

A motivação dos servidores públicos da Secretaria de Assistência Social de uma prefeitura localizada na região da AMREC - SC

The motivation of the civil servants of the Municipal Secretariat of Social Assistance of a city hall located in the region of AMREC - SC

Barbara Bonetti¹, Michele Domingos Schneider²

Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina - UNESC

Departamento de Ciências Humanas

barbarabonetti@hotmail.com, michele.schneider@unescc.net

Resumo. A Administração Pública visa o bem da coletividade, portanto os serviços por ela prestado possuem influência sobre a sociedade. O capital intelectual é o responsável pela garantia da eficiência dos serviços prestados, por isto o estudo deste é cada vez mais relevante para as organizações. Destarte, a motivação se evidencia, dado que possui influência sobre o ser humano determinando quanto esforço ele está sujeito a despendar para executar suas funções. Deste modo, o presente estudo se caracteriza por analisar a motivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Assistência Social de uma prefeitura localizada na região da AMREC, identificando o grau de motivação, bem como os fatores motivadores e desmotivadores. Este estudo se caracterizou com os fins de investigação descritivos, com pesquisas bibliográficas e de campo, sendo utilizado como instrumento de pesquisa um questionário e entrevista com roteiro semiestruturado, aplicados respectivamente nos liderados e seus líderes, tendo em vista que sua análise de dados ocorreu de forma qualitativa, sendo que os dados coletados foram analisados de acordo com a Teoria de Herzberg.

Palavras-chave: Administração pública, motivação, teoria de Herzberg.

Abstract. *The Public Administration aims at the good of the collectivity, so the services provided by it have influence over society. Intellectual capital is responsible for guaranteeing the efficiency of services provided, therefore researches about this is increasingly relevant to organizations. Hence, the motivation is evident, because it has influence over the people determining how much effort they are subject to spend to perform their functions. Thus, the present study is characterized by analyzing the motivation of public servants of the Municipal Secretariat for Social Welfare of a city hall located in the AMREC region, identifying the degree of motivation, as well as motivating and demotivating factors. This study was characterized with descriptive research purposes, with bibliographical and field research, being used as a research instrument a questionnaire and semistructured interview, applied respectively to the employees and their leaders, considering that their analysis of data occurred in a qualitative form and the data collected were analyzed according to the Herzberg Two-Factor Theory.*

Key words: *Public Administration, motivation, Herzberg Two-Factor Theory.*

¹ Graduanda em Bacharel de Administração de Empresas.

² Orientadora, Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico.

**Iniciação - Revista de Iniciação Científica, Tecnológica e Artística
Edição Temática em Gestão, Internacionalização e Desenvolvimento**

Vol. 7 no 3 – Agosto de 2019, São Paulo: Centro Universitário Senac

ISSN 2179-474X

Portal da revista: <http://www1.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistainiciacao/>

E-mail: revistaic@sp.senac.br

Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição-Não Comercial-SemDerivações 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



1. Introdução

A Gestão de Pessoas está em constante aperfeiçoamento, em função de um redirecionamento do seu papel. Inicialmente, o seu principal intuito era contabilizar o registro dos trabalhadores, sendo que atualmente ela se preocupa em fortalecer o capital intelectual das organizações, mesmo que considerado um bem intangível. Tal fato se deve em virtude do aprimoramento da percepção e da sensibilidade das pessoas, quando se trata da relação entre a organização, o modelo de negócio, produto produzido e as condições de trabalho; muito pelas influências de um contexto cada vez mais “tecnológico” (MOREIRA; VIOLIN; SILVA, 2014).

Nesse contexto, as pessoas trazem consigo os seus sonhos, os seus desejos e suas limitações, e quando estes não são atendidos e respeitados eles interferem na integridade física e psicológica destes indivíduos, o que coloca em risco as metas da organização já que estas precisam caminhar de forma alinhada com os propósitos do sujeito. Dessa forma, quando os colaboradores estão motivados, estes são comprometidos e assíduos, canalizando suas energias para o seu desenvolvimento, consequentemente beneficiando a coletividade (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Salienta-se o grande desafio que é manter uma equipe motivada, em virtude da individualidade de cada ser humano, até mesmo porque não existe uma fórmula capaz de manter igualmente o estado motivacional dos indivíduos (MIRANDA, 2009). Portanto, faz-se necessário que o líder tenha a capacidade de observar e entender as expectativas e anseios que os rodeia, facilitando o descobrimento dos fatores que motivam os seus colaboradores (ERVILHA, 2012).

O objeto de estudo desta pesquisa inclui-se na esfera pública, o que acaba se tornando um trabalho mais intenso para gestor, uma vez que para Saravia (2010) a administração pública e suas particularidades acaba engessando as atividades a serem desenvolvidas pela gestão e, ao mesmo tempo, aumenta a responsabilidade ao gestor, pois para Valdez (2003) os serviços públicos são responsáveis por atender as necessidades de uma população.

Sob a ótica destes pressupostos, a organização em estudo é uma prefeitura localizada na região da Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC, e os serviços por ela prestados atingem, conforme população estimada para o ano de 2017 no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, os 21.090 cidadãos de seu município. A prefeitura é composta por sete Secretarias, porém em virtude do gestor perceber uma certa dificuldade em gerir um grupo de indivíduos e ter mudado seus representantes atualmente, desenvolveu-se esta pesquisa na Secretaria Municipal de Assistência Social. Levando em consideração a relevância do serviço público para a população, o presente estudo tem como objetivo analisar a motivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Assistência Social de uma prefeitura localizada em um município da região da AMREC – SC.

2. Fundamentação teórica

Uma nova perspectiva da Administração Pública

Devido à amplitude das atividades que compõe o objetivo da Administração Pública, dificulta-se defini-la em um único sentido. Portanto, faz-se necessário conceitua-la sob a perspectiva dos executores da atividade pública e, de outro lado, a da própria atividade. No sentido subjetivo, consiste no conjunto de órgãos, agentes ou pessoas jurídicas que tenham como responsabilidade exercer as funções administrativas. Por sua vez, no sentido objetivo consiste no conjunto das funções administrativas exercida pelo Estado, por seus órgão e agentes de forma imediata com a finalidade de atender

às necessidades e aos interesses da coletividade, visando à proteção, segurança e bem-estar de toda sociedade (CARVALHO FILHO, 2013).

Por mais que a administração pública tenha surgido séculos atrás, ela evoluiu constantemente com o propósito de aprimorar seus métodos, suprimindo as deficiências encontradas nos modelos anteriores e se adequando a realidade da sociedade. Apresenta-se em três modelos: patrimonial, burocrática e gerencial (SILVA, 2013). Até 1889, o Brasil vivia sob a administração pública patrimonialista, onde não havia a diferenciação entre a iniciativa pública da privada, sendo que ela era vista como uma extensão do poder soberano, caracterizando-se pelo nepotismo, corrupção, relevância de interesses particulares ao coletivo e abuso de poder (PEREZ; FORGIARINI, 2016).

Em virtude da desconfiança ocasionada por este modelo, surgiu a administração pública burocrática evidenciando-se por seus controles rígidos, baseando-se na centralização de decisões, a extrema hierarquização, a profissionalização, o plano de carreiras e o formalismo. Contudo, com o tempo, apareceram disfunções atreladas à burocratização, uma vez que a organização virou escrava de seus processos, dificultando o alcance de sua real finalidade (KLERING; PORSSÉ; GUADAGNIN, 2010). Perez e Forgiarini (2016) ressaltam que o controle exacerbado da burocratização reduziu a autonomia e a eficiência, engessando o órgão público, fazendo com que para pequenas alterações sejam possíveis é necessário passar por diversos trâmites, deteriorando a qualidade, o empenho e a competência.

Por razão destes aspectos, após a II Guerra Mundial, as ideias de descentralização e flexibilidade começaram a surgir na esfera pública, resultando no modelo de administração pública gerencial, ressalta-se que este modelo teve influência em avanços conquistados pela iniciativa privada. A administração pública gerencial traz consigo os seguintes aspectos: (I) a descentralização do ponto de vista político; (II) a descentralização administrativa, delegando a autoridade para gestores públicos; (III) a redução de níveis hierárquicos; (IV) o depósito de confiança limitada e não da total desconfiança; (V) o controle por resultados, ao contrário do controle rígido; (VI) a administração voltada para o atendimento do cidadão ao invés da auto referida (PEREIRA, 1996).

Convém mencionar que, por mérito da globalização, a administração pública está transitando para um novo modelo, um modelo mais sistêmico que preconiza a melhoria dos processos, a produção de bens e prestação de serviços. Este pode ser visto como um modelo empreendedor, pois requer de um planejamento estratégico avançado, buscando uma maior autonomia, objetividade, igualdade, inovação e criatividade (SILVA, 2013; VALDEZ, 2003).

Esta "reforma" prioriza a reorganização da máquina pública em diversos aspectos, posto que um fator relevante desta transição foi a aprovação da Emenda Constitucional da Reforma Administrativa (EC nº 19, de 04 de junho de 1998) que incluiu a eficiência como um dos princípios norteadores da administração pública, possibilitando que os cidadãos cobrem a qualidade do serviço público (VALDEZ, 2003). Destarte, conforme o art. 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988 a administração pública possui como obrigatoriedade obedecer os seus princípios, sendo eles: (I) legalidade: todas as atitudes tomadas devem ser estritamente nos termos da lei; (II) impessoalidade: nenhuma atitude deve discriminar ou beneficiar alguma pessoa; (III) moralidade: atitudes devem ser tomadas com base nas regras éticas garantindo o bom desenvolvimento da administração; (IV) publicidade: permitir acesso a informação da administração pública; (V) eficiência: relação de meios e resultados, consiste na racionalização da atividade administrativa para conseguir os melhores resultados, otimizando a utilização dos recursos públicos e, acima de tudo, oferecendo serviços de qualidade (DI PIETRO, 2014).

Para que as necessidades da sociedade sejam atendidas é imprescindível a prestação do serviço público, conceituando-se como toda atividade atribuída por lei ao Estado para ser desenvolvida diretamente ou por meio dos seus órgãos, com o regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 2014). Então, pode-se afirmar que devido suas particularidades e necessidades, o âmbito público depende dos indivíduos que nela trabalham e exercem com maestria suas funções, necessitando que estes atuem de maneira organizada, estável e contínua (JUSTEN FILHO, 2005).

Os indivíduos que exercem suas funções na esfera pública são denominados servidores públicos que são recrutados e selecionados na forma de Lei, uma vez que em sentido estrito são divididos em efetivos e de cargo comissionado. Os servidores efetivos são aqueles que entram no órgão público por meio de aprovação de concurso público e adquirem estabilidade após aprovação do estágio probatório e os de cargo comissionado são aqueles que ocupam temporariamente uma função, sem aprovação de concurso público ou outra forma de seleção, é um cargo de confiança do atual gestor público (VALDEZ, 2003; MEIRELLES, 2009).

As distinções entre a Administração Pública e privada

Antigamente, acreditava-se em uma "administração geral", onde a administração pública e privada eram apenas uma subdivisão desta, ou seja, na perspectiva daquela época não existiam diferenças entre elas. Isto se deve pelo fato de ambas possuírem diversas semelhanças, como a estrutura organizacional, a influência que sofrem pelo ambiente interno e externo, como também as técnicas administrativas utilizadas no planejamento, na organização, na direção e no controle (SARAVIA, 2010; PALUDO, 2010).

Contudo, mesmo que elas sejam parecidas elas possuem particularidades. As divergências iniciam por suas finalidades, enquanto a administração pública preza pelo bem comum, prestando serviços em prol do bem estar do povo, a administração privada utiliza-se de todos os seus recursos para a produção de um bem ou prestação de um serviço visando à maximização de riquezas para os acionistas (SARAVIA, 2010). De acordo com Paludo (2010) outras diferenças são relevantes, como:

- Princípios constantes no art. 37 da Constituição Federal que a administração pública possui a obrigatoriedade de obedecer, não se aplicam a administração privada;
- Os "clientes" da administração pública são os cidadãos que efetuam o pagamento dos serviços prestados por meio de impostos mesmo que não os utilizem, por sua vez os clientes da iniciativa privada são pessoas que pagam apenas pelo bem adquirido ou serviço prestado;
- Na iniciativa pública não há concorrentes diferente da administração privada;
- Na iniciativa pública, o Governo possui a responsabilidade sob um todo, enquanto na administração privada são restritas ao ambiente de seu segmento;
- A iniciativa pública é imensa, difícil e complexa e possui pouca autonomia, já a iniciativa privada é menor, flexível e autônoma;
- A eficiência e eficácia da administração pública é medida por meio da otimização dos recursos, cumprimento de sua missão, qualidade do serviço prestado e atendimento das necessidades dos cidadãos, em contrapartida na administração privada se mede por meio do aumento da receita, redução de gastos e aumento de mercado;

- O controle da administração pública é amparado por legislação e exercido pelos órgãos de controle e políticos eleitos, já na iniciativa privada além dos órgãos de controle o mercado possui grande influência;
- Na administração pública há a troca da alta administração com frequência, em virtude das eleições, o que, por conseguinte impede a realização de planos em longo prazo e a descontinuidade atrapalha o bom desenvolvimento das atividades, o que não ocorre na iniciativa privada já que mesmo que altere a cúpula administrativa dificilmente não se dará continuidade ao segmento da organização;

Decorrente ao princípio da legalidade, a esfera pública possui diversas limitações, sendo que qualquer atitude tomada precise ser normatizada ou regulamentada. Para o desenvolvimento de algum projeto é necessário o suprimento de diversos requisitos, como o aspecto social dos projetos, a obrigatoriedade da previsão dos recursos em lei, a obediência da Lei das Licitações (Lei 8.666/93), a existência de diversos órgãos de controle e a prestação de contas em virtude da transparência (PISA; OLIVEIRA, 2013).

As organizações públicas possuem um alto índice de burocracia, ou seja, o regulamento implantado pela burocracia estatal, geralmente são iguais em todos os órgãos públicos. Portanto, as condições de trabalho são uniformizadas, o que faz com que os servidores públicos se encontrem em situações idênticas no trabalho, já que os seus gestores possuem responsabilidades em face de uma autoridade externa que acaba gerando a centralização das decisões (PIRES; MACEDO, 2006).

Outra característica divergente seria sobre o capital intelectual recrutado, pois a captação de pessoal na administração pública é realizada mediante de concursos públicos, garantindo a estabilidade dos servidores por toda sua carreira profissional, também contam com os processos seletivos e contratações temporárias que não possuem ficam por muito tempo no quadro de pessoal, levando em consideração os cargos de confiança que acabam mudando a cada gestão. Por sua vez, na iniciativa privada a permanência dos colaboradores se dá a partir da decisão dos dirigentes, consequentemente fazendo com que haja competitividade entre as pessoas e o melhor desempenho das mesmas (BORTOLOTTI; SOUSA JÚNIOR; ANDRADE, 2012).

Segundo Guimarães (2000), a grande dificuldade do setor público é transformar estas estruturas burocráticas e hierarquizadas em uma gestão flexível e empreendedora, este conclui somente haverá possibilidade quando ocorrer uma quebra nos modelos tradicionais de gestão e implantar uma nova cultura.

Motivação

A motivação pode ser considerada um impulso que nasce no interior de cada indivíduo, fazendo com que o mesmo realize uma determinada ação. Desta forma, entende-se que ninguém possui a capacidade de motivar alguém, porém pode-se incentivar outrém na tentativa de criar um "motivo" que as faça agir, respeitando a individualidade (MEIRELES, 2017). Por este motivo, para Kamia (2014), a motivação mesmo que considerada subjetiva ela é específica, uma vez que este impulso dependerá das necessidades internas de cada um e, ninguém, a não ser ela mesma possui poder sobre estas vontades.

Para alguns a motivação é "ter motivos" para querer estar desempenhando suas funções e se desenvolvendo, sendo que ela deve ser um combustível renovável que vem do interior do ser humano, releva-se que as principais fontes motivacionais estão ligadas a autonomia e a iniciativa (TESCHE, 2008). Segundo Kamia (2014), ambas fontes estão relacionadas a vontade de realizar ações e também à autoconfiança, gerando um sentimento de liberdade as pessoas, realidade que um ambiente engessado não pode proporcionar.

No âmbito organizacional, a motivação é a disponibilidade que os indivíduos possuem para despendere altos níveis de esforço para atingir os objetivos da organização. Esta é um processo de satisfação de necessidades, sendo que caso estas necessidades não sejam atendidas atrapalham o bom desenvolvimento da organização (MAÇÃES, 2017). A ausência de motivação traz graves problemas, pois principalmente a produtividade é afetada. A desmotivação é subjetiva, mas existem fatores que os colaboradores creem ser mais relevantes, como: a falta de conhecimento, más condições de trabalho, baixa remuneração, sobrecarga de atividades, insegurança no trabalho e a falta de reconhecimento (GIACOMELLI; BORGES; SANTOS, 2016).

A relação entre a organização e os seus colaboradores deve ser recíproca, onde os colaboradores devem satisfazer os objetivos da organização tanto quanto a empresa necessita suprir as expectativas do colaborador. Por ora, o colaborador pode ser visto como cliente, tornando-se indispensável conhecer os seus desejos e disponibilizar os recursos necessários para satisfazê-los (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). De acordo com Paschoal e Tamayo (2003), há dez tipos de motivações (tabela 1) que estão presentes em todos os tipos de organizações e culturas, respectivamente com suas metas, ou seja, objetivos que o indivíduo deseja atingir durante a sua vida profissional.

Tabela 1. Motivação do colaborador e metas motivacionais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios e adquirir novos conhecimentos.
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente.
Poder	Ter prestígio, procurar status social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Tradição	Respeitar e aceitar ideias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura o bem de todos, proteção de natureza.

Para Marras (2000), quanto mais valorizado é o trabalho do colaborador mais comprometido ele estará para cumprir as atividades que foram designadas. Para o autor, existem três formas de estimular o processo motivacional: (1) delegar tarefas que permitam o colaborador atingir objetivos pessoais; (2) auxiliar o trabalhador a identificar recompensas intrínsecas, como aumento de autoestima e mostrar que são obtidos através do comprometimento com o trabalho; (3) reforçar resultados positivos com recompensas extrínsecas.

A insatisfação merece atenção, uma vez que as organizações estão inseridas em um ambiente e interage com ele, influenciando e recebendo influências, portanto os indivíduos que ali trabalham são agentes para este intercâmbio, sendo seus valores e pensamentos cruciais para a formação da cultura da organização (PIRES; MACEDO, 2006). A cultura organizacional é responsável por tornar uma organização única e é por meio dela que as organizações guiam seus liderados, sendo implementada pela influência de seus líderes, sendo que a cultura possui influi na ética dos colaboradores, já que esta conduz na tomada de decisões (MARRAS, 2016; DAFT, 2008).

Outro fator influenciado pela cultura de uma organização é o seu clima organizacional que nada mais é do que o ambiente interno que convivem os seus membros refletindo na interação das pessoas umas com as outras. Por este motivo, o clima acaba tendo influência sobre a satisfação e insatisfação dos indivíduos, pois quando considerado favorável possibilita a satisfação (TACHIKAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). Gomes (2002) defende afirmando que o clima é o meio ambiente psicológico de uma organização e este possui uma grande importância na vida organizacional e nas relações interpessoais, porque por mais que a motivação seja um processo interno, o ambiente contribui para ela se manifestar já que é por meio do clima que o ser humano constrói a sua realidade.

O clima organizacional está relacionado as expectativas e necessidades de cada um, caso o clima seja favorável, haverá a proximidade entre os indivíduos, entretanto se for desfavorável haverá o distanciamento entre os mesmos e os objetivos da organização (DIAS, 2003). Afirma-se que o clima está ligado ao grau de motivação, pois quando os colaboradores estão motivados, o clima também se eleva, caso o contrário, a tendência é haver um declínio, direcionando-os a possuírem sentimentos de insatisfação (FARACO, 2007).

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Na Década de 50, Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores como motivação das atitudes de trabalho, identificando os fatores que influenciavam na satisfação das pessoas no ambiente organizacional (VIEIRA, 2012), sendo que para ele a motivação era a busca pelo reconhecimento e auto realização (TEIXEIRA; SALOMAO; TEIXEIRA, 2010). Compreende-se a diferença entre a motivação e a satisfação, pois para ele a motivação é uma ação originada em uma necessidade, já a satisfação é o que sacia esta necessidade (PILLATI, 2012). Com seu estudo Herzberg concluiu que os fatores que influenciavam na satisfação eram distintos e desligados dos fatores que levavam à insatisfação (CARAVANTES, 2003). Para Herzberg existem dois fatores que influenciam na motivação das pessoas:

- Fatores higiênicos/extrínsecos: estão relacionados com o ambiente de trabalho, sendo que estes são decididos e administrados pela organização, ou seja, fora do controle das pessoas. Os principais fatores que podem ser considerados higiênicos são o salário, os benefícios sociais, estilo de supervisão, políticas e diretrizes da organização, clima organizacional, status, segurança, etc. Estes fatores também podem ser chamados de insatisfacientes, já que pesquisas revelaram que estes mesmo com um alto nível de aceitação não provocam o aumento da satisfação, apenas evitam a insatisfação (VIEIRA et. al., 2011);
- Fatores motivacionais/intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo do cargo e as atividades desempenhadas pelos indivíduos, portanto são fatores que abrangem sentimentos de crescimento individual, responsabilidade, auto realização e reconhecimento profissional (VIEIRA et. al., 2011). Ao contrário dos fatores extrínsecos, estes possuem uma forte relação com a satisfação das pessoas, pois quando aceitos

despertam a satisfação, mas quando ausentes a evitam, chamando-se assim de fatores satisfacientes (SILVA, 2004);

A satisfação e a insatisfação são dimensões independentes, considerava-se que o oposto de satisfação era a não-satisfação; da mesma forma que o oposto de insatisfação é a não-insatisfação, mostrando que uma pessoa pode não estar insatisfeita, mas mesmo assim não se sentir satisfeita (MAXIMIANO, 2004). Os fatores motivadores atuam dentro de cada indivíduo, possibilitando o aumento dos resultados e a produtividade da organização, possuindo influência sobre a motivação. Por sua vez, os fatores higiênicos apenas evitam situações negativas dentro das organizações (LACOMBE, 2012).

De acordo com Custódio e Rabelo (2017), quando os indivíduos acreditam que estão satisfeitos com o suprimento dos fatores higiênicos significa que esta terá um prazo curto de durabilidade, visto que quando esta necessidade ser sanada, surgirá outra. Entretanto, para Lacombe (2012), alguns fatores higiênicos, como as condições de trabalho e o salário possuem limitadamente influência ao lado motivacional, pois estão ligados subjetivamente ao reconhecimento pelos resultados.

3. Procedimento metodológico

Os fins de investigação são descritivos, os meios de investigação utilizados foram a pesquisa bibliográfica, e também a pesquisa de campo. O objeto de estudo é a Secretaria Municipal de Assistência Social, visto que seu atual gestor mudou recentemente a estrutura de pessoal e sente que o grupo não estaria se desempenhando como previsto. Sua preocupação é a importância que tal Secretaria possui para a população, uma vez que é voltada para os interesses sociais da população que se encontra em situação de risco. Atualmente, a Secretaria conta com 21 servidores públicos, sendo estes tanto de caráter efetivo quanto temporário e seis estagiários, totalizando 27 indivíduos, entretanto por motivos maiores dois indivíduos não puderam fazer parte da pesquisa, lembrando que a frente da Secretaria há o Secretário de Assistência Social.

Esta pesquisa se caracteriza pela utilização de dados primários e secundários, sendo que a coleta de dados primários é resultante da aplicação de dois instrumentos: o questionário aplicado aos servidores públicos em geral e a entrevista com roteiro semiestruturado aos líderes (prefeito e secretário), assim a pesquisadora relacionaria os resultados obtidos com a finalidade de mostrar a perspectiva sob óticas diferentes, sendo que a análise dos dados coletados foi de forma qualitativa.

Ambos os instrumentos de pesquisa foram elaborados com base nos estudos de Herzberg, sendo que como a pesquisadora possui o objetivo de confrontar os resultados obtidos nesta pesquisa, os questionamentos que compõe estes instrumentos de estudo diferem-se quando aplicado, entretanto ambos, com o intuito de facilitar a análise de dados, foram organizadas em oito categorias. Tendo em vista que os questionários foram realizados de forma anônima, estes serão apresentados como Q1, Q2, Q3 e assim sucessivamente, da mesma forma que os entrevistados serão apresentadas como E1 e E2.

4. Apresentação e discussão dos dados

Categoria I: perfil

Buscou-se identificar o perfil dos envolvidos na pesquisa, visto que cabe a esta categoria fatores como: gênero, faixa etária, grau de escolaridade, regime de trabalho, renda mensal e tempo de serviço.

A E1, realizada com o prefeito que é do sexo masculino, possui 48 anos, formado em técnico em cerâmica e Ciências Contábeis, sendo que quando implantou sua própria

empresa, por necessidade adquiriu seu MBA em Gestão Empresarial. Sua carreira na administração pública é recente, afirma que auxiliou por trás dos bastidores, entretanto este é o primeiro cargo que ele ocupa em uma prefeitura.

O E2 exerce a função de Secretária de Assistência Social, sexo feminino, 50 anos, pós-graduada em gestão de pessoas. Sua realidade difere do atual gestor, pois a mesma já atuou como Diretora de Esportes do município, já foi vereadora, atuou como Secretária da Secretaria Municipal de Saúde e, atualmente, atua como Secretária de Assistência Social.

O perfil dos colaboradores é predominantemente do sexo feminino (92%). A faixa etária predominante (32%) na Secretaria situa-se nas extremidades sendo de 18 a 30 anos e com mais de 51 anos, seguido de pessoas com faixa etária de 31 a 40 anos (24%) e, por último, de 41 a 50 anos (12%). Com relação a escolaridade, a maioria (36%) destes servidores públicos possuem o grau de ensino como Superior Incompleto, posteriormente possuem Superior Completo (32%) e uma parcela possui o Ensino Fundamental Incompleto (20%) e uma minoria possui pós-graduação (8%) e mestrado (4%).

O regime trabalhista que prevalece é o de contrato temporário (44%), em seguida dois correspondem a mesma parcela sendo os efetivos (24%) e os estagiários (24%), onde uma pequena parte (8%) se refere a cargos comissionados. A renda mensal não é alta, uma vez que a faixa com maior representatividade é a de R\$954,01 a R\$1.300,00 (36%), posteriormente até R\$954,00 (28%) e, uma pequena parcela de 4% para cada renda de R\$3.700,01 a R\$4.100,00 e de R\$4.100,01 a R\$4.500,00. E o tempo de serviço dos servidores, sendo que o tempo inicial estipulado foi de dois anos, considerando o tempo aproximado de exercício do atual gestor e, posteriormente, de quatro em quatro anos, por ser a duração de um mandato. Observa-se que grande parte (44%) estão em atividade de dois a seis anos, em seguida os colaboradores fazem parte do quadro há menos de dois anos (36%) e uma parcela menor de colaboradores é distribuída ao longo das opções.

Categoria II: fatores que motivam os servidores públicos

Nesta categoria, questionou-se aos servidores públicos quais fatores os motivam a trabalharem, sendo que foi dado alternativas e estes precisavam escalá-las por grau de importância, considerando 1 para a alternativa mais importante para sua motivação e 7 para a alternativa que menos importante.

Diante da perspectiva dos servidores públicos o fator mais relevante foi a oportunidade de emprego (32%), como segundo fator é o ambiente de trabalho (24%). Já como terceiro fator foi o salário (20%), posteriormente o quarto fator foi o reconhecimento (24%), o quinto foi o relacionamento com os colegas (24%), a estabilidade de emprego ficou como o sexto e sétimo colocado, com respectivamente, 28% e 24%.

Por sua vez, na perspectiva dos gestores ressaltam os seguintes motivos: estabilidade, reconhecimento do serviço prestado diante a sociedade, crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. A E2 afirma que "as possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional que permite evoluir na carreira e como pessoa (E2)", enquanto o E1 considera que:

Um dos fatores que mais chama atenção é a estabilidade que dá através do concurso [...] dá uma certa tranquilidade da pessoa não estar no mercado de trabalho correndo o risco de ser demitido. Esta estabilidade proporcionada aos efetivos faz com que talvez em alguns momentos até desistem talvez de uma proposta melhor, com um salário maior [...] Para os que não são efetivos, as pessoas também buscam esta estabilidade que, por exemplo, se tiver um concurso elas farão, e outra parte, acredito

que é para tentar, já que estão na prefeitura, é um trabalho que a comunidade vai avaliar [...] então acho que talvez esta necessidade das pessoas de serem reconhecidas fazem com que elas tenham motivação de estar aqui.

Considerando a teoria de Herzberg, os fatores que influenciam na satisfação são divergentes dos que causam a insatisfação. Os fatores motivacionais promovem a satisfação, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e as atividades exercidas, enquanto os fatores higiênicos, apenas evitam a insatisfação (CARAVANTES, 2003; VIEIRA et. al., 2011). Ressalta-se que quando a satisfação é proveniente por meio da sociedade dos fatores higiênicos esta é de curto prazo, pois quando esta necessidade estiver suprida aparecerão outras (CUSTÓDIO; RABELO, 2017). A partir dos dados coletados, salienta-se que os servidores públicos não estão satisfeitos, pois o único fator considerado satisfaciente se encontra na quarta colocação entre os fatores que promovem a motivação, logo eles se encontram "atendidos" em curto prazo, mas não em longo prazo.

Categoria III: fatores que desmotivam os servidores públicos

Nesta categoria, questionou-se sobre os fatores que mais desmotivam os servidores a trabalhar na prefeitura, onde estes precisavam escalar alternativas por grau de importância, considerando 1 para a o fator mais importante para sua desmotivação e 10 para o fator menos importante. Na perspectiva dos gestores, releva-se a não continuidade da gestão e a falta de autonomia. A E2 considera que "O que mais desmotiva é a falta de autonomia para realização dos trabalhos para assim poder atingir suas metas", já o E1 relata os demais fatores:

Eu acho que é estas reformas administrativas [...], estas reestruturações que acontecem a cada quatro anos [...] troca de um gestor, faz uma reformulação dos cargos de confiança, então isso faz com que as pessoas que trabalham na prefeitura, que são as que "tocam" o negócio, as que fazem todas as operações da prefeitura, a cada quatro anos ou até antes [...] as pessoas são trocadas e automaticamente e os funcionários começam a responder para pessoas diferentes [...] Então isso vai bagunçando tudo, a cultura organizacional da prefeitura fica toda bagunçada. Em função disto, não se cria um ambiente de avaliação em que a pessoa se sinta que está sendo avaliada, que será reconhecida [...] toda esta bagunça vai fazendo com que os servidores se desmotivem e se acomodem.

Os servidores públicos afirmam que as instalações inadequadas (24%) é o fator que mais os desmotivam. O segundo fator e também quinto colocado foi a falta de segurança, representando respectivamente 20% e 24%. O terceiro fator é a falta de recursos (28%), o quarto obteve duas respostas com a mesma relevância, sendo o salário (16%) e a falta de oportunidade de crescimento (16%). O sexto e oitavo colocado foi o ambiente de trabalho (respectivamente, 16% e 28%) e o sétimo foi a falta de reconhecimento (28%). O nono fator apresentou duas alternativas com o mesmo grau de importância, sendo o relacionamento com os colegas e a falta de continuidade da gestão (16%). Por fim, o décimo fator foi o relacionamento com a chefia (20%).

Um dos fatores mencionados pelos gestores é resultado de uma das características mais marcantes da esfera pública, pois por mais que as premissas básicas da administração pública e privada sejam as mesmas, há distinções entre elas, sendo uma a alteração constante da alta administração ocasionada pelas eleições, impedindo o planejamento de longo prazo o que acarreta na descontinuidade da gestão, conseqüentemente atrapalhando no bom desenvolvimento das atividades, sendo que por ser uma

administração complexa é característico que os indivíduos nela introduzido não possuam autonomia (PALUDO, 2010).

Na perspectiva dos servidores públicos, os quatro primeiros fatores mencionados responsáveis pela desmotivação estão relacionados ao não suprimento fatores higiênicos, por sua vez, a falta de oportunidade de crescimento e de reconhecimento, relatam o não suprimento de fatores motivacionais. A ausência de saciedade dos fatores motivacionais afeta na produtividade e na qualidade dos resultados de uma organização, sendo que por mais que os fatores higiênicos não tenha o poder de crescimento, ele quando não atendido pode ocasionar a redução da produtividade e resultados (LACOMBE, 2012).

Categoria IV: fatores que interferem no desempenho profissional dos servidores públicos

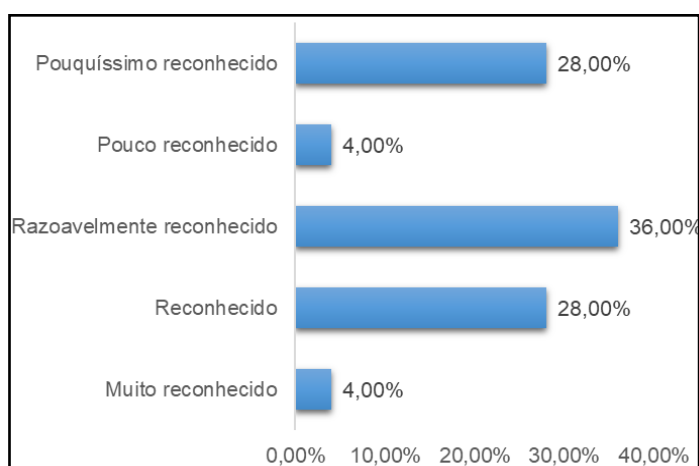
Esta categoria possui a finalidade de relevar fatores que interferem no desempenho profissional dos servidores públicos. Quando questionados sobre esta questão, os gestores evidenciaram os seguintes elementos: condições de trabalho, questão salarial, a cultura organizacional e o relacionamento com chefe, colegas e setores. A E2 garante que "as condições de trabalho, o comportamento do líder e a cultura organizacional interferem no desempenho profissional", enquanto o E1 acredita que:

A questão salarial em alguns momentos interfere, na verdade, vários fatores interferem, mas sem dúvidas, o relacionamento com o chefe direto e com os colegas, relacionamento entre os setores, a própria cultura organizacional imposta pelo gestor, isso tudo interfere.

Com o intuito de identificar alguns estes fatores, questionou-se aos servidores públicos sobre o seu reconhecimento, a sua satisfação do salário, a sua autonomia e o seu prazer no desenvolvimento de suas atividades.

Quando questionados se sentiam reconhecidos pelo serviço que prestavam, nota-se na Figura 1 que grande parte (36%) se consideram razoavelmente reconhecidos, logo duas partes com a mesma representatividade se consideram reconhecidos (28%) e a outra se considera pouquíssimo reconhecida (28%), visto que as categorias muito reconhecido (4%) e pouco reconhecido (4%) possuem a mesma relevância.

Figura 1. Reconhecimento pelo serviço prestado.



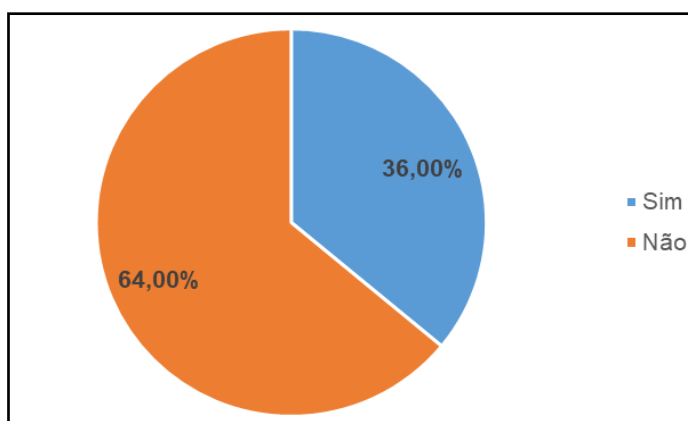
Fonte: dados da pesquisadora (2018)

Com as respostas obtidas podemos perceber que a maioria dos servidores encontram-se razoavelmente satisfeitos com seu reconhecimento, enquanto uma parcela considerável não está satisfeita. Para Frederick Herzberg a motivação era a busca pelo

reconhecimento e auto realização (TEIXEIRA; SALOMAO; TEIXEIRA, 2010), por este motivo o reconhecimento era considerado um fator satisfaciente. Segundo Paschoal e Tamayo (2003) quando uma pessoa é motivada pelo reconhecimento, ela busca ter prestígio e controle.

Quando questionados se o valor recebido corresponde ao serviço prestado, observa-se na Figura 2 que a maioria (64%) dos servidores públicos não acreditam que a sua remuneração seja adequada ao serviço prestado, sendo que apenas 36% se demonstra satisfeita com a quantia recebida.

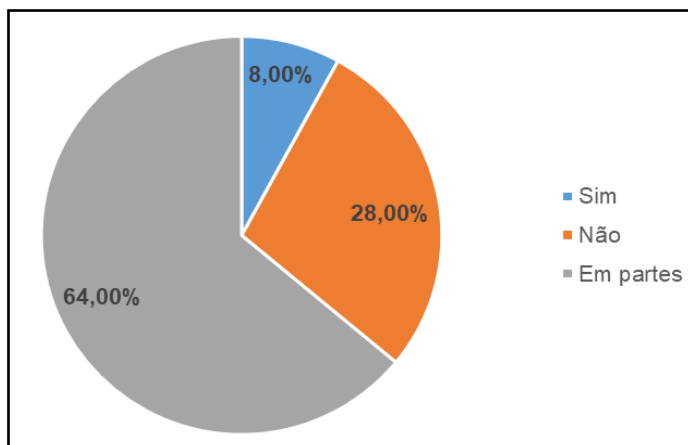
Figura 2. Remuneração adequada ao trabalho executado.



Fonte: dados da pesquisadora (2018)

De acordo com a Figura 3, nota-se que grande parte (64%) dos servidores públicos acreditam que a sua remuneração atende em partes suas necessidades básicas, enquanto outra parte (28%) sente que suas necessidades básicas não são atendidas e apenas 8% sente que suas necessidades básicas são supridas com a remuneração recebida.

Figura 3. Remuneração atende as necessidades básicas.



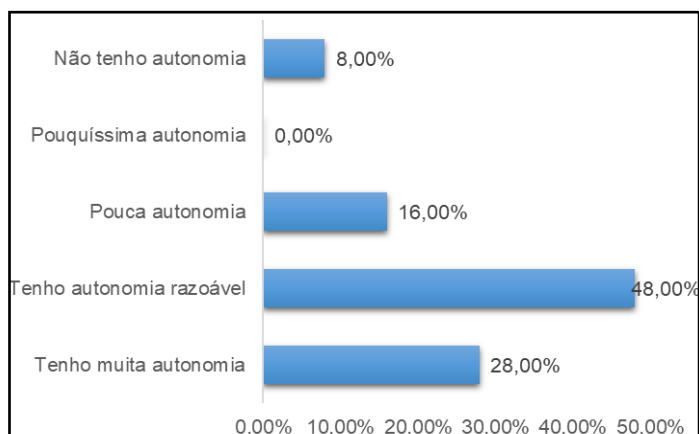
Fonte: dados da pesquisadora (2018)

A remuneração, conforme a Teoria dos Dois Fatores, faz parte dos fatores extrínsecos, ou seja, ele não é capaz de promover a satisfação, mas quando não atendida traz consigo a insatisfação. Entretanto, o salário por mais que seja considerado um fator higiênico, ele possui com limitação uma influência ao lado motivacional, já que está interligado ao reconhecimento (LACOMBE, 2012; VIEIRA et. al., 2011).

A Figura 4 apresenta como os servidores se sentem em relação a sua autonomia para sugerir melhorias e executar suas funções. Percebe-se que o maior número (48%) de servidores públicos consideram que possuem uma autonomia razoável, posteriormente

grande parte sente que possui muita autonomia (28%), logo uma outra parte se sentem com pouca autonomia ou sem autonomia, respectivamente, 16% e 8%.

Figura 4. Autonomia.

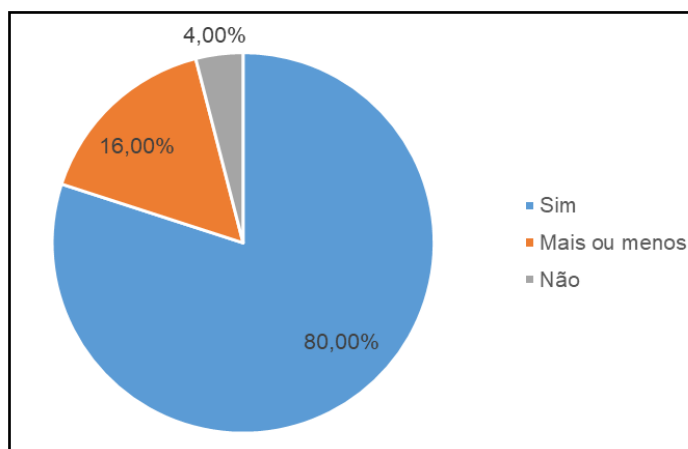


Fonte: dados da pesquisadora (2018)

A autonomia é uma das principais fontes motivacionais, sendo que ela está relacionada a vontade de realizar ações e à autoconfiança, o que por consequência faz com que os indivíduos se sintam mais livres, este fator causa a satisfação nas pessoas, entretanto ambientes burocráticos tendem suprimir este comportamento, ocasionando a infelicidade (TESCHE, 2008; KAMIA, 2014).

Como pode se observar na Figura 5, a maioria (80%) dos servidores gostam das atividades que executam na Secretaria e uma minoria (4%) se sentem insatisfeitas.

Figura 5. Satisfação quanto as atividades executadas.



Fonte: dados da pesquisadora (2018)

Convém mencionar que as respostas obtidas demonstram a satisfação por motivos similares, levando em consideração a ajuda que é dada ao próximo, trabalhar na área na qual tem formação e pelos desafios encontrados no cotidiano. Tais fatores podem ser extraídos das seguintes respostas: "sempre quis ajudar o próximo com a minha profissão, com ética e dentro da legislação, no Social temos a oportunidade de transformar vidas (Q2)", "trabalho na área na qual fui contratada e está de acordo com minha profissão (Q5)" e "porque na minha função me sinto desafiada constantemente (Q25)".

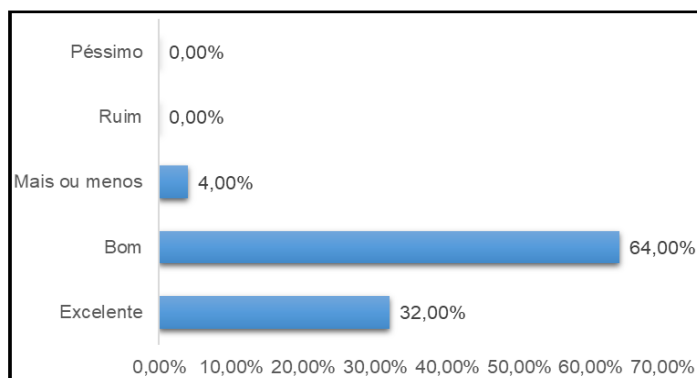
Percebe-se que grande parte dos servidores públicos estão satisfeitos com as atividades desenvolvidas, dando ênfase a motivação de estimulação e hedonista, que conforme Paschoal e Tamayo (2003), definem respectivamente como a motivação que se possui

como meta estar adquirindo conhecimento constantemente e possuir atividades que promovem a satisfação no ambiente de trabalho.

Categoria V: Relacionamento com os colegas de trabalho

Quando questionados sobre a relação com os colegas de trabalho, nota-se pela Figura 6 que grande parte (64%) considera possuir um bom relacionamento com os colegas.

Figura 6. Relacionamento com os colegas.



Fonte: dados da pesquisadora (2018)

Tal posicionamento se expressa pelo fato de que "todos são pessoas acolhedoras, comprometidas e queridas, uma família (Q11)", "sinto que neste local somos uma família, aprendendo, ensinando, nos apoiando com amor, carinho e atenção (Q12)" e que "contratempos acontecem, mas no geral somos uma boa equipe, com respeito e solidariedade (Q23). Os gestores também possuem a percepção de que mesmo com diferenças, em um todo eles sabem lidar bem com isso "o relacionamento entre eles é de integração e companheirismo, mas cada um com sua personalidade (E2)".

Esta realidade é um fator positivo para a atual gestão, uma vez que para Tachikawa, Ferreira e Fortuna (2004) o clima organizacional possui influência sobre a satisfação dos indivíduos, portanto quando este é considerado favorável facilita na motivação das pessoas que ali estão.

Categoria VI: relacionamento com os líderes

A realidade entre ambos os entrevistados se mostraram diferentes, onde enquanto a Secretária se assume uma pessoa "[...] disponível para ajudar quando necessário e auxílio na construção de um bom relacionamento entre todos os colaboradores, o trabalho em equipe é fundamental (E2)", o prefeito, por necessidade e estratégia, mostra-se mais distante dos servidores públicos em geral:

Eu procuro manter o organograma, a hierarquia [...], caso eu precise de uma informação de um setor, sempre solicito ao Secretário para que ele vá buscar isto para mim [...] para evitar a desorganização. [...] naturalmente tenho uma relação muito mais próxima com eles do que com os próprios servidores, mas justamente para manter um padrão de organização [...] Eu trouxe para cá uma relação muito profissional, uma relação onde se dá resultado a gente elogia e se não dá a gente cobra, a gente tenta mostrar o caminho certo, procuro até sempre, já que é uma coisa nova para mim esta parte burocrática, quando precisamos resolver um problema procuro envolver dois ou três setores para que já se saia com a solução definida (E1).

Convém mencionar que como verificado na seção 4.2 o relacionamento com a chefia não possui influência como fator motivacional para os colaboradores em geral, porém vale ressaltar que na seção 4.3 este mesmo fator foi considerado como um fator que possui relevância na desmotivação dos servidores. É necessário que o líder tenha proximidade com seus liderados, pois segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) para que a relação da organização e dos colaboradores seja recíproca, a organização precisa satisfazer as necessidades destes, sendo que o único caminho a ser percorrido para atender este objetivo é conhecer os seus desejos e necessidades.

Categoria VII: significado de motivação

Na visão dos servidores públicos, conceitua-se a motivação como "ser reconhecida no seu ambiente e ter espaço para crescimento profissional (Q6)", "é eu me sentir realizada com o que faço (Q9)", "é quando você quer alcançar algum objetivo, tem pessoas que torcem por ti e você vê que cada obstáculo que você passa elas ficam felizes (Q13)", "trabalhar em um local adequado com o mínimo para fazer o trabalho bem feito, com sala adequada, mesa, computador sem depender de terceiros (Q17)", "ter um bom salário, ou pelo menos, um salário justo (Q22) e que a "motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para alcançar seus objetivos (Q23)".

Na perspectiva dos gestores, a motivação pode ser definida por um estado de espírito relacionada a conquista de resultados e resolução de desafios, bem como esta motivação é subjetiva garantindo o respeito pela prioridade de cada ser humano. Para a E2 a "motivação é ser feliz, é enxergar o mundo com outros olhos, conquistar resultados, superar obstáculos, ser persistente e acreditar nos seus sonhos". Para o E1:

Motivação é a vontade de querer fazer as coisas, acho que a motivação é estar bem com aquilo ali. Para se sentir motivado, primeiro precisamos estar gostando daquilo que fazemos e ter um desafio, porque sem este desafio a pessoa se acomoda, é natural do homem se acomodar [...]. Então para finalizar, o ser humano é considerado eternamente insatisfeito, mas sem um "motivo" ele se acomoda fácil. Então, a motivação é encontrar o equilíbrio de motivar, sem deixar que ele se acomode e siga adiante, manter sempre a chama acesa. Para algumas pessoas, aí depende da questão pessoal mesmo, esta chama pode ser a questão financeira, para outras pode ser o reconhecimento, então isso vai depender muito da formação da pessoa [...] A motivação é o que leva o ser humano seguir em frente.

Para Meirelles (2017) a motivação pode ter vários significados, mas todos terão uma definição relacionada a um impulso que nasce do interior de cada indivíduo e faz com que se faça determinada ação. Segundo Kamia (2014) a motivação por mais subjetiva que ela seja, a motivação é específica, já que ela dependerá das necessidades internas de cada um.

Categoria VIII: sugestões de melhorias no ambiente de trabalho

Na perspectiva dos colaboradores as melhorias que se destacaram foram as melhorias no espaço físico, bem como a falta de recursos e menos sobrecarga de atividades, já que diversas respostas possuíam conteúdos semelhantes, como: "melhorias no espaço e material de trabalho (Q4)", "não sobrecarregar os funcionários com acúmulo de funções [...], pois se tenho funções a mais, não consigo fazer com excelência o que deveria me dedicar (Q2)", "precisamos de mais coisas para trabalhar, tipo um micro-ondas, batedeira, liquidificador e uma pia (Q20)", "a gente precisa de ar condicionado, de pintura e trocar o chão da sala de brincadeiras (Q22)".

No ponto de vista dos líderes, eles ressaltam que “uma melhoria que precisava ser feita é estruturar as equipes para que possam fazer um bom trabalho (E2)”, já para o E1:

No último ano tivemos um problema que foi a implantação de uma nova lei, uma reforma administrativa. Então, quando esta que entrou no ano passado, gerou uma expectativa em muitas pessoas, principalmente nas pessoas que são consideradas chaves aqui dentro, que é o enquadramento salarial das pessoas contando com a gratificação. As pessoas possuíam esta expectativa, mas nossa avaliação jurídica entendeu que era ilegal incorporar a gratificação como sendo do salário. Assim as pessoas foram incorporadas sem essas gratificações e percebemos que por mais que não tenhamos prejudicado ninguém tiramos uma expectativa de pessoas chaves aqui dentro, pessoas que detém informações e a velocidade da prefeitura [...]. Nosso município, está passando por um momento que esta reforma precisa ser trabalhada, porque já estamos sentindo alguns problemas que faz com que a gente se sinta engessado, não nos dá uma flexibilidade para a gente conseguir fazer um trabalho que deslanche mais.

Com estes resultados, afirma-se dois dos fatores que Giacomelli, Borges e Santos (2016) apresentaram como relevantes para a insatisfação, sendo eles as más condições de trabalho e a sobrecarga de atividades. A melhoria sugerida pelo E1 é uma dificuldade encontrada fruto do princípio da legalidade, onde impõe que toda decisão tomada deve ser estritamente nos termos da lei (DI PIETRO, 2014), entretanto esta é afetada pelo modelo de gestão burocrático que objetivando ter controle sobre as atividades acabou engessando o órgão público, reduzindo a autonomia (PEREZ; FORGIARINI, 2016). Sendo que é por conta deste modelo que há diversos requisitos para que alterações sejam realizadas, bem como existem processos a serem feitos para a aquisição de recursos (PISA; OLIVEIRA, 2013).

5. Considerações finais

O capital intelectual vem cada dia mais tomando espaço dentro das organizações, pois é ele que tem total controle sobre as atividades exercidas dentro da mesma. Portanto, a motivação se torna um fator relevante, já que esta possui influência sobre o desempenho de cada indivíduo, ou seja, sobre a eficiência na prestação de serviço e produtividade.

A principal finalidade da administração pública é atender as necessidades da sociedade, garantindo a proteção, segurança e o bem estar de todos, sendo que um dos seus princípios norteadores é o princípio da eficiência que é a relação dos meios e dos resultados, servindo aos cidadãos, entretanto, nem sempre os servidores públicos atingem este objetivo. Desta forma, o presente estudo questionou-se qual era o grau de motivação dos servidores públicos que constituíam a Secretaria Municipal de Assistência Social. Para que houvesse a possibilidade de responder este questionamento, foi aplicado aos servidores públicos um questionário de forma anônima com questões de respostas abertas e fechadas, por sua vez, aos seus líderes foram realizadas entrevistas de roteiro semiestruturado.

No decorrer deste estudo atingiu-se o objetivo proposto, compreendendo a realidade dos servidores públicos, identificando fatores que possuem representatividade sobre a motivação destes que foram o trabalho como oportunidade de emprego, o ambiente de trabalho e o salário. Em contrapartida, os fatores com maior responsabilidade para desmotivação foram as instalações inadequadas, falta de segurança e falta de recursos. Com base neste cenário, foi proposto sugestões e melhorias, onde na perspectiva dos

colaboradores a melhoria do espaço físico e também a aquisição de equipamentos para melhor desempenho das atividades tiveram maior relevância, juntamente com a não sobrecarga de funções.

Diante das particularidades da esfera pública, a pesquisadora sugere, sem dispêndio de recursos financeiros, o estudo do layout da Secretaria em estudo, reorganizando os espaços necessários dentro de locais que não estejam com problemas estruturais e analisar as leis que permitem o recebimento de doações, sendo possível que a Secretaria adquira os equipamentos necessários para o melhor desenvolvimento das atividades. Por sua vez, considerando que a maioria dos servidores públicos em atividade não são efetivos, a realização de concurso público para que assim seja possível elaborar um plano de ação visando atender as necessidades dos líderes e dos liderados, consequentemente garantindo um serviço de maior qualidade à sociedade.

De acordo com as Teorias de Herzberg, percebe-se que os servidores públicos em estudo se encontram insatisfeitos, pois a maioria dos fatores apontados como desmotivadores fazem parte dos fatores higiênicos. Da mesma forma, os fatores indicados como motivadores também são fatores extrínsecos, significando que este sentimento de bem estar possui curta durabilidade, já que logo estes fatores não serão mais suficientes e aparecerão outras necessidades. Sobre os fatores satisfacientes eles se encontram parcialmente satisfeitos, já que se consideram razoavelmente reconhecidos e com uma autonomia razoável, porém estão não satisfeitos quanto a oportunidade de crescimento dentro da organização.

As fontes e os resultados nos mostram o quão difícil é gerir uma organização e seus indivíduos, proporcionando a satisfação aos mesmos, principalmente quando atrelada a Administração Pública. Em razão de seu modelo burocrático que por consequência engessa as atividades do órgão, reduzindo a flexibilidade e a autonomia que o gestor possui. No entanto, isso não minimiza a importância que a motivação traz para a organização, apenas evidencia que a gestão possui um caminho longo, cheio de obstáculos e indagações a ser percorrido.

Referências

BORTOLOTTI, S.L.V.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D.F. **Resistência à mudança organizacional: uma análise entre instituição pública e empresa privada**. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 2012, Rio de Janeiro.

BRASIL, Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF.

CUSTÓDIO, Sânela; RABELO, Maria Helena Silva. Fatores motivacionais e seus reflexos na organização. **Revista Acadêmica Conecta FASF**. Minas Gerais: n 2, p. 255-271, 2017.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. 4. ed. Porto Alegre: AGE, 2003. 205 p.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 26. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2012. São Paulo: Atlas, 2013. 1266 p.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 627 p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003. 151 p.

DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 966 p.

- ERVILHA, Limão A. J. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Nobel, 2012. 263 p.
- FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada**: o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007. 274 p.
- GIACOMELLI, William; BORGES, Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia dos. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima**. Boa Vista: Vol. 6 n. 1, p.4-17, jan./jun., 2016.
- GOMES, Francisco Rodrigues. Clima Organizacional: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 42, n. 2, p. 95-103. abr./jun., 2002.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005. 863 p.
- KAMIA, Mery. **Motivação sem truques**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014. 160 p.
- KLERING, L. R.; PORSSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. Novos caminhos da Administração Pública Brasileira. **Revista Análise**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 332 p.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.
- MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Liderança, Motivação e Comunicação**. vol. 5. Editora: Actual, 2017. 88 p.
- MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de pessoas**: Princípios para o desenvolvimento humano. São Paulo: SENAI, 2017. 168 p.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35ª ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2009. 839 p.
- MIRANDA, Cely. **O desafio de manter os funcionários motivados: Os fatores motivacionais do trabalho**. 2009. 83 p. Monografia (MBA em gestão de recursos humanos) – ESAB, Vila Velha: 2009.
- MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; DA SILVA, L. G. Capital Intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreira de Pessoas**. São Paulo: vol. IV, nº 3, set./out./nov./dez., p. 296-311, 2014.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**: teorias e questões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 496 p.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da Administração Pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v. 120, nº 1, jan./abr., 1996, p. 7-40.

PEREZ, Reginaldo Teixeira; FORGIARINI, Giorgio. A administração Pública no Brasil moderno: os modelos burocrático e gerencial. **Revista Ensaios FEE**. Porto Alegre: v. 37, n. 1, jun. 2016. p. 283-304.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**. Ponta Grossa: v. 04, n. 01, jan./jun. 2012. p. 18-24.

PISA, B. J.; OLIVEIRA, A. G. de. Gestão de projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. In: Seminário nacional de planejamento e desenvolvimento. Florianópolis, 2013. **Anais eletrônicos**. Programa de Pós-Graduação em planejamento e governança pública.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, jan./fev., 2006 .

SARAVIA, Enrique Jeronimo. Administração pública e administração de empresas: Quem inspira quem? **Revista ADM. MADE**. Rio de Janeiro, v.14, n.3 p.1-8, out./dez, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 93 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004. 523 p.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da Administração Pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2013. 9 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 312 p.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, vol. 7, nº 4, p. 33-54, out./dez., 2003.

TEIXEIRA, H.; SALOMÃO, S.M.; TEIXEIRA, C.J. **Fundamentos de administração: a busca do essencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 346 p

TESCHE, Raul Roni. **Emprego: novas regras e novos caminhos**. Porto Alegre: AGE, 2008. 144 p.

VALDEZ, Maria Raquel Kormann. **Análise dos fatores motivacionais segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão**. 2003. 136 p. Dissertação – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2003.

VIEIRA, Cristiana Filipa de Jesus. **Fatores motivadores e higiênicos da satisfação/motivação no trabalho**. 2012. 104 p. Dissertação – Universidade de Aveiro. Pará: 2012.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. Ponta Grossa: v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.