados

pelas organizações.

Destaca-se que a Abordagem Humanística sucedeu com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, de acordo com Chiavenato (2011) esse fator contribuiu para dar ênfase nas pessoas, preocupou-se em analisar e adaptar o trabalhador ao trabalho, visando à eficiência organizacional. A partir daí pode-se dizer que o tema Motivação Humana ganhou destaque entre os teóricos na Abordagem Comportamental e essa se fundamentou no comportamento individual das pessoas.

Nessa direção, a motivação humana é um dos temas principais da Teoria Comportamental da Administração, segundo Chiavenato (2011) *“o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações”*.

Bergamini (1990) enfatiza que em um ambiente organizacional que se mostra cada vez mais complexo as organizações preocupadas em atingir seus resultados e objetivos e as pessoas em busca da sua auto realização através de objetivos pessoais, procurando entender essas pessoas que trabalham, a motivação tornou-se uma das questões de maior importância no ambiente organizacional buscando esclarecer o comportamento motivacional.

Na concepção de Maximiano (2011) motivação indica as causas que produzem determinado comportamento, pois é a força que movimenta esse comportamento, a palavra motivação está associada à ideia de movimento e ação, essa energia que movimenta o comportamento possui característica de direção para a qual a motivação leva o comportamento, de intensidade da motivação e a permanência dessa motivação no ser humano por ser exclusiva, não há um estado geral que possa ser definido que leve a pessoa a ter sempre disposição para determinadas tarefas.

Na tentativa de definir motivação, Robbins (2005) elucida que a motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Nessa mesma linha de pensamento, Fiorelli (2009) afirma que quando as pessoas estão motivadas, se tornam mais produtivas, agem com maior satisfação e produzem resultados acima do esperado. Entende-se que a motivação é específica em cada pessoa, segundo Maximiano (2011) uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter a mesma motivação para estudar ou ao contrário, já que nem sempre as pessoas estão preparadas para determinados serviços.

Para Bergamini (2013) a temática motivação é muito mais ampla e complexa do que se

pensa e exige bastante sensibilidade e percepção ao ser tratada do que um simples bom-senso, quando o trabalho em si perde o próprio sentido a motivação torna-se um tema a ser abordado pelas teorias organizacionais, buscando um novo sentido e perspectiva de vida.

Nesse contexto, Bergamini (2013), também, enfatiza que as pessoas leigas quanto aos princípios básicos do comportamento humano, acreditam que a grande motivação de quem trabalha seja o dinheiro e conclui que o ser humano trabalha somente porque precisa do trabalho e acreditam que quanto mais ganhar, maior será o seu potencial motivador.

Segundo Marras (2011) a motivação é um processo endógeno nos indivíduos por esse mesmo motivo cada indivíduo desenvolve forças motivacionais distintas e em momentos distintos, essas forças afetam diretamente a maneira de como as pessoas encaram o trabalho e até mesmo sua própria vida.

Ainda, na percepção de Marras (2011), para que os colaboradores fiquem mais motivados, o dever de todo gestor é criar condições de trabalho e mantê-las e, para isso, deve-se programar ações para que se possam trabalhar o campo motivacional dos empregados, numa organização esse conjunto de responsabilidades fica em função da administração estratégica de recursos humanos. Assim, de acordo com Marras (2011) três ações importantes que Gestão Estratégica de Recursos Humanos podem implantar em uma empresa são:

- Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
- Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas;
- Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

No que tange as políticas de motivação que as empresas podem adotar, Robbins (2005) enumera as seguintes:

- Administração por objetivos: consiste na autonomia, na fixação de objetivos e no feedback, pois são considerados poderosos fatores motivadores.
- Programas de reconhecimento: visam reconhecer o bom trabalho dos funcionários por meio de seus respectivos desempenhos, tais como: agradecimentos, funcionário do mês, prêmios e/ou troféus.

2.3 Principais Teorias Motivacionais

Sempre houve uma preocupação por parte dos teóricos em tentar descobrir as verdadeiras causas do comportamento humano. Nesse contexto, Bergamini (2013) revela que as diferentes teorias que surgiram tentam explicar o dinamismo comportamental mostrando o homem como ser racional que possui vontades e serve de sua própria capacidade para satisfazê-las podendo assim controlá-las, tornando-se responsável pelas suas próprias ações.

Diante disso, as teorias sobre motivação tentam explicar o desempenho das pessoas no ambiente de trabalho. Para Maximiano (2011) essas teorias se dividem em dois grupos:

- Teorias de Processos: procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação e qual sua dinâmica, dentre muitas teorias está dentro desse processo a teoria da expectativa e a teoria da equidade.
- Teorias de Conteúdo: procuram explicar quais fatores motivam as pessoas, quais motivos são eficazes para ativar o comportamento.

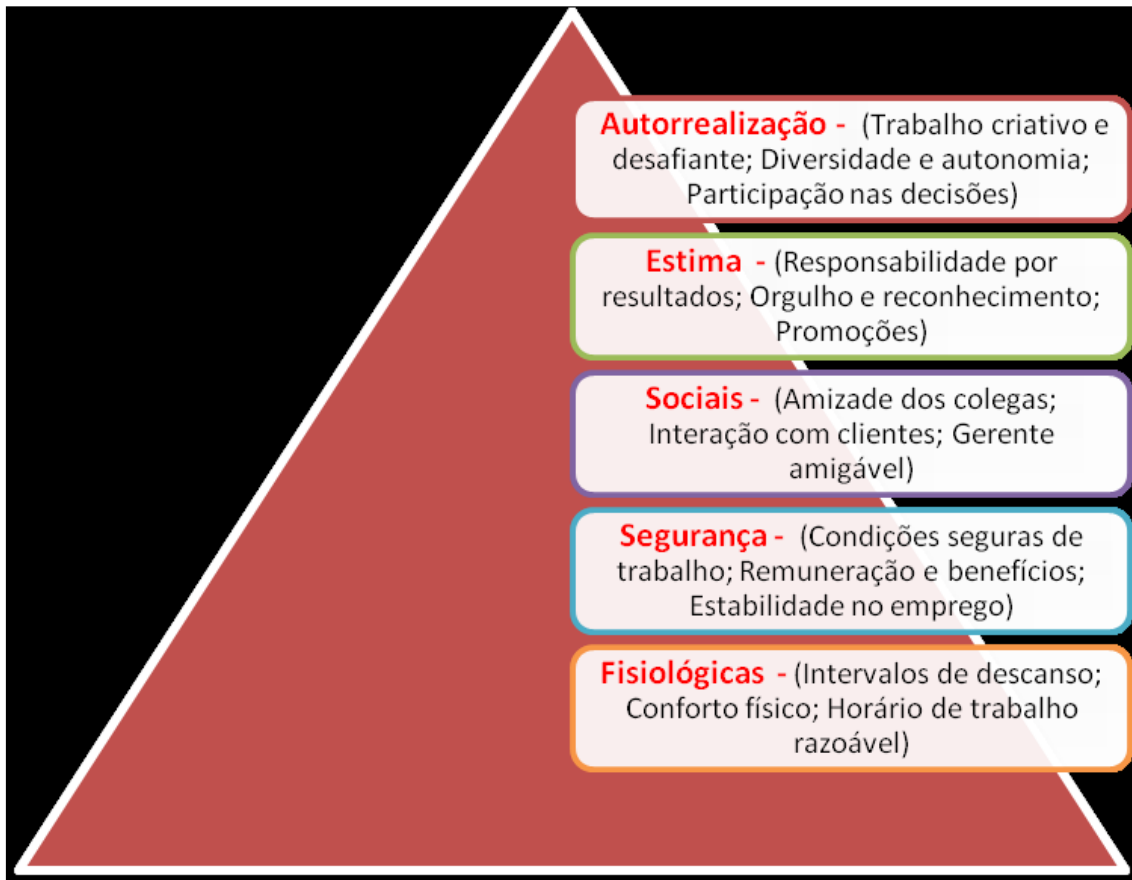
Ressalta-se que para a presente investigação, focar-se-á somente no segundo grupo, Teoria de Conteúdo, pois se enquadram nesse conteúdo as teorias das necessidades de Maslow, as teorias X e Y de MC Gregor e as teorias dos dois fatores de Herzberg.

2.3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades proposta por Abraham Maslow em 1943 é considerada a teoria mais conhecida quando se fala em motivação. Na visão de Casado (2002) Maslow entende a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos, sua finalidade é satisfazer as necessidades humanas que vão desde as primárias até as mais complexas. De acordo com Chiavenato (2011, p.307) “essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide”. Sendo que na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de autorrealização).

A seguir apresenta-se a pirâmide das necessidades humanas de Maslow, com suas respectivas classificações das necessidades em ordem hierárquica:

Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2011).

De acordo com Gil (1994) a hierarquia das necessidades possui cinco níveis que segundo Maslow são:

- **Fisiológicas:** são as necessidades básicas para a manutenção da vida, referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo essencialmente, enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.
- **Segurança:** refere-se à necessidade de estar livre de perigo e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolve, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

- **Sociais:** necessidade do terceiro nível, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitos dentro do grupo e da sociedade.
- **Autoestima:** uma vez satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais que simplesmente participar de um grupo, elas passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros.
- **Autorrealização:** após a satisfação nas necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, realização pessoal e autodesenvolvimento e se referem à realização do máximo de potencial individual de aptidões e habilidades. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser.

Portanto, de acordo com Gil (1994) as necessidades que correspondem os quatro primeiros degraus da pirâmide são chamadas de inferiores ou necessidades de deficiência, isso porque quando não atendidas comprometem o bem-estar do ser humano, a necessidade do último degrau da hierarquia a autorrealização é considerada uma necessidade superior ou de crescimento, Maslow afirma que o ser humano autorrealizado não tem deficiências graves, eles são livres para crescer e se desenvolver.

2.3.2 Teoria X e Y de Mc Gregor

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações. O comportamento das pessoas está diretamente relacionado com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. Neste sentido, as teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações.

Chiavenato (2010), citando Mc Gregor (1961), coloca que o mesmo identificou dois conjuntos de pressuposições que são: Teoria X e Teoria Y, sendo a primeira uma abordagem tradicional a segunda uma abordagem moderna. Esse autor explica que a Teoria X reflete um estilo de administração rígido e autocrático, o trabalho é imposto à monitoração e o controle é rigoroso, o trabalho é motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança essas recompensas cobrem apenas as necessidades de baixo nível e o principal estímulo é o temor à punição. Já na Teoria Y baseia-se em concepções positivas, mostra um

estilo de administração aberto, participativo e democrático, prevalece-se uma visão mais humana das pessoas, o trabalho proporciona condições para a satisfação das pessoas, as recompensas cobrem todas as necessidades humanas desde as básicas até as de alto nível.

Assim, essas pressuposições X e Y, que orientam as pessoas e fazem-nas tentar influenciar os outros, raramente são testados ou mesmo reconhecidos como tal por aqueles que os praticam. Constituem-se, assim, no conjunto de concepções e de percepções não-conscientizadas ou mesmo explícitas que condicionam o comportamento humano no cotidiano das organizações (CHIAVENATO, 2010).

2.3.2.1 Teoria X

A Teoria X parte do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

Segundo Chiavenato (2011):

A teoria X representa o típico estilo de gestão da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria Burocrática de Weber em diferentes estágios (...) força as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Os princípios básicos da **Teoria X** são:

- Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

2.3.2.2 Teoria Y

Na Teoria Y os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com

mais desafios, participações e influências na tomada de decisão. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam as pessoas nesta Teoria (GIL, 1994).

A teoria Y prega que são as necessidades superiores, a autorrealização a mais importante para a maioria das pessoas, portanto, preconiza segundo Gil (1994) que se uma organização tem funcionários preguiçosos e sem iniciativas, a culpa não é deles e sim da organização, que subestima sua capacidade, a teoria Y admite que as pessoas não sejam preguiçosas por natureza elas podem ser motivadas para o trabalho e ser criativo, para isso a organização deve empenhar-se para despertar a capacidade de realização dos empregados. Já a teoria X supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, não tem iniciativa, precisa ser controlada e deseja a segurança acima de tudo.

Os princípios básicos da Teoria Y são:

- O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer;
- O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também a procura.
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
- Os trabalhadores têm a capacidade de se autogerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;
- O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Desta forma, percebe-se que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, em 1959 formulou a teoria dos dois fatores, chamada também de motivação-higiene. Elaborada a partir de pesquisas empíricas concluiu-se que os eventos que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação (MAXIMIANO, 2011). Ainda,

o mesmo autor, salienta que Herzberg verificou, também, que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. E que quando se sentiam satisfeitas isso se devia ao trabalho propriamente dito.

Nessa direção, Maximiano (2011) pontua que Herzberg dividiu os fatores em duas categorias de necessidades:

- **Fatores motivacionais ou intrínsecos:** relacionados ao próprio trabalho, correspondem ao que de fato motiva as pessoas para aquilo que ela faz e desempenha são chamados de fatores de satisfação;
- **Fatores higiênicos ou extrínsecos:** relacionados com as condições de trabalho, tem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, são chamados de fatores de insatisfação.

Diante disso, segundo Gil (1994) na observação de Herzberg, os fatores que causavam insatisfação estavam relacionados às necessidades mais básicas do ser humano, como saciar a fome e proteger-se de ameaças externas. Dentro das organizações os fatores higiênicos influenciam a satisfação com as condições dentro dos quais o trabalho é realizado, quanto melhor a relação e o tratamento recebido pelo supervisor e colega maior será a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

Os fatores que levavam a satisfação, por sua vez, estavam relacionados às necessidades superiores do ser humano, ao desejo de vencer desafios e alcançar crescimento pessoal, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (GIL, 1994).

Gil (1994) salienta, ainda, que os dois fatores de Herzberg sozinhos não são capazes de promover a motivação, os fatores higiênicos, tais como dinheiro, segurança e condições de trabalho, não motivam os empregados, apenas impedem que sua capacidade produtiva seja prejudicada. Já os fatores motivadores, tais como sentimento de realização, reconhecimento e desafio, são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva das pessoas.

Por meio da Teoria dos dois fatores de Herzberg, verifica-se que os fatores higiênicos estão relacionados a satisfação e os fatores motivacionais estão relacionados a motivação. Isso explica segundo Maximiano (2011) que alguns trabalhadores dão mais importância às atividades que realizam do que a benefícios materiais que a organização oferece, para essas pessoas a realização pessoal vem do próprio trabalho.

2.4 Motivação no Funcionalismo Público

A organização pública vem sofrendo uma reestruturação ao longo dos tempos como com a modernidade, as transformações do mercado e as exigências da sociedade, faz com que seja cada vez mais afetada pelo meio em que se atua. Na concepção de Silva (2006) o setor público é um sistema aberto com vínculos de trocas e mudanças rápidas no relacionamento entre funcionários públicos e clientes, este ambiente em que a organização pública atua é caracterizado como tumultuoso acarretando um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas e complexas.

Considerando que o presente trabalho será realizado com funcionários públicos pertencentes a uma Autarquia do Estado de São Paulo, é importante trazer uma breve definição de Autarquia. Assim, Silva (1999, p.100) revela que:

Palavra derivada do grego *autos-arkhé*, com a significação de autonomia, independência, foi trazido para linguagem jurídica, notadamente do Direito Administrativo, para designar toda organização que se gera pela vontade do Estado, mas a que se dá certa autonomia ou independência, organização esta que recebeu mais propriamente a denominação de Autarquia administrativa.

Para efeito legal, o item I do art. 5º do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/67, reúne as características básicas do ente, *in verbis*

Art. 5º – Para fins desta Lei, considera-se:

I – Autarquia – o serviço autônomo criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

São características das Autarquias, de acordo com (Brunelli, 2008, p.84):

- a) serem criadas por lei específica e com personalidade de direito público;
- b) terem patrimônios próprios;
- c) terem capacidade de autoadministração sob controle finalístico;
- d) desempenharem atribuições tipicamente públicas.

Dessa forma, são atribuídas às autarquias as seguintes características principais: são criadas por lei específica; possuem personalidade jurídica própria de Direito Público; possuem patrimônio e receitas próprias; possuem capacidade específica (restrita a área de atuação); possuem autonomia administrativa e financeira (mas não econômica); encontram-se sujeitas ao controle ou tutela do Ministério Público a que estão vinculadas (BRUNELLI, 2008).

É importante salientar que a Autarquia do Estado de São Paulo no campo educacional, campo empírico do presente estudo, foi criada desde 2006, está vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI).

De acordo com Brunelli (2008) o objetivo central das organizações públicas e privadas, além das Autarquias, é oferecer um bom atendimento à sociedade. Neste sentido, a qualidade torna-se um diferencial competitivo para as organizações. A maneira como os funcionários são tratados, em especial o funcionalismo público, quanto as normas e a forma de autoridade a que são submetidos na organização influenciam em suas ações.

Nas organizações públicas, a dificuldade em entender e buscar utilizar a motivação como uma estratégia organizacional, é maior desafio, o que ocasiona o descontentamento e a baixa produtividade dos servidores, mantendo o baixo nível destas organizações (MALIK, 1988).

Dessa forma, segundo Malik (1988, p. 53) “a motivação no setor público, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas”, como se tal aspecto não dependesse das características do ambiente em que o funcionário se encontra, e sim como se dependesse apenas dele. Ainda, neste sentido, Correa (2010, p. 24) complementa que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários públicos.

Na visão de Brunelli (2008) a hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação. Verifica-se, portanto, que com a desvalorização dos funcionários e de seus anseios pessoais, os gestores não recebem em troca o bom desempenho, afetando a qualidade dos serviços prestados. Brunelli (2008), também, considera indispensável esclarecer que a real função do gestor não é a de motivar as pessoas com que trabalha, porém, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e mental, como o stress, o absenteísmo, a queda na produtividade e no desempenho no trabalho, sem contar com a falta de interesse pelos assuntos afins da organização (MACIEL; SÁ, 2007).

Ainda, neste contexto, Brunelli (2008) elucida que é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas. Portanto, considera-se primordial oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função, possibilitando, assim, o cumprimento das atividades com alta produtividade, e como consequência, elevar o nível de qualidade do setor público (BRUNELLI, 2008).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva, por identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional.

Para se chegar ao objetivo proposto deste estudo, o percurso metodológico incidiu-se inicialmente no levantamento e análise de pesquisas no âmbito da gestão pública especificamente à motivação no funcionalismo público, permitindo uma maior compreensão dos conhecimentos já produzidos.

3.1 Campo Empírico e Participantes da Pesquisa

O campo empírico desta pesquisa, trata-se de uma Autarquia do governo do Estado de São Paulo, no campo educacional, localizado na cidade de Matão/SP, sendo que neste local trabalham professores, gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico), porém para o presente estudo, considerou-se como foco os funcionários públicos na área administrativa, especificamente no cargo Agente Técnico Administrativo. Portanto, os participantes desta pesquisa foram 06 funcionários públicos (Agente Técnico Administrativo), o que corresponde a 100% do universo desta categoria.

É importante clarificar que houve o consentimento e interesse dos servidores em participar da pesquisa, bem como a autorização da direção para a execução da aplicação do questionário.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Para coletar os dados adotou-se como instrumento o questionário com 06 servidores públicos estaduais (Agente Técnico Administrativo) da cidade de Matão/SP, com 01 pergunta aberta e 05 questões fechadas, estruturadas em consonância com o referencial teórico e os objetivos traçados para essa investigação, a fim de identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. A aplicação desse instrumento foi feita via internet por meio do formulário google docs, conforme apêndice A.

Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. No caso do presente trabalho será o grau de satisfação e motivação dos servidores públicos de uma Autarquia do Estado de São Paulo, no campo educacional. De acordo com Richardson (1985) os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação: questionários de perguntas fechadas; questionários de perguntas abertas; questionário que combinam perguntas abertas e fechadas. Ressalta-se que para esta investigação foi utilizado o terceiro tipo de questionário.

3.3 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise do questionário foi realizada por meio da leitura atenta e qualificada das respostas dos 06 funcionários públicos (Agente Técnico Administrativo), considerando que o formulário do google docs criaram gráficos, ou seja, aplicou-se a estatística descritiva, portanto, procurou-se agrupar os principais fatores de satisfação e motivação desses funcionários.

Cabe ressaltar que as análises dos questionários foram apresentadas por meio de estatística descritiva, a fim de qualificar os principais fatores motivacionais, de acordo com os objetivos traçados nesta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos após a aplicação de questionário aos servidores públicos estão apresentados no Figura 2.

Figura 2 - Reconhecimento pelo trabalho que executa



Observou-se que 33% dos servidores não quiseram opinar e 33% discordaram totalmente de se sentirem reconhecidos pelo trabalho que executam. Apenas, 17% dos servidores não se sente reconhecido pelo trabalho que executa e, entretanto 17% dos servidores se sente reconhecido pelo trabalho que executam.

No que se refere aos servidores que alegaram não terem opiniões sobre o assunto, talvez haja um desinteresse em participar de uma pesquisa desse tipo ou simplesmente representar um desconhecimento sobre as ações da empresa em relação com o reconhecimento e valorização do colaborador. Neste sentido, segundo Chiavenato (2010) a empresa pode adotar programas de reconhecimento que são estruturados para lidar com colaboradores problemáticos e reconhecer o bom trabalho dos funcionários.

Ainda, nessa linha de raciocínio, de acordo com Herzberg citado por Gil (1994) os fatores de motivação que levam a satisfação, por sua vez, estão relacionados às necessidades

superiores do ser humano, como sentimento de realização, reconhecimento e desafio esses são capazes de proporcionar efeitos produtivos na satisfação no trabalho, resultando no aumento da capacidade produtiva dos colaboradores.

Ademais outra possibilidade é o completo desalento pelo trabalho que faz com que os servidores sequer tenham vontade de responder tais questionamentos. Este fato pode também ter como fundamento a insatisfação com a remuneração que os servidores possuem como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Identificação da satisfação do salário



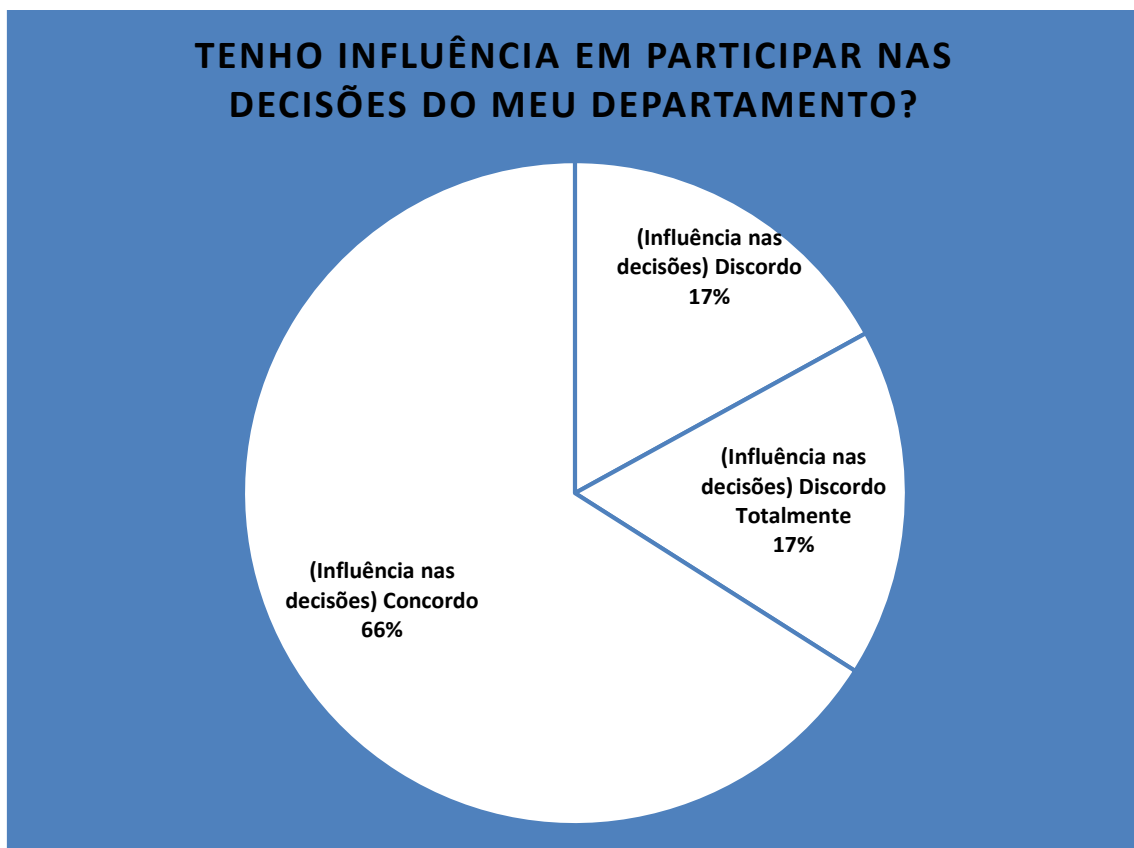
No questionamento referente a satisfação salarial, notou-se que 17% dos servidores disseram estar satisfeito com o salário e que o salário o motiva. Por outro lado, identificou-se que 50% dos servidores discordam estar satisfeitos com o salário e 33% dos servidores discordam totalmente estarem satisfeitos com o salário, o que leva a um dado muito expressivo, como cerca de 83% de insatisfação salarial.

É notório a insatisfação salarial de acordo com a percepção da maioria dos servidores. Diante dessa situação, conforme Araújo e Garcia (2010) a influência dos fatores motivadores e

higiênicos de Herzberg, permite concluir que só o salário não caracteriza o fator motivador na busca e na realização das atividades, mas para alguns funcionários de acordo com Bergamini (1990) uma melhoria de salário é o que dá maior satisfação motivacional, quem ganha mais acha que está necessariamente mais motivado para o trabalho.

Na Figura 4 estão apresentados os resultados da influência dos servidores nas decisões do departamento.

Figura 4 - Influência dos servidores nas decisões do departamento



Os servidores foram questionados sobre sua influência nas decisões dentro do seu departamento e os resultados apontaram que (66%) servidores concordam ter influência em participar nas decisões do departamento em que trabalham. Somente (17%) colaborador discordou totalmente ter influência nas decisões do departamento em que trabalha e, (17%) servidor discordou ter influência nas decisões no departamento em que trabalha.

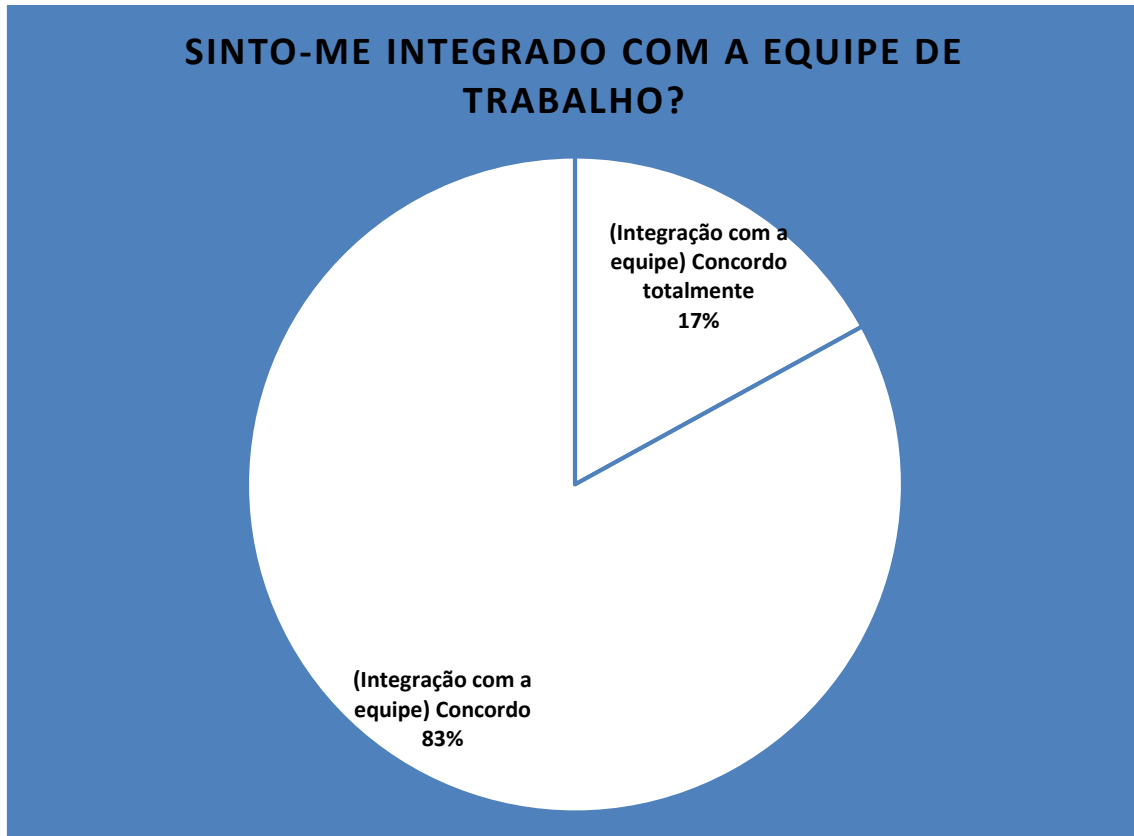
Penso que é extremamente positivo para a organização pública oportunizar seus colaboradores quanto à sua influência nas decisões, respectivamente, em suas áreas de atuações.

Neste sentido, Chiavenato (2010) a empresa precisa aumentar a participação, autonomia

e influência dos funcionários nos seus respectivos departamentos, para que se promova funcionários e ambiente mais motivado.

A Figura 5 apresenta a pesquisa realizada com servidores sobre a sua interação com sua respectiva equipe de trabalho.

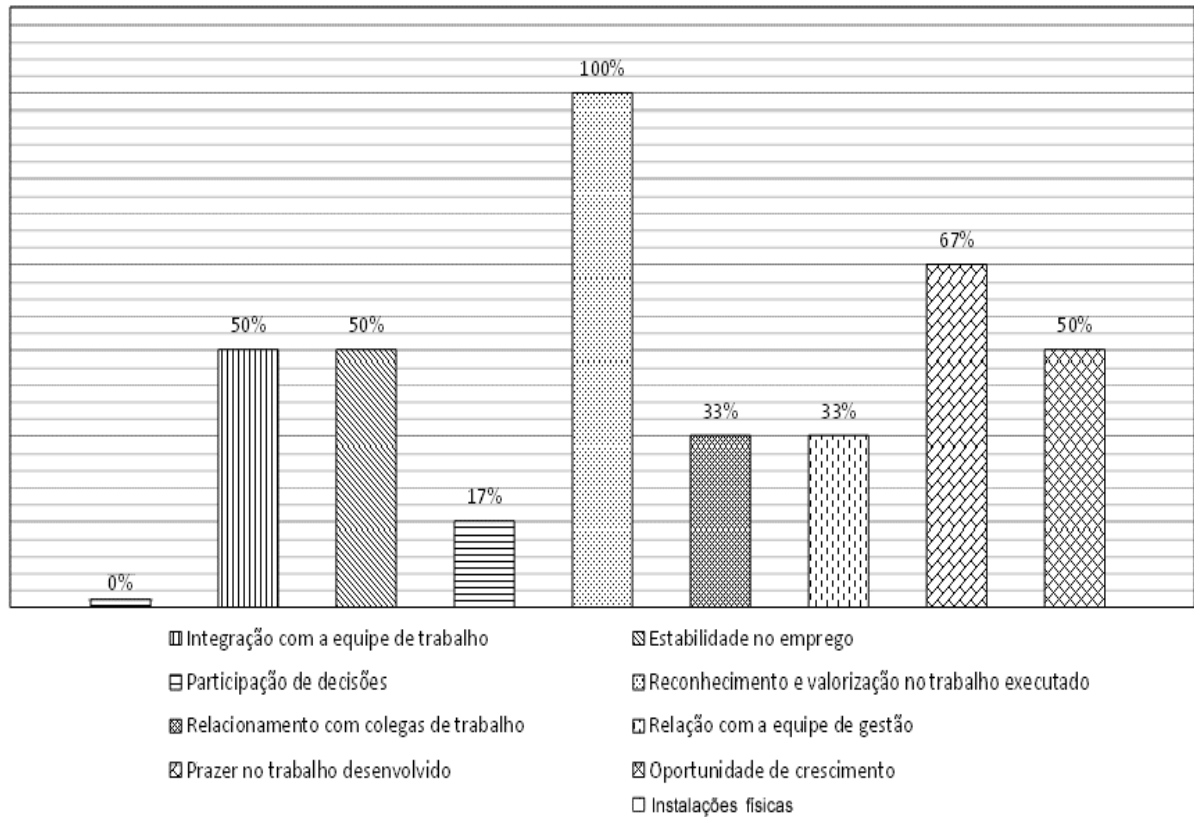
Figura 5 - Pesquisa sobre a integração do servidor com a equipe de trabalho



Conforme apresentado na Figura 5, quando os servidores foram questionados se estão integrados com sua equipe de trabalho, vemos que (83%) dos colaboradores concordam que estão satisfeitos com sua equipe de trabalho e, (17%) concordou totalmente que está satisfeito com a equipe de trabalho. Nota-se que para a boa parte dos pesquisados o relacionamento interpessoal entre os colaboradores é de confiança e respeito visto que muitos problemas individuais acabam afetando o comportamento das pessoas dificultando assim a convivência entre elas e tornando o ambiente de trabalho desagradável, segundo Bergamini (1990).

Na Figura 6 são apresentados resultados dos fatores que motivam os servidores.

Figura 6 - Principais fatores de satisfação e motivação dos servidores



De acordo com a Figura 6 os servidores foram indagados sobre quais os principais fatores de satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Diante disso, constatou-se que, (100%) dos servidores públicos responderam ser reconhecidos e valorizado pelo trabalho executado, (67%) colaboradores responderam gostar do trabalho atribuído, (50%) funcionários responderam integração da equipe de trabalho, estabilidade no emprego e oportunidade de crescimento. Enquanto que (33%) servidores responderam relação com os colegas de trabalho, e relação com a equipe de gestão. Para o fator participação nas decisões cerca de (17%). Foi perguntado, ainda, sobre as instalações físicas e nenhum funcionário público considerou as instalações físicas como um fator de motivação no trabalho.

Diante dos resultados, a maior parte dos servidores públicos considerou que ser reconhecido e valorizado pelo trabalho executado é o que determina maior satisfação no trabalho, esses colaboradores acreditam que a grande motivação de quem trabalha no setor público é o reconhecimento e valorização do trabalho executado. Ainda, os servidores consideram positivo e motivador quando executam um trabalho que eles gostam. Nesse contexto, para Araújo e Garcia (2010) a motivação para o trabalho depende do significado que o indivíduo atribui a essas atividades.

Percebe-se, portanto, que nessa unidade escolar de Matão, os funcionários públicos são reconhecidos, valorizados e fazem o que gostam, fatores estes, que contribuem positivamente para a motivação dos mesmos em executar suas funções.

Pode-se caracterizar a motivação segundo Bergamini (1990) como um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade das pessoas que determinam a conduta de cada um e que ao entrarem em ação esses fatores envolvem a personalidade como um todo. A motivação é uma força que se encontra no interior de cada um ligada a um desejo, portanto, uma pessoa não pode motivar outra, o que ela pode é estimular a outra, pois, cada um tem pensamentos, ideias e necessidades diferentes um dos outros.

Por fim, na sexta questão, os participantes da pesquisa foram questionados se os mesmos confiam na estabilidade em executar suas funções. Para tanto, verificou-se que (83%) dos servidores confiam na estabilidade do seu emprego e, (17%) estão conscientes de que se tem a estabilidade se atenderem as expectativas de suas atribuições com qualidade.

Considerando o trabalho empreendido por meio das respostas do questionário, sugere-se a importância da Autarquia do Estado de São Paulo ter a consciência de valorizar a mão de obra, ou seja, os funcionários públicos, pois ficou nítido que esse é um fator primordial para a motivação dos servidores.

Destaca-se, também, que os gestores da empresa pública, bem como os líderes dos departamentos, precisam incentivar os funcionários públicos por meio de fatores que envolvam aspectos de valorização e reconhecimento no trabalho executado, já que o aumento salarial depende exclusivamente de aprovação de lei complementar, sendo que para isso, os gestores não têm poderes para isso se concretize.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista a análise dos resultados este trabalho concluiu que o líder exerce um papel crucial nos fatores de satisfação e motivação dos servidores públicos, pois os mesmos estão diretamente atrelados a incentivar o desempenho dos funcionários.

Pode-se afirmar, que o salário é o principal fator de motivação dos servidores públicos, e ainda, que a estrutura e o ambiente de trabalho são fatores fundamentais para efetivar a motivação do servidor. Conforme boa parte dos entrevistados respondeu que melhores salários os deixariam mais satisfeitos, influenciando assim na sua satisfação.

Verificou-se que as empresas precisam estar atentas com os fatores que propiciam satisfação e motivação aos seus colaboradores. Nesse contexto, é importante apontar, também, que de acordo com empreendimento deste estudo, que os fatores extrínsecos não são necessariamente fatores motivadores, eles apenas impedem que as pessoas fiquem insatisfeitas com o seu trabalho e isso não vão deixá-las mais eficazes no trabalho, mas apenas vão esforçar um pouco mais para garantir a permanência no trabalho.

Conclui-se que a motivação no ambiente de trabalho é relevante para a empresa que quer alcançar sua eficácia organizacional, sabendo, pois determinam a plena satisfação e realização pessoal e profissional do servidor público. Vemos, também, que o reconhecimento e a valorização no trabalho são fatores que promovem satisfação e motivação aos servidores públicos.

Quanto aos outros aspectos a empresa está razoável no que diz respeito à motivação e satisfação no ambiente organizacional, apesar de que ainda seja necessário sempre inovar e desenvolver habilidades que possam assegurar a qualidade, e a valorização do potencial humano no trabalho.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNELLI, M.G. M. **Motivação no Serviço Público**. 2008. Disponível em:<http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em: 30 maio 2018.

CASADO, Tânia Et al. **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, Maria A. D. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. 2007. Disponível em: <http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf>. Acesso em: 19 maio. 2018.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda., 1988.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1.ed.- 10. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S. 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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, P. S. C. **Gestão Humanizada no Setor Público: Um Estudo de Caso no Instituto**

Anísio Teixeira (IAT). 2006. 85 f. Dissertação (Graduação) - Curso de Bacharelado em Administração, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira De Santana, 2006. Disponível em: <http://www.fucape.br/premio_excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf>. Acesso em: 24 maio. 2018.

APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário aplicado pelo formulário google docs aos servidores públicos

- 1- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Prefiro não opinar

- 2- Estou satisfeito com meu salário?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Prefiro não opinar

- 3- Tenho influência em participar nas decisões do meu departamento?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Prefiro não opinar

- 4- Sinto-me integrado com a equipe de trabalho?
 - Concordo totalmente
 - Concordo
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Prefiro não opinar

- 5- Assinale 4 (quatro) alternativas das quais você considera como os principais fatores de satisfação e motivação no ambiente de trabalho?
 - Instalações Físicas
 - Integração da equipe de trabalho
 - Estabilidade no emprego
 - Participação das decisões
 - Ser reconhecido e valorizado pelo trabalho executado
 - Relação com os colegas de trabalho
 - Relação com a equipe de gestão
 - Gostar do trabalho atribuído
 - Oportunidade de crescimento

- 6- Confio na permanência (Estabilidade) em executar minhas funções?