



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CAMPUS ANTÔNIO MARIZ –  
CAMPUS VII CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MAYANE ALESKA ALMEIDA OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE  
UMA CRECHE MUNICIPAL DE POMBAL-PB**

**PATOS  
2022**

MAYANE ALESKA ALMEIDA OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE  
UMA CRECHE MUNICIPAL DE POMBAL-PB**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à coordenação do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas no setor público.

**Orientador:** Prof. Dr. Lucas Andrade de Morais

**PATOS**

**2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48m Oliveira, Mayane Aleska Almeida.  
Motivação no setor público [manuscrito] : um estudo com os servidores de uma creche municipal de Pombal-PB / Mayane Aleska Almeida Oliveira. - 2022.  
31 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Gestão de pessoas. 2. Serviço público. 3. Motivação de servidores. 4. Satisfação. I. Título

21. ed. CDD 658.314

**MAYANE ALESKA ALMEIDA OLIVEIRA**

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE  
UMA CRECHE MUNICIPAL DE POMBAL-PB**

Trabalho de conclusão do curso apresentado à coordenação do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de Pessoas no setor público.

Aprovada em: 18 / 07 / 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



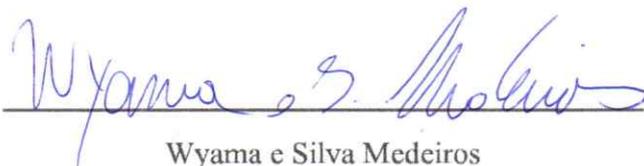
---

Prof. Dr. Lucas Andrade de Moraes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Wyama e Silva Medeiros  
Ministério Público da Paraíba (MP-PB)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 01 – Perfil dos servidores públicos .....	13
Gráfico 01 – Envolvimento ativo na instituição.....	14
Gráfico 02 – Relacionamento com superiores e colegas de trabalho.....	15
Gráfico 03 – Valorização e reconhecimento profissional.....	16
Gráfico 04 – Remuneração e benefícios.....	17
Gráfico 05 – Treinamentos e cursos.....	18
Gráfico 06 – Crescimento e realização profissional.....	18
Gráfico 07 – Ambiente e condições de trabalho.....	19
Gráfico 08 – Nível de satisfação e motivação.....	20
Gráfico 09 – Fatores que causam estresse no trabalho.....	21
Gráfico 10 – Aspectos que promovem a motivação.....	21
Gráfico 11 – Desmotivação no trabalho.....	22
Tabela 02 – Fatores motivacionais estudados.....	30
Tabela 03 – Estresse no trabalho.....	30
Tabela 04 – Fatores que promovem a motivação.....	30
Tabela 05 – Desmotivação no trabalho .....	31

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1	Gestão de pessoas no setor público.....	7
2.2.1	Teoria das Necessidades .....	9
2.2.2	Teoria dos Dois Fatores .....	10
2.2.3	Teoria da Expectativa .....	11
2.2.4	Teoria da Equidade.....	11
3	METODOLOGIA .....	12
3.1	Tipo da pesquisa.....	12
3.3	Método de coleta .....	12
3.4	Tratamento e Análise dos Dados .....	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	13
4.1	Perfil dos servidores do estudo.....	13
4.2	Envolvimento ativo na instituição .....	14
4.3	Relacionamento com superiores e colegas de trabalho .....	15
4.4	Valorização e reconhecimento profissional.....	15
4.5	Remuneração e benefícios .....	16
4.6	Treinamentos e cursos .....	17
4.7	Crescimento e realização profissional.....	18
4.8	Ambiente e condições de trabalho .....	19
4.9	Nível de satisfação e motivação com o trabalho .....	20
4.10	Estresse no trabalho.....	20
4.11	Aspectos que promovem a motivação.....	21
4.12	Desmotivação no trabalho .....	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	22
	REFERENCIAS .....	24
	APÊNDICE A - Questionário para coleta de dados .....	27
	APÊNDICE B - Dados da pesquisa.....	30

## MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES DE UMA CRECHE MUNICIPAL DE POMBAL-PB

Mayane Aleska Almeida Oliveira <sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo buscou analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos de uma creche municipal, localizada na cidade de Pombal-PB. Para alcançar tal objetivo foi realizado um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa, por meio da aplicação de um questionário com questões fechadas. O questionário foi respondido por 33 servidores, sendo estes funcionários efetivos e contratados da instituição, que responderam às questões referentes à satisfação e a motivação no seu trabalho. A partir dos resultados da pesquisa foi possível observar que a maioria das respostas apresentaram resultados positivos para os fatores estudados. Desse modo, em uma análise geral pode-se concluir que a maior parte dos servidores da instituição encontram-se satisfeitos e motivados com seu trabalho. Os dados demonstram que para os servidores o salário é um fator motivador. Já as instalações físicas e as condições de trabalho foram apontadas como maior causador da desmotivação para os servidores. Através dos resultados foi possível concluir que a motivação tem grande importância para os servidores da instituição, pois a sua maioria concorda que a motivação influencia diretamente no desempenho das suas funções. Diante disso, é necessário que os gestores da instituição busquem desenvolver ações que promovam as melhorias necessárias nos aspectos que estão em avaliação negativa, para contribuir e aumentar a satisfação e motivação dos servidores e assim melhorar a qualidade dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Servidores Públicos. Satisfação. Motivação.

### ABSTRACT

This article aims to analyze the factors that influence the motivation of public servants of a municipal day care, located in Pombal-PB. To achieve this goal, a descriptive study was carried out with a qualitative approach, by applying a questionnaire with closed questions. The questionnaire was answered by 33 employees, both permanent and contracted, who answered questions about satisfaction and motivation at work. From the results of the survey, it was possible to observe that most of the answers presented positive results for the factors studied. Thus, in general analysis, it can be concluded that most of the institution's employees are satisfied and motivated with their work. The data show that for the employees the salary is a motivating factor. On the other hand, the physical facilities and the working conditions were pointed out as the most significant cause of demotivation for the employees. Through the results, it was possible to conclude that motivation has great importance for the institution's employees since most of them agree that motivation directly influences the performance of their functions. Therefore, it is necessary that the institution's managers seek to develop actions that promote the necessary improvements in the aspects that are negatively evaluated, in order to contribute to and increase the satisfaction and motivation of the employees and thus improve the quality of public services.

**Keywords:** Public Servants. Satisfaction. Motivation.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. E-mail: mayanealeska@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional de qualquer instituição seja ela do setor público ou privado, a gestão de pessoas surge como um tema muito importante, pois para se obter uma gestão eficiente é necessário que as organizações possuam colaboradores produtivos e empenhados. Logo, se torna essencial que os gestores compreendam quais os fatores relacionados à gestão de pessoas que podem influenciar no comportamento e na produtividade dos seus funcionários, pois estes refletem diretamente nos resultados gerais da organização.

Diante disso, para que as organizações tenham sucesso e alcancem seus objetivos organizacionais com êxito e facilidade é essencial que se tenha colaboradores motivados, por isso a motivação se tornou de grande importância no ambiente de trabalho. A motivação de pessoas apresenta inúmeros desafios para as organizações, principalmente no setor público, pois a desmotivação dos servidores pode gerar perda no desempenho produtivo, falta de comprometimento organizacional e baixa qualidade na prestação dos serviços públicos (AIRES; FERREIRA, 2016).

Camacho (2016) afirma que a motivação é um processo que está relacionado ao comportamento e ao desempenho dos indivíduos, é que resulta da interação de uma pessoa da interação de uma pessoa tem como uma situação específica. O autor ainda afirma que os impulsos que motivam as pessoas apresentam diferenças para cada indivíduo e que uma mesma pessoa pode ficar mais motivada em alguns momentos e em outros nem tanto.

De acordo com Robbins (2009), a motivação influencia diretamente no modo como as pessoas desempenham suas funções, tanto no ambiente de trabalho como fora dele, independentemente das suas habilidades pessoais. Assim, a motivação no ambiente de trabalho se torna uma tarefa desafiadora, pois cada indivíduo possui suas características de personalidade e comportamento diferentes, logo os fatores motivacionais das pessoas também são variados (MARQUES, 2015).

Para Silva e Carvalho (2019), a motivação na gestão pública é uma ferramenta que pode ser muito estratégica, porém é pouco utilizada pelos gestores públicos, que acabam perdendo os benefícios do trabalho realizados pelos seus servidores. Então, assim como colaboradores de uma organização privada os servidores da administração pública possuem funções, objetivos e tarefas a serem realizadas e por isso precisam estarem bastante motivados para que possam realizar seus trabalhos com eficiência e que almejem o sucesso da organização (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Desse modo, considerando a grande relevância que a motivação de pessoas tem no ambiente das organizações, inclusive do setor público, esse trabalho tem a finalidade de analisar os fatores motivacionais dos servidores de uma creche municipal, localizada na cidade de Pombal-PB. Quanto aos objetivos específicos se pode destacar a seguir: identificar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos da creche e descrever quais aspectos promovem a motivação e desmotivação no ambiente de trabalho.

Assim, o presente artigo está dividido em cinco seções. Na primeira seção tem a introdução, que relata brevemente os aspectos relacionados à motivação e sua importância para as organizações. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, onde se analisou a gestão de pessoas no setor público, além de abordar algumas das principais teorias da motivação. A terceira seção aborda a metodologia utilizada nesta pesquisa. Na quarta seção são apresentadas as análises e as discussões dos dados obtidos. E por fim, a quinta seção que traz as considerações finais e as referências dos autores utilizados neste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas é constituída pelas organizações e pelos indivíduos que fazem parte daquelas, na qual existe uma relação de interdependência entre ambos. Onde toda empresa necessita de colaboradores para realizar suas atividades e conseguir alcançar seus objetivos organizacionais, assim como as pessoas dependem das organizações para poder trabalhar e conseguir atender as suas necessidades pessoais. Logo uma parte depende da outra e essa relação resulta em ganhos para ambas as partes (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas envolve mecanismos e ações que direcionam as relações humanas dentro do ambiente de trabalho. Onde as organizações transformam suas estratégias em práticas organizacionais que devem conduzir o comportamento humano de acordo com as necessidades da empresa. Desse modo, Fischer (1998) afirma que toda organização necessita desses procedimentos para se obter uma boa gestão.

Para Camacho (2016, p. 14), “cabe à área de gestão de pessoas construir e implantar políticas e práticas que promovam essa convergência de interesses entre empregados e empresas, que estimule as pessoas a atingir seus objetivos, contribuindo com o alcance dos objetivos organizacionais”. Além disso o autor afirma que a gestão de pessoas também deve almejar o desenvolvimento contínuo das pessoas, incentivar o aprimoramento das competências organizacionais e contribuir para a criação de um bom ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2014), assim como as pessoas se distinguem umas das outras por suas características pessoais, as organizações também são diferentes e possuem peculiaridades, onde existe uma grande diversidade de organizações. Diante disso, o autor afirma que:

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

Para Cardoso (2012, p.31), a gestão de pessoas no setor público tem a finalidade de conciliar as percepções da gestão pública com a realidade dos seus servidores. A autora ainda afirma que “a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformaram em finalidade primordial a ser perseguida pelos órgãos” isso porque atualmente a sociedade está mais atenta e fazendo cobranças no que diz respeito a eficiência da administração pública.

A estrutura da gestão de pessoas no setor público e privado possuem várias diferenças, na qual as organizações públicas possuem inúmeras especificidades com relação ao setor privado. Logo quando se faz uma comparação entre esses setores relacionando a área da gestão de pessoas, nota-se aspectos distintos no que diz respeito a “finalidade, ao recrutamento, à seleção, à contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho etc.” (BANDEIRA et al, 2017, p.88). Diante disso é essencial ter um olhar atento sobre as necessidades da gestão de pessoas no setor público, já que esta possui uma realidade distinta das empresas privadas.

Com relação às peculiaridades da gestão de pessoas no setor público, um dos principais pontos seria a influência dos princípios da administração pública. Segundo Meireles (2014) a gestão pública é baseada nos princípios éticos que estão previstos na Constituição Federal de 1988 em seu Art. 37 p. único, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e da eficiência.

Diante disso, as ações da administração pública estão submetidas as leis e as ordenações políticas seguindo o princípio da legalidade. No que diz respeito a contratação dos servidores vemos que o recrutamento no setor público é influenciado pelo princípio da isonomia que garante que todos tem o mesmo direito que concorrer a cargos públicos, diferentemente das empresas privadas que as suas contratações podem privilegiar determinadas classes da sociedade. Além disso também existe a questão da transparência na gestão pública, onde os gestores têm a obrigação de divulgar tudo que é feito, inclusive no que diz respeito aos servidores questão de concursos, contratações e etc. (CARDOSO, 2012).

Ferreira et al (2010) afirmam que uma das principais diferenças entre os setores público e privados seria a finalidade dessas organizações, pois as empresas privadas contratam colaboradores com o intuito de que estes possam colaborar para gerar mais lucros para a empresa, enquanto as organizações públicas esperam que ao contratar um servidor ele possa contribuir para que a gestão seja eficaz e melhore a prestação de seus serviços para a sociedade.

Para obter uma de gestão de pessoas eficiente, Silva (2018, p.14) afirma que os gestores públicos devem atentar a vários aspectos essenciais que seriam: “recrutamento eficiente, uma estrutura de carreira, uma estratégia de capacitação, uma estrutura de incentivos com remuneração, benefícios e prêmios, uma estrutura de avaliação e estratégia de realocação e redistribuição de servidores”.

De acordo com Bergue (2014, p. 32):

[...] gestores públicos, precisam atentar, não somente para a compreensão dos fenômenos comportamentais na organização, mas para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem especialmente carreira (crescimento e valorização pessoal e profissional), remuneração e ambiente organizacional.

De acordo com Ferreira et al (2010), é essencial em uma gestão de pessoas seja ela do setor público ou privado, uma equipe representativa que possa elaborar um planejamento estratégico. Porém o autor explica que isso é uma mais possível de acontecer no setor privado, já que estes estruturam departamentos específicos para isso, já para o ambiente das organizações públicas essa realidade ainda parece distante.

Segundo Aires e Ferreira (2016), é fundamental que os servidores públicos possam entender a importância de desempenhar suas funções de acordo com determinações dos princípios administrativos. A autora ainda ressalta que o estilo de liderança com foco nas pessoas tem grande relevância para um maior aproveitamento e desenvolvimento das habilidades e competências individuais dos servidores, para isso a gestão deve adotar estratégias que alinhe os objetivos organizacionais e seus integrantes.

Para Silva e Carvalho (2019, p.311) “a eficiência no setor público é uma exigência da nova tendência mundial em Gestão Pública, voltada para atender os interesses da coletividade de forma ágil e com resultados satisfatórios”. Para isso os autores afirmam que é necessário que todos que fazem parte da administração pública estejam empenhados e que possam atuar para garantir eficiência na prestação dos serviços para a população, e por isso os gestores da administração pública precisam motivar e capacitar os servidores para se obter melhores índices de produtividade tendo em vista a relevância destes os resultados da administração pública.

## **2.2 Motivação e teorias motivacionais**

A motivação dentro do ambiente organizacional sempre foi um grande desafio, principalmente em como manter colaboradores empenhados, motivados e satisfeitos ao longo do tempo. A temática da motivação apresenta um elevado grau de complexidade, sendo um dos fatores que são imprescindíveis para a eficiência e sucesso das organizações (PAIXÃO, 2019).

Robbins (2009, p. 133), define a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

De acordo com Chiavenato (2012, p.232)

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. As necessidades ou os motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa.

Para Ribeiro e Oliveira (2016, p. 271), “a motivação é um processo que conduz escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados”.

Um ponto muito importante que deve ser destacado é o fato de que a motivação e seus aspectos são diferentes para cada indivíduo, por se basearem em impulsos e estímulos intrínsecos, que influenciam as pessoas a realizar ou não realizar determinados atos ou ações. No que se refere a motivação, trata-se de algo particular que depende de cada pessoa, com isso é possível determinar que a motivação depende da cultura do ambiente em vivem as pessoas e valores pessoais, que acabam determinando diferentes comportamentos individuais (SILVA; CARVALHO, 2019).

De acordo com Maximiano (2012, p.237),

[...] a motivação no trabalho influencia a execução das atividades das pessoas e com isso melhoram desempenho nas atividades na organização. Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

As teorias acerca da motivação buscam analisar e identificar quais são as necessidades que são mais habituais nas organizações para conseguir ter um melhor desempenho, onde são utilizados três conceitos básicos em todas as teorias sobre a motivação que seriam “conhecimento da motivação humana, capacitação das pessoas e oportunidades e desafios para quem para que possam aplicar suas habilidades” (AIRES; FERREIRA, 2016).

Portanto existem muitas teorias que foram criadas ao longo do tempo, onde renomados autores desenvolveram suas concepções acerca do tema. Cada teoria da motivação aborda uma proposta diferente sobre como analisar e relacionar os fatores motivacionais. Bergue (2014) destaca as principais teorias desenvolvidas sobre a temática da motivação são: a “Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas” de Abraham Maslow, a “Teoria dos Dois Fatores” de Frederick Herzberg, a “Teoria da Expectativa (ou expectância)” de Victor Vroom e a “Teoria da Equidade” de Stacy Adams.

### **2.2.1 Teoria das Necessidades**

A teoria das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow, para o autor as necessidades dos indivíduos possuem uma hierarquia onde existem cinco categorias distintas. Sobre a hierarquia das necessidades, Marras (2016, p.26) declara:

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o

momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

De acordo com a teoria de Maslow (2003, apud BERGUE 2014, p.25) “as necessidades dos indivíduos obedecem a uma escala de valores, a serem alcançados conforme uma ordem de prioridades”.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2016), as categorias da teoria das necessidades são:

1. Necessidades fisiológica: são consideradas nas necessidades biológicas dos seres humanos, e incluem alimentação, sono, sexo e outras necessidades básicas.
2. Necessidades de segurança: está relacionado a busca da estabilidade e segurança almejando a proteção contra todos os perigos.
3. Necessidades sociais: são as necessidades por relacionamentos humanos, incluindo aceitação pelas pessoas, amizades, trocas de afeto e amor.
4. Necessidades de estima: envolve fatores de autoavaliação e estima como autoconfiança, reconhecimento, consideração, status.
5. Necessidades de autorrealização: são as necessidades que levam os indivíduos a maximizar o seu potencial, e são as necessidades mais elevadas das pessoas.

Os autores ainda afirmam que o que difere as necessidades é que as consideradas primárias são sanadas externamente, enquanto as necessidades secundárias são sanadas internamente em cada indivíduo. Bergamini (2017) afirma que quando as necessidades dos três primeiros níveis são atendidas a tensão envolvida desaparece, enquanto as outras dos níveis mais elevados nunca são completamente atendidas.

Silva e Carvalho (2019, p.312), destacam que “a satisfação das necessidades parte sempre dá mais básica para aquela considerada “superior” e a classificação das necessidades dentro dessas escalas é subjetiva, ou seja, depende da percepção e do valor atribuído por cada indivíduo”.

A teoria das necessidades de Maslow foi criticada por estudos posteriores pois se observou que nem sempre as pessoas priorizam suas necessidades na escala proposta por Maslow, e que, além disso, novos contextos podem fazer com que as pessoas mudem sua forma de priorizar essas necessidades.

### **2.2.2 Teoria dos Dois Fatores**

A teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, analisou a motivação e o comportamento dos indivíduos identificando quais os fatores que geram a satisfação e a insatisfação dentro do ambiente das empresas. Onde em sua pesquisa o autor dividiu os fatores em: motivacionais e higiênicos (SILVA; CARVALHO, 2019).

Sobre a teoria de Herzberg, Bergue (2014, p.27) explica que:

Ao propor a teoria dos dois fatores, Herzberg argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Para esse autor, portanto, o contexto em que o cargo opera impacta tanto as propriedades do cargo quanto a percepção de satisfação geral do indivíduo no trabalho.

Conforme Maximiano (2010), os fatores motivacionais ou intrínsecos são os responsáveis pela satisfação das pessoas estão relacionados com o trabalho e as tarefas que a pessoa executa. Esses fatores são: reconhecimento profissional, atribuições específicas dos

cargos, crescimento e autorrealização. Já os fatores higiênicos ou extrínsecos têm a responsabilidade de diminuir a insatisfação e são referentes às condições do ambiente de trabalho, e incluem aspectos como: condições físicas do ambiente, estilos de lideranças, clima organizacional e políticas da empresa.

Segundo Camacho (2016, p.69), a teoria de Herzberg tem grande relevância para a gestão de pessoas como relação à política de salários e benefícios, pois para o autor de acordo com os aspectos da teoria “salários e benefícios excelentes não produzem motivação, mas impedem que os indivíduos fiquem desmotivados ou insatisfeitos. As oportunidades de realização pessoal e crescimento na carreira é que serão responsáveis por produzir motivação”.

### 2.2.3 Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa ou teoria da “expectância” foi criada por Victor Vroom, e sugere que existe uma relação entre três fatores que estão ligadas ao ambiente organizacional. Para Bergue (2014, p.31):

Em essência, a teoria da expectativa sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. Assim, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2016, p.271), a motivação na teoria de Vroom “é um processo que conduz escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados”.

De acordo com Robbins (2014), a teoria da expectativa foca na análise de em três relações:

1. Relação esforço-desempenho: a probabilidade de que quando uma pessoa exerce uma quantidade específica de esforço isso resultará em desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa: a quantidade em que uma pessoa acredita que o desempenho em um grau específico resultará no alcance de um resultado almejado.
3. Relação entre as recompensas e as metas pessoais: o nível em que as recompensas organizacionais levam a satisfação de metas individuais ou o potencial da influência dessas recompensas para as pessoas.

Bergue (2014, p.31), afirma que essa abordagem sobre a motivação um servidor tende “a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado”. O autor ainda afirma que essa teoria da motivação está relacionada com a avaliação de desempenho e vem crescendo no setor da administração pública.

### 2.2.4 Teoria da Equidade

Segundo a teoria da equidade de Stacy Adams, os indivíduos são motivados de acordo com as condições iguais e com a ideia de justiça dentro do ambiente organizacional, onde a falta dessa equidade ou condições de desigualdade podem gerar insatisfação dos colaboradores (SILVA; CARVALHO, 2019). Sobre essa teoria, Robbins (2009, p.58) explica:

Segundo a teoria da equidade, os funcionários não só comparam o que recebem do trabalho (resultados) com o que dedicam a ele (entradas), mas também a sua relação resultados-entradas com a relação resultados-entradas de outros colegas relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que essas relações se equiparam,

dizemos que existe um estado de equidade. Eles percebem sua situação como justa - que a justiça prevalece. Se a comparação resulta desigual, há injustiça; ou seja, os funcionários podem sentir-se pouco ou super remunerados. Ao perceberem injustiças, eles tenderão corrigir a situação.

Para Alves (2019, p.4), na teoria da equidade, “quanto maior é a percepção de igualdade entre os colaboradores com mesmas funções e desempenho e suas remunerações, maior o estímulo ao exercício do trabalho”.

Logo a teoria da equidade é importante para explicar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho especialmente no setor público, pois essas organizações tem uma tendência a privilegiar colaboradores. Além disso, é essencial destacar a importância de sistemas remuneratórios e de carreira, onde as remunerações são diferentes entre colaboradores, até mesmo com o mesmo cargo, tendo em vista que as competências destes também são diferentes a depender do setor onde estão alocados. Assim na gestão pública é necessárias “a elaboração e a implementação de políticas de carreira e remuneração que sejam sensíveis às singularidades de desempenho como decorrência das competências diferenciadas e capazes de capturá-las e convertê-las em compensação para os indivíduos” (BERGUE; 2014, p.34).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo da pesquisa**

Este estudo possui uma abordagem qualitativa, pois se busca compreender os aspectos motivacionais dos servidores da creche, assim como descreve Bogdan e Biklen (2003) que esse tipo de pesquisa tem o intuito de mostrar a concepção dos entrevistados sobre um determinado assunto. Com relação aos objetivos do estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, conforme descreve Gil (2008, p.28) pesquisas descritivas” têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, analisando as opiniões, crenças ou atitudes desse grupo.

#### **3.2 Universo de análise**

A análise dessa pesquisa foi feita a partir da interpretação de dados do questionário que foi respondido por 33 servidores da creche, sendo estes servidores estatutários e contratados. A população total dos servidores da instituição é 36, destes 19 ocupam o cargo de professor de creche, 07 são cuidadores, 05 são auxiliares de serviços gerais, 01 é assistente administrativo, 01 é supervisor escolar, 01 é diretor e 02 são guardas municipais.

#### **3.3 Método de coleta**

Para a coleta de dados optou-se como instrumento de pesquisa a utilização de um questionário, adaptado do trabalho de Bichett e Vargas (2021) que se divide em duas partes, na qual a primeira parte que é composta por perguntas que buscou identificar aspectos gerais sobre o perfil dos entrevistados. A segunda parte apresenta questionamentos sobre os fatores influenciadores na satisfação e motivação no trabalho, analisando aspectos como: envolvimento ativo na instituição, relacionamento com superiores e colegas de trabalho, remuneração e benefícios, valorização e reconhecimento profissional, crescimento e realização profissional, e condições físicas do ambiente de trabalho. O questionário possui um total de 20 questões fechadas, onde foi utilizado uma escala de resposta psicométrica: *Escala de Likert*. Assim, os entrevistados especificam seu nível de concordância com uma afirmação, sendo gradadas em: discordo totalmente, discordo, nem discordo nem concordo, concordo e concordo totalmente.

Além dessa escala foi utilizado questões de múltipla escolha. A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 10 e 14 de junho de 2022.

### 3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para a análise e tabulação dos dados foi utilizado o programa *Microsoft Excel* para mostrar os resultados obtidos através de gráficos, onde foi exposto a quantidade de respostas dos servidores por cargo sobre cada questionamento. Nos gráficos para representar a escala foi utilizada as iniciais das respostas, onde (DT) discordo totalmente, (D) discordo, (NDNC) nem discordo nem concordo, (C) concordo e (CT) concordo totalmente.

Após a organização dos dados obtidos pelo questionário, utilizou-se uma técnica de análise interpretativa, buscando tomar uma posição própria sobre as ideias apresentadas, superando a estrita mensagem do texto e explorando todas as ideias expostas (SEVERINO, 2007). Desse modo foi possível fazer uma comparação entre as perspectivas dos autores e os resultados obtidos, avaliando a aplicação das teorias motivacionais dentro do ambiente em estudo, tornando-se possível obter uma análise geral dos aspectos motivacionais dos servidores da creche estudada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Perfil dos servidores do estudo

O estudo contou com a participação de todos os servidores do quadro funcional da instituição, tendo assim um total de 33 sujeitos participaram da pesquisa, desses 18 ocupam o cargo de professor de creche, 08 são cuidadores, 05 são auxiliares de serviços gerais, 01 é supervisor escolar, 01 é assistente administrativo e 01 é guarda municipal.

**Tabela 01** - Perfil dos servidores públicos

Variável		Quantidade	Percentual (%)
Gênero	Masculino	2	6,06%
	<b>Feminino</b>	<b>31</b>	<b>93,93%</b>
Faixa etária	18-29	7	21,21%
	<b>30-45</b>	<b>13</b>	<b>39,39%</b>
	<b>46-65</b>	<b>13</b>	<b>39,39%</b>
Escolaridade	Fundamental inc.	2	6,06%
	Ens. Médio inc.	1	3,03%
	Ens. Médio compl.	7	21,21%
	Superior inc.	5	15,15%
	Superior compl.	7	21,21%
	<b>Especialização</b>	<b>10</b>	<b>30,30%</b>
Mestrado	1	3,03%	
Tempo de serviço público	Menos de um ano	6	18,18%
	Um a dois anos	1	3,03%
	Dois a quatro anos	5	15,15%
	Quatro a oito anos	2	6,06%
	Oito a doze anos	4	12,12%
	<b>Mais de 12 anos</b>	<b>15</b>	<b>45,45%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A partir dos dados obtidos observou-se que a maioria dos servidores da instituição é do sexo feminino, totalizando 94%, isso ocorre pelo fato da instituição ser da educação infantil e

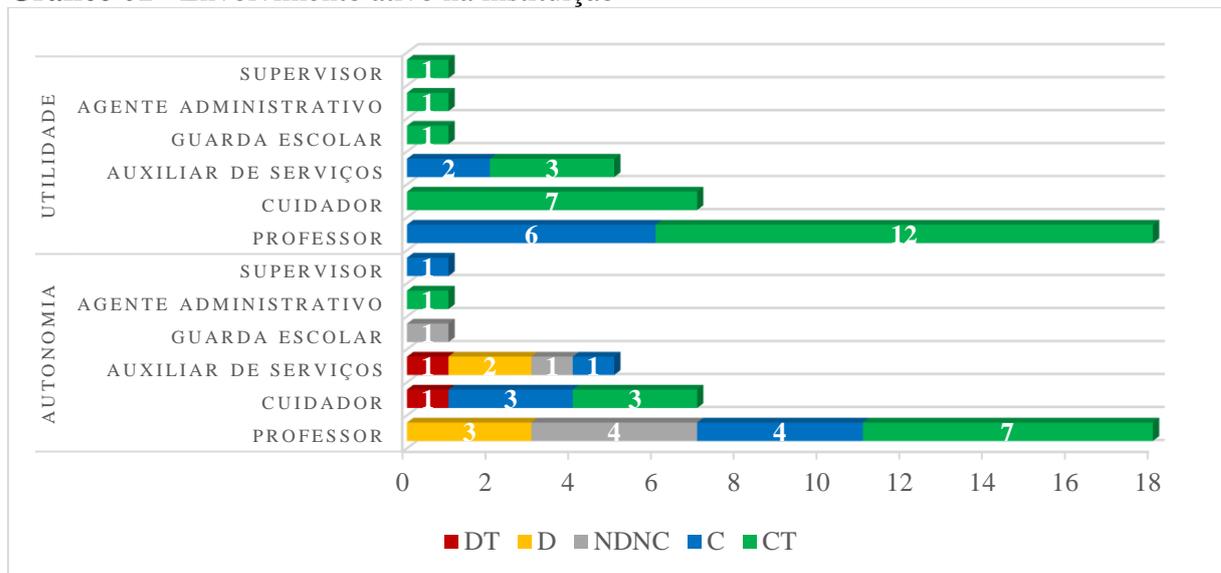
de acordo com Brabo (2005) o curso de pedagogia tem a predominância feminina na história da docência no Brasil. Também foi possível observar que a faixa etária dominante está entre 30 e 45 anos e 46 e 60 anos de idade ambas apresentam um percentual de 39% dos servidores da instituição.

Outro fator importante refere-se à escolaridade onde observou-se que a maioria dos servidores da instituição cerca de 30% possui curso de especialização, seguido por servidores com ensino superior completo e ensino médio completo ambas com 21%. Esse resultado reflete o fato de que a maior parte dos servidores ocupa cargo de nível superior. Também foi constatado que a maior parte dos servidores da instituição 45% tem mais de 12 anos de atuação no serviço público.

## 4.2 Envolvimento ativo na instituição

De acordo com Brunelli (2008) ter autonomia no trabalho e participar nas decisões contribui para a satisfação dos funcionários e interfere na motivação de servidores. O sentimento de utilidade e a relevância da atividade desempenhada, possui maior influência sobre a motivação dos servidores públicos do que no setor privado (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Desse modo, o quesito envolvimento ativo na instituição apresenta a percepção dos servidores sobre a sua autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho e analisa a perspectiva dos servidores sobre a sua utilidade para a instituição. Os dados obtidos estão no gráfico 01.

**Gráfico 01** - Envolvimento ativo na instituição



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com os resultados a maioria dos servidores 33%, afirmam ter muita autonomia, 27% diz ter autonomia dentro da instituição e 18% ficaram neutros com relação a esse quesito. Observou-se que os servidores com maior satisfação relacionada a autônoma foi professor de creche e cuidador com 38% e 42% respectivamente. Dos servidores estudados nota-se que os auxiliares de serviços gerais são os que em sua maioria 40%, afirmam não ter autonomia no trabalho. No quesito utilidade 76% dos servidores afirmam sentir-se muito útil e 24% concorda que é útil para a instituição, onde observou-se que há uma satisfação geral nesse quesito em todos os cargos.

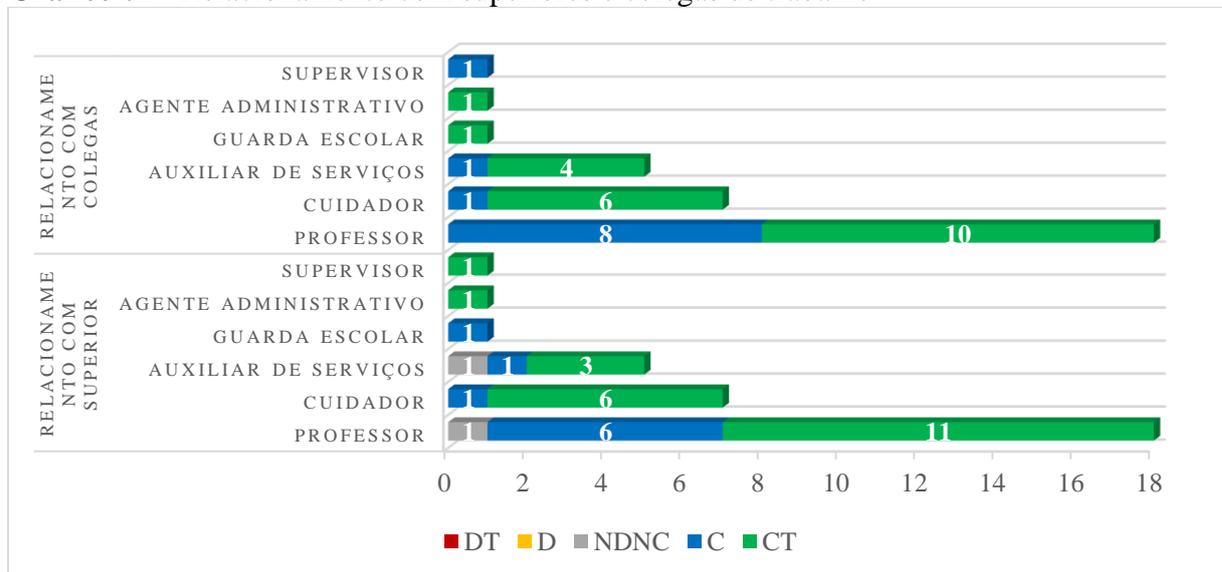
Esses aspectos tem influência na satisfação no trabalho, conforme afirma Chiavenato (2014), a autonomia e liberdade para tomar decisões, um bom ambiente de trabalho com tarefas

significativas, são aspectos importantes que estão ligados a qualidade de vida no trabalho. Berle (2014) destaca a importância de mostrar para o colaborador a sua relevância e utilidade para a organização, pois essas ações tendem a despertar mais motivação para os funcionários realizar suas tarefas.

### 4.3 Relacionamento com superiores e colegas de trabalho

De acordo com a teoria das necessidades de Maslow as relações interpessoais representam uma das necessidades sociais e um fator extrínseco da teoria de Herzberg, em ambas as teorias os relacionamentos apresentam influência na satisfação humana (Robbins, 2005). Diante disso, buscou-se analisar os relacionamentos dentro do ambiente de trabalho da instituição. Desse modo, os relacionamentos interpessoais foram avaliados em dois aspectos, o relacionamento dos servidores com os seus superiores e também com os demais colegas de trabalho. A partir da análise dos dados obtidos, observou-se que os resultados foram positivos em ambos os quesitos, conforme mostra o gráfico 02.

**Gráfico 02** - Relacionamento com superiores e colegas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

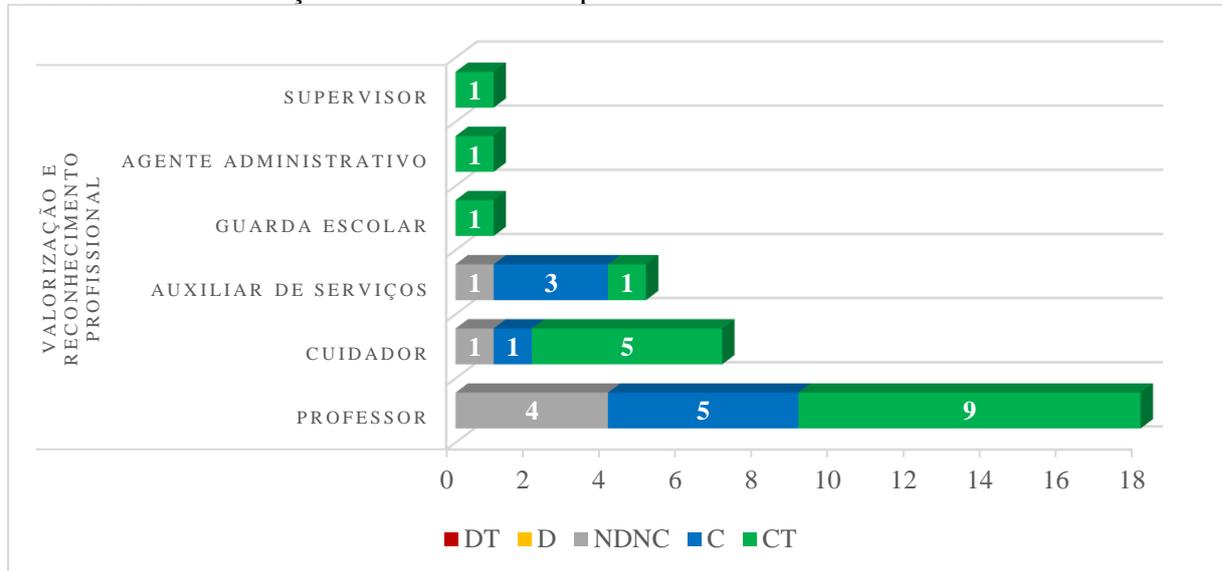
Os resultados sobre o relacionamento com os superiores, mostra que a maioria 64% dos servidores considera o relacionamento muito bom, 27% afirmam ser bom e apenas 6% ficaram neutros sobre esse assunto. O relacionamento com os colegas de trabalho também apresenta respostas positivas, onde observou-se que 67% dos entrevistados afirmam ser muito bom e 33% diz ser bom. Desse modo, observa-se que há uma satisfação geral entre todos os servidores da instituição com relação a este aspecto. Os relacionamentos no ambiente de trabalho são muito importantes e contribuem para melhorar o desempenho dos colaboradores de uma organização, conforme afirma Berle (2014) se o ambiente de trabalho for leve e houver harmonia entre os colegas e superiores, com respeito entre os colaboradores o desenvolvimento do trabalho terá melhores rendimentos.

### 4.4 Valorização e reconhecimento profissional

Toda organização, seja ela do setor público ou privado, deve entender a necessidade e a importância de valorizar os seus membros, de tal modo que proporcione boas condições de trabalho (OLIVEIRA, 2016). O reconhecimento profissional é considerado como fator intrínseco na teoria dos dois fatores de Herzberg, assim de acordo com essa teoria esse fator

promove a motivação dos colaboradores no trabalho (MAXIMIANO, 2010). Diante disso, este quesito aborda a percepção dos servidores da instituição quanto a valorização e reconhecimento profissional por seus superiores dentro do ambiente de trabalho, buscando compreender qual a satisfação dos servidores quanto a esse aspecto motivacional. No gráfico 03 está exposto os resultados obtidos.

**Gráfico 03** - Valorização e reconhecimento profissional

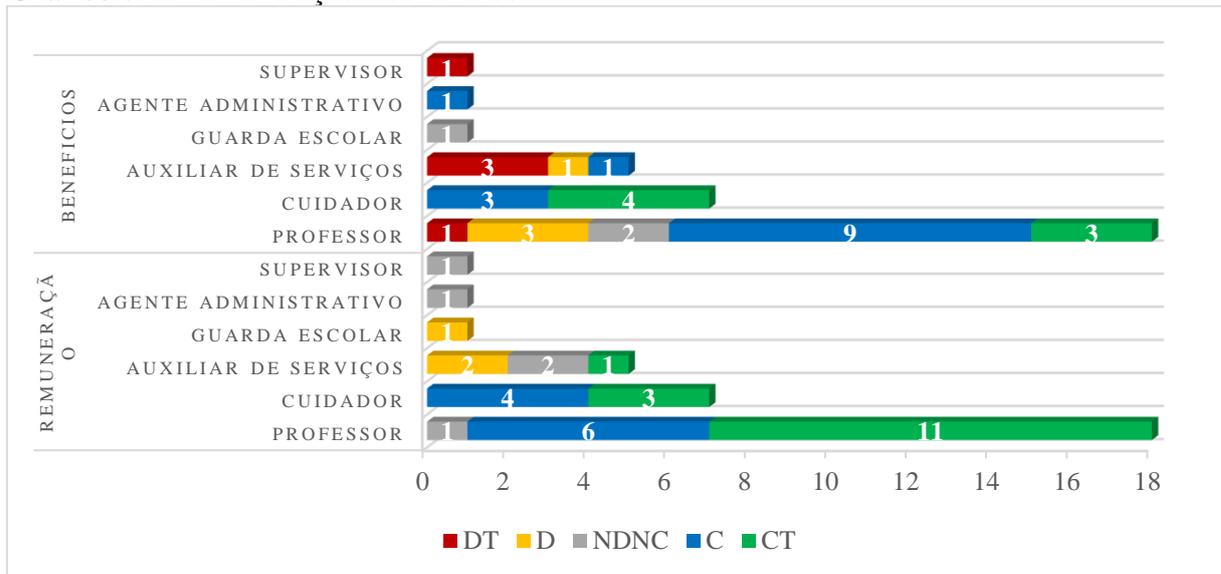


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Diante dos resultados obtidos podemos notar que a maioria dos servidores 55% acreditam que são muito valorizados e reconhecidos pelos superiores, 27% acham que são valorizados e 18% ficaram neutros. Observa-se que a satisfação relacionada a valorização profissional é predominante em todos os cargos dos servidores da instituição isso é um ponto positivo, pois, de acordo com Aires e Ferreira (2016) estudos mostram que a recompensa, o reconhecimento e a valorização profissional estão entre os fatores que tem muita influência na satisfação e motivação dos servidores públicos.

#### 4.5 Remuneração e benefícios

De acordo com Bergue (2020) estudos mostram que a remuneração, o status do cargo e a estabilidade são apontados como os principais motivos pelos quais as pessoas se sentem estimulados a entrar no serviço público, onde a remuneração é indicado como um fator que pode levar um servidor público a ser mais produtivo no trabalho. A Teoria da Expectativa de Vroom, defende que o valor que uma pessoa tem para realizar uma determinada tarefa depende da sua expectativa, bem como dos benefícios que podem ser adquiridos (Farias, 2015). Desse modo, as questões financeiras podem influenciar na motivação dos servidores da instituição. Diante disso, este quesito buscou analisar a satisfação dos servidores quanto as recompensas financeiras recebidas da instituição, avaliando os aspectos da remuneração e benefícios financeiros. Os dados óbitos referentes a esses aspectos foram bastante diversificados, conforme mostra o gráfico 04.

**Gráfico 04 - Remuneração e benefícios**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

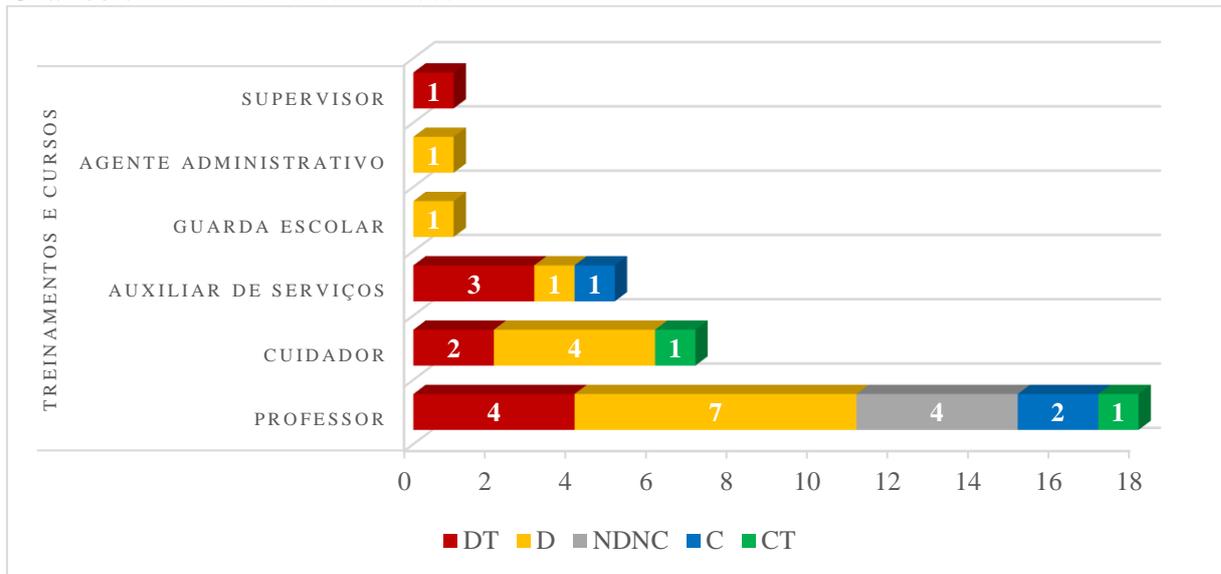
A partir da análise dos dados foi constatado que no quesito benefícios 42% dos servidores estão satisfeitos, 21% se sentem muito satisfeitos, 12% se sentem insatisfeitos e 15% estão muito insatisfeitos. Nota-se que dentre os respondentes da pesquisa os ocupantes do cargo de auxiliar de serviços gerais são servidores mais insatisfeitos com os benefícios recebidos totalizando 60% dos servidores desse cargo estão insatisfeitos, já os professores de creche são os mais satisfeitos com esse aspecto, totalizando 50% dos professores.

Com relação a sua remuneração atual, observa-se que os servidores concordam que estão muito satisfeitos foram 45% dos servidores, já 30% se sentem satisfeitos e 15% ficaram neutros neste assunto. Apesar da maioria das respostas para os aspectos financeiros terem sido positivas, percebe-se que ainda há um número significativo de servidores que estão insatisfeitos com esses aspectos, principalmente com relação aos benefícios recebidos. Para Leal Junior e Silva (2007) utilizar benefícios para manter servidores motivados pode ser uma boa estratégia na gestão de pessoas, tendo em vista que só a remuneração não representa um fator que motiva os colaboradores na organização.

#### 4.6 Treinamentos e cursos

O treinamento e o desenvolvimento de colaboradores possui grande relevância para a gestão de pessoas e contribui para o alcance das metas organizacionais, conforme destaca Falcão et al (2017, p.08) “treinamentos para o crescimento do conhecimento do colaborador gera grandes oportunidades a instituição, pois esses treinamentos podem crescer muito na vida profissional do colaborador, aumentando sua capacidade e suas habilidades”.

Bergue (2020) afirma que a gestão pública deve desenvolver programas institucionais de qualificação dos servidores, orientados para o alcance de melhores níveis de eficiência no poder público. Diante disso, neste tópico foi abordado como os servidores estão satisfeitos com relação a disponibilidade de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento profissional que sejam proporcionados pela instituição. De acordo com as respostas obtidas, observou-se que há muita insatisfação dos servidores esses aspectos, conforme mostra o gráfico 05.

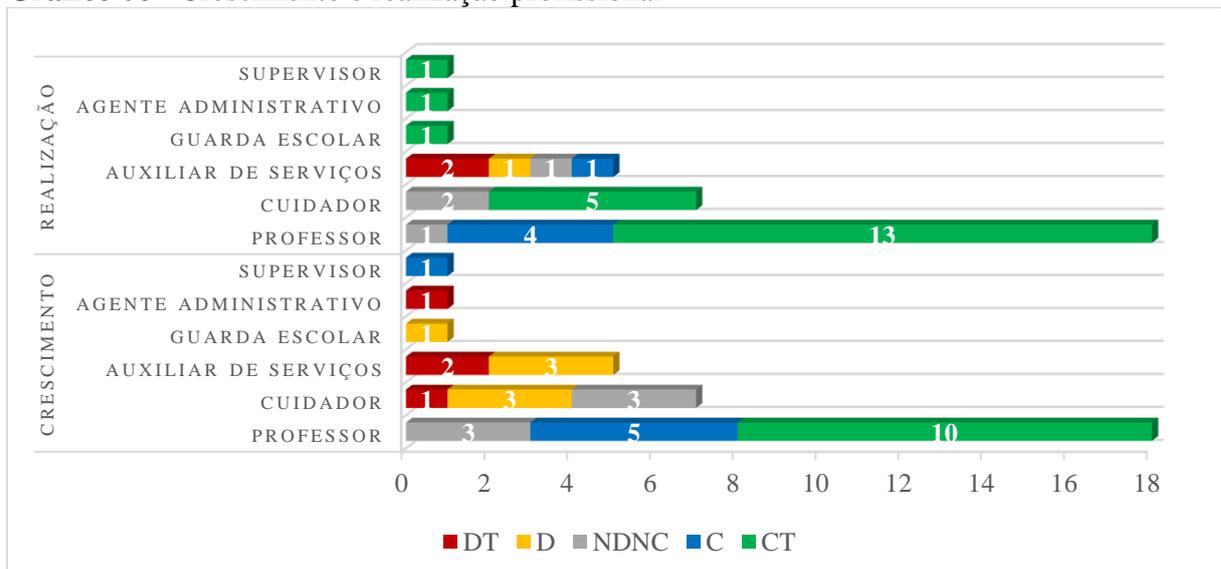
**Gráfico 05 - Treinamento e cursos**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Ao analisar os dados sobre as oportunidades de participar de treinamentos, palestras e cursos, nota-se que a maioria 42% dos servidores, afirmam que a instituição não proporciona curso ou treinamento para aperfeiçoamento e apenas 9% diz ter oportunidades de participar de algum curso. Os resultados demonstram a pouca possibilidade de aperfeiçoamento profissional dos servidores da instituição. Para Camacho (2016) o treinamento em uma organização tem caráter estratégico, já que ele é responsável pela qualificação contínua dos colaboradores, pois muitas das decisões e ações de uma instituição dependem da qualificação de seus funcionários.

#### 4.7 Crescimento e realização profissional

De acordo com a teoria das necessidades a autorrealização está indicada como uma das necessidades mais elevadas para as pessoas e que levam os indivíduos a maximizar o seu potencial (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016). Neste sentido, esse quesito buscou-se analisar se os servidores se sentem realizados profissionalmente, além de mostrar as possibilidades de crescimento profissional dos cargos dos servidores da instituição, conforme gráfico 06.

**Gráfico 06 - Crescimento e realização profissional**

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

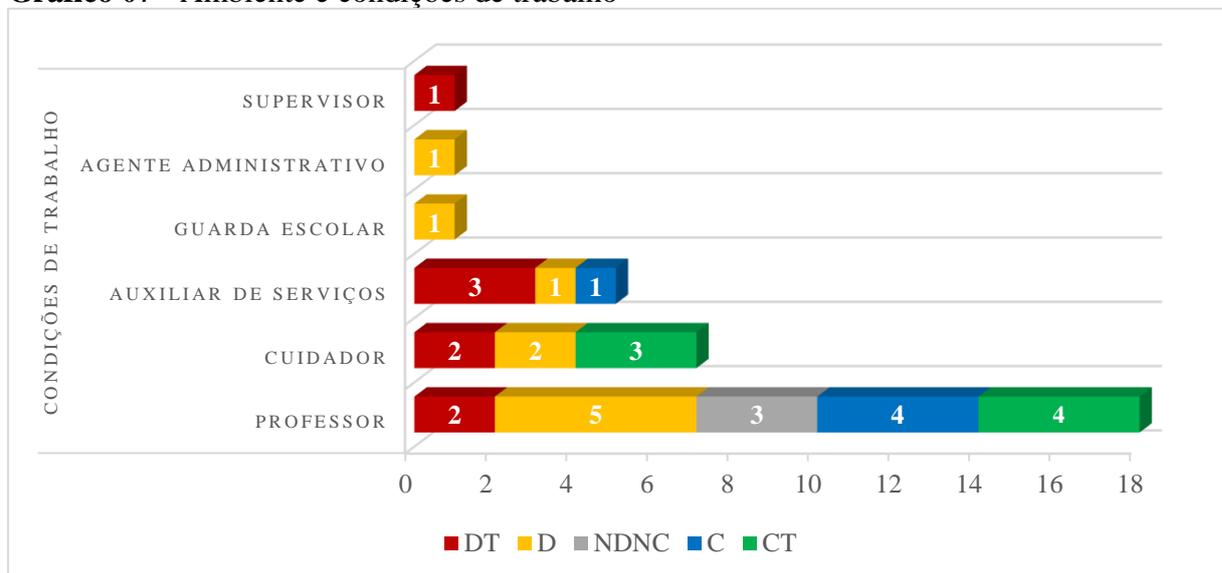
De acordo com os dados obtidos, observou-se que com relação ao crescimento profissional dentro da instituição, 30% dos servidores afirmam que existe a possibilidade de crescimento, 21% diz não existir nenhuma possibilidade de crescimento e 18% ficaram neutros. Diante disso, nota-se que os cargos de professor e supervisor são os que apresentam as respostas positivas neste aspecto, já os demais cargos apresentam pouca ou nenhuma possibilidade de crescimento profissional. Isso ocorre pelo fato de o concurso público ser estático e específico onde tem muitos cargos que não há possibilidade de melhorar a carreira e crescer profissionalmente e isso pode desmotivar servidores (BERLE, 2014).

Na análise sobre a realização pessoal e profissional, observou-se que 64% dos servidores se sentem totalmente realizados, 15% se sentem realizados e 12% ficaram neutros. De acordo com a teoria de Herzberg, a autorrealização está no topo da pirâmide é uma necessidade satisfeita internamente, sendo um fator motivador muito relevante que pode fortalecer o comprometimento dos servidores (FARIAS, 2015).

#### 4.8 Ambiente e condições de trabalho

Para o bom desempenho do profissional é necessário ter um bom ambiente de trabalho que contribua para a produtividade, para isso, a higiene e as condições do local de trabalho, também é outro fator determinante na satisfação dos colaboradores, pois tem o objetivo de manter a integridade física e mental do trabalhador (BERLE, 2014). Sendo assim, as condições do ambiente de trabalho também podem influenciar na motivação dos servidores. Desse modo, este quesito analisou a satisfação dos servidores da instituição sobre as condições de trabalho avaliando aspectos como: estrutura física, equipamentos, higiene e segurança. Os dados obtidos estão no gráfico 07.

**Gráfico 07** - Ambiente e condições de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

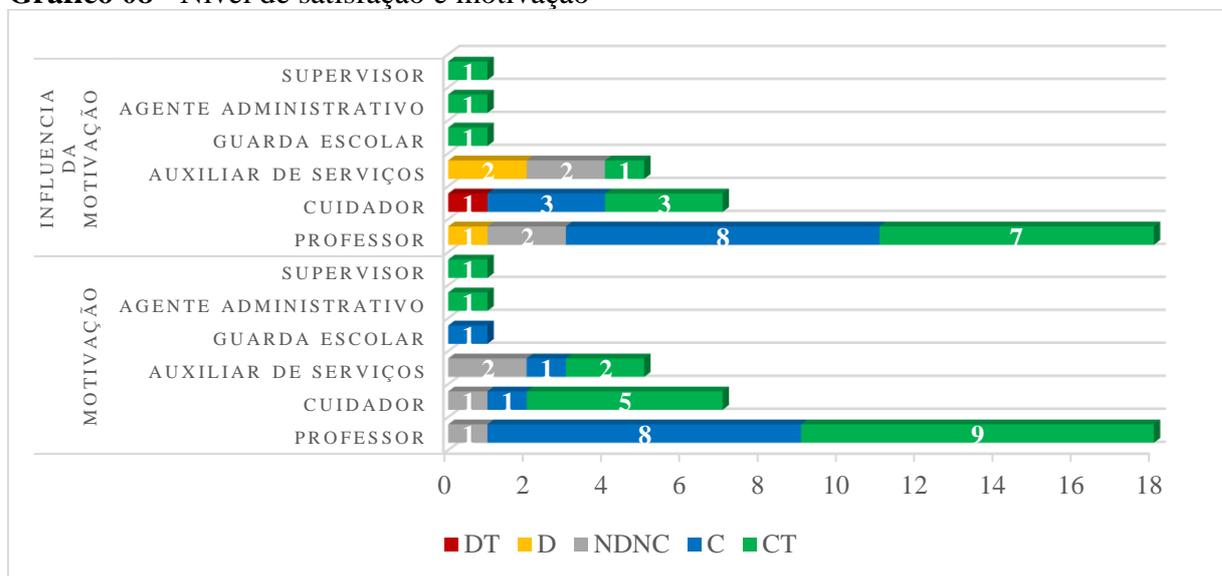
Com relação as boas condições de trabalho, nota-se que 30% dos servidores afirmam que a instituição não possui boas condições no ambiente de trabalho, já 21% consideram boas e 9% dos servidores ficaram neutros nesse assunto. Diante de tais resultados, nota-se que para esses aspectos há um certo nível de insatisfação dos servidores em todos cargos, onde a maioria apresenta respostas negativas sobre as condições de trabalho. De acordo com a teoria dos dois fatores de Herzberg os fatores higiênicos estão relacionados a condições físicas do trabalho, segurança, relacionamento, entre outros, esses aspectos são apenas suficientes para que as

peças não fiquem insatisfeitos, mas não promovem a motivação dos colaboradores (GROSS, 2017).

#### 4.9 Nível de satisfação e motivação com o trabalho

Camacho (2016) afirma que os impulsos que motivam as pessoas são diferentes para cada indivíduo e que uma pessoa pode ficar mais motivado em alguns momentos que em outros. Maximiano (2012) relata que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição ou interesse para realizar uma tarefa, e por isso a motivação no trabalho influencia a execução das atividades. Diante disso, o tópico nível de satisfação e motivação com trabalho faz uma análise geral sobre a percepção dos servidores sobre a sua motivação atual com seu trabalho, além disso também foi avaliado se os servidores concordam que a motivação influencia no desempenho das suas atividades profissionais. Os resultados obtidos estão no gráfico 08.

**Gráfico 08** - Nível de satisfação e motivação

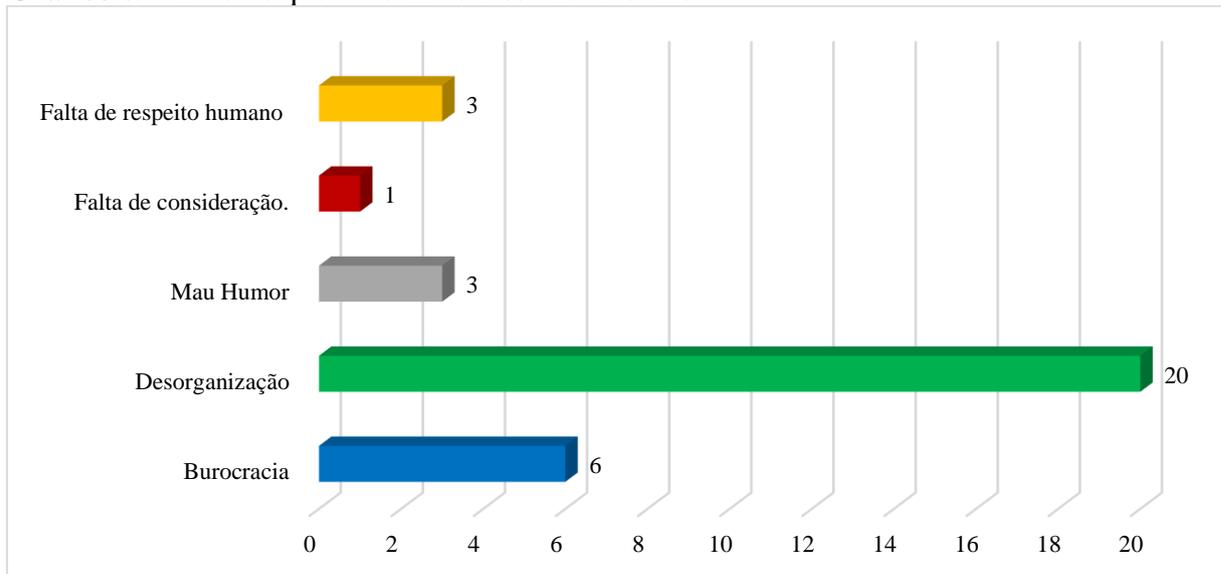


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com os dados obtidos, observou-se que houve respostas positivas no quesito motivação para realizar as atividades no trabalho em todos os cargos, onde 55% dos servidores afirmam ser muito motivados, 33% são motivados e 12% ficaram neutros nesse assunto. Sobre a influência da motivação na realização das atividades profissionais, 42% dos servidores concordam que há muita influência, 33% afirmam que há influência, 12% ficaram neutros e apenas 9% discordam dessa afirmação. Assim como indica Silva e Carvalho (2019, p.316) “a forma como o servidor público realizará suas atividades no ambiente de trabalho dependerá da motivação que cada indivíduo tem, sendo esta, ligada a fatores internos ou externos”.

#### 4.10 Estresse no trabalho

Robbins (2005, p. 438) defini “estresse é uma condição dinâmica na qual o indivíduo é confrontado com uma oportunidade, limitação ou demanda em relação a alguma coisa que ele deseja e cujo resultado é percebido”. Desse modo, o estresse no trabalho é um aspecto preocupante e que pode trazer prejuízos para a organização, assim neste tópico está listado os fatores que causam o estresse no ambiente de trabalho, de acordo com opinião dos servidores, os resultados estão no gráfico 09.

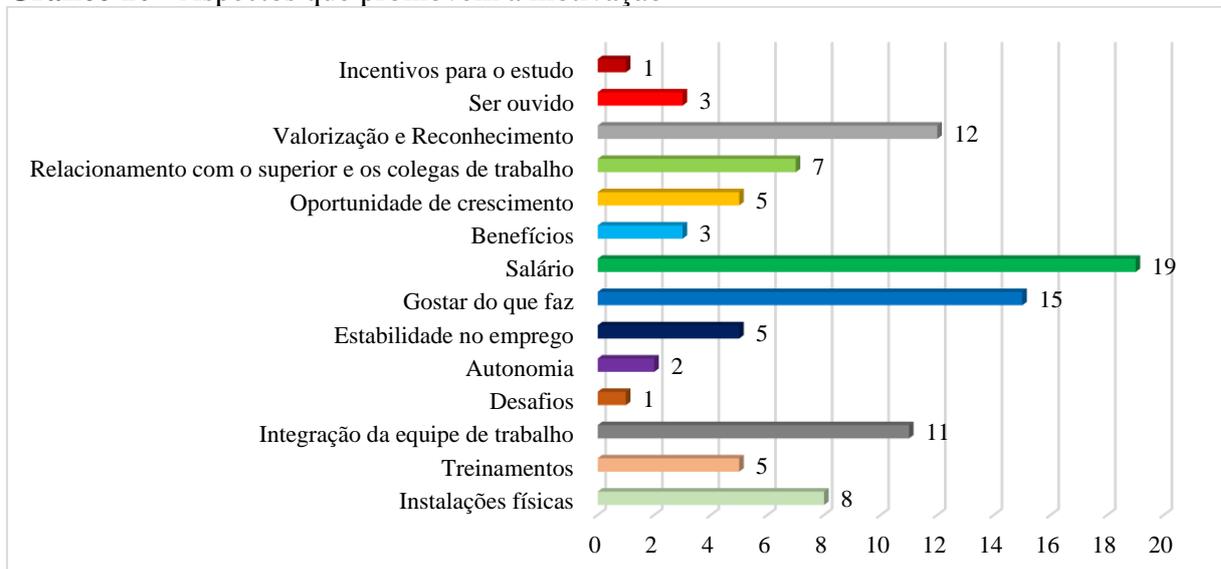
**Gráfico 09** - Fatores que causam estresse no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre os fatores que causam estresse no trabalho, os servidores indicaram a desorganização como o maior causador, onde este quesito obteve um percentual de 61% dos entrevistados, seguida pela burocracia com 18% e o mau humor e a falta de respeito humano ambas com 9%. Segundo Berle (2014) o estresse dentro do ambiente de trabalho interfere nos relacionamentos, na produtividade e pode comprometer a saúde física e psicológica dos servidores de uma organização.

#### 4.11 Aspectos que promovem a motivação

A motivação trata-se de algo particular que depende de cada pessoa, dos seus valores pessoais e da cultura do local em que vive, isso acaba determinando diferentes comportamentos individuais (SILVA; CARVALHO, 2019). Neste tópico consta os aspectos que foram apontados pelos servidores que podem ser oferecidos pela instituição para promover a motivação, cada entrevistado marcou três aspectos, os resultados estão no gráfico 10.

**Gráfico 10** - Aspectos que promovem a motivação

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

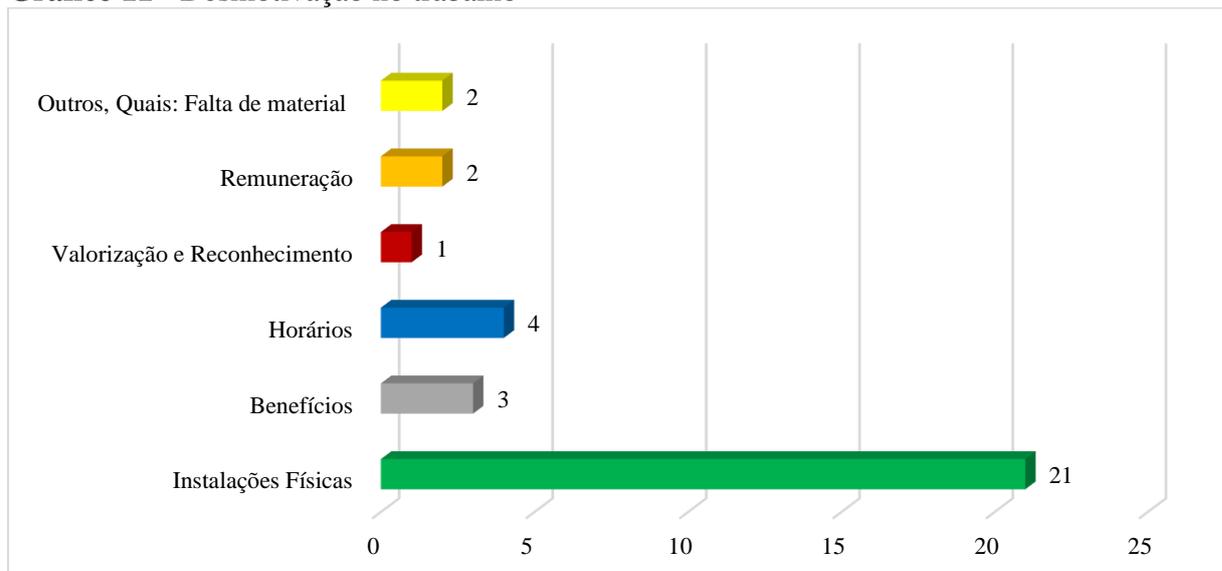
De acordo com dados observados conclui-se que para os servidores o salário é o fator mais apontado como aspecto que promove a motivação. O segundo mais citado foi gostar do que faz, seguido por valorização e o reconhecimento. A Integração com a equipe de trabalho e as instalações físicas também estão entre os aspectos mais indicados como fatores que promovem a motivação.

Quando se analisa a Teoria das Necessidades de Maslow no cenário no setor público, pode se concluir que a remuneração é um fator importante para o servidor, pois auxilia na satisfação das necessidades básicas dos seres humanos. (SILVA; CARVALHO, 2019). De acordo com Berle (2014) quando o servidor gosta do que faz ele é motivado e faz seu serviço mais disposição, pois se sente bem com isso e acaba contribuindo para o desenvolvimento da organização.

#### 4.12 Desmotivação no trabalho

Aires e Ferreira (2016) apontam que a desmotivação dos servidores públicos pode causar diminuição da produtividade, falta de comprometimento e baixa qualidade dos serviços públicos. Diante disso, este tópico aborda quais são os fatores que mais contribuem para a desmotivação no trabalho, de acordo com a opinião dos servidores da instituição. Os resultados obtidos estão indicados no gráfico 11.

**Gráfico 11** - Desmotivação no trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme a análise dos dados temos que a maioria dos servidores 64% apontaram as instalações físicas como o fator que mais causa desmotivação no trabalho, seguidas de horários e benefícios com um percentual de 12% e 9% respectivamente.

Diante desses resultados observa-se a importância que as instalações e o ambiente físico tem na motivação dos servidores, conforme afirma Ribeiro e Oliveira (2016) é primordial oferecer um ambiente de trabalho onde seja possível desenvolver suas funções de modo a ter um bom nível de motivação, tornando possível obter produtividade e elevar o nível de qualidade do setor público.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados da pesquisa foi analisar os fatores motivacionais dos servidores da creche municipal, com base nas contribuições teóricas dos autores consultados que deram fundamentação para a pesquisa realizada. Assim, após a análise dos resultados obtidos observou-se que os fatores motivacionais estudados apresentam uma variação com índices maiores na satisfação em relação a outros, isso acontece pelo fato de que os sujeitos da amostra da pesquisa tem suas percepções particulares sobre o que os motiva e influencia no desempenho de suas funções.

Desse modo, quanto aos fatores que mostraram ter os melhores índices de satisfação e motivação em todos os cargos dos servidores na instituição, foram: o relacionamento com superior e demais colegas de trabalho, a autonomia, a utilidade, a valorização e o reconhecimento profissional. A possibilidade de crescimento, a realização profissional e a remuneração também aparecem com valores positivos para a maioria dos servidores, porém os ocupantes do cargo de auxiliar de serviços gerais são os que demonstram não estarem satisfeitos com relação a esses quesitos. De acordo com as teorias estudadas esses aspectos evoluem os fatores higiênicos e motivacionais e ambos são considerados influenciadores na motivação, logo é possível notar a satisfação dos servidores com relação a esses aspectos relevantes.

Em contrapartida, observou-se que os fatores relacionados disponibilidade de cursos e treinamentos e o ambiente e as condições de trabalho, demonstraram altos índices de insatisfação em todos os cargos dos servidores da instituição. Além disso, as instalações físicas também foram citadas como o fator mais desmotivador pela maioria dos servidores, e a desorganização foi apontado como o fator que causa estresse dentro do trabalho, ambas estão relacionados ao aspecto físico do ambiente trabalho, logo fica claro a relevância de tais fatores na satisfação dos servidores dessa instituição, assim como afirmam alguns autores consultados na pesquisa.

Outro dado importante da pesquisa foi que a maior parte dos servidores indicou o salário como o fator que mais pode promover a motivação dentro do trabalho, assim como sugere Silva e Carvalho (2019) sobre a relevância da remuneração tem para os servidores públicos. Já com relação aos benefícios recebidos, observa-se que boa parte dos servidores se encontra insatisfeitos, a pesar disso, de acordo com a teoria dos dois fatores esse aspecto não é apontado como motivador, apenas como capaz de evitar a insatisfação com a trabalho.

Destaca-se também o fato de que se analisadas as respostas dos servidores por cargos nota-se que os ocupantes dos cargos de Professor de creche e Supervisor escolar são os que apresentaram os melhores índices de satisfação na maioria dos aspectos, ambos são cargos públicos de nível superior. Os cargos de nível médio e fundamental que são cuidador, agente administrativo e guarda municipal apresentam uma certa variação entre insatisfação, neutralidade e satisfação entre os aspectos em estudo. Já os que se encontram no cargo de auxiliar de serviços gerais são os demonstram serem os mais insatisfeitos entre os servidores.

Diante disso, a pesar de alguns aspectos apresentarem respostas negativas, dentre os fatores que foram estudados na pesquisa, observou-se que em sua maioria apresentaram resultados positivos. Assim em uma análise geral a maior parte dos servidores da instituição encontra-se satisfeitos e motivados com seu trabalho, conforme mostram os dados do gráfico 08 onde a maior parte dos servidores diz ter motivação e prazer para desempenhar suas tarefas.

Em relação as limitações da pesquisa, se pode analisar que os resultados obtidos podem não ser totalmente seguros, uma vez que o método de pesquisa utilizado foi o questionário, onde os resultados sofrem a influência da interpretação pessoal sobre os questionamentos. Além disso, outra limitação está na questão de que a pesquisa se aplicou com apenas os colaboradores de uma das instituições de ensino infantil do município, logo sugerisse como pesquisas futuras, a possibilidade da investigação sobre a observação da opinião dos demais servidores públicos municipais da educação, para que assim se possa analisar à importância da motivação dentro ambiente publico municipal.

Desse modo conclui-se que a satisfação e motivação tem grande relevância para os servidores da instituição, uma vez que estes afirmam que a motivação influencia diretamente no desempenho das suas tarefas. Logo se torna necessário que os gestores da instituição em estudo, assim como também os demais gestores do setor público, se atentem a proporcionar melhorias nos aspectos que se encontram em avaliação negativa pelos servidores em atuação. Considerando que a forma como os servidores realizam suas funções influencia diretamente nos resultados gerais da organização e tem fortes impactos sobre a qualidade dos serviços públicos prestados a sociedade.

## REFERENCIAS

- AIRES, V. F. G; FERREIRA, V.P.F. Motivação: importante ferramenta estratégica para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, vol. 03, n.01, p. 66-77. ISSN 2358-8322, junho de 2016.
- ALVES; José Valdemir. **Motivação no setor público: uma investigação na escola municipal de ensino fundamental “Prof.<sup>a</sup> Emília de Oliveira Neves”, em Bananeiras-Pb.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialista em Gestão Pública) - Instituto de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), João Pessoa. 2019.
- BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro vol. 11, núm. 4, pp. 86-103, julho-setembro. 2017.
- BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Revista Universitas: Gestão e TI**. Brasília, vol. 06, n.2 p 1-15. 2016.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERLE, A. E. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação dos servidores públicos: Estudo de Caso no Departamento de Tributação e Fiscalização da Prefeitura Municipal de Tenente Portela/RS**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Bacharel em Administração) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2014.
- BICHETT, M. VARGAS, S.M.L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Revista Desafio Online**, Campo Grande, v.9, n.1, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>. Acesso em: 20 de mai. de 2022.
- BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Campinas: Porto, 2003.
- BRABO, T. S. A. M. **Cidadania da mulher professora**. São Paulo: Ícone, 2005.
- BRUNELLI, M. G. M. Motivação no serviço público. 2008. Pós-graduação (Gestão pública) - Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre. 2008.

- CAMACHO, M. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1.ed. Rio de Janeiro: Sese, 2016.
- CARDOSO, I. P. Desafios e soluções para gestão de recursos humanos no setor público. **Revista Eletrônica da EJE**, Brasília, n. 5, p. 31-32, ago./set. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 3° ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DOMINGOS JÚNIOR, A.P.; BARBOSA, M.A.C. Motivação no Setor Público: um estudo com servidores do município de Ponto Novo - BA. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, vol.10, n.30, p. 08-24. julho de 2016
- FALCÃO, M. S.; COSTA, M. O.; MARIANO, F. O., LEITE, A. S.; FEITOSA, W. S. V. F. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do município de conceição do castelo. 2017. **Seminário Científico do UNIFACIG: Sociedade, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semariocientifico/article/view/478> Acesso em: Mar. de 2022.
- FARIAS, L.T.B. **Fatores motivacionais no serviço público**: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2015.
- FERREIRA, M. R. L.; ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; AYRES, K. V. Gestão de pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, vol. 16, núm. 2, pp. 510-528 Universidade de Fortaleza. jul./dez 2010.
- FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1998.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROSS, M. F. **O nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do Vale do Taquari**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração de empresas) - Universidade do Vale do Taquari, Lajeado. 2017.
- KLEIN, F.A; MASCARENHAS, A.O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública**, 50(1), 17-39 Rio de janeiro, jan./fev. 2016.
- LEAL JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. da. **A implementação do sistema de benefícios nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente**: um panorama da região sul fluminense. Volta Redonda, 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2006.php?pag=12>. Acesso em: 21 de jun. de 2022.
- MARQUES, F. Gestão de pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15° Ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2° Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 40° ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

OLIVEIRA, J. A. **Gestão de pessoas no setor público** / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.

PAIXÃO, J. K. V. **Motivação no setor público: estudo na secretaria de estado de desenvolvimento humano da paraíba**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharel em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João pessoa. 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17208?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17208?locale=pt_BR). Acesso em: 21 fev. 2022.

RIBEIRO, M. C.; OLIVEIRA, E. S. Motivação no setor público elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretária Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, São José de Itaperuna, 8°Ed, n. 08. 2016.

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

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. E atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. de S. CARVALHO, J. N. F. de Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 306-321. 2019.

SILVA, M. L. **Estudo e análise da modernização da gestão de pessoas no setor público**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei. 2018. Disponível em:<http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/107>. Acesso em: 20 jan. 2022.

## APÊNDICE A - Questionário para coleta de dados

### 1ª parte: Perfil do entrevistado

1. Qual a sua idade?

- (A) (  ) Entre 18 e 29 anos      (B) (  ) Entre 30 e 45 anos      (C) (  ) Entre 46 e 65 anos  
 (D) (  ) Acima de 65 anos

2. Gênero:

- A) (  ) Feminino      B) (  ) masculino      C) (  ) Outros: \_\_\_\_\_

3. Grau de Escolaridade:

- A) (  ) Ensino fundamental incompleto      B) (  ) Ensino fundamental completo  
 C) (  ) Ensino médio incompleto      D) (  ) Ensino médio completo  
 E) (  ) Superior incompleto      F) (  ) Superior completo  
 G) (  ) Especialização      H) (  ) Mestrado  
 I) (  ) Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha no setor público?

- A) (  ) Menos de um ano      B) (  ) Um a dois anos      C) (  ) Dois a quatro anos  
 D) (  ) Quatro a oito anos      E) (  ) Oito a doze anos      F) (  ) Mais de 12 anos

### 2ª parte: Fatores influenciadores na satisfação e motivação

A seguir, serão apresentadas frases que tratam de aspectos da instituição que você trabalha e de sua atuação profissional. Para responder, considere o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente  
 (2) Discordo  
 (3) Nem concordo, nem discordo  
 (4) Concordo  
 (5) Concordo totalmente

Dê suas respostas marcando com um X no número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

**05.** Você tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**06.** Você se sente útil para a instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**07.** O seu relacionamento com seu superior é satisfatório?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**08.** Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu superior?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**09.** Você tem um bom relacionamento com seus colegas?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**10.** Você está satisfeito com sua remuneração atual?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**11.** Você está satisfeito com os benefícios recebidos da instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**12.** Existe a possibilidade de crescimento profissional na instituição?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**13.** Você se sente realizado pessoalmente e profissionalmente com o seu trabalho?

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	Concordo totalmente

**14.** A instituição proporciona treinamento, cursos de aperfeiçoamento e palestras, que agregam valor ao seu trabalho?

	1	2	3	4	5	

Discordo totalmente	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------

**15.** Existem boas condições de trabalho em seu setor: estrutura física, equipamentos, higiene e segurança?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Concordo totalmente

**16.** Você tem motivação e prazer em realizar suas tarefas?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Concordo totalmente

**17.** A motivação influencia na realização das suas atividades profissionais?

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Concordo totalmente

**18.** Dos itens abaixo relacionados, marque aquele que você considera o maior contribuinte para o estresse no seu ambiente de trabalho:

- A) ( ) Autoritarismo do chefe  
 B) ( ) Mau Humor  
 C) ( ) Falta de respeito Humano  
 D) ( ) Burocracia  
 E) ( ) Desorganização  
 F) ( ) Falta de consideração

**19.** Dos itens abaixo relacionados marque até 03 opções apresentadas pela instituição que você acha que possam promover a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição:

- A) ( ) Instalações físicas    B) ( ) Treinamentos    C) ( ) Integração da equipe de trabalho  
 D) ( ) Desafios    E) ( ) Autonomia    F) ( ) Estabilidade no emprego  
 G) ( ) Gostar do que faz    H) ( ) Salário    I) ( ) Oportunidade de crescimento  
 J) ( ) Benefícios    L) ( ) Relacionamento com o superior e os colegas de trabalho  
 M) ( ) Valorização e Reconhecimento    N) ( ) Ser ouvido  
 O) ( ) Incentivos para o estudo    P) ( ) Outros, Quais: \_\_\_\_\_

**20.** Qual o fator que mais desmotiva você como funcionário desta instituição?

- A) ( ) Remuneração    B) ( ) Horários  
 C) ( ) Benefícios    D) ( ) Instalações Físicas  
 E) ( ) Valorização e Reconhecimento    F) ( ) Relação com os colegas  
 G) ( ) Outros, qual? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B - Dados da pesquisa

**Tabela 02-** Fatores motivacionais estudados

<b>FATORES</b>	<b>DT (%)</b>	<b>D (%)</b>	<b>NDNC (%)</b>	<b>C (%)</b>	<b>CT (%)</b>
Autonomia	6%	15%	18%	27%	<b>33%</b>
Utilidade	-	-	-	24%	<b>76%</b>
Relacionamento com superior	-	-	6%	27%	<b>64%</b>
Relacionamento com colegas	-	-	-	33%	<b>67%</b>
Valorização e reconhecimento profissional	-	-	18%	27%	<b>55%</b>
Remuneração	-	9%	15%	30%	<b>45%</b>
Benefícios	15%	12%	9%	<b>42%</b>	21%
Crescimento	12%	21%	18%	18%	<b>30%</b>
Realização	6%	3%	12%	15%	<b>64%</b>
Treinamentos e cursos	30%	<b>42%</b>	12%	9%	6%
Condições de trabalho	24%	<b>30%</b>	9%	15%	21%
Motivação	-	-	12%	33%	<b>55%</b>
Influência da motivação	3%	9%	12%	33%	<b>42%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Tabela 03-** Estresse no trabalho

<b>FATORES</b>	<b>QUANTIDADE DE RESP.</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Desorganização	<b>20</b>	<b>61%</b>
Burocracia	6	18%
Mau Humor	3	9%
Falta de respeito humano	3	9%
Falta de consideração	1	3%
	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Tabela 04-** Fatores que promovem a motivação

<b>FATORES</b>	<b>QUANTIDADE DE RESP.</b>	<b>PERCENTUAL (%)</b>
Salário	<b>19</b>	19,19%
Gostar do que faz	15	15,15%
Valorização e Reconhecimento	12	12,12%
Integração da equipe de trabalho	11	11,11%
Instalações físicas	8	8,08%
Relacionamento com o superior e colegas	7	7,07%
Treinamentos	5	5,05%
Estabilidade no emprego	5	5,05%
Oportunidade de crescimento	3	3,03%
Benefícios	3	3,03%
Ser ouvido	2	2,02%
Autonomia	1	1,01%

Desafios Incentivos para o estudo	1	1,01%
	99	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Tabela 05-** Desmotivação no trabalho

<b>Fatores</b>	<b>Quantidade de resp.</b>	<b>Percentual (%)</b>
Instalações Físicas	<b>21</b>	<b>64%</b>
Horários	4	12%
Benefícios	3	9%
Remuneração	2	6%
Outros, Quais: Falta de material	2	6%
Valorização e Reconhecimento	1	3%
	33	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)