

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-  
PNAP/UAB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ROSIÉLI PAGNUSSAT**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES  
PÚBLICOS MUNICIPAIS: ESTUDO DE CASO NA E.M.E.I GABRIELA  
BOFF**

**Porto Alegre, maio de 2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-  
PNAP/UAB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ROSIÉLI PAGNUSSAT**

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES  
PÚBLICOS MUNICIPAIS: ESTUDO DE CASO NA E.M.E.I GABRIELA  
BOFF**

**Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao  
Programa de Pós-Graduação da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Silvia Generali Da  
Costa**

**Porto Alegre, maio de 2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por estar sempre presente em minha vida e através de sua luz permitir que pudesse superar barreiras para concretizar mais essa realização.

Ao meu marido Charlei, pessoa especial em minha vida, que compreendeu minha falta de tempo e dividiu comigo as alegrias, dificuldades, tristezas e vitórias.

Aos meus pais e irmão por entenderem minha ausência, pelo apoio, amor e carinho, indispensáveis para renovar energias e prosseguir no alcance deste objetivo.

À minha amiga e colega de Especialização Taíse, pela força, estímulo e apoio em todas as etapas deste curso.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade de cursar este curso de especialização.

À Professora Orientadora Silvia e Professora Tutora Simone, pela disponibilidade e ajuda no decorrer deste período e a possibilidade de concluir este trabalho.

À coordenação do curso, professores tutores EAD e presenciais, pela dedicação, comprometimento, apoio, esclarecimento e informações transmitidas neste período, possibilitando agregar conhecimento e contribuindo para minha realização pessoal.

À equipe do Polo de apoio presencial de Serafina Corrêa pela receptividade e atenção em todos os momentos do curso.

À Administração Pública do Município de Camargo por autorizar a pesquisa e disponibilizar as informações necessárias para conclusão deste trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste curso, da pesquisa e para o alcance deste meu objetivo.

## RESUMO

Na administração pública, toda a estrutura administrativa deve estar motivada para atender as necessidades do cidadão. Nesse sentido, este estudo buscou analisar os fatores motivacionais dos servidores públicos na função de auxiliar de educação infantil na E.M.E.I Gabriela Boff, no município de Camargo (RS). Por meio de uma pesquisa descritiva e quantitativa, foi desenvolvido um estudo de caso, com 9 servidores municipais em uma escola de educação infantil. Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado. Na primeira parte, através de perguntas fechadas e de seleção, buscou identificar o perfil dos entrevistados. Na segunda parte, o questionário formou-se por questões afirmativas, baseadas nos fatores higiênicos e motivacionais identificados pela teoria de Herzberg. Para a resposta de cada questão, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, sendo: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Indiferente; 4- Concordo; e, 5- Concordo Totalmente. Os dados coletados a partir do questionário foram analisados quantitativamente através de tabulação e de planilhas do aplicativo Microsoft Excel. Como resultados, foi possível constatar no estudo que a motivação não depende apenas de fatores organizacionais. No geral, das 27 dimensões avaliadas, 17 apontam motivação, 8 apontam indiferença, e apenas 2 apontam desmotivação. Os fatores que menos interferem na motivação na ótica dos investigados são autonomia, segurança/permanência no trabalho, decisões organizacionais, remuneração, status/prestígio e instalações físicas. Já os fatores que mais motivam, segundo os investigados, são a realização pessoal e profissional, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal, o relacionamento com os gestores/servidores e, o relacionamento com os colegas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Motivação; Setor Público.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes .....	29
Tabela 2 – Fatores Higiênicos.....	31
Tabela 3 – Fatores Motivacionais.....	33
Gráfico 1 - Fatores que Interferem na Motivação .....	36
Quadro 1 - Variáveis do Estudo.....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 OBJETIVOS .....	8
1.1.1 Objetivo geral .....	8
1.1.2 Objetivos específicos.....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b> .....	<b>11</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	11
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES .....	12
2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	14
<b>2.3.1 Teorias de Processo</b> .....	<b>14</b>
2.3.1.1 Teoria da Equidade .....	15
2.3.1.2 Teoria da Expectância de Victor Vroom .....	17
2.3.1.3 Teoria do Estabelecimento de Objetivos .....	17
<b>2.3.2 Teorias de Conteúdo</b> .....	<b>18</b>
2.3.2.1 Teoria contingencialde David McClelland.....	19
2.3.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow .....	20
<b>2.3.3 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg</b> .....	<b>22</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>24</b>
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....	24
3.2 POPULAÇÃO PESQUISADA.....	25
3.3 COLETA DE DADOS .....	25
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>28</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	28
4.2 ANÁLISE DO PERFIL DA POPULAÇÃO.....	29
4.3 FATORES DE HERZBERG NA EMPRESA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	30
4.4 FATORES QUE MAIS INTERFEREM E QUE MENOS INTERFEREM NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO.....	36
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO</b> .....	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas dentro das organizações é de extrema importância para o alcance dos objetivos de toda administração. Por tratar-se de um fator essencial em uma organização, a gestão de pessoas é constantemente motivo de preocupação, pois uma boa gestão dos mesmos alavanca bons resultados.

Para Schikmann (2010) bom desempenho é a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, o trabalho sendo realizado da melhor forma possível, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas da organização, atingindo os resultados almejados e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma constante e consecutiva.

A Gestão de Pessoas ganhou destaque ao tornar-se um fator indispensável no processo de aquisição de eficiência e eficácia na prestação de serviços. Para Chiavenato (2009, p. 2), “a gestão de pessoas compreende os indivíduos que participam das organizações e que nelas realizam suas funções para dinamizar os recursos organizacionais”.

Nas empresas privadas, já existe comprovação da importância da gestão de pessoas. Essa é uma questão que também envolve a melhoria e a eficácia dos serviços no setor público, já que as instituições públicas têm por obrigação oferecer bens e serviços públicos de qualidade à sociedade. Assim, para melhorar o desempenho dos indivíduos, servidores públicos, é necessário que estes estejam motivados com o trabalho que realizam (SCHIKMANN, 2010).

Conforme Gil (2007), a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Têm sempre origem em uma necessidade. Assim, cada indivíduo dispõe de motivações próprias, geradas por necessidades distintas.

Na administração pública, mesmo possuindo características peculiares e distintas das instituições privadas, a motivação também é fator essencial. Deste modo, é imprescindível que toda a estrutura administrativa esteja motivada para atender as necessidades do cidadão. O setor público possui particularidades quanto aos processos que versam sobre a seleção, contratação, estabilidade e progressão da carreira de seus servidores, o que por vezes limita a ação do gestor público no que tange sobre a implementação de gratificações e recompensas. Somente a aprovação em concurso público assegura o acesso ao emprego público e, nestes ambientes organizacionais não são permitidos recompensas ou aumentos salariais

em virtude da meritocracia ou bom rendimento. Assim, é interessante estudar o desenvolvimento da motivação neste cenário.

Diante da importância da motivação dos servidores públicos apresentada e com base nos estudos realizados durante a especialização em Gestão Pública, procurou-se realizar um estudo em uma organização pública municipal. Delimitou-se o setor da educação e direcionou-se à educação infantil. A organização definida foi a Prefeitura Municipal de Camargo, no estado do Rio Grande do Sul (RS), através da Secretaria de Educação e mais especificamente a Escola Municipal de Educação Infantil (E.M.E.I) Gabriela Boff. Esta escola foi inaugurada no ano de 2012 e foi a primeira a proporcionar atendimento de crianças da faixa etária de 6 meses à 2 anos de idade. Atende um total de 44 crianças em turno integral, Possui em seu quadro 17 servidores, sendo 1 diretora, 4 professoras, 2 serventes e 10 atendentes de educação infantil.

Sua relevância fica comprovada com a obrigatoriedade do município em oferecer educação infantil e a necessidade dos pais de obterem a oportunidade de deixarem seus filhos em um ambiente propício ao seu desenvolvimento, durante o horário de seu trabalho. Considerando-se que as pessoas são o que há de mais importante em uma organização, seja pública ou privada, compreende-se a importância dada à identificação dos fatores que as motivam no trabalho. Desse modo, questiona-se: **quais os fatores motivacionais dos servidores públicos municipais na função de auxiliar de educação infantil, na E.M.E.I Gabriela Boff, no município de Camargo (RS)?**

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos determinam as metas a serem atingidas pelo trabalho científico. A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram esse estudo.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é analisar os fatores motivacionais dos servidores públicos municipais na função de auxiliar de educação infantil, na E.M.E.I Gabriela Boff, no município de Camargo (RS).



### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Levantar o perfil dos servidores auxiliar de educação infantil da E.M.E.I Gabriela Boff;
- b) Identificar os fatores de motivação dos servidores auxiliar de educação infantil da E.M.E.I Gabriela Boff;
- c) Identificar os fatores de desmotivação dos servidores auxiliar de educação infantil da E.M.E.I Gabriela Boff.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas passou a ter mais relevância na Administração Pública após o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), que introduziu a nova administração pública brasileira. Apesar deste reconhecimento, a escassez de funcionários, a deficiência ou inexistência de planos de cargos e carreira para determinados cargos contribui para o desestímulo dos servidores estáveis e desistência de candidatos a ingressar no setor público. Além disso, nos últimos anos, com os meios de comunicação e o acesso as informações de gestão pública tornaram a sociedade mais exigente por serviços públicos eficientes. Segundo Schikmann (2010), a adequação dos serviços às necessidades dos usuários e a sua qualidade, são aspectos determinantes para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.

A influência da motivação no bom desempenho do funcionário é alvo de estudo de diversos autores (VROOM, 1964; LOCKE, 1968; LOCKE; LATHAM, 1990; MINER, 2005). Contudo, a maior parte desses estudos utilizou empresas do setor privado como foco em suas pesquisas.

Embora ainda distante das discussões no campo do setor público, a motivação é um fator preponderante e que influencia diretamente as atividades dos servidores. De maneira crescente, a sociedade exige das instituições públicas prestação de serviços de qualidade. Desta forma, é necessário que o setor público seja fonte de análise, demonstrando a relevância deste estudo pelo fato de pesquisar um tema ainda pouco explorado e que, com o estudo dos fatores motivacionais dos servidores pode contribuir com a melhora dos resultados de

qualidade no atendimento ao público, bem como no relacionamento interno da organização.

O desafio da gestão de pessoas é proporcionar à organização indivíduos bem capacitados, com uma cultura de alto desempenho, além de atuar conforme as diretrizes definidas. Sabendo que a motivação é essencial para o sucesso de qualquer atividade humana, o grande desafio é fazer com que as pessoas mantenham ao longo do tempo o mesmo entusiasmo e, quando se trata do serviço público, o desafio é ainda maior.

## 2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Com o intuito de embasar teoricamente o estudo e fundamentar a pesquisa, o presente capítulo apresenta definições a respeito da gestão de pessoas no setor público e motivação no trabalho, bem como as suas respectivas teorias.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Os constantes avanços que o mundo globalizado apresenta, a competitividade que move as relações de mercado, as buscas constantes por bons resultados financeiros e excelência nos serviços prestados requer que os gestores efetivem um bom plano de gerenciamento de seus recursos e especialmente os relacionados com a gestão de pessoas, já que o capital humano é a base para o alcance de conquistas. A expressão Gestão de Pessoas visa definir o modelo de relacionamento existente no ambiente de trabalho das organizações, ou seja, uma função gerencial que procura a cooperação dos indivíduos que atuam na mesma organização para que juntos possam atingir os objetivos organizacionais e individuais.

No estudo de Santana (2011, p. 31), este esclarece que:

A demissão no serviço público ocorre se houver sentença judicial ou processo administrativo que resulte em decisão negativa para os funcionários ou em caso de baixo desempenho dos servidores em estágio probatório. Outra situação que permite a exoneração dos servidores é o excesso de despesas públicas, que consta na Lei nº 9.801 de 14/06/99.

Assim no entendimento de Leal (2012, p. 35) espera-se que o servidor se transforme e seja um agente motivador e incentivador em seu ambiente de trabalho, com o intuito de impulsionar os colegas a agirem com empenho, por meio de suas competências. Isso reflete num resultado de transformação da mentalidade, na estrutura e na cultura do serviço público, onde a eficiência, a qualidade e a celeridade dos processos, sejam fatores primordiais.

Para Santana (2011, p. 31) os servidores públicos são identificados na sociedade de maneira negativa, pelo fato de serem pessoas acomodadas, descomprometidas, sem motivação para trabalhar. No setor público, por garantir estabilidade para os servidores efetivos, alguns não se comprometem e não

trabalham com a responsabilidade devida, pois sabem que há pouco risco de ficarem desempregados.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES

A motivação nas organizações há tempo vem sendo estudada e sua importância corrobora para que o interesse pelo assunto e seus reflexos mantenham-se presentes. O estudo da motivação é considerado indispensável dentro do campo organizacional, pois conforme Bergamini (2008) é de grande interesse conhecer quais os fatores que devem ser considerados como determinantes dos mais diferentes tipos de motivação que se pode alcançar no trabalho.

Apesar de ser um tema bastante complexo, a motivação não deve ser excluída dos estudos, principalmente os relacionados ao setor público. Para que as metas e objetivos sejam alcançados e o bom desempenho na execução das atividades seja atingido, é importante que os servidores estejam motivados e comprometidos. Segundo Bergamini (2008) o termo motivação provém originalmente do latim *movere*, que significa mover, e a partir deste a definição de motivação que caracteriza um estado de ação ou dinâmica e que canaliza o comportamento em direção aos objetivos.

Conforme Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 7) os primeiros estudos relevantes sobre o fenômeno da motivação surgiram na metade do século XX, após a finalização da Segunda Guerra Mundial. Nesse período os Estados Unidos experimentaram um período de grande crescimento econômico e suas empresas buscavam desenvolver meios para melhorar a eficácia operacional, diante das novas condições de mercado e exigências externas. A motivação contribuiu para desenvolver a motivação do indivíduo na organização e a mudança da percepção das pessoas no ambiente de trabalho.

Para compreender o que é motivação torna-se necessário que se conheça as causas e os motivos que determinam que as pessoas comportem-se de tal maneira. Brunelli (2008, p. 25) relata que:

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabe-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações.

Deste modo, nota-se que os desejos que movem o ser humano a desenvolver-se nas organizacionais ou na própria vida pessoal, são baseados em algo com ênfase ao planejamento, atitudes, percepções, desafios e sentimentos.

Na visão de Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 4) a motivação representa um conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um ser humano. Isso atribui um maior comprometimento com a empresa onde trabalha. Nesse sentido, conhecer a dinâmica da motivação no trabalho de seus colaboradores oportuniza a intervenção objetiva no processo de gestão de pessoas visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais.

Outro fato importante a ser observado por Brunelli (2008, p. 28) refere-se que os desenvolvimentos na administração e planejamento das empresas tem sido relevantes para a motivação e a eficácia das organizações. A tarefa da administração não é dever de motivar as pessoas que trabalham, mas cita que a motivação é um processo interno, íntimo de cada pessoa. Assim cada empresa pode e deve criar um ambiente motivador, em que as pessoas devem satisfazer suas necessidades individuais. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar.

No entendimento de Maciel e Sá (2007, p. 67) a motivação tem mudado de sentido. Foi constatado em seus estudos que cada pessoa já carrega consigo suas próprias motivações, ou seja, aquilo que mais desperta interesse. Cabe encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O mais importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a sinergia motivacional, e também, foi possível identificar que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que não tenham para eles algum significado.

Para todas as ações existem uma razão de ser. As atitudes de um ser humano são moldadas ao tipo de comportamento que carrega em si, desde a infância. Por exemplo, o desejo de prosperar e de buscar aperfeiçoamento, é algo

relacionado à motivação de conquistar uma oportunidade de emprego melhor do que a atual circunstância.

Faller (2004, p. 27) afirma que para compreender o que é motivação é preciso entender os motivos que impelem as pessoas a se comportarem de certa maneira. A motivação relaciona-se com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela incita as pessoas a se superar e a persistir na consecução dos objetivos que almejam. Os primeiros estudos sobre motivação remontam à antiguidade. A quantidade de teorias, modelos e técnicas que cuidam da motivação no trabalho é extensa e diversificada.

## 2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Ao longo do tempo, estudiosos promoveram o exame da motivação e conseqüentemente formularam teorias a cerca dos resultados obtidos sobre este tema. A motivação surge como ferramenta para valorização do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Mas para compreender a motivação é necessário entender suas causas, ou seja, os motivos pelos quais levam as pessoas a agirem de tal modo. A motivação está relacionada intimamente com cada pessoa e estimula cada um a agir de maneira a superar obstáculos e alcançar os objetivos que anseiam.

As teorias de estudo da motivação dividem-se em duas categorias: teorias de processo, as quais buscam interpretar como o indivíduo se motiva e procuram entender como um comportamento é ativado, orientado, conservado e encerrado e, as teorias de conteúdo que visam identificar o que motiva as pessoas e relacionam-se ao interior de cada indivíduo ou em seu ambiente de trabalho, ou seja, um fator intrínseco, baseado nas necessidades humanas.

### 2.3.1 Teorias de Processo

As teorias de processo de motivação apresentadas são: Teoria da Equidade de Adams, Teoria da Expectância de Vroom e Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke.

### 2.3.1.1 Teoria da Equidade

Desenvolvida por J. Stacy Adams, a Teoria da Equidade, enfoca a percepção dos indivíduos sobre a justiça de tratamento se comparados aos outros. Davis e Newstrom (2004) relatam que pela teoria da equidade, os funcionários tendem a julgar a justiça confrontando os inputs e as contribuições relevantes no ambiente de trabalho com as recompensas que recebem e também relacionando-as a outras pessoas tomadas como parâmetro. Desta forma, os funcionários realizam uma comparação do seu próprio trabalho (resultados obtidos) em relação ao que se coloca nele (insumos), com o trabalho/insumos dispendidos por outras pessoas, colegas de trabalho.

Se, os resultados percebidos durante esta comparação, demonstrarem que as relações se equiparam, diz-se que existe uma situação de equidade, ou seja, justa. Caso a comparação parecer desigual, o sentimento acarretado é de injustiça e ao perceber tal situação, eles tentarão corrigir esta situação (ROBBINS, 2009). Para a maioria dos funcionários, satisfazer as suas necessidades, não atinge as suas aspirações. Estes buscam um sistema de recompensas que seja justo, recompensas estas que podem ser sociais, econômicas ou psicológicas.

Na compreensão de Muchinsky (2004, p. 371), a teoria da equidade tem quatro partes principais. Por ser uma teoria com base perceptual, o indivíduo percebe a si mesmo em comparação com os outros. A pessoa que percebe é chamada de "Pessoa". Postulou-se que a Pessoa compara a si mesma com o outro indivíduo. Essa outra pessoa é chamada de "Outro". Todos os recursos que a pessoa traz para o trabalho são o terceiro componente; coletivamente esses recursos são chamados de "Subsídios". Os subsídios incluem educação, inteligência, experiência, habilidades, tempo de casa, nível de esforço saúde da pessoa. Os subsídios são qualquer coisa de valor ou importância percebida que a pessoa traz para o trabalho. Todos os benefícios que a pessoa obtém do trabalho são o quarto componente, coletivamente chamado de "Recompensas". As recompensas incluem a remuneração, os benefícios, as condições de trabalho, os símbolos de status e assim por diante. São aqueles fatores que a Pessoa percebe como resultado do emprego.

A recompensa salarial, por exemplo, deve ser atribuída de forma justa entre os membros da equipe, porém, todos os membros devem ter recompensa, pelo fato

de ser equipe e todos estão engajados ao mesmo objetivo. Embora uns se destaquem além do esperado, no entanto merecem uma recompensa diferenciada.

Para Bonetti (2010, p. 30) a busca pela equidade ou a forma como a iniquidade é analisada na empresa reflete de maneiras diferentes em cada pessoa. Há indivíduos que ao se sentirem menos valorizados na empresa demitem-se com o objetivo de fugir da situação ou com o intuito de afetar a organização. Sendo assim, também existem indivíduos mais tolerantes e complacentes que acabam superando a situação.

No desenvolvimento dos estudos de Robbins (2009, p. 146), a teoria estabelece formas concretas por meio de:

- a) quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários super-remunerados vão produzir mais que os funcionários pagos com equidade. Os funcionários que recebem por hora e os assalariados vão gerar maior qualidade ou quantidade de produção para aumentar a entrada na relação e restabelecer a equidade.
- b) quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários super-remunerados vão produzir menos do que os funcionários pagos com equidade, mas farão unidades de qualidade melhor. Os indivíduos pagos por peça produzida vão aumentar seu empenho para conseguir a equidade, o que poderá resultar em melhor qualidade ou maior volume. Assim o aumento do volume só fará aumentar a injustiça, já que resultará em maior pagamento. O esforço é dirigido mais para a melhoria da qualidade do que para o aumento do volume.
- c) quando o pagamento for feito por tempo, os funcionários sub-remunerados vão produzir menos ou com menor qualidade. O empenho diminuirá, o que resultará em menor produtividade ou em produção de qualidade inferior quando comparados com funcionários pagos com equidade.
- d) quando o pagamento for feito por volume de produção, os funcionários sub-remunerados produzirão um grande número de unidades de baixa qualidade, em comparação com os funcionários pagos com equidade. Os indivíduos pagos por peça produzida conseguirão assim a equidade, pois a troca da qualidade pela quantidade vai resultar em aumento na recompensa, com pouco ou nenhum aumento nas contribuições.

Todavia, é necessário ressaltar que quando um indivíduo é admitido, o mesmo cria toda uma expectativa de crescimento pessoal e profissional, troca de conhecimento, aprimoração de processos, *feedback*, relacionamento entre colegas. Em contrapartida, com o passar do tempo, se a remuneração e benefícios não paga todo esse conjunto de ações mencionado, ocorre certa frustração no local de trabalho, reduzindo a produtividade e comprometimento com as atividades até que ocorre a procura por outro local de trabalho.



### 2.3.1.2 Teoria da Expectância de Victor Vroom

O modelo proposto por Victor H. Vroom enfoca os estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Esta teoria argumenta que a tendência para agir de determinada forma depende da expectativa de que essa ação possa transformar-se em um resultado atrativo para o indivíduo.

Conforme Robbins (2009) esta teoria tem três relações como foco principal: Atração-importância: que o indivíduo confere ao resultado ou recompensa a ser alcançada; Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levá-lo ao desempenho; e, Relação desempenho-recompensa: o grau em que um indivíduo acredita que seu bom desempenho resultará em uma boa recompensa. A partir dessa visão teórica os indivíduos fazem suas escolhas baseadas em objetivos de recompensa não alcançados.

Convém destacar que cada empresa apresenta relações de acordo com sua necessidade. No entanto cada relação não comporta ser trabalhada de forma isolada e sim no conjunto das mesmas, conseguem resultados mais eficientes e que beneficiam empresa e colaboradores. Esta teoria, porém, não foi exaustivamente testada empiricamente, dificultando sua validade.

### 2.3.1.3 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Esta teoria formulada por Locke (1968) concluiu que desempenhar uma determinada função, com objetivos e metas, constitui uma fonte de motivação. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado.

Segundo Spector (2010, p. 303) “os princípios da fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria”. Em paralelo, o mesmo autor afirma que o princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Pelo fato de objetivos estarem relacionados a

comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento.

Através da teoria de Locke e Latham pode-se constatar que os objetivos mais difíceis levam a níveis mais altos de desempenho. O comprometimento com um objetivo pode ser proporcional à sua dificuldade. Assim os objetivos mais difíceis geram um comprometimento maior com sua realização. Quanto mais específico o objetivo, mais concentrado o esforço do indivíduo para sua consecução e mais direcionado o comportamento. Importante destacar que a pessoa receba *feedback* sobre o seu desempenho, isso orienta o colaborador se o mesmo deve se esforçar mais ou continuar no mesmo ritmo (MUCHINSKY, 2004, p. 385).

Sendo assim o *feedback* torna-se uma prática de gestão que faz a diferença no ambiente de trabalho. Um líder deve saber que o foco dele são as pessoas e não totalmente a parte operacional.

Muchinsky (2004, p. 386) em seu conhecimento, afirma que a fonte de motivação, nessa teoria é a fixação do objetivo, é o desejo e a intenção de atingi-lo, o que precisa ser aliado à aceitação do objetivo. Em vez de encarar a motivação como um produto de necessidade inata, de sentimentos de iniquidade ou de programações de reforço, a teoria da fixação de objetivos pressupõe que as pessoas fixam objetivos aceitáveis e depois canalizam seus esforços para a sua concentração.

Essa teoria no geral deve ser avaliada de forma pacífica pelo fato de não interferir negativamente a qualidade de vida do colaborador. Um ambiente em que o foco é somente trabalho atinge diretamente os aspectos emocionais e sentimentais, ocorrendo pontos negativos como rotatividade, *turnover*, depressão, os quais são os obstáculos com maior frequência nas empresas.

### **2.3.2 Teorias de Conteúdo**

Alguns autores como David McClelland, Abraham Maslow e Frederick Herzberg consideram que a motivação humana é um fator intrínseco, baseado nas necessidades humanas. São as chamadas teorias motivacionais de conteúdo.

### 2.3.2.1 Teoria contingencial de David McClelland

A teoria contingencial desenvolvida por David McClelland obteve conclusões relacionadas com a motivação, onde resultou em um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, afiliação e de poder. Esta motivação apresenta-se dinâmica e as necessidades e intensidade são variáveis entre os indivíduos (FALLER, 2004).

A necessidade de realização, para Faller (2004, p. 39), é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. Esse desejo de realização é controlado por várias forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimento e habilidade. A necessidade de poder é de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante que essa necessidade tenha a intensidade alterada de acordo com cada indivíduo. Ainda na visão do mesmo autor, a necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos.

Bonetti (2010, p. 26) afirma que a necessidade por realização parte do indivíduo de querer fazer um trabalho cada vez melhor, aceitando novos desafios e responsabilidades pessoais de alcançar o sucesso com êxito ou fracassar. A busca pela realização decorrente de uma situação possível é característica desta necessidade, na qual o objetivo principal não é o cumprimento da sua atividade de qualquer forma, mas sim desenvolver um trabalho eficiente desde o início do projeto.

Em relação à necessidade de poder, Bonetti (2010, p. 27) esclarece que a pessoa tem o desejo de controlar e influenciar as outras pessoas ao seu redor, a fim de sentir-se motivada no trabalho. Sendo assim, não se deve associar grande prestígio com grande desempenho, pois as pessoas com este comportamento tendem a se importar mais em controlar e manipular a situação que propriamente com os resultados alcançados.

No tocante à necessidade por associação ou afiliação Bonetti (2010, p. 27) esclarece:

Reflete a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, estabelecer e manter amizades no seu trabalho. Este perfil de funcionário prefere ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal. Indivíduos com esta orientação tendem a buscar amizades, relações de cooperação mútua – e não competitivas – e relacionamentos com alto grau de compreensão entre as partes.

Nesse sentido, as necessidades são adquiridas e aceitas a partir das experiências vivenciadas pelo indivíduo, cada comportamento que tenha gerado uma recompensa positiva tende a ser repetido muitas vezes com frequência. Assim, são construídos certos padrões de comportamento, que refletem de forma direta no desempenho, seja ele, pessoal ou profissional.

#### 2.3.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

A teoria sobre motivação apresentada pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow em 1943 define que a motivação humana é despertada a partir das necessidades pessoais de cada indivíduo. A pesquisa de Maslow, mencionada por Dias (2003, p. 72), refere que as pessoas dirigem-se para certas necessidades em ocasiões específicas e que buscam principalmente a autorrealização. Estas necessidades foram organizadas em uma hierarquia com cinco categorias conforme a predominância e probabilidade. No primeiro nível, da hierarquia das necessidades proposta por Maslow, se encontram as necessidades fisiológicas: fome, sede, sono e outras. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica.

Em seguida, no segundo nível apresentam-se as necessidades de segurança e proteção: caracterizam-se pela segurança, integridade, estabilidade e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. No terceiro nível estão as necessidades sociais relacionadas ao convívio social; afeição, aceitação social e amizade. As necessidades de autoestima e reconhecimento estão dispostas no quarto nível e correspondem a fatores internos como autonomia, senso de competência e fatores externos como estima, status, reconhecimento e prestígio. No nível mais elevado das necessidades humanas encontram-se as necessidades de autorrealização e satisfação que compreendem o crescimento pessoal e autodesenvolvimento. Na medida em que as necessidades são supridas, a pessoa tenta satisfazer a próxima da hierarquia.

Zacca (2011, p. 13) esclarece que Maslow identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente, concluindo que o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. Essa teoria apresentou as reais necessidades humanas organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância.

Ainda na visão de Zacca (2011, p. 14) fica esclarecido que:

Os pontos principais desta teoria estão relacionados com o fato de que só as necessidades ainda não satisfeitas são capazes de influenciar o comportamento, ou seja, uma necessidade satisfeita não é motivadora. Além disso, as necessidades estão estruturadas em ordem de importância, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, logo outra emerge e exige também ser satisfeita.

A cada superação das necessidades, é como se desenvolvesse uma nova experiência, a cada nova descoberta, mais facilidades de executar as tarefas mais antigas, é uma nova energia impulsionadora que desafia o ser humano a testar suas capacidades e limitações.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento (FREITAS, 2014, p. 24). Porém de outro lado, são muitas críticas feitas a esta teoria que fazem ressaltar sobre as dificuldades de avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte. Isso está atrelado a subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores. No entanto essas críticas não validam a teoria, pelo fato de Maslow não fornecer substanciação empírica e muitos estudos que buscaram validá-la não encontraram sustentação para as mesmas (FREITAS, 2014, p. 24).

A ciência da administração tem fatos que comprovam que essa teoria não tem sustentabilidade empírica, porém agregam de forma considerável as situações diárias que as organizações se deparam. Sendo assim, resta a sugestão de investigar e desenvolver novas descobertas, buscando dados concretos que mostrem a evolução da ciência.

### 2.3.3 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg é baseada no equilíbrio entre a natureza dos seres humanos, e as necessidades físicas. Ambas podem complementar-se como fator motivacional, ou podem ser variáveis independentes, sendo uma pode gerar motivação e outra desmotivação, por exemplo.

Ao propor a teoria dos dois fatores, Frederick Herzberg descreveu que as organizações necessitam cuidar de dois tipos de fatores que influenciam diretamente a motivação dos indivíduos no trabalho. O primeiro corresponde ao grupo dos fatores higiênicos, que se referem ao ambiente onde o trabalho é realizado, ou seja, fatores extrínsecos. O segundo grupo, dos fatores motivacionais, que são propriamente ao conteúdo do trabalho executado, e são os fatores chamados intrínsecos (OLIVEIRA, 2010).

A partir do modelo proposto por Herzberg, pode-se diagnosticar condições extrínsecas (fatores higiênicos) que afetam a motivação do servidor em relação ao trabalho que executa e intrínsecas (fatores motivacionais) que afetam a motivação do servidor quanto a sua inserção organizacional. Os fatores higiênicos ou de manutenção podem levar à insatisfação, quando ausentes. Já os fatores motivadores, quando presentes provocam a satisfação no trabalho (FALLER, 2004).

Conforme Herzberg mencionado por Faller (2004, p. 34) estes fatores precisam ser analisados distintamente e “o oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas ausência de satisfação; e da mesma forma o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação”.

No estudo de Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 9) a teoria da higiene motivacional sugere o enriquecimento científico da função como oportunidade de crescimento psicológico e conseqüentemente, instrumento de motivação no trabalho. Também nominado de enriquecimento do cargo ou *empowerment* representa o processo pelo qual se atribui influencia ou poder acrescido a uma posição, concede-se autonomia ao colaborador ao inseri-lo no processo de tomada de decisão.

Santana (2011, p. 21) explica que os fatores que influenciam a satisfação ou motivação no trabalho são distintos e independentes dos fatores que causam insatisfação no trabalho. Nesse sentido, Herzberg concluiu que a satisfação e

insatisfação não são sentimentos antônimos. Os fatores que levam à satisfação se referem ao conteúdo do trabalho, às atividades desenvolvidas pelos funcionários, conhecidos como fatores motivadores. Estes são necessários para melhorar a execução do trabalho e contribuem muito pouco para a insatisfação do trabalhador. Os elementos que causam insatisfação dizem respeito ao ambiente de trabalho e foram chamados de fatores de higiene, conhecidos como fatores que previnem a insatisfação no trabalho e por possuir relação com o ambiente. Os fatores de higiene pouco influenciam a satisfação profissional.

Ainda na concepção de Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 9) constata-se que:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.

No campo prático ocorrem rotatividade e absenteísmo nas empresas por considerarem em déficit os fatores de higiene, ou seja, insuficientes para o exercício de uma vida social digna, o que vai contra as regras estabelecidas por Herzberg. Sendo assim, de nada adianta ter fatores de motivação favoráveis se em contrapartida, os fatores de higiene deixam a desejar, e vice-versa.

Spector (2010, p. 288) apresenta a ideia de que a teoria dos dois fatores (ou a teoria da motivação-higiene) de Herzberg afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias – as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico.

No entanto, Robbins (2009, p. 135) argumenta que quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Para motivar as pessoas no trabalho Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Como as demais teorias, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg também foi alvo de críticas. Robbins (2009) aponta que o procedimento adotado é limitado em sua metodologia; a confiabilidade da metodologia é questionável devido às diversas interpretações; a teoria ignora variáveis situacionais e, que Herzberg em sua proposta apresenta uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação. Apesar de tantas críticas, a Teoria dos Dois Fatores foi amplamente propalada e influenciando tantos outros estudos sobre o comportamento humano no contexto organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta os meios propostos para utilização na pesquisa e que foram necessários para o alcance da resposta do problema de pesquisa proposto por este trabalho e cujo objetivo foi de analisar os fatores motivacionais dos servidores públicos na função de auxiliar de educação infantil na E.M.E.I Gabriela Boff, no município de Camargo (RS).

#### **3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

No método procura-se organizar e identificar as diversas etapas de elaboração de uma pesquisa, com o objetivo de adquirir conhecimento do problema proposto. É o caminho para se chegar a um fim, pode ser entendido como caminho de se chegar à verdade em ciência, ou como conjunto de procedimentos, que ordenam o pensamento e esclarecem meios para se chegar ao conhecimento (YIN, 2005, p. 31).

A pesquisa realizada, conforme o objetivo geral define-se como uma pesquisa descritiva. Na visão de Gil (2010, p. 27) a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Também podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

O método de estudo, a ser realizado neste trabalho, definiu-se como estudo de caso que, segundo Gil (2010), refere-se a uma técnica de pesquisa que consiste em explorar profundamente um ou poucos fenômenos, de modo que este seja amplamente delineado e conhecido. Da mesma forma, Yin (2005, p.32) complementa que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que indaga um



fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são nitidamente determinados.

Conforme a abordagem do problema, o estudo define-se por pesquisa quantitativa. Richardson (2012, p. 71) afirma que o método quantitativo tem como princípio a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às interferências.

### 3.2 POPULAÇÃO PESQUISADA

Segundo Diehl e Paim (2002, p. 64), “população ou universo é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa.

Assim, para a realização deste estudo, a população alvo foi constituída por 10 servidores públicos municipais que exercem a função de auxiliar de educação infantil na E.M.E.I Gabriela Boff. Estes servidores foram nomeados no último concurso público realizado pelo município, desempenham seu trabalho em dois grupos, sendo os turnos de seis horas cada. O primeiro turno compreende o horários das 7 às 13 horas e o outro das 12 às 18 horas. Convém mencionar que, devido apresentar atestado médico e estar afastado do ambiente de trabalho, um funcionário não pode responder, totalizando assim uma população de 9 sujeitos.

### 3.3 COLETA DE DADOS

São inúmeros os instrumentos para coleta de dados. Assim, torna-se necessário que o pesquisador opte pelo instrumento que possibilite atingir os melhores resultados. Conforme Gil (2008, p. 121), o questionário define-se como a técnica de investigação composta por questões submetidas a pessoas, com o propósito de obter informações a respeito de valores, crenças, conhecimentos, sentimentos, interesses, expectativas e outros. Para execução deste trabalho, o instrumento adotado para coleta de dados foi o questionário.

Inicialmente, solicitou-se a autorização do prefeito municipal e da secretária de educação para contatar com os servidores da E.M.E.I e utilizar os dados coletados. Em seguida, apresentou-se aos servidores o motivo da consulta, o objetivo do estudo e o consentimento para realização do estudo.

No presente estudo, as variáveis utilizadas para elaboração do questionário basearam-se nos fatores higiênicos e motivacionais identificados pela teoria de Herzberg. As variáveis do estudo constituem uma direção para o pesquisador aplicar o instrumento de pesquisa e assim obter o resultado e a investigação por completa, conforme apresentadas no Quadro 1. Estas variáveis permitiram, através de cada afirmativa, indicar a percepção dos respondentes a cerca da motivação dos mesmos em seu ambiente de trabalho.

<b>Fatores</b>	<b>Dimensões</b>
Fatores higiênicos	Política e administração da organização Supervisão Condições físicas de trabalho Remuneração Relacionamento interpessoal Segurança no trabalho Vida pessoal Status
Fatores motivacionais	Realização Reconhecimento O trabalho em si Progresso Crescimento Responsabilidade

Quadro 1 – Variáveis do estudo  
Fonte: baseado na teoria de Herzberg

O questionário aplicado neste estudo (Apêndice A) foi estruturado e composto de duas partes. Na primeira parte, através de perguntas fechadas e de seleção, buscou identificar o perfil dos entrevistados. Na segunda parte, o questionário formou-se por 27 questões afirmativas, baseadas nos fatores higiênicos e motivacionais baseados na teoria de Herzberg. Para a resposta de cada questão, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Indiferente; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente. Da mesma forma, foi disponibilizada uma questão para que fossem assinalados os três fatores que julgassem mais interferir na motivação e sublinhados os três fatores que menos interferem em sua motivação. Tal instrumento foi aplicado no dia 16 de abril de 2015, nas dependências da organização em estudo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados, conforme Yin (2005, p. 137), define-se em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar as evidências quantitativas para atingir o que foi proposto no início do estudo.

Desta forma, os dados coletados a partir do questionário foram analisados quantitativamente através de tabulação e de planilhas do aplicativo Microsoft Excel. A apresentação dos dados foi exibida em tabelas, com a incidência de média e desvio padrão. Quanto mais alta a média mais motivação ocorre. O desvio padrão serve para identificar a variação das respostas obtidas para a mesma dimensão, apresentando um assim um desvio padrão que varia a diferença entre as respostas. Caso o desvio padrão for zero significa que as respostas não obtiveram diferença, ou seja, todas as dimensões apresentaram resposta igual. Quanto mais alto o desvio padrão, mais diferentes são as respostas entre os investigados.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados, discutidos e analisados os resultados da pesquisa. Primeiramente é destacada a caracterização do setor em estudo, demonstrando o perfil dos servidores da organização. Seguidamente são apresentados os resultados que foram analisados cuidadosamente, sucedidos das considerações finais.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Prefeitura Municipal de Camargo tem o endereço do centro administrativo municipal localizado na Rua Padre Stripolli, nº1150, no centro da cidade. Seu prédio ocupa as antigas instalações de uma escola. Conta com uma estrutura de aproximadamente 20 salas, onde estão distribuídas as secretarias da Administração e Finanças; da Cidade, Indústria, Comércio e Serviços; da Educação; da Agricultura e Secretaria de Obras. Nos fundos do prédio localiza-se também a garagem da frota de veículos. A secretaria de Saúde e Assistência Social tem sua sede no Centro Municipal de Saúde. No total, a administração conta com 180 servidores municipais, sendo 11 de cargo eletivo, 140 de cargo efetivo e os outros 29 distribuídos em cargos de comissão, contratos temporários e assessoria.

A prefeitura é a maior organização constituída no município e tem seu horário de funcionamento compreendido na parte da manhã das 7:30 às 11:30 horas e, pela tarde das 13:30 às 17:30 horas. Este estudo delimitou-se por estudar os servidores que atuam no setor da educação, especialmente com a educação infantil. A população definida para este estudo caracterizou-se por compreender todos os servidores municipais que desempenham a função de auxiliar de educação infantil na E.M.E.I Gabriela Boff no Município de Camargo (RS). A escola iniciou suas atividades no ano de 2012 e a partir de então passou a atender as crianças do município que possuem faixa etária de 6 meses a três anos de idade. Atualmente, conta com 44 crianças em turno integral e para atendê-los a administração pública disponibiliza os atendentes que correspondem no total de 10 funcionários públicos.

## 4.2 ANÁLISE DO PERFIL DA POPULAÇÃO

Para análise da população, inicialmente, através do instrumento de coleta de dados, foram investigados a idade, o sexo, estado civil e grau de instrução. Essas variáveis são importantes para identificar os indivíduos que trabalham neste setor e pelo fato de interferir no grau de motivação no ambiente de trabalho. Isso se explica através das atividades conciliadas entre as responsabilidades do trabalho, responsabilidades do domicílio pessoal e atividades escolares.

De acordo com a Tabela 1, em relação ao sexo, foi possível observar no estudo que 11,1% dos investigados (1 respondente) são do sexo masculino, e 88,9% (8 respondentes) são do sexo feminino. Em relação à idade, os funcionários podem ser definidos como uma população jovem, visto que sua maioria 66,7% (6 respondentes) possui até 30 anos e os demais, 33,3% (3 respondentes) possuem entre 31 até 40 anos.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	1	11,1
Feminino	8	88,9
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 30 anos	6	66,7
De 31 até 40 anos	3	33,3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Solteiro	1	11,1
Casado	5	55,6
Outros	3	33,3
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>
<b>Grau de Instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Ensino Médio	2	22,2
Superior incompleto	2	22,2
Superior Completo	3	33,4
Pós-graduação	2	22,2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Em relação ao estado civil, 11,1% são solteiros (1 respondente), 33,3% (3 respondentes) possuem união estável, e 55,6% (5 respondentes) são casados,

confirmando a necessidade dos mesmos em possuir ocupação fixa e poder disponibilizar de renda mensal para próprio sustento e da família.

Quanto ao grau de instrução 22,2% (2 respondentes) possuem ensino médio, 22,2% (2 respondentes) possuem superior incompleto, 22,2% (2 respondentes) possuem pós-graduação e, 33,4% (3 respondentes) possuem superior completo. O grau de instrução é importante, pois determina a qualidade das relações de trabalho e comprometimento com as atividades, além da perspectiva de crescimento através do plano de carreira municipal.

Neste caso, pode-se perceber que 22,2% (2 respondentes) dos respondentes possuem ensino médio, a escolaridade mínima exigida para a participação no concurso público neste cargo e que os demais, 88,8% (7 respondentes) já tem nível de escolaridade superior, o que pode proporcionar a busca por novas oportunidades em outros processos de seleção.

Assim, o perfil dos entrevistados determina-se por maioria feminina, com idade de até 30 anos, casadas e com ensino superior completo.

#### 4.3 FATORES DE HERZBERG NA EMPRESA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Na segunda parte do questionário, foram apresentadas questões afirmativas onde o respondente deveria indicar a nota correspondente à percepção do mesmo quanto a dimensão que lhe era apresentada: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Indiferente; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente . As dimensões a seguir referem-se aos fatores higiênicos identificados pela teoria de Herzberg e que através das afirmativas 1 à 13 foram avaliadas, como mostra a Tabela 2.

Em relação à dimensão políticas e regulamentos igualitários, os investigados apresentaram nota média 3 com desvio padrão de 0,92, ou seja, mostraram-se indiferentes, não apontando ser um fator de motivação nem desmotivação. O cenário atual oportuniza o respeito do ser humano no espaço do trabalho, de acordo com seu estilo de vida na sociedade. É uma barreira que deve ser rompida pelas empresas em busca da formação da nova identidade cultural. O resultado investigado vai ao encontro de Gouveia et al. (2006, p. 422) “as pessoas ao responderem sem preconceito podem ser guiadas por interesses pessoais (motivadas internamente) ou orientadas pelo interesse de como podem parecer aos olhos dos outros (motivadas externamente)”.

Tabela 2 – Fatores Higiênicos

Dimensões	Nota mínima	Nota máxima	Média	Desvio Padrão
1) As políticas e regulamentos são isonômicos (igualitários).	2	4	3	0,92
2) A Prefeitura municipal proporciona oportunidades de treinamento visando melhorar o meu desempenho profissional.	2	5	3	1,00
3) Acredito que as chefias demonstram competência adequada ao cargo que ocupam.	1	5	2	1,41
4) Mantenho uma boa relação com minhas chefias.	2	5	4	1,05
5) A estrutura e o ambiente físico estão adequados à realização de minhas atividades.	2	5	4	0,86
6) O material disponibilizado para as atividades estão de acordo com as minhas necessidades para que eu possa executar um bom trabalho.	4	5	4	0,44
7) Considero minha remuneração justa e adequada às responsabilidades do meu cargo e ao trabalho que desempenho.	2	4	3	1,00
8) Existe cooperação entre o grupo de trabalho.	1	5	4	1,2
9) Me relaciono bem com meus colegas de trabalho.	4	5	4	0,44
10) A estabilidade do serviço público me traz tranquilidade e satisfação.	3	5	3	0,97
11) Meu trabalho é reconhecido por minha chefia.	3	5	3	0,72
12) Tenho uma vida pessoal satisfatória.	4	5	4	0,53
13) Trabalhar na EMEI me proporciona prestígio e status.	2	5	4	0,86

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

No tocante à oportunidade de treinamento, os investigados mencionam estarem indiferente, ou seja, nota 3 e desvio padrão de 1,00. Isso se refere ao fato da seleção ser realizada por concurso público, onde os nomeados desenvolvem as práticas de treinamento no início da carreira por ser um trabalho voltado ao cuidado e a educação de crianças e no início do ano letivo, integrado à programação organizada pela secretaria de educação, além de terem poucas oportunidades de treinamento em ocasiões mais específicas. Essa variável não apontou motivação, nem desmotivação. Tal dimensão vai ao encontro de Lacerda e Abbad (2003, p. 82) onde estes esclarecem que a “motivação para treinar ou motivação para aprender pode ser definida como direção, esforço, intensidade e persistência com que os iniciantes se engajam nas atividades orientadas para aprendizagem antes, durante e depois do treinamento”.

No que se refere à competência adequada da chefia, os investigados mostram-se estar desmotivados. A nota 2 foi apresentada como média, porém, foi a dimensão que obteve maior desvio padrão, 1,41. Isto demonstra que as opiniões divergem bastante neste quesito, pois este obteve notas 1 e da mesma forma notas 5. Esta diferença pode ser explicada devido ao fato deste cargo ser ocupado por

quadro de confiança, e necessariamente não possuir o domínio necessário para liderar a equipe. O líder deve ser agente impulsionador e motivador de pessoas e não das atividades operacionais. Em complemento, Goldsmith, Lyon e Freas (2001, p. 187) os líderes são aqueles que os orientam, tem o dever de usar o poder com responsabilidade. Certo entendimento comum das relações, interações e dinâmica do poder é um pré-requisito vital para sustentar essa elevada meta.

Quanto à boa relação com as chefias, os investigados mostram-se motivados, apontando nota média 4. Isso contribui para o clima organizacional no ambiente em estudo e para o alcance da eficiência e eficácia organizacional. Mesmo não apontando motivação quanto à competência da chefia, mas demonstrando bom relacionamento com a mesma, fica comprovado que os respondentes não julgam este critério fator para má conduta ou mau comportamento.

Ao investigar a estrutura e o ambiente físico adequados à realização das atividades e quanto ao material disponibilizado para a execução das atividades, estas foram apontados como dimensões motivadoras, tendo ambas nota 4 e desvio padrão de 0,86 e 0,44 respectivamente. Esse fato é importante, pois em um ambiente de trabalho, em que os atendentes são responsáveis por pessoas, é necessário à organização apresentar condições básicas de trabalho, pois quando os funcionários estão satisfeitos, realizam as atividades com maior prazer e sentem-se motivados.

No que se refere à cooperação de trabalho e o relacionamento entre colegas, também apresentam motivação nas variáveis destacadas, com média 4 e desvio padrão de 1,2 e 0,44 respectivamente. Quando se trata de trabalho em equipe, ressalta-se a importância do relacionamento, empatia, e colaboração, equipe mútua entre os membros da equipe. Observa-se que o relacionamento entre colegas está muito bom, pois apresenta somente notas 4 e 5.

Quanto as dimensões de oportunidade de prestígio e status e vida pessoal satisfatória, da mesma forma apontou motivação com média 4. Essas dimensões apontaram respectivamente, 0,86 e 0,53 de desvio padrão. Este fator pode estar relacionado ao engajamento social que o cargo permite e ser consequência da remuneração, visto que, quando o vencimento recebido é necessário para ter as condições básicas de sobrevivência – fisiológica - e ocorrem sobras que podem ser investidos nas necessidades de segurança, relacionamento, estima e realização pessoal. Nesse sentido, Vergara (2009, p. 44-45), cita que à medida que as



necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas.

Em relação à remuneração justa e adequada as responsabilidades do cargo; a estabilidade traz tranquilidade e satisfação; e, o trabalho é reconhecido pela chefia, os respondentes mostram-se indiferentes, ou seja, nem motivados nem desmotivados, com nota 3 e desvio padrão de 1,00; 0,97 e 0,72 respectivamente. Isso pode ser entendido pelo fato de que no setor público não surgem facilmente demonstrações de reconhecimento pelo trabalho. Da mesma forma, se o funcionário é dedicado, a estabilidade acontecerá também no setor privado e a remuneração é alvo de constantes comparações. Em complemento, pode-se associar ao estudo de Adams, em que Muchinsky (2004, p. 371), pressupõe que as pessoas conseguem quantificar tanto seus subsídios quanto suas recompensas em unidades de escala comuns. A desigualdade surge quando existe uma comparação de si com outras pessoas.

Através das afirmativas 14 à 27 e atribuindo a mesma nota para cada uma, foram avaliadas as dimensões relacionadas aos fatores motivacionais. Na Tabela 3 apresentam-se os resultados obtidos quanto a estes fatores.

Tabela 3 – Fatores Motivacionais

<b>Dimensões</b>	<b>Nota mínima</b>	<b>Nota máxima</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
14) Considero o trabalho que faço relevante para a sociedade.	4	5	5	0,52
15) Me sinto realizado profissionalmente em trabalhar na EMEI.	2	5	4	1,09
16) Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas.	2	4	4	0,86
17) Acredito que há uma distribuição uniforme de atividades.	2	5	3	1
18) Tenho autonomia e liberdade para executar o meu trabalho.	2	5	4	0,92
19) Considero que meu trabalho em si, tem grande importância e significância.	4	5	5	0,44
20) Tenho um trabalho interessante e desafiador.	3	5	4	0,83
21) Meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.	1	4	3	1,1
22) Tenho oportunidade de progredir na EMEI.	1	4	3	1,2
23) Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.	1	5	4	1,3
24) Estou satisfeito com a política de remuneração da Prefeitura Municipal.	2	4	2	0,88
25) Sou encorajado a tomar decisões e assumir novas responsabilidades.	1	5	4	1,5
26) Meu trabalho na EMEI exige bastante responsabilidade.	5	5	5	0
27) Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal.	1	5	4	1,5

Fonte: elaborado pela autora (2015)

Com relação às dimensões, trabalho relevante para a sociedade; trabalho de grande importância e significância; e, trabalho que exige bastante responsabilidade,

os investigados mostram-se muito motivados, com nota 5 e desvio padrão de 0,52; 0,44 e 0,0 respectivamente. Este dado pode estar relacionado pelo trabalho desempenhado junto às crianças, pois na educação infantil realizam atividades com 44 crianças de 6 meses até três anos. É nesse período que ocorre maior atenção no cuidado da formação do ser humano, como também a escola ser considerada como uma segunda família. Sendo assim, torna-se um desafio para os investigados pelo papel que assumem no contexto local. Nesse sentido, o estudo vai ao encontro de Vergara (2009, p. 45) afirma que os fatores motivacionais são intrínsecos e dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento.

Em relação às dimensões de realização profissional; trabalho reconhecido pelos colegas; autonomia e liberdade para executar o trabalho; e, trabalho interessante e desafiador, estes também apresentam motivação, mas com nota média 4 e desvio padrão de 1,09; 0,86; 0,92; e 0,83 respectivamente. Nesse cenário, convém destacar que os desafios estimulam a quebra de paradigmas e busca pelo novo, possibilitando o crescimento pessoal e profissional e adaptação em períodos de turbulência. Complementando a ideia da investigação, Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) relatam que o empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação, como também, as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

Dando sequência, as dimensões de oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional; coragem para tomar decisões e assumir novas responsabilidades; e, permanência no trabalho na organização em estudo, também apontaram motivação, ou seja, média 4 e respectivamente, o desvio padrão apontou 1,3; 1,5 e 1,5. Nesse sentido, é necessário frisar que a motivação, pelo fato de envolver o conhecimento intelectual e humano em desenvolver as atividades rotineiras, proporciona satisfação das pessoas, e um comprometimento maior com a empresa.

Em complemento, é considerável afirmar que cada indivíduo ocupa um espaço no local de trabalho e os frutos de seu trabalho proporcionam prazeres em sua vida pessoal, como moradia, lazer, veículos, estudos, entre outros. Da mesma forma, para os demais, a possibilidade de conquistar outras vagas de trabalho e aumentar o nível de rendimentos desperta o interesse em novas oportunidades de trabalho. O presente estudo se complementa com a ideia de Vergara (2009, p. 46) o

qual afirma que uma pessoa motivada se esforça para fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais.

No que se refere à distribuição uniforme de atividades; o trabalho condiz com a qualificação profissional de cada investigado; e, oportunidade de progredir no emprego, os investigados apontaram indiferença, ou seja, média 3. O desvio padrão para estas afirmativas foi de 1,00; 1,10 e 1,20 respectivamente. Tal média está amparada pelos fatores de que os respondentes não apresentam contrariedade quanto as atividades propostas a cada um, também por fatores definidos na estrutura de cargos e salários da organização e por possuírem nível de escolaridade que permite a investidura em outros cargos. Da mesma forma, como estes cargos são ocupados por aprovação em concurso público e os respondentes possuem graduação, estes tem ciência de que só exercerão outras funções se aprovados em novo processo de seleção.

Em paralelo a essas dimensões, a amostra apresentou desmotivação em relação à política de remuneração da organização em estudo, apresentando desvio padrão de 0,88 e com média 2. Quando a questão envolve aspectos financeiros, o ser humano faz comparações com outras organizações do mercado, para comparar se o grau de qualificação e as responsabilidades atribuídas estão compatíveis com o vencimento recebido. Nesse sentido, cabe destacar que no entendimento de Wood Jr. (2011, p. 38) a remuneração é “fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultado”.

Assim, conforme o estudo de Herzberg pode-se perceber que os sujeitos pesquisados apresentam notas médias mais elevadas para fatores motivacionais e menos elevadas para os fatores de higiene, tendo a dimensão de supervisão um fator de higiene a ser mais bem orientado com os servidores na organização, pois este pode gerar insatisfação no trabalho.

#### 4.3 FATORES QUE MAIS INTERFEREM E QUE MENOS INTERFEREM NO PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Na questão referente aos fatores que mais interferem e os fatores que menos interferem na motivação no trabalho, os respondentes indicaram as alternativas conforme apresenta o Gráfico 1.

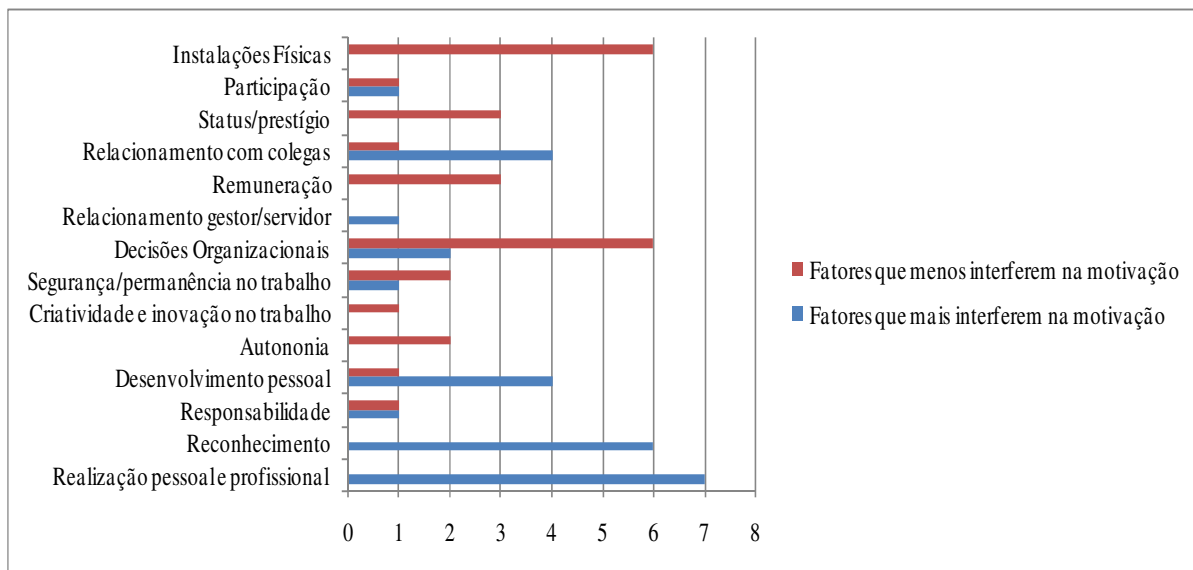


Gráfico 1 - Fatores que interferem na motivação  
Fonte: dados primários (abr. 2015)

Os fatores que menos interferem na motivação na ótica dos investigados são autonomia, segurança/permanência no trabalho, decisões organizacionais, remuneração, status/prestígio e instalações físicas. Esses fatores estão direcionados em condições organizacionais, fatores higiênicos, e situações que a organização decide a favor da identidade cultural ou por ordem dos gestores. O papel dos funcionários é executar as tarefas rotineiras e compatíveis com as ordens delegadas. Nesse sentido, no estudo de Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) esclarece que “para a execução das tarefas, a empresa fornece aos seus empregados o equipamento e o material necessário, este último podendo, muitas vezes, não corresponder às exigências das tarefas e da própria organização”. Sendo assim, através dessa realidade foi apontado como dimensões que não interferem no processo de motivação.

Os fatores que mais motivam são a realização pessoal e profissional, o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal, o relacionamento com os gestores/servidores e, o relacionamento com os colegas. Nota-se que os fatores que motivam são as dimensões relacionadas aos fatores motivacionais e que dependem e atingem diretamente as particularidades de cada pessoa, o que comprova a existência científica da teoria, a qual a motivação é algo intrínseco, como também cada investigado pensa no próprio progresso e não no interesse da coletividade organizacional, que conforme Tamayo e Paschoal (2003, p. 36) esclarecem que quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico é satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da pesquisa dos fatores motivacionais presentes no trabalho pode ser confirmada neste trabalho. A motivação é identificada como um fator interno no ser humano, ao qual o mesmo sente satisfação em desempenhar algo. Porém, associado a esse cenário, compreende-se que fatores externos contribuem para o exercício das atividades. Por meio dessas características baseadas em autores científicos, o presente estudo objetivou analisar os fatores motivacionais dos servidores públicos na função de auxiliar de educação infantil na E.M.E.I Gabriela Boff, no município de Camargo (RS).

Através da aplicação de um questionário foi possível identificar a percepção de cada investigado sobre sua atuação na organização em estudo. No que se refere ao perfil dos servidores, sua maioria são do sexo feminino, com idade de até 30 anos e casadas. O grau de instrução é bem distribuído, ou seja, - ensino médio, superior incompleto, pós-graduação – porém, o ensino superior completo predomina.

No que se refere às dimensões que geram motivação nos fatores higiênicos, sobressaem-se: relação com as chefias, ambiente físico adequado, material disponível para a execução das atividades, cooperação entre o grupo de trabalho, relacionamento com os colegas, vida pessoal satisfatória e prestígio e status. Nos fatores motivacionais, ganham destaque o trabalho relevante para a sociedade, realização profissional, trabalho reconhecido pelos colegas, autonomia e liberdade para executar o trabalho, trabalho tem importância e significância, trabalho interessante e desafiador, oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, tomar decisões e assumir novas responsabilidades e permanência no trabalho executado. Nota-se que os fatores dependem um do outro e que ambos constituem a totalidade de dimensões que permitem ao ser humano um viés favorável para a busca desenvolvimento das atividades laborais, crescimento pessoal e profissional.

Em relação aos fatores que geram desmotivação destacam-se: competência das chefias em relação ao cargo que ocupam e política de remuneração. Nota-se que essas dimensões são interligadas a decisões políticas ocorrendo dependência de situações que geram limitação impostas pela burocracia que cabe a organização devido à legislação, acordos sindicais, aprovação que compete entre os poderes executivos e legislativos.

De outro lado, existem dimensões que a amostra apontou estar nem motivado nem desmotivado. Como fatores higiênicos destacam-se: políticas e regulamento igualitários, oportunidades de treinamento, remuneração justa e adequada, satisfação e tranquilidade, trabalho reconhecido pela chefia. Como fatores motivacionais, destaca-se: distribuição uniforme de atividades, trabalho condizente com a qualificação profissional, oportunidade de progredir. Essas dimensões devem ser trabalhadas com cautela, pelo fato de não interferir de forma negativa na percepção da amostra e gerar, contudo, desmotivação. Como de outro lado, são identificados oportunidades para desenvolver cenários motivadores.

Em complemento, foi possível constatar no estudo, que as dimensões que dependem de outros atores são as que geram opinião indiferente, como também desmotivação. O ser humano por mais que simples ou complexas que sejam suas atividades ou até mesmo a formação reconhece seu próprio potencial e sabe autoavaliar-se, como também autorreconhecer seus pontos fortes como também seus pontos fracos e em comparação com os demais membros da equipe.

De fato pode-se constatar que a motivação não depende somente de fatores organizacionais. A motivação é interna e pode ser complementada com os fatores organizacionais. A organização é um universo que abriga várias personalidades com os mais distintos objetivos e cabe a cada colaborador adaptar-se ao ambiente de trabalho ou buscar novo emprego caso não consiga desenvolver métodos capazes de estimular a motivação. No geral, das 27 dimensões avaliadas, 17 apontam motivação, 8 apontam indiferença, e 2 apontam desmotivação.

A presente pesquisa possibilitou atingir os objetivos propostos pelo estudo já que, a administração pública do Município de Camargo não apresentou obstáculos para a realização do mesmo e os entrevistados se mostraram disponíveis e comprometidos com a realização e conclusão deste estudo. Como limitações do estudo, aponta-se a população, que constituiu um numero pequeno, em razão de ser realizada apenas com os servidores do cargo de auxiliar de educação infantil e o fato de ter sido realizada uma pesquisa para apontar os fatores motivacionais e onde não se procurou saber se estes fatores são satisfatórios ou insatisfatórios. Assim, ao concluir, sugere-se a realização de outros estudos para a organização contemplando a questão da satisfação e com servidores ocupantes de outros cargos.

Da mesma forma, sugere-se promover estudos, em especial, sobre as competências das chefias em relação ao cargo que ocupam e a política de

remuneração, as quais neste estudo apontaram desmotivação, bem como aprofundar as análises dos outros fatores higiênicos e motivacionais que indicaram a percepção indiferente no estudo desenvolvido. Pode-se recomendar que a partir deste estudo, os gestores podem incluir atividades ou ferramentas de gestão as quais possam melhorar os pontos que foram apontados como desmotivadores. Fica também a sugestão da organização em estudo, monitore e acompanhe o processo de motivação de forma constante.



## REFERÊNCIAS

- BEDRAN JUNIOR, Paulo Elias. OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. 2009. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0191\\_0811.p df](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.p df). Acesso em: 20 mar. 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BONETTI, Gabriel. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade**: aplicação do modelo dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. 2010. 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia). Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283965.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2015.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação do serviço público**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Pós-graduação em MBA em Gestão Pública. Faculdade IBGEN. Porto Alegre-RS. 2008.90f. Disponível em: [http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf). Acesso em: 31 mar. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003. 539 p.
- DIEHL, Astor Antônio; PAIM, Denise Carvalho Tatin. Metodologia e técnica de pesquisa em ciências sociais aplicadas: uma proposta de estudos. Passo Fundo: Clio Livros, 2002. 188 p.
- FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2004. 104f. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930>. Acesso em: 02 mar. 2015.
- FREITAS, Rubia Quaresma de. **Motivação na administração pública**: Estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido- *Campus* de Sumé- da Universidade Federal de Campina Grande. 2014. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (monografia). Curso de Administração Pública. Universidade Estadual da Paraíba. 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/6710/1/PDF%20-%20R%C3%BAbia%20Quaresma%20de%20Freitas.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2015
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Observação**. In.: Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GOLDSMITH, M. FULMER, R. GIBBIS, P. **Incubadora de líderes**. HSM Management, São Paulo, n. 26, mai-jun, 2001.

GOUVEIA, Valdiney V. et al. **Correlatos valorativos das motivações para responder sem preconceito**. *Psicol. Reflex. Crit.* [online]. 2006, vol.19, n.3, pp. 422-432. ISSN 0102-7972

LACERDA, Erika Rodrigues Magalhães, **Impacto do treinamento no trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras**. ABBAD Gardenia. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96.

LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público**: estudo de caso no BNDES. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Escola Brasileira de administração Pública e de Empresas-EBAPE, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro 2012. 76f. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vers%C3%A3o%20Biblioteca.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 Fev. 2015.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira. SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no trabalho**: uma aplicação do modelo dos fatores de Herzberg. STUDIA DIVERSA, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - Outubro 2007. 86f. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2015.

MUCHINSKY, Paul. **Psicologia Organizacional**. São Paulo. Pioneira Thomson. Learning. 2004.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 Ed. São Paulo: Atlas. 2012;

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

SANTANA, Talyhane. **Motivação no Serviço Público Municipal**: um estudo de caso feito à luz da teoria de Frederick Herzberg. Trabalho de conclusão de Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia. 70 f. Salvador, BA, 2011.

- SCHIKMANN, Rosane. **Gestão estratégica de pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; SIMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs). *Gestão de pessoas*: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, p. 9-28, 2010.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TAMAYO, Alvaro. PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WOOD JR. T. **Remuneração Estratégica**. 3ed.rev.eamp. 5reimpr. São Paulo:Atlas, 2011.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.
- ZACCA, Cristiano Nessi. **Motivação no emprego público**: um estudo de caso numa empresa pública do setor bancário. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Especialização em Administração Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 50f. 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/70060>> Acesso em: 21 fev. 2015.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Prezado(a) colega servidor público do Município de Camargo-RS.

Para fins de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), estou realizando uma pesquisa, sob a coordenação da professora Dr<sup>a</sup>. Sílvia Generali Da Costa e professora tutora Simone A. P. de Campos, a qual tem a finalidade de apurar o perfil dos servidores e também analisar os fatores organizacionais que contribuem para a motivação e a desmotivação dos servidores “Auxiliar de Educação Infantil” da E.M.E.I Gabriela Boff, na execução de suas funções.

A sua participação é voluntária e de fundamental importância e dar-se-á através do preenchimento deste questionário, que não levará muito tempo para respondê-lo. Todas as questões e suas devidas respostas serão utilizadas somente para fins de pesquisa acadêmica. Sua contribuição é anônima. Responda o mais honesta e francamente possível. Os dados coletados serão analisados e publicados em trabalho de conclusão de curso, mas como dito anteriormente, sem possibilidade de identificação.

Desde já, agradeço a sua colaboração.

**Rosiéli Pagnussat.**

### Parte I- Perfil do Entrevistado

Estas questões visam a identificar o perfil dos entrevistados.

1-Qual o seu sexo?         Masculino         Feminino

2-Qual sua faixa etária?  Até 30 anos     31 a 40 anos     41 a 50 anos     Mais de 51 anos

3-Qual o seu estado Civil?

Solteiro         Casado         Outros (União Estável, Divorciado/Separado, Viúvo)

4-Qual é a sua escolaridade?

Ensino Médio     Superior Incompleto     Superior Completo     Pós Graduação

**Parte II –** A motivação para o trabalho está intimamente relacionada com cada pessoa e incita cada um a superar obstáculos para alcançar objetivos. Os fatores motivacionais são os meios para demonstrar essa motivação. Assim, as próximas questões são referentes ao seu trabalho e, a partir de uma escala que vai de 1-5, você indicará o grau de concordância com aquela afirmação, assinalando o número correspondente para cada uma:

**1-Discordo Totalmente**

**4-Concordo**

**2-Discordo**

**5-Concordo Totalmente**

**3-Indiferente**

<b>QUESTÕES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) As políticas e regulamentos são isonômicos (igualitários).					
2) A Prefeitura municipal proporciona oportunidades de treinamento visando melhorar o meu desempenho profissional.					
3) Acredito que as chefias demonstram competência adequada ao cargo que ocupam.					
4) Mantenho uma boa relação com minhas chefias.					
5) A estrutura e o ambiente físico estão adequados à realização de minhas atividades.					
6) O material disponibilizado para as atividades estão de acordo com as minhas necessidades para que eu possa executar um bom trabalho.					
7) Considero minha remuneração justa e adequada às responsabilidades do meu cargo e ao trabalho que desempenho.					
8) Existe cooperação entre o grupo de trabalho.					
9) Me relaciono bem com meus colegas de trabalho.					
10) A estabilidade do serviço público me traz tranquilidade e satisfação.					
11) Meu trabalho é reconhecido por minha chefia.					
12) Tenho uma vida pessoal satisfatória.					
13) Trabalhar na EMEI me proporciona prestígio e status.					
14) Considero o trabalho que faço relevante para a sociedade.					
15) Me sinto realizado profissionalmente em trabalhar na EMEI.					
16) Meu trabalho é reconhecido pelos meus colegas.					
17) Acredito que há uma distribuição uniforme de atividades.					
18) Tenho autonomia e liberdade para executar o meu trabalho.					
19) Considero que meu trabalho em si, tem grande importância e significância.					
20) Tenho um trabalho interessante e desafiador.					
21) Meu trabalho condiz com a minha qualificação profissional.					
22) Tenho oportunidade de progredir na EMEI.					
23) Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.					
24) Estou satisfeito com a política de remuneração da Prefeitura Municipal.					
25) Sou encorajado a tomar decisões e assumir novas responsabilidades.					
26) Meu trabalho na EMEI exige bastante responsabilidade.					
27) Pretendo permanecer trabalhando na Prefeitura Municipal.					

28-Considerando as alternativas a seguir, marque com um X os três principais fatores que mais interferem na sua motivação para o trabalho. Da mesma forma, sublinhe os três principais fatores que menos interferem na sua motivação para o trabalho.

1- ( ) Realização pessoal e profissional

- 2- ( ) Reconhecimento
- 3- ( ) Responsabilidade
- 4- ( ) Desenvolvimento pessoal
- 5- ( ) Autonomia
- 6- ( ) Criatividade e inovação no trabalho
- 7- ( ) Segurança/permanência no trabalho
- 8- ( ) Decisões organizacionais
- 9- ( ) Relacionamento gestor/servidores
- 10- ( ) Remuneração
- 11- ( ) Relacionamento com colegas
- 12- ( ) Status/prestígio
- 13- ( ) Participação
- 14- ( ) Instalações Físicas