



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V  
CENTRO PROEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**UBÊNIA NIÁJARA GOLZIO TAVARES**

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS NA REDE DE EDUCAÇÃO NA PARAÍBA: UM ESTUDO DE CASO.**

João Pessoa-PB

2015

**UBÊNIA NIÁJARA GOLZIO TAVARES**

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS NA REDE DE EDUCAÇÃO NA PARAÍBA: UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada ao Curso de pós  
graduação lato sensu em Gestão Pública  
da Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção  
do grau de especialista.

Orientador: Professor Mestre Edvando  
Fernandes Gomes.

João Pessoa

2015

É expressamente proibida 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 da dissertação.

T231f Tavares, Ubênia Niájara Gólzio  
Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores públicos na rede de educação na Paraíba [manuscrito] : um estudo de caso / Ubênia Niájara Gólzio Tavares. - 2015.  
45 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Ms. Edvando Fernandes Gomes, PROEAD".

1. Motivação. 2. Teoria de Frederick Herzberg. 3. Teoria da Hierarquia. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

UBÊNIA NIÁJARA GOLZIO TAVARES

**FATORES MOTIVACIONAIS PARA O TRABALHO DOS SERVIDORES  
PÚBLICOS NA REDE DE EDUCAÇÃO NA PARAÍBA: UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em 28/03/2015.



Prof. Ms Edvando Fernandes Gomes./ UEPB

Orientadora



Prof. Ms. Luis Antonio Lopes da Silva/ UEPB

Examinador



Profª. Ms Silene Lima Dourado Ximenes Santos/ UEPB

Examinadora

*Dedico esse trabalho a meu Deus que me capacitou e me deu forças todos os dias, minha família que sempre esteve do meu lado, meu esposo e amigos que me ajudaram com seu incentivo.*

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente agradeço a Deus por tudo, pelo dom da vida e por ter me dado força a cada dia e colocado pessoas especiais em minha vida.

Agradeço aos meus pais, Betânia e Ubirajara, que me educaram e me fizeram uma pessoa digna com seus ensinamentos e por eles sempre me incentivarem a seguir adiante e valorizar os meus estudos.

Agradeço aos todos os amigos que sempre estiveram ao meu lado nas alegrias e tristeza.

Agradeço a Jonatas, meu esposo, pela paciência e incentivo e por valorizar o meus esforços, companheiro em todos os momentos, com quem compartilho as alegrias e angústias, os sorrisos pelas conquistas e a solidariedade em dias tristes.

Agradeço a UEPB pela oportunidade dada para fazer a especialização e aos professores e orientador.

E por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para este trabalho ser concluído.

*“O fracasso, ao tédio, o escândalo, ao vazio. Porque já vi grandes livros e filmes sobre a tristeza, a tragédia, o fracasso. Mas ninguém narra o ócio, a acomodação, o não fazer, o remanso. Colabore com seu biógrafo. Faça, erre, tente, falhe, lute. Mas, por favor, não jogue fora, se acomodando, a extraordinária oportunidade de ter vivido. Tendo consciência de que cada homem foi feito para fazer história. Que todo homem é um milagre e traz em si uma revolução. Que é mais do que sexo ou dinheiro. Você foi criado para construir pirâmides e versos, descobrir continentes e mundos, e caminhar sempre com um saco de interrogações na mão e uma caixa de possibilidades na outra.”*

TEXTO DE NIZAN GUANAES (parainfo de turma de ADM-USP 2002)

**Tavares, Ubênia Niájara Golzio. Fatores motivacionais para o trabalho dos servidores públicos na rede de educação na Paraíba: um estudo de caso, 2015. 43 f. Monografia (especialização em Gestão Pública)- Universidade Estadual da Paraíba. João Pessoa, 2015.**

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar quais são os fatores que influenciam na motivação dos servidores de um órgão público na área de educação, foram abordados conceitos e teorias importantes relacionados à motivação, no segundo momento foi feito um estudo de caso, onde foram apresentados dados na pesquisa retirado dos questionários aplicados. Foram analisados através de duas teorias: A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg que expõem os dois fatores, os higiênicos que estão localizados no ambiente de trabalho e os motivacionais que está relacionado ao trabalho em si. Outra teoria abordada foi A Teoria da hierarquia das necessidades, foi formulada por Abraham H. Maslow, onde o indivíduo segue uma hierarquia em forma piramidal, na base da pirâmide localizam-se as necessidades primarias que são as necessidades fisiológicas e no topo as necessidades secundarias que são as de autorrealização. À medida que forem sendo supridas vai sendo inseridas novas necessidades. Com esse contexto foram analisados através de questionários e identificados fatores que influenciam positivamente e negativamente na motivação do servidor.

**Palavra Chave:** Motivação, Fatores Motivacionais, Motivação no setor público.

## **ABSTRACT**

This work aims to identify and analyze what are the factors that influence the motivation of a public agency servers in education were addressed important concepts and theories related to motivation, the second time was made a case study, which presented data taken in search of questionnaires. Were analyzed by two theories: The Theory of the two factors of Frederick Herzberg exposing the two factors, the hygiene that are located on the desktop and motivational that is related to the work itself. Another theory was addressed The hierarchy theory of needs, was formulated by Abraham H. Maslow, where the individual follows a hierarchy pyramid shape, the bottom of the pyramid are located in the primary needs are physiological needs and topping the secondary needs who are the self-realization. As are being met is being inserted new needs.

**Keyword:** Motivation, Motivational Factors, Motivation in the public secto

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Reconhecimento no trabalho.....	32
Gráfico 02 – Responsabilidade no trabalho.....	33
Gráfico 03 – Desenvolvimento profissional.....	33
Gráfico 04 – Realização profissional.....	34
Gráfico 05 – Satisfação com o salário.....	35
Gráfico 06 – Satisfação com a administração da chefia.....	36
Gráfico 07 – Bom relacionamento com os colegas de trabalho.....	36
Gráfico 08 – Segurança no trabalho.....	37

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	24
Figura 02 – Necessidades humanas totais – Teoria das Necessidades de Maslow.	25
Figura 03 – A motivação do comportamento.....	26
Figura04 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fatores Higiênicos e Motivacionais.....	23
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Perfil dos entrevistados.....	31
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	18
2.3.1 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	21
2.3.2 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	24
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>30</b>
4.1.1 FATORES MOTIVACIONAIS.....	32
4.1.2 FATORES HIGIÊNICOS.....	34
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>38</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios de sua existência, os seres humanos, por sua grande capacidade intelectual, tem se tornado objeto de estudo. Com sua evolução ao decorrer do tempo, foram surgindo necessidades profissionais e pessoais diferenciadas.

Somado a estes acontecimentos, com a complexa globalização e notáveis avanços tecnológicos, quebram-se barreiras e os talentos organizacionais tornam-se peças fundamentais para o crescimento empresarial. As empresas em geral se esforçam para manter um bom relacionamento com o colaborador, assim mantém um ambiente em constante crescimento e saudável.

Os indivíduos passam a cooperar com diversos tipos de organização, e nelas desempenham papéis variados onde os resultados de um trabalho (produtividade) dependem do grau de motivação e autorrealização.

O estudo sobre as motivações se torna complexo, pois, cada indivíduo reage de uma forma diferente a determinadas situações, existe varias teorias e tentam identificar as motivações e as necessidades dos seres humanos e as que mais se assemelham entre elas. (Bergamini, 1997, p.55) “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”.

É necessário descobrir qual é o determinante de motivação de um colaborador, porém a motivação surge de acordo com as necessidades. Considerando que a autoestima e o conforto são necessários pra um bom desempenho, pois pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando direta ou indiretamente em organizações públicas ou privadas, essas organizações dependem desses colaboradores para atender seus clientes, operar, produzir seus bem e serviços. Essa é uma relação mutua de dependência na qual os benéficos são recíprocos.

Neste contexto, as questões de ordem comportamental adquirem significativa importância, pois um colaborador motivado e feliz pode causar crescimento e sucesso, pois os fatores motivacionais são imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer atividade profissional.

## **1.1 Justificativa**

Infelizmente o serviço público tem sido referencia, a precarização e lentidão do atendimento a marca dos órgãos públicos.

A má qualidade do serviço prestado a comunidade é notória. Um dos fatores que ocasionam a má funcionalidade no atendimento está diretamente ligado à motivação dos servidores.

Manter servidores motivados que desenvolva sua função com eficiência e eficácia é um grande desafio para o gestor público. Com uma revisão das teorias podemos identificar qual é motivação, para, assim, expor quais são os fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação dos funcionários públicos no setor da Educação através de questionários estruturais.

A qualidade e um bom desempenho estão relacionados à motivação do servidor, pois os mesmos motivados produzem com mais resultados com maior eficiência.

## **1.2 Problematização**

O atual trabalho procura saber dentro das organizações públicas quem é o responsável pela motivação dos colaboradores. Nos últimos anos vem crescendo a exigências que as organizações públicas preste serviços de qualidade a população e mostrando que a valorização do funcionário por desempenhar suas tarefas tem sido uma tendência entre as organizações, pois, a motivação é um dos fatores importantes para o crescimento e um fator transformador em relação eficiência no trabalho, alcance de metas da organização.

A satisfação no ambiente de trabalho é considerada um fator emocional, uma resposta como o individuo se sente em relação seu ambiente de trabalho, podendo responder positivamente o negativamente.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e na satisfação no trabalho servidores públicos na rede de educação na Paraíba.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Verificar elementos que influenciam a motivação entre os servidores públicos na rede de educação na Paraíba;
- Apontar elementos que influenciam na satisfação entre servidores públicos na rede de educação na Paraíba;
- Discutir elementos que mais trazem insatisfação entre os servidores públicos na rede de educação na Paraíba.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão de pessoas**

No setor público a gestão de pessoas possui algumas características próprias, ao contrario do setor privado que o gestor pode contratar uma pessoa que lhe traga benefícios para desempenhar as tarefas, já no setor público, mediante a lei as contratações terá que ser feitas mediante concurso público. Por esse motivo é necessário que se invista em ações que desenvolva o servidor.

Para que o funcionário sinta-se uma peça importante o responsável por gestão de pessoas deve saber motiva e com isso eles terão um melhor desempenho no trabalho.

Por esses motivos a gestão de pessoas é um setor importante na administração, onde um de seus objetivos é a valorização desenvolvimento e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional, é notório que esse desenvolvimento influencia para a motivação dos funcionários, pois um dos

resultados positivos da motivação é fazer que o funcionário sinta-se que está desenvolvendo profissionalmente.

Para Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

São vários os fatores relevantes que reflete a cultura da organização, assim como: tecnologia adotada, estrutura organizacional, processos internos entre outros. Todas as atividades envolvidas em uma organização, sejam elas de planejamento e de controle, estão correlacionadas ao conhecimento, à habilidade e as forma de se comportar das pessoas o desenvolvimento de uma empresa depende dos seus colaboradores.

Para Gestão de pessoas três aspectos fundamentais segundo Chiavenato (2004):

As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;  
As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;  
As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Segundo Dutra (2009, p. 17), a Gestão de Pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nesse contexto, Luz (1996, p.51) afirma que “a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa”.

De acordo com esse contexto podemos dizer que de acordo com a satisfação e da motivação os colaboradores podem influenciar como positivamente ou negativamente no resultado da empresa.

## 2.2 Motivação no setor público

A motivação no setor público vem sendo um desafio constante para os gestores, nas empresas privadas incentivam seus colaboradores com treinamentos, cursos, participação dos resultados, planos de saúde, aperfeiçoamento profissional entre outros, tem bom resultados na produtividade da empresa, pois colaboradores motivados geram mais produtividade para as empresas e lucros.

Porem as empresas públicas onde não pode ser aplicado incentivo em dinheiro devido às restrições orçamentárias tem outras dificuldades como Malik (1988, p. 55) afirma que:

... os problemas de motivação nas empresas públicas, estão no status da profissão, organizações do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a realização do trabalho, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização, estabilidade. O modelo tradicional burocrático na empresa pública impera as organizações públicas não estão muito atentas para o mercado de trabalho, nem para o desenvolvimento dos seus profissionais e tampouco para quem oferece o serviço. Isso tudo traz uma grande dificuldade dos gestores em aplicar ferramentas que motivem os colaboradores e melhorem seus desempenhos na produtividade.

E Montana (2003, p. 233) completa esse pensamento com fatores que contribui para a motivação dos colaboradores:

1. Respeito pelo colaborador como pessoa;
2. Ótimos salários;
3. Oportunidade de realização de trabalho de qualidade;
4. Importância do trabalho do colaborador;
5. Oportunidade de auto-crescimento e desenvolvimento;
6. Grande autonomia no trabalho.

Mas motivar não é uma tarefa simples, pois ela se impulsionada de acordo com a necessidade do individuo, a necessidade da empresa não é a mesma necessidade do individuo, por isso, a empresa tem que encaixar o cumprimento de suas necessidades e também saciar as necessidades dos colaboradores.

As pessoas entram em ação por varias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções (BERGAMINI, 2006, p.84)

O maioria do fracassos das organizações está relacionada com a maneira de lidar com os colaboradores, o ser humanos não se sujeita sem rejeição a atividades que lhe são exigidas que para ele não tenha nenhuma importância.

Quando se fala em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação ao mesmo tempo mais abrangente e mais precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Existem muitas razões que explicam uma simples ação (BERGAMINI, 2006, P.26).

Para Bergamini (2006), as pessoas não fazem as mesmas coisas pela mesmas razão, pois cada um age de uma forma diferente sendo influenciados por suas emoções, personalidade, suas atitudes, suas crenças, e suas disposições. E dentro dessas influencias que encontram informações sobre o comportamento motivacional, por mais complexo que pareça.

### **2.3 Teorias motivacionais**

Para explicar os fatores que causam motivação, existem diversas teorias, contudo, antes de concorrentes, as distintas interpretações são consideradas complementares, visto que todas elas estudam a mesma questão sob diferentes ângulos.

Entretanto, as teorias que vão embasar o presente estudo são as de Maslow a Teoria das Necessidades e a de Frederick Hersberg ou Teoria Bifatorial, A teoria motivacional de Abraham Maslow se fundamenta na chamada Hierarquia de Necessidades. O principio da sua teoria é que as necessidades humanas podem ser organizadas em uma hierarquia, ou seja, distribuídas em razão da importância e da influência sobre o comportamento humano.

Para Hersberg, o comportamento de trabalho dos indivíduos depende de dois fatores: (1) fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, associado com o conteúdo do cargo, das tarefas ou das atividades que o indivíduo realiza; (2) fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, referentes às condições que cercam o individuo à medida em que trabalha, envolvendo as condições físicas e ambientais de trabalho.

A motivação envolve fenômenos biológicos, sociais e emocionais, e é responsável por manter, direcionar e até mesmo iniciar comportamentos, é

relacionado a cumprir objetivos, por motivação se traça metas, é um fator importante para o relacionamento humano, pois sem a motivação fica difícil de realizar tarefas cotidianas como em relação ao trabalho, pessoas sem motivação não conseguem realizar seu trabalho.

Marras (2000, p. 34) afirma que “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”

Motivação é o impulso interno que nos leva à ação; a palavra sugere exatamente isso: motivo + ação. Segundo Macêdo (2007, p. 92) “motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: movere, isto é, mover”.

Para Robbins (2002, p. 151) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A motivação está ligada diretamente aos nossos desejos, vontades e necessidades. Sobre esse tema surge diversas divergência sobre como a motivação funciona; a motivação está relacionada com o comportamento humano, envolve desejos, esforços, sonhos, anseios, esperanças, como o individuo age, pensa, suas emoções, atenção e etc.

A motivação é gerada por gerada por uma necessidade humana, Chiavenato (2006, p. 276) falo sobre isso:

Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinadas por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações. Apesar das diferenças individuais quanto às necessidades que regem o comportamento das pessoas, elas são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

As pessoas são impulsionadas pelas suas emoções para alcançar suas metas. Motta (1995, p. 192) afirma que a “motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas”.

A motivação é o resultado do indivíduo com a situação. As pessoas reagem de formas diferentes em quanto a suas tendências motivacionais básicas. Uma mesma pessoa pode achar muito difícil ler um livro técnico por mais de 20 minutos e

é capaz de ler uma literatura para jovens durante uma tarde inteira, para essa pessoa a mudança da motivação é causada pela situação. Assim, quando analisamos a motivação podemos notar que seu nível varia tanto entre os indivíduos como em apenas um único indivíduo, depende da situação.

Para Chiavenato (1982, p. 414):

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

De acordo que o autor escreveu, pode-se analisar que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo.

Para Bergamini (2006) pode ser levado em consideração que a motivação em relação ao individuo representa a valorização como pessoa e não como objeto que são utilizados para conseguir algo. “(...) Queremos ser tomados por nós mesmos, sermos aceitos como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos”. (MASLOW, 1970 apud BERGAMINI, 2006, p. 61).

Muitos estudiosos, ao longo dos anos, vêm estudando a motivação humana, tentando assim esclarecer o que estimula o individuo a desejar algo, conseqüentemente, o ser humano é estimulado para conseguir algo através de uma recompensa é desestimulado para um comportamento primitivo, isto é, o impulso leva as pessoas a agirem por necessidades reais orientados por suas expectativas de vida e por vontades.

A motivação dos empregados é um dos desafios das empresas na gestão de recursos humanos. Serão apresentados alguns conceitos a seguir.

De acordo com Casado (2002, p.248):

Motivação é definida como um impulso à ação. Por tratar-se de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você deve motivar seus empregados”! Perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

Diante esse contexto, vale salientar que não é tarefa do administrador motivar as pessoas que trabalham na organização, pois se a motivação é um processo intrínseco, tal ação se torna impossível de ser realizada. Porém, o administrador pode e deve criar um ambiente motivador, proporcionando a seus colaboradores a busca pela satisfação.

Nesse mesmo contexto Chiavenato (2002, p.21) diz acerca de administração de pessoas:

O que está por trás de toda essa mudança é a necessidade de administrar as pessoas mais de perto, de aproximá-las da alta direção, de senti-las, de permitir que elas realmente trabalhem com o coração e com a inteligência e não apenas com os músculos e com os hábitos, sobretudo, que participem da empresa não como recursos mecânicos de produção, mas como pessoas criativas, inteligentes, responsáveis que podem dar muito mais do que simples esforço físico ou muscular na forma de contribuições proveitosas e necessárias ao sucesso empresarial.

Pode se dizer que é possível manter as pessoas motivadas nas organizações quando se conhece suas necessidades e lhes oferecem fatores que possam deixá-las satisfeitas, satisfazendo suas necessidades de crescimento na empresa, participação nas decisões, autonomia nas tarefas, liberdade para demonstrar criatividade, planejar e controlar o próprio trabalho entre outros.

### 2.3.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg. Essa teoria teve como base entrevistas realizadas a diversos profissionais. Seu objetivo era identificar os fatores que causavam satisfação e insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Foi feito um questionamento para saber o que agradava e desagradava na empresa em que eles trabalhavam. A fim de melhor explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos. A abordagem bifatorial, identifica duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho, a que chamou fatores higiênicos e fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (1994, p. 510), relata que “os fatores higiênicos ou extrínsecos se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais desempenha o trabalho”. Ele caracteriza como principais fatores higiênicos: os

salários, os regulamentos internos, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas do trabalho, os benefícios sociais, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, as políticas da empresa, etc. (CHIAVENATO, 1994).

Detectado no ambiente externo que rodeia o indivíduo e especificados fatores de contexto, os fatores higiênicos têm sido evidenciado nas práticas de motivação dos empregados, isto é, apenas as condições que o circundam e aquilo que ele recebe externamente em troca do seu trabalho. Conforme Chiavenato (1994, p. 510), Herzberg salienta que “o trabalho era antigamente considerado como uma atividade desagradável, mas imprescindível”. Por esse motivo, a administração viu a necessidade de motivar as pessoas a trabalharem por meio de incentivos salariais e prêmios ou através de punições ou coações, ou ainda por meio de ambos.

Herzberg afirma que “os fatores higiênicos, quando ótimos, apenas evitam a insatisfação nos empregados, pois não conseguem elevar a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo” (CHIAVENATO, 1994). Em consequência dessa influência mais voltada para a insatisfação, é que são chamados de fatores higiênicos, visto que são necessariamente profiláticos e preventivos, apenas evitam a insatisfação, mas não causam a satisfação. Onde são chamados também fatores insatisficientes.

O outro fator considerado por Herzberg são os motivacionais ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais dependem das tarefas que o indivíduo executa (CHIAVENATO, 1994).

Para Chiavenato (1994), o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito mais profundo e estável. A figura 3 ilustra esta relação entre os fatores e seu grau de satisfação ou insatisfação quanto ao comportamento humano.

Outros fatores considerados por Herzber são os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos e estão relacionados com o trabalho em si, com os deveres e as tarefas executadas. Causam um nível de satisfação elevado e duradouro em relação ao crescimento e reconhecimento profissional, aumentando a produtividade em níveis acima da média e abrangem sentimentos de realização.

Com base nas concepções acima, Herzberg (1997, p.117) afirma que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Para que venham ter um aumento de satisfação os fatores motivacionais tem que ser ótimo, assim aumenta a satisfação do indivíduo pelo trabalho, porém, quando são precários, evitam a satisfação, sendo denominados fatores satisfaciêntes.

Com o a intenção de provocar uma contínua motivação no trabalho, o indivíduo deve ocupar uma posição que lhe ofereça desafios profissionais, reconhecimento, liberdade para decidir, realização profissional, ascensão na carreira e etc.

A motivação está intimamente ligada com o cargo em si, conclui-se que os fatores motivacionais são intrínsecos.

Para que os trabalhadores se mantenham motivados é necessário o enriquecimento das tarefas, ampliando-se as responsabilidades, as metas e os desafios profissionais; sem negligenciar fatores como segurança, estabilidade, salários adequados, benefícios, ferramentas de trabalho, bem como proporcionando certo status e reconhecimento profissional.

**Quadro 01 – Fatores Higiênicos e Motivacionais.**

<b>Fatores que levam à insatisfação</b>	<b>Fatores que levam à satisfação</b>
<b>Higiênicos (Extrínsecos)</b>	<b>Motivacionais (Intrínsecos)</b>
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento

Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização
Benefícios e incentivos sociais	Trabalho em si.

Fonte: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/> em 10/03/2015

**Figura 01** - Fatores motivacionais e fatores higiênicos

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/> em 10/03/2015

### 2.3.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

A Teoria da Hierarquia das necessidades foi formulada por Abraham H. Maslow, na década de 40. Baseia-se na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais e que as necessidades são hierarquizadas. “Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da sua vida. À medida que o homem satisfaça suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento” (CHIAVENATO, 2003, p. 235).

De acordo com Chiavenato (1994, p. 507), as necessidades segundo Maslow são explicadas da seguinte forma:

**a) Necessidades fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

**b) Necessidades de segurança:** levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

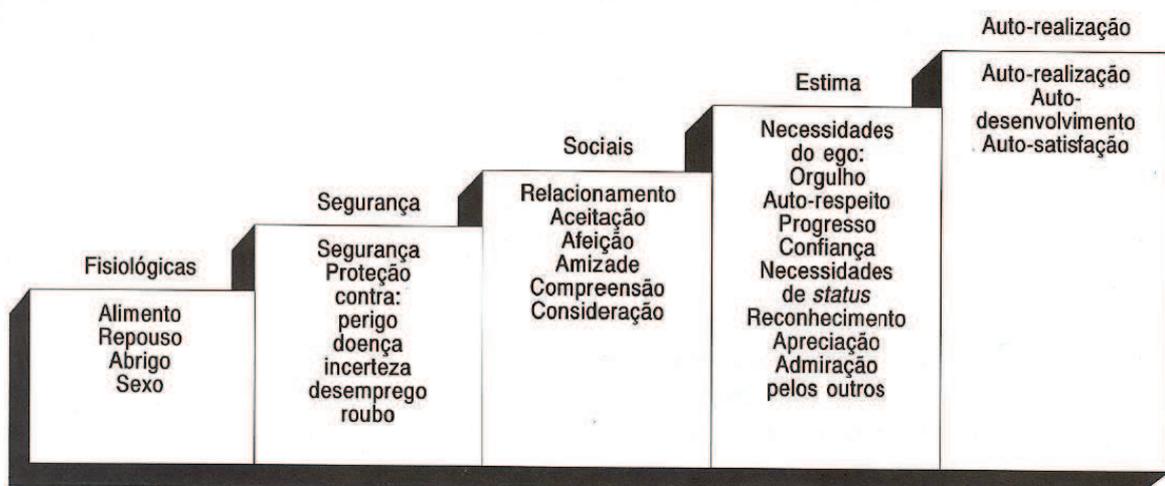
**c) Necessidades sociais:** relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo à adaptação social ou a inadaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.

**d) Necessidades de estima:** relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, *status*, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.

**e) Necessidades de auto-realização:** relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionados com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

A figura a baixo esclarece as variáveis relacionadas com cada tipo de necessidade e a ligação entre elas, visto que o homem só atinge uma necessidade posterior à medida que a anterior for satisfeita.

**Figura02** -Necessidades Humanas Totais - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1994, p. 508)

É importante destacar que as necessidades expostas na figura acima, assumem formas que varia de uma pessoa para outra. Chiavenato (1994, p. 508), alega que a teoria da motivação de Maslow se baseia nas seguintes suposições:

- a) Cada comportamento humano pode ter mais de uma motivação. Qualquer comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas isolada ou simultaneamente.
- b) Todo estado do organismo é motivado ou motivador. Nenhum comportamento é casual.
- c) As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de valor ou de permanência: uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior (mais premente) foi satisfeita. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. “Uma vez satisfeitas suas necessidades básicas de alimento, vestuário e abrigo, o homem deseja amigos e torna-se sociável e grupal. Uma vez que satisfeitas essas necessidades aquisitivas, deseja reconhecimento e respeito de seus concidadãos e realizar sua independência e competência. E, uma vez satisfeitas essas necessidades de *status* e auto-estima, passa a buscar a realização de si mesmo, a liberdade, e modos cada vez mais altos de ajustamento e adaptação”. (ZALESNIK, 1958 *apud* CHIAVENATO, 1994)
- d) A necessidade inferior (mais premente) monopoliza o comportamento do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Assim, as necessidades mais elevadas (menos premente) tendem a ficar relegadas a um plano secundário. Apenas quando satisfeitas as necessidades inferiores é que surgem gradativamente as necessidades mais elevadas. Em função dessa premência, nem todos os indivíduos conseguem chegar aos níveis mais elevados de necessidades, porque, se não assegurarem a garantia de satisfação das necessidades inferiores, a premência destas não permitirá o alcance das necessidades mais elevadas.

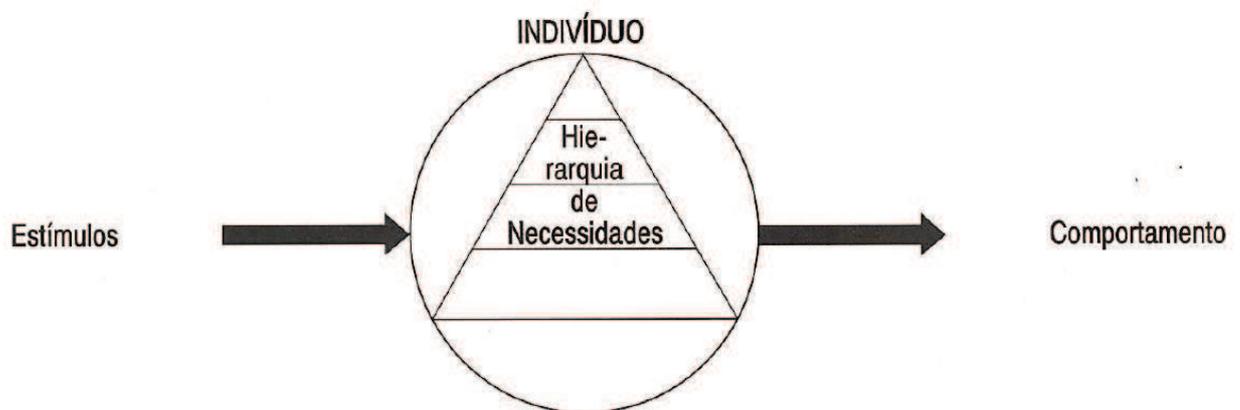
Chiavenato deixa claro que para serem atendidas as necessidades secundarias as primarias tem que ser satisfeita, e geralmente o indivíduo não consegue satisfazer as necessidades básicas e em busca dessa satisfação vai se distanciando e postergando as necessidades secundarias que são de estima e de auto realização.

E nesse mesmo contexto, da teoria de Maslow, que primeiro será realizado as necessidades básicas para que venha serem atendidas as necessidades mais elevadas, Lacombe (2005, p. 131) também explana que:

Segundo Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto-realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Lacombe referisse que a hierarquia que Maslow aponta representa uma tendência da maioria, mais que cada individuo tem seus valores distintos e por isso pode ser alterado. Desta forma, as necessidades compõem o elemento essencial do comportamento do indivíduo, sendo estas determinantes do comportamento humano, como mostra a figura a baixo.

**Figura 03-** A motivação do Comportamento



**Fonte:** Chiavenato (1994, p. 510)

Conforme isso, fica explícito que os estímulos influenciam diretamente no comportamento do ser humano, sendo este guiado pela satisfação de suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Podemos analisar que a teoria de Herzberg tem certa semelhança com a de Maslow. Através da figura abaixo é possível perceber a correspondência entre os fatores higiênicos de Herzberg e as necessidades primárias (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, e algumas necessidades sociais) de Maslow, assim como os fatores motivacionais com as necessidades secundárias (necessidade de estima e de auto-realização). Como mostra a figura a baixo:

**Figura 04 -** Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbech (2009), Gondim e Silva

As necessidades humanas básicas estão estruturadas em cinco níveis hierárquicos. À medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado.

A hierarquia proposta por Maslow abrange desde aquelas necessidades tida como básicas ao bem-estar físico, até aquelas de ordem superior que envolve a autorrealização ou a procura de individualização.

Nenhuma dessas teorias explicou *o porquê* e *o como*, mas parecem ter se concentrado em *o que* buscam o comportamento motivacional.

Por tanto é inevitável aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. (...) “As organizações são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sido para as pessoas à medida que se reconheça, naturalmente envolvidas por ele”. (BERGAMINI, 1997, p. 23)

A teoria de Maslow foi altamente difundida especialmente na por parte de executivos formados na prática. Foi atribuída a lógica intuitiva da teoria e por ser de fácil compreensão. Porém, de maneira geral as pesquisas não são validadas, a teoria. A teoria de Maslow não oferecia comprovações empíricas necessárias para comprovar.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentam-se, neste capítulo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. A pesquisa foi analisada quanto a seu nível de aprofundamento, à sua técnica e à sua forma de coleta e análise de dados. Esta parte do trabalho também inclui o tipo de amostragem, o instrumento de coleta e o método de tratamento de dados usados para a construção da etapa final do estudo.

A presente pesquisa teve como sujeitos os funcionários de um Setor público na área de educação do Estado da Paraíba, no total de 20 funcionários. De acordo com Vergara (2008, p. 53) os sujeitos da pesquisa “são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita”.

O método de coleta de dados é caracterizado como o principal canal para se obter as informações que são essenciais para compreender o problema de estudo. Segundo Gil (1991, p. 102) a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coletas dos dados previstos”.

Para esta pesquisa foi utilizado às seguintes técnicas de coleta de dados:

.A pesquisa foi elaborada por abordagem quantitativa, compreendendo o levantamento de dados e análise numérica dos mesmos que se destinam a verificar se os dados avaliados adquiridos numa amostragem que permanecem válidos para o universo do qual a amostra foi extraído.

Segundo Ludke e André (1986, p. 11) “a pesquisa quantitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”. E Para Oliveira (2004, p. 117):

A abordagem qualitativa nos leva, entretanto, a uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa, para efeito da apresentação de resenhas, ou seja, descrever pormenorizada ou relatar minuciosamente o que os diferentes autores ou especialistas escrevem sobre o assunto e, a partir daí, estabelecer uma série de correlações para, ao final, darmos nosso ponto de vista conclusivo.

De acordo com Oliveira (2004, p. 115) “o quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de

informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas”.

Essa pesquisa não foi utilizada pesquisa qualitativa como já foi descrito no conteúdo desta monografia, foi utilizada pesquisa quantitativa.

Foi elaborado um questionário com oito perguntas acerca do ambiente de trabalho e fatores que trazem desmotivação e entregue 20 servidores entre eles efetivos e prestadores de serviços na área de educação. De acordo com sua realidade no ambiente de trabalho, suas respostas, foram analisadas e demonstradas por gráficos.

Na pesquisa foram utilizados questionários estruturados com perguntas fechadas com alternativas de respostas fixas conforme abaixo:

- 1- Concordo
- 2- Indiferente
- 3- Discordo

O questionário foi dividido em duas partes, a primeira parte com quatro questões relacionadas a fatores motivacionais dos funcionários e a segunda parte relacionada com fatores higiênicos aqueles que levam a insatisfação.

De acordo com Gil (1996) o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são respondidas com o propósito de obter informações sobre determinados assuntos desejados, consiste em traduzir os objetivos da pesquisa. Este constitui o meio mais rápido e barato para obter as informações, além de garantir o anonimato. Vergara (2008) classifica os questionários em abertos (pouco ou não estruturados) e fechados (estruturados), sendo o aberto caracterizado por respostas livres e o fechado por escolhas, ou ponderação diante das alternativas. A pesquisa utilizou questionários estruturados de perguntas fechadas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados desta pesquisa foram alcançados por meio de questionário aplicados quantitativos, foram apreciadas as teorias: Teoria dos dois fatores de Herzberg e Teoria das necessidades de Maslow. Foram aplicado um questionário para 20 servidores públicos na rede de educação na Paraíba, segue abaixo uma amostra da população e está dividida em três categorias, com a idade e grau de escolaridade e tempo de serviço.

**Tabela 01** – Perfil dos entrevistados.

<b>Item pesquisado</b>	<b>Opções</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual (%)</b>
Idade	Entre 18 a 28 anos	5	25
	Entre 29 a 40 anos	11	55
	Acima de 41 anos	4	20
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	00	00
	Ensino médio	14	70
	Ensino superior e outros	6	30
Tempo de serviço	De 0 a 5 anos	12	60
	De 06 a 15 anos	6	30
	De 16 a cima	2	10

Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa

A tabela mostra em relação à faixa etária dos entrevistados e mostra que 25% dos entrevistados entre 18 a 28 anos, 55% têm de 29 a 40 anos e 20% acima de 41 anos.

Em relação a o grau de escolaridade, não consta nenhum funcionário com ensino fundamental, 70% dos funcionários tem ensino médio e 30% tem ensino superior e outros.

Já em ralação a tempo de serviço 60% dos funcionarios tem de 0 a 5 anos, 30% de 6 a 15 anos e 10% têm mais de 16 anos de serviço.

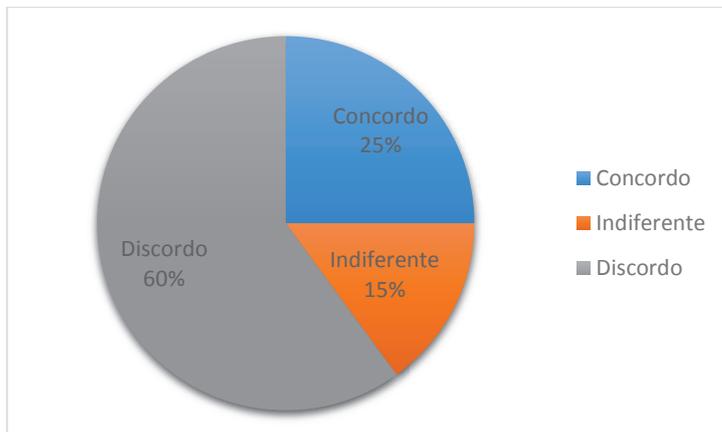
#### 4.1.1 Fatores Motivacionais

Os gráficos a seguir referentes ao questionário aplicado aos servidores públicos na rede de educação na Paraíba apresenta o resultado em porcentagem referente os fatores motivacionais, Lacombe (2005, p.136) resalta que:

Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa. Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos.

Levando em consideração que o fator motivação é peculiar à pessoa, esse fator pode variar de um indivíduo para outro, sendo assim difícil uniformizar os agentes motivadores, tem do em vista que cada um ser humanos tem suas motivações, seus desejos e prioridades e durante o recorrer da vida seus objetivos e desejos podem alterar.

#### Gráfico 01 - Reconhecimento no trabalho.

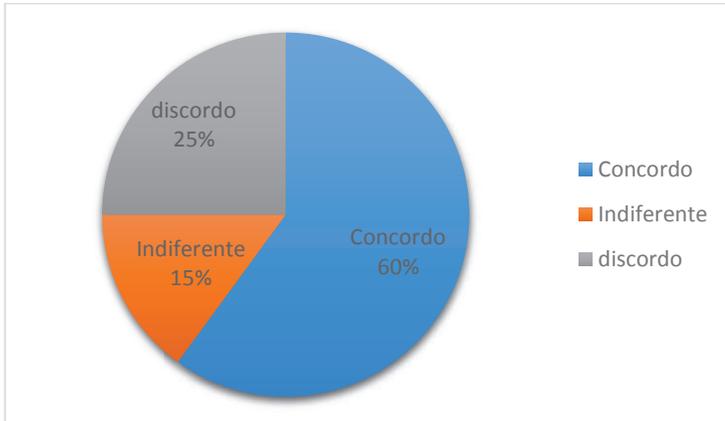


Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

Assim como os resultados obtidos com a coleta de dados no questionário pode-se observar no que se refere ao reconhecimento no ambiente de trabalho 25% afirmam que são reconhecidas e 60% das pessoas não se sente reconhecida.

Nessa questão a maioria está não satisfeitas, a teoria de Herzberg (1997) que aponta o reconhecimento profissional como fator que contribui na satisfação no trabalho e a ausência dele a não satisfação.

**Gráfico 02 – Responsabilidade no trabalho.**

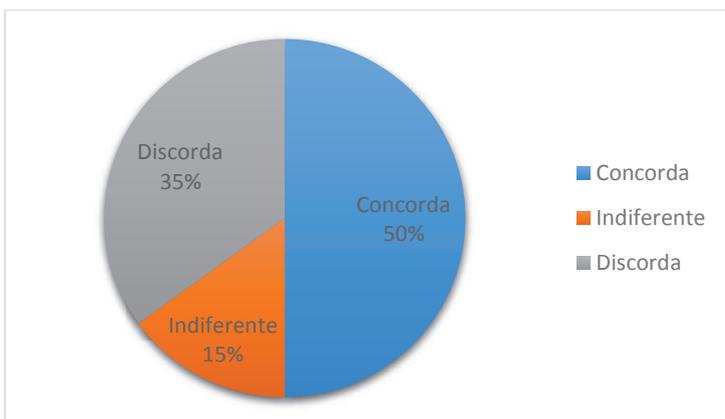


Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

Com a formulação dessa questão, podemos verificar o grau de responsabilidade no trabalho, com 60% de concordância e 25% discordância.

São fatores causadores de satisfação, a responsabilidade no trabalho, pois atende a necessidade básica e humana de ascensão no trabalho.

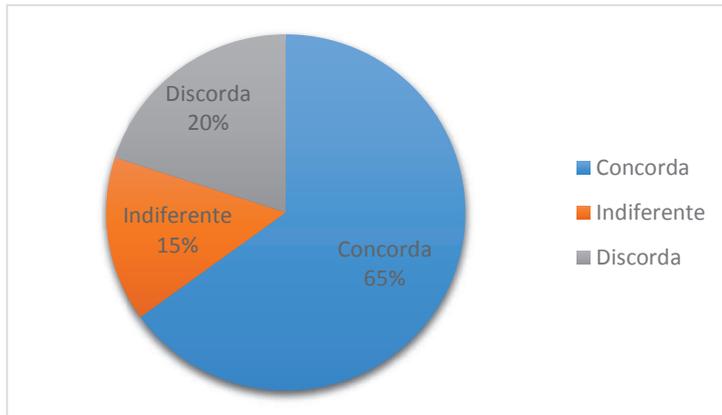
**Gráfico 03 – Desenvolvimento Profissional.**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

Dos entrevistado, 35% discorda, 15% é indiferente a questão e 50% concorda que estão se desenvolvendo profissionalmente de acordo com Herzberg (1997) esse fator contribui para a satisfação no trabalho.

**Gráfico 04 – Realização profissional.**



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

De acordo com 65% dos entrevistados, concordam em relação a se sentir realizado profissionalmente, este também é um dos fatores motivacionais que trazem satisfação para o indivíduo.

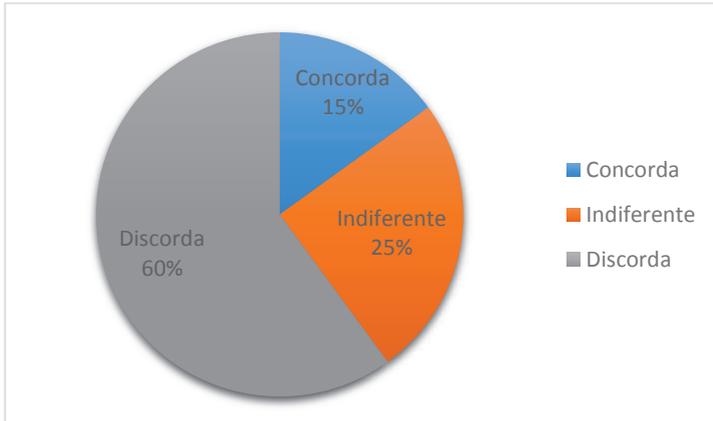
#### 4.1.2 Fatores Higiênicos

Os Fatores Higiênicos para no conceito de Herzberg são fatores externos, corresponde onde o indivíduo está inserido no seu ambiente de trabalho são eles: chefia, bom relacionamento com os colegas, segurança no trabalho e salário entre outros, para Maslow é chamado de necessidades primarias. Segundo Vergana (2005, p. 45) explicita:

Fatores Higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria são elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser garantia de satisfação no trabalho, por exemplo.

Nesse caso o autor informa que os fatores higiênicos não trazem satisfação, quando presentes evita que o indivíduo fique insatisfeito.

**Gráfico 05** – Satisfação com o salário.



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

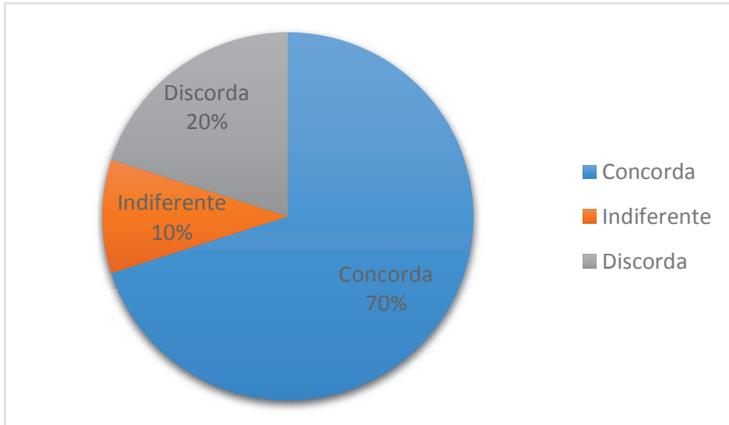
De acordo com a pesquisa 60% dos entrevistados não estão satisfeitos com seu salário, segundo Herzberg (1973) “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda a organização, como sabemos, colherá as consequências de uma pessoa infeliz”.

A maioria dos colaboradores entrevistados se encontra insatisfeitos com seus salários, (MAXIMIANO, 2006, p.268) afirma:

Quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

É notório que os fatores higiênicos quando cumprem seu papel o colaborador não se sente insatisfeito, os mesmos não têm o que reclamar, pois ele não tem nenhuma insatisfação, porém a ausência dos fatores higiênicos traz a insatisfação. O indivíduo achando suficiente seu salário não terá nenhuma insatisfação.

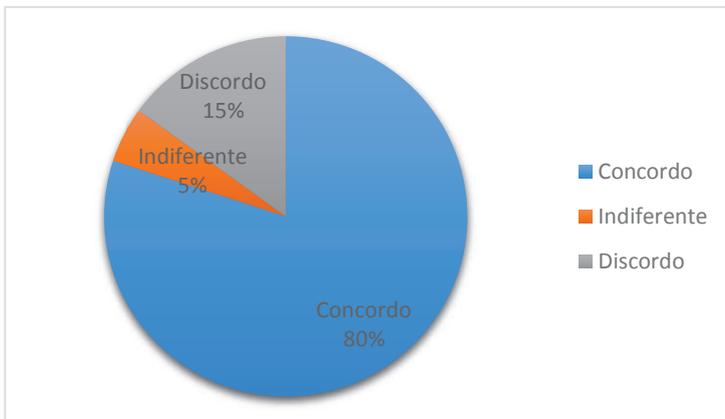
**Gráfico 06** – Satisfação com administração da chefia.



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o gráfico, 70% dos entrevistados concordam com a administração da chefia, e 20% discordam, nesse caso o fatores higiênicos não trazem nenhuma insatisfação ao indivíduo.

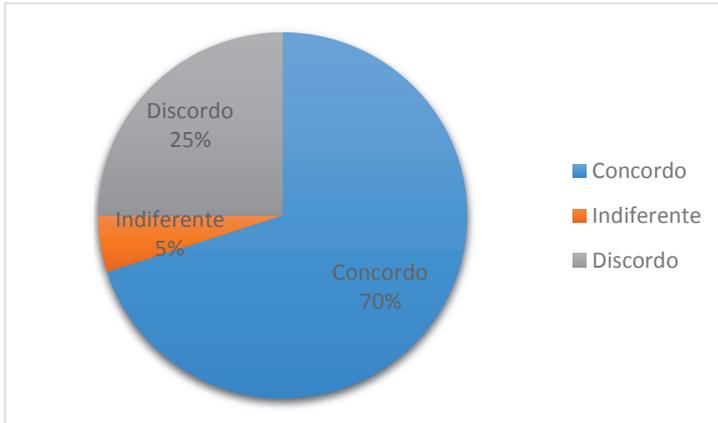
**Gráfico 07** – Bom relacionamento com os colegas de trabalho.



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

80% dos entrevistados concordam que tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho, e 15% discorda da mesma afirmativa, como esse fator foi atendido, gera nenhuma insatisfação.

**Gráfico 08** – Segurança no trabalho.



Fonte: Elaborada pela Autora, com base em dados obtidos na pesquisa.

E finalizando o questionário, 25% discordam que se sentem seguros em relação a estabilidade na empresa, porém a maioria no total de 70% concordam que se sentem seguras, pois os fatores Higiênicos segundo Herzberg (1973) apenas evitam a insatisfação mais não provoca a satisfação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apontou que a maioria dos apresentaram servidores públicos na rede de educação na Paraíba tem bons índices de satisfação, pois os questionamentos feitos demonstram que estão satisfeitos em quanto ao aspecto de responsabilidade, desenvolvimento e realização profissional e no aspecto de reconhecimento os servidores demonstram a não satisfação.

Herzberg (1973, p. 58) diz que: “Os fatores motivacionais tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidades básicas e humanas de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente”.

E segundo Maslow os fatores motivacionais são necessidades secundárias referente a auto realização.

Marras (2000, p. 34) diz:

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.

As necessidades secundárias surgem exatamente quando as necessidades básicas são supridas.

Os fatores higiênicos que são as necessidades básicas os índices em relação a concordar com a administração da chefia, ter um bom relacionamento na empresa e segurança no trabalho mostrou um bom percentual positivo, onde a maioria concorda que tem esses fatores em sua empresa,

Em relação ao servidor está satisfeito a seu salário maior parte não concordou com a afirmativa, mas segundo Herzberg os fatores higiênicos não motivam os empregados, mas que, quando otimizados, evitam a insatisfação.

Conforme Bergamini, “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”.

Porem é notório que as empresas públicas em geral têm os índices de motivação baixos em relação a empresas privadas, por não investir em seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas 1982.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In. FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: ED. Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro : Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. Idalberto **Administração de Empresas. Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Comportamento Organizacional: sucesso nas organizações**. São Paulo. Pioneira Thomason Learning, 2004

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Daniel. Uma reflexão crítica sobre motivação e desempenho. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3807&org=2>> Acesso em: 26 abril de 2014.

Disponível<<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/>> Acesso em 10/03/2015

Disponível em < <http://www.tccmonografiaseartigos.com.br/regras-normas-formatacao-tcc-monografias-artigos-abnt>> Acesso em 02 março de 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1 ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HERZEBERG, Frederick; Novamente: como se faz para motivar funcionários? In:BERGAMINI,Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2. Ed, São Paulo: Atlas, 1997.
- HERZEBERG, Frederick; O conceito da hygiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho, In: HAMPTON, David R. **Conceitos e comportamento na administração**, São Paulo: EPU, 1973.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3a Ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9ed., Rio de Janeiro, FGV, 2007,
- MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. -6 ed. – São Paulo: Atlas, 2006
- MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. **Princípios gerais de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 1979.
- MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOREIRA, Luis. **Motivação nas organizações**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4500&org=2>> Acesso em: 26 abril de 2014
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6 ed., Rio de Janeiro, Record, 1995.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## **APÊNDICE**

**Apêndice I**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V  
CENTRO PROEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

PREZADO FUNCIONÁRIO,

Estamos realizando uma pesquisa sobre motivação, objetivando atender às exigências curriculares da Pós Graduação em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em cumprimento à elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Suas respostas fornecerão a base para um aprofundamento dos estudos nesta área e seus resultados serão confidenciais, somente sendo usados para fins acadêmicos. Solicitamos a sua colaboração para responder este questionário e desde já agradecemos a sua atenção.

**Faixa etária:**

- entre 18 a 28 anos                       De 29 a 40 anos  
 Acima de 41 anos

**Nível de escolaridade:**

- Ens. fundamental  
 Ens. médio  
 Superior e outros

**Há quanto tempo você trabalha nessa organização?:**

- De 0 a 5 anos                       De 6 a 15  
 De 16 acima

**Sinto-me reconhecida no meu trabalho.**

- Concordo  
 Indiferente  
 Discordo

**Tenho responsabilidade no meu trabalho.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**Sinto que tenho me desenvolvido no meu trabalho.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**Sinto-me realizado profissionalmente.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**Sinto-me satisfeito com meu salário.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**A administração da chefia tem sido satisfatória.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo

**Sinto-me segura em relação a estabilidade no meu trabalho.**

- ( ) Concordo
- ( ) Indiferente
- ( ) Discordo