



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA -  
PROEAD  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PNAP**

**THIAGO OLIVEIRA DE LIMA**

**IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO EM UM ÓRGÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL PARAIBANO**

**CAMPINA GRANDE  
2022**

THIAGO OLIVEIRA DE LIMA

**IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO EM UM ÓRGÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PRPGP do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

**Orientador:** Prof. Ms. Gilbergues Santos Soares

**CAMPINA GRANDE  
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.

L732i Lima, Thiago Oliveira de.

Identificação dos aspectos da motivação em um órgão da administração pública estadual Paraibano [manuscrito] / Thiago Oliveira de Lima. - 2022.

25 p. : il. colorido.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2022.

"Orientação : Prof. Me. Gilbergues Santos Soares , Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."

1. Administração pública. 2. Servidor público. 3. Teoria dosDois Fatores. I. Título

21. ed. CDD 351

THIAGO OLIVEIRA DE LIMA

ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ESTADUAL

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e  
Pesquisa - PRPGP do Curso de Pós Graduação  
em Gestão Pública Municipal da Universidade  
Estadual da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública Municipal.

Aprovado em: 01/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ms. Gilbergues Santos Soares (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Liliann Rose Pereira de Freitas  
PPGIMUECG  
Examinadora

  
Prof. Cristiane Raposo Sousa Araújo  
PPGIMUECG  
Examinadora

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	09
<b>Figura 2</b> – Teoria dos dois fatores: os satisfacientes e os insatisfacientes como dois <i>continuus</i> separados.....	09

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Percepção da autonomia na proposição de melhorias do trabalho.....	13
<b>Gráfico 2</b> – Realização pessoal e profissional no trabalho.....	13
<b>Gráfico 3</b> – Ideias de inovação e sugestões.....	14
<b>Gráfico 4</b> – Reconhecimento do trabalho que executa.....	14
<b>Gráfico 5</b> – Responsabilidade com o trabalho que realiza.....	15
<b>Gráfico 6</b> – Participação nas decisões do setor.....	16
<b>Gráfico 7</b> – Desenvolvimento profissional.....	16
<b>Gráfico 8</b> – Relacionamento entre servidores.....	17
<b>Gráfico 9</b> – Relacionamento com a chefia .....	17
<b>Gráfico 10</b> – Decisões organizacionais da Autarquia.....	18
<b>Gráfico 11</b> – Satisfação com remuneração.....	18
<b>Gráfico 12</b> – Trabalho e status.....	19
<b>Gráfico 13</b> – Permanência na Autarquia.....	19
<b>Gráfico 14</b> – Comunicação na Autarquia.....	20
<b>Gráfico 15</b> – Fatores de satisfação e motivação para os servidores da Autarquia.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	07
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	08
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	11
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	11
<b>3.2 População</b> .....	11
<b>3.3 Amostra</b> .....	12
<b>3.4 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	11
<b>3.5 Análise dos Dados</b> .....	12
<b>4. RESULTADOS</b> .....	12
<b>4.1 Fatores Motivacionais</b> .....	12
<b>4.2 Fatores Higiênicos</b> .....	17
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	22
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	23
<b>ANEXO I</b> .....	24

## IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO EM UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL PARAIBANO

LIMA, Thiago Oliveira de

### RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar os aspectos da motivação em um órgão da administração pública estadual paraibano. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as diversas teorias que abordam a respeito do tema motivação. Foi utilizado o procedimento do estudo de caso de forma qualitativa, com quinze questões de múltipla escolha com relação à teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Constatou-se que nível de concordância com relação aos fatores motivacionais foi sempre superior ao de nível de discordância, muito embora o nível de discordância com relação às participações dos servidores nas decisões tenha um resultado significativo, devendo a administração, expor com maior transparência e participação nas decisões. Observamos também, que as afirmativas com relação aos fatores higiênicos: meu trabalho me proporciona *status*, satisfação com o salário e decisões organizacionais tiveram predominantemente níveis de discordância, apontando estes, como os principais fatores de insatisfação no trabalho dos servidores da Autarquia em estudo.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Servidor Público. Teoria dos Dois Fatores.

### ABSTRACT

The objective of the present study was to identify aspects of motivation in a state public administration agency. Initially, a bibliographic research was carried out on the various theories that address the theme of motivation. The case study procedure was used qualitatively, with fifteen multiple-choice questions regarding Frederick Herzberg's two-factor theory. It was found that the level of agreement regarding the motivational factors was always higher than the level of disagreement, although the level of disagreement regarding the participation of the servers in the decisions has a significant result, and the administration should expose with greater transparency and participation. in decisions. We also observed that the statements regarding hygienic factors: my work provides me with status, satisfaction with the salary and organizational decisions had predominantly levels of disagreement, pointing out these as the main factors of dissatisfaction in the work of the civil servants of the Municipality under study.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. Public Server. Two Factor Theory.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, busca-se aprimorar as relações entre os fatores que determinam a vida da empresa procurando um modelo de gestão que potencialize os recursos escassos das organizações.

Segundo Menezes (2002), os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletem a ênfase na gestão de seus recursos humanos e na adoção de estilos de gestão mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, bem como satisfaçam as necessidades dos funcionários.

Tal gestão deve promover a democratização e modernização das relações de trabalho no setor público, tendo como meta não apenas a melhoria das condições de trabalho e remuneração do servidor público, mas também o melhor atendimento à população, através de uma melhor qualidade e eficiência dos serviços públicos.

Por outro lado, Chiavenato (1999), o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se, por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas, por outro, jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Logo, para ter um processo de produção eficiente, as organizações precisam ter um ambiente de trabalho bom, gerando para o servidor bem-estar e qualidade de vida, assim o indivíduo terá mais motivação para cumprir suas tarefas. O ambiente de trabalho é uma das partes mais importantes da empresa, pois é nele que seus colaboradores passam a maior parte do seu tempo, então este ambiente tem que ser agradável e confortável para o bom desempenho de suas atividades.

Pensar em qualidade e não se referir à satisfação dos clientes externos e internos é algo indiscutivelmente impossível, pois a satisfação dos clientes internos depende da satisfação dos externos e vice versa. Como observa Chiavenato (1999), a motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

A motivação é um impulso para a qualidade e o bom andamento das relações e atividades nas organizações, propiciando melhoria do atendimento ao público externo e no envolvimento com as outras pessoas que ali exercem suas atividades.

Sendo assim, o conhecimento dos fatores que influenciam neste resultado, é oportuno para a elaboração e avaliação de ações que favoreçam um ambiente motivacional adequado, o qual é imprescindível ao cumprimento do princípio da eficiência da administração pública e a razão de existência das organizações na sociedade. Diante do Exposto, torna-se importante indagar: **Quais são os aspectos da motivação em um Órgão da Administração Pública Estadual Paraibano?**

Mediante tal indagação este estudo tem como objetivo geral deste trabalho: identificar os aspectos da motivação em um Órgão da Administração Pública Estadual.

Para tal, consideraremos os seguintes objetivos específicos que apontam na direção dessa investigação, sendo eles:

- Delinear o perfil dos servidores;
- Verificar os fatores motivacionais existentes na Autarquia em estudo a luz da teoria de Frederick Herzberg;
- Verificar os fatores higiênicos existentes na Autarquia em estudo a luz da teoria de Frederick Herzberg;
- Identificar a luz da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg os fatores motivacionais e higiênicos mais importantes para os servidores da Autarquia em estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo visa desenvolver as bases teóricas da motivação, sua definição e as principais características de suas vertentes, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os fatores motivacionais dos indivíduos, em sua individualidade. Para tanto, iniciaremos essa discussão com algumas definições importantes.

No tocante a concepção de motivação, Bergamini (1997), compreende que a motivação nasce das necessidades intrínsecas e encontra sua fonte de energia nas emoções, assim sendo, ela pode ser compreendida como algo interno a cada um. Por outro lado, Murray (1983 *apud* SILVA 2000) define motivação como um fator interno, que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa.

Seguindo essa linha, Chiavenato (1999) em seu estudo aborda que a motivação é o desejo de exercer elevados níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

A partir destas definições pode-se, então, entender a motivação como um fator interno gerado através de uma necessidade com o propósito do alcance de determinado objetivo. É importante salientar que os desejos e necessidades das pessoas são individuais e não podem ser alteradas conforme a vontade dos dirigentes das organizações. Segundo Silva (2000) quanto maior a necessidade, maior a motivação. Sobre o estudo da motivação, vários autores alicerçam seu conceito, através das teorias como as que são apresentadas a seguir.

Uma das teorias mais conhecidas no mundo é a teoria formulada por Abraham Harold Maslow, em 1943, a teoria da “hierarquia das necessidades”. Esta Teoria propõe que a correta teoria motivacional deve presumir que as pessoas estão em um estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa, além disso, os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total. Segundo Silva (2000) embora reconheça que certos fatores possam atuar sobre a motivação, ele propõe a ideia de que um conjunto de “forças internas” promove estes estímulos a fim de levá-lo a satisfazer suas necessidades.

Maslow apresentou sua teoria, segundo a qual as necessidades humanas estão dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência, onde propõe que os humanos são motivados por necessidades múltiplas e que essas necessidades existem em uma ordem hierárquica. Em Daft (2007), as necessidades fisiológicas aparecem na base, como necessidades básicas de sobrevivência. No âmbito organizacional, estas necessidades são refletidas no ar, aquecimento adequado e salário base para garantir a sobrevivência.

Satisfeitas as necessidades fisiológicas, passam a predominarem as de segurança, que constitui a busca pela proteção contra o perigo ou privação. Assim, após a satisfação das necessidades primárias, passam a predominar as necessidades secundárias.

Esta perspectiva exolarada por Chiavenato (2009) apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Assim, as necessidades ainda não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.
- As pessoas nascem com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias.
- A partir de certa idade, as pessoas ingressam em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Aparecem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, ameaças ou privação.
- Conforme o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades primárias, surgem lentamente as secundárias, embora Maslow tenha procurado desfazer o mito de que é

preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior se torne predominante.

- Assim, as necessidades mais altas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação.

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

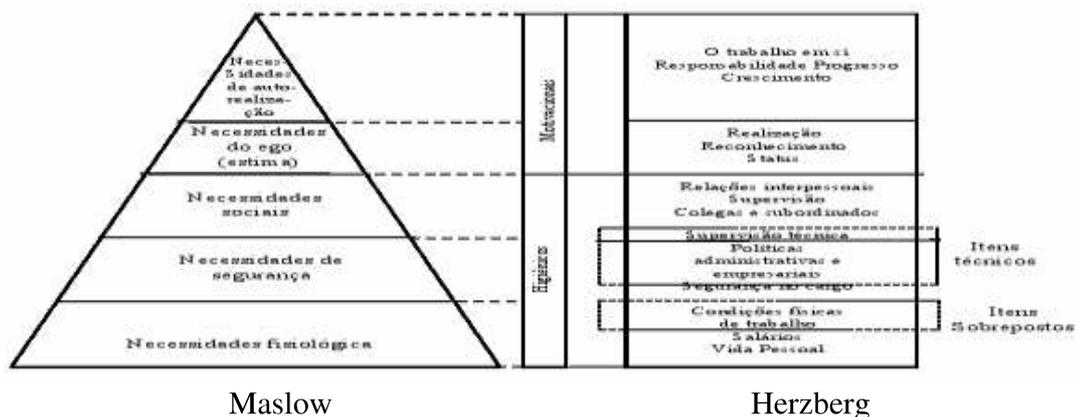
Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano realizou, em 1959, centenas de entrevistas com trabalhadores sobre os momentos em que eles estão altamente motivados para trabalhar e outros em que eles estão insatisfeitos e desmotivados no trabalho.

Para Herzberg, os fatores que provocam a satisfação profissional são totalmente desligados e diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: O oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação profissional e, o contrário de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não insatisfação.

Existe uma relação entre as teorias de Maslow e Herzberg, ambas tratam das necessidades que podem ser implícitas, que estão dentro do indivíduo, ou explícitas aquelas que são externas ao ser humano, mostrando como elas podem influenciar no comportamento e na motivação do indivíduo.

Enquanto os fatores higiênicos de Herzberg se referem às chamadas necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, principalmente, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais se referem às chamadas necessidades secundárias (necessidades de estima e de auto realização). Chiavenato (2009).

A figura abaixo ilustra uma comparação entre o modelo de motivação de Hierarquia de necessidades de Maslow e o modelo de fatores de higiene-motivação de Herzberg.



**Figura 1** – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg

Fonte: CHIAVENATO (2009, p.131)

Chiavenato (2009) acrescenta que Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. A Figura 2, a seguir, ilustra estas observações.





**Figura 2** – Teoria dos dois fatores: os satisfactes e os insatisfactes como dois *continuuus* separados.  
**Fonte:** CHIAVENATO (2009, p.132)

Assim, a provisão dos fatores higiênicos eliminará a insatisfação dos indivíduos, mas não os levará para os níveis altos de motivação. O desafio, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento são fatores motivadores importantes, que elevam a altos desempenhos e satisfações.

Segundo Chiavenato (2003, p. 99), a teoria de Herzberg enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfactes, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Assim, Herzberg sugere um enriquecimento de tarefas ou cargos, que consiste em uma constante substituição de tarefas mais simples e elementares por outras mais desafiadoras, provocando um constante e duradouro crescimento profissional.

Segundo Bergamini e Coda (1997), Herzberg cita algumas medidas para o enriquecimento do cargo, conforme abaixo:

- Escolher os cargos em que o investimento feito não encareça demais as modificações; as ações sejam más; a higiene esteja ficando muito desgastada; e a motivação faça diferença no desempenho;
- Encarar os cargos com a convicção que podem ser modificados ao longo do tempo;
- Realizar um *brainstorm* a fim de elaborar uma relação de modificações que possam enriquecer os cargos;
- Selecionar os pontos da lista, tirando dela as sugestões referentes a higiene e não a real motivação;
- Realizar da lista selecionada uma triagem para eliminar generalidades;
- Realizar outra triagem para eliminar qualquer lastreamento horizontal;
- Evitar a participação direta do indivíduo no enriquecimento do cargo;
- Realizar experiência monitorada com uma amostra da população seja em um setor específico da instituição;
- Preparar-se para uma possível queda de desempenho nas primeiras semanas;
- Preparar-se para uma apreensão dos responsáveis dos setores pela possível queda inicial de eficiência.

#### A) FATORES HIGIÊNICOS

Segundo Daft (2007) os Fatores Higiênicos envolvem a presença ou ausência de aspectos insatisfatórios no trabalho, como as condições de trabalho, políticas da empresa, pagamento e os relacionamentos interpessoais. Para Chiavenato (2003, p. 97), quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém quando são precários, provocam insatisfação.

## B) FATORES MOTIVADORES

Segundo Chiavenato (2009), os Fatores Motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Esses fatores produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Para Herzberg (VROOM, 1997, p.61) os fatores motivacionais ou de crescimento são intrínsecos ao trabalho, podendo ser o reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento ou progresso. Expostas as teorias acima, surgiram outras teorias sobre o assunto, como a teoria da equidade, teoria de MCGregor e a Teoria de Vroom.

Dessa forma, as principais teorias sobre motivação e acreditando ser o mais adequado para a instituição pesquisada, o modelo teórico base adotado foi teoria dos dois fatores de Herzberg.

### 3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa serão expostos a seguir, definindo o delineamento da pesquisa; a população; amostra e os instrumentos de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Optou-se em desenvolver um estudo alinhado, sobretudo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, para avaliação dos níveis de satisfação e motivação no trabalho desenvolvido pelos servidores. Em relação ao tipo de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, a qual segundo Vergara (2005), expõe características de determinada população. Quanto ao meio de investigação, utilizou-se o estudo de caso, que segundo Yin (1981 *apud* ROESCH, 1999, p.155) é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Ainda em relação ao método escolhido, segundo Mattar (1996), o estudo de caso procura aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão. Assim, esta pesquisa tem como método de procedimento o estudo de caso, que será abordado de forma quantitativa.

#### 3.2 POPULAÇÃO

Segundo Vergara (2005) trata-se de definir o conjunto de indivíduos com características em comum ao objeto de estudo. O universo desta pesquisa são os servidores de uma Autarquia do estado da Paraíba, com aproximadamente 82 servidores, sendo 21 do quadro permanente, 31 cedidos de outros órgãos do Estado e 30 comissionados.

#### 3.3 AMOSTRA

Para efeito de operacionalização, esta pesquisa foi realizada em um recorte local, se conseguiu ter acesso a 42 dos servidores entre os pertencentes ao quadro permanente, os cedidos de outros órgãos e os comissionados, para compor a amostra deste trabalho.

#### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta dos dados da pesquisa, foi utilizado um questionário. O questionário segundo Gil (2006) trata de uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito ao público alvo, tendo como objetivo maior o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. Possibilita explorar uma grande quantidade de pessoas, além de garantir o anonimato e não influenciar nas respostas.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário já validado em outra pesquisa, o qual se encontra no Anexo deste trabalho, com perguntas fechadas, dividido em duas partes. A primeira parte visa identificar o perfil do servidor da Autarquia, enquanto a segunda, trata do roteiro de quinze questões para verificar os fatores de satisfação e motivação.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação dos questionários, foi usada a técnica da análise quantitativa, utilizando-se planilha eletrônica como auxílio para a tabulação e análise estatística dos resultados de cada alternativa, gerando gráficos para melhor visualização e entendimento dos resultados obtidos.

Cada questão, com exceção da última, foi formada por 6 (seis) alternativas de resposta compreendendo os níveis de resposta: concordo totalmente, concordo, indiferente, discordo, discordo totalmente e sem condições de opinar. Já na 15ª (décima quinta) questão, buscou-se investigar os fatores motivacionais e higiênicos apontando uma lista de dezesseis alternativas onde o servidor poderia marcar independente da quantidade, as alternativas que melhor respondiam à questão.

## 4 RESULTADOS

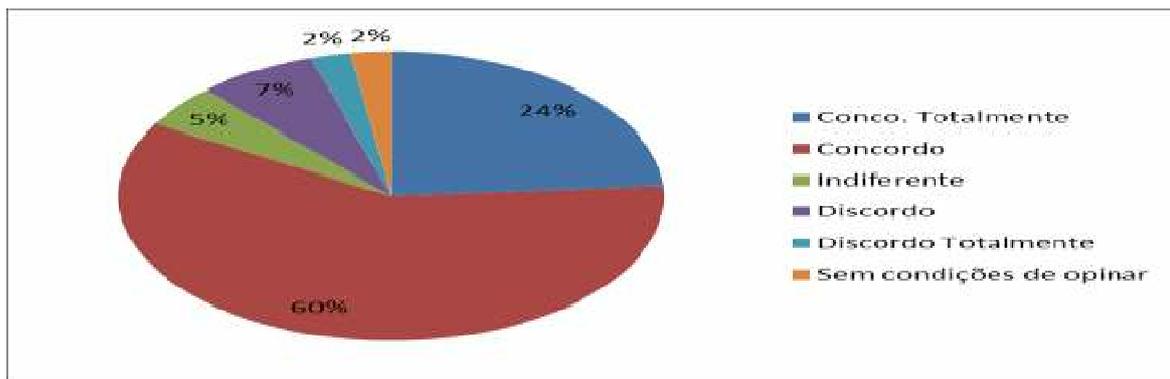
A apresentação dos dados coletados trata-se da caracterização da Autarquia a qual este trabalho foi fundamentado, através da análise dos resultados obtidos por meio da aplicação de 42 (quarenta e dois) questionários com os servidores da Autarquia em estudo, representando assim, aproximadamente 51,22% do total de servidores.

### 4.1 FATORES MOTIVACIONAIS

Visando identificar os fatores motivacionais, foram estabelecidas sete questões, utilizando-se os critérios já mencionados na metodologia. A análise dos questionários é realizada à luz da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, utilizando-se principalmente os autores Silva e Bergamini e Coda como aporte teórico.

#### **Percepção da autonomia na proposição de melhorias do trabalho**

Esta questão aborda o nível de autonomia que o servidor percebe quanto ao seu trabalho, conforme Gráfico 1 abaixo:



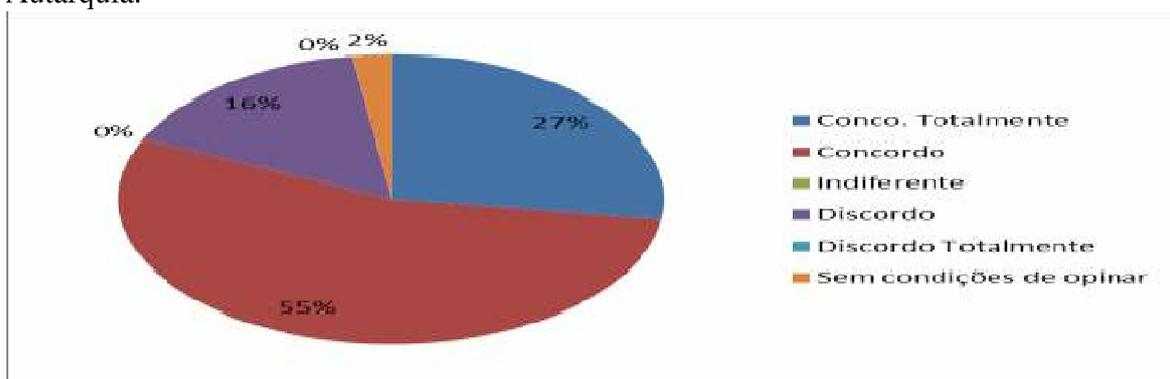
**Gráfico 1:** Percepção da autonomia na proposição de melhorias do trabalho

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2022.

Ao analisar o Gráfico acima, verifica-se que 84% dos servidores pesquisados concordam que possuem autonomia para executar sua tarefa da melhor maneira possível. Observa-se também que 9% que discordam da afirmativa (somando-se as respostas “discordo” com as “discordo totalmente”), logo, essas pessoas não consideram que possuem escolha para o melhor método de realizar seu trabalho. No total, 7% dos pesquisados os que responderam que são “indiferentes” ou “sem condições de opinar” não têm uma visão concreta da relação do modo como executam seu trabalho com a possibilidade de afetar sua motivação. Todavia, na seção 6.3 deste trabalho, a alternativa autonomia foi uma das menos citadas, demonstrando que embora se tenha autonomia para realizar o trabalho da melhor maneira possível, esta variável não desperta importância para os servidores. Assim, este resultado não está em conformidade com a teoria adotada, pois, conforme Silva (2000), a autonomia quando satisfeita eleva a motivação dos servidores, enquanto que no caso estudado, embora esta variável seja atendida, não demonstra importância para os servidores da autarquia.

### Realização pessoal e profissional no trabalho

Esta questão trata do grau de realização do servidor quanto ao trabalho que exerce na Autarquia.



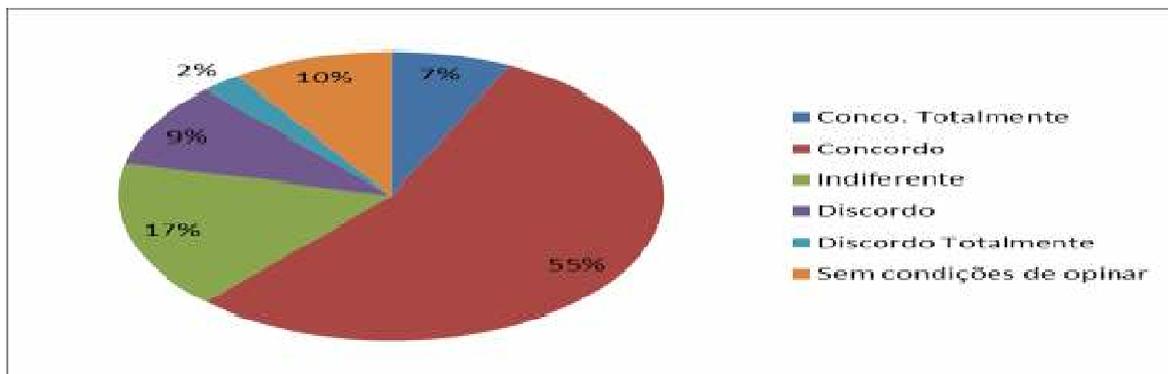
**Gráfico 2:** Realização pessoal e profissional no trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com o Gráfico 2 acima, na questão da Realização Profissional e Pessoal, constata-se que 82% dos servidores sentem-se realizados profissionalmente e pessoalmente com o trabalho que desenvolvem na Autarquia. Aqui se pode inferir que é possível que os servidores pesquisados se sintam motivados no ambiente de trabalho, pois, conforme Silva (2000), a realização quando satisfeita, contribui para a motivação do indivíduo.

### Ideias de inovação e sugestões

O gráfico abaixo trata dos resultados quanto a percepção dos servidores quanto a liberdade de expor suas ideias e inovações quanto a execução do trabalho na autarquia.



**Gráfico 3:** Ideias de inovação e sugestões

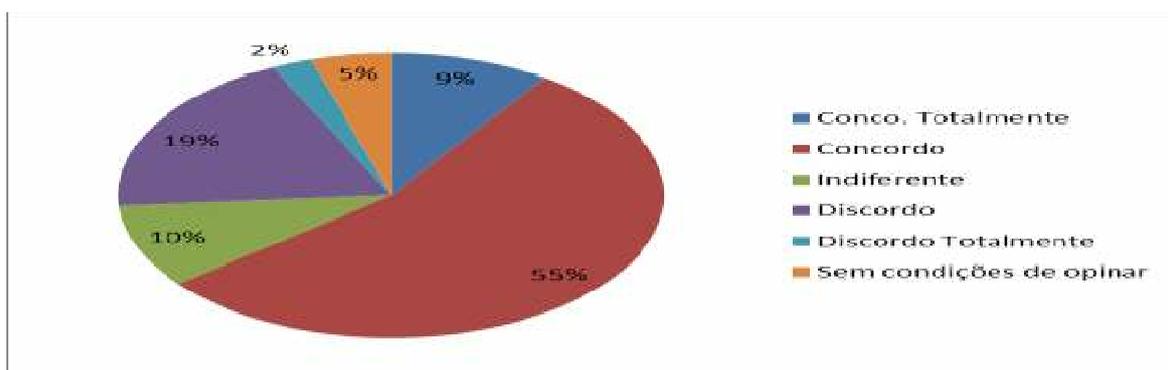
Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

De acordo com os dados sintetizados no Gráfico 3 figura-se que 62% dos servidores pesquisados afirmam que sentem liberdade para debater ideias e sugestões, contudo, 17% deles são indiferentes e outros 10% não têm condições de opinar sobre este aspecto e os 11% restantes não concordam com a afirmação. Percebe-se então, a devida importância quanto às sugestões e ideias formuladas pelos servidores, contribuindo para seu desenvolvimento profissional, fator este que pode contribuir para elevar sua motivação.

Porém, é necessário que a Autarquia realize algum procedimento administrativo para que os 38% (não concordam, são indiferentes ou não têm condições de opinar) também sejam incluídos entre os que consideram que suas opiniões são ouvidas.

### Reconhecimento do trabalho que executa

Esta questão aponta para a percepção do servidor quanto ao reconhecimento do trabalho que executa.



**Gráfico 4:** Reconhecimento do trabalho que executa

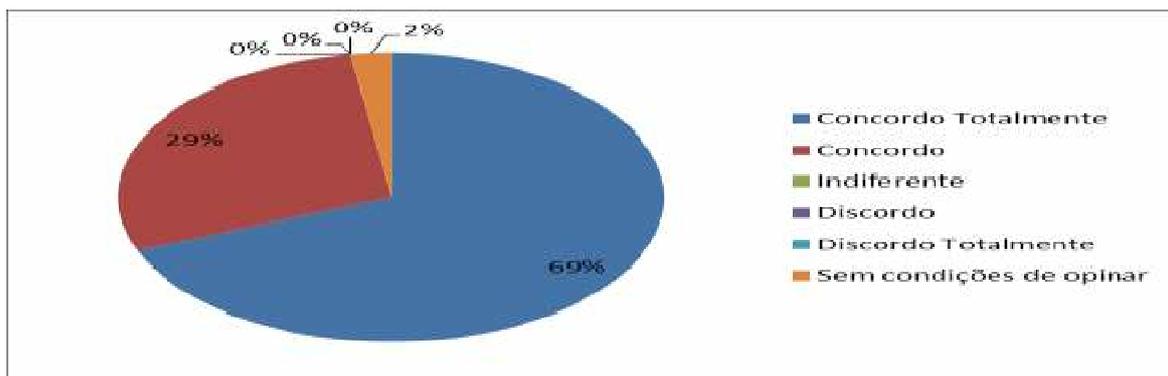
Fonte: Dados da Pesquisa, 2022.

Ao analisar o Gráfico 4, verifica-se que 64% dos servidores pesquisados sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executa na Autarquia, porém, 21% discordam da afirmação, sendo este um percentual que se torna mais significativo se somado aos 15% de indiferentes ou que não tem condições de opinar sobre essa questão. Estes 36% de servidores que não sentem seu trabalho reconhecido devem ser motivo de preocupação para a Autarquia, pois

este é um caminho para tornar os profissionais desmotivados, pois, segundo Bergamini e Coda (1997), citando Herzberg, o reconhecimento é um dos fatores que se desenvolvido, eleva a motivação do indivíduo.

### Responsabilidade com o trabalho que realiza

O gráfico abaixo traz os resultados referentes à questão sobre a responsabilidade com o trabalho que o servidor executa.



**Gráfico 5:** Responsabilidade com o trabalho que realiza

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

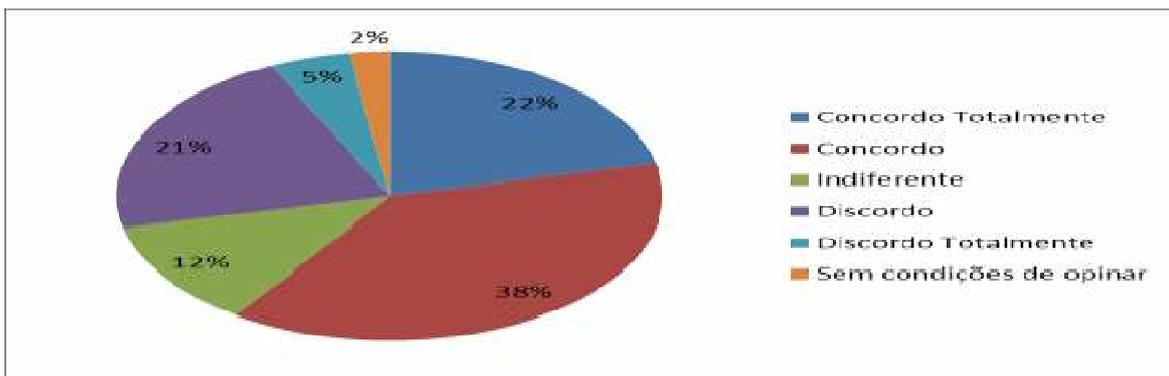
Quanto à questão “Responsabilidade com o trabalho”, observa-se que 98% dos servidores pesquisados concordam que possuem responsabilidade com o trabalho que realizam na Autarquia. Este dado é de fundamental importância para a leitura dos fatores motivacionais, apoiados no que argumentam Bergamini e Coda (1997), sobre a responsabilidade como um dos fatores que elevam a motivação no trabalho dos indivíduos.

De posse desse resultado a Autarquia pode combinar com outros dados, como os já vistos no Gráfico 5, visando contribuir para que aumente a percepção dos servidores sobre o reconhecimento do seu trabalho.

### Participação nas decisões do setor

Esta questão visa investigar se os servidores da Autarquia estudada se sentem integrados e reconhecidos em relação às decisões que são tomadas no âmbito das suas atividades.

O resultado desta questão mostra que 60% dos servidores opinam sobre as decisões do seu setor. Apesar de ser um percentual considerável, não se podem deixar de lado os 40% que responderam negativamente à afirmativa. Esses 40% estão divididos em 26% que discordam que têm alguma participação nas decisões e em 12% que se declaram indiferentes a esta questão. Esta indiferença pode ser também resultado de não querer se envolver em questões polêmicas (como é o caso de algumas decisões).



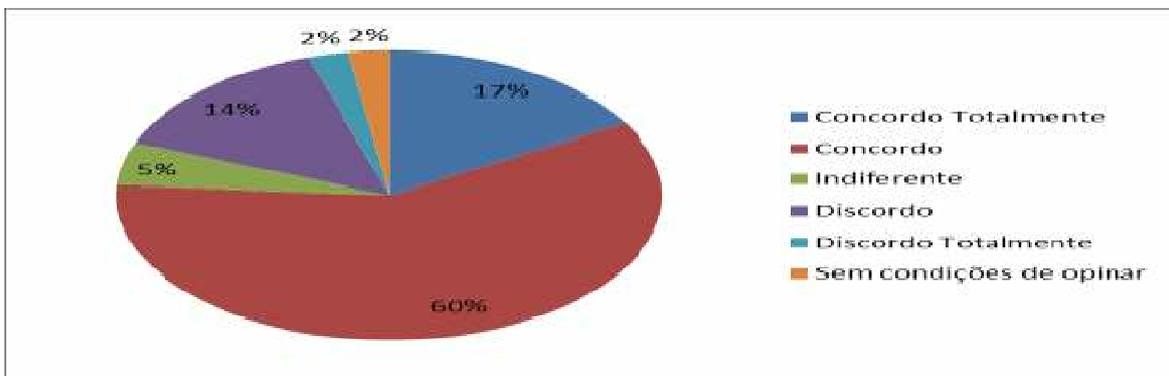
**Gráfico 6:** Participação nas decisões do setor

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2022.

É importante ressaltar que, a participação nas decisões implica no reconhecimento da importância do servidor na Autarquia, esta percepção, de acordo com os fatores motivacionais abordados no referencial teórico, pode levar os servidores a desempenhar melhor suas atividades, como observa Chiavenato (2009).

### Desenvolvimento profissional

O Gráfico 7, a seguir, apresenta a forma como os servidores se sentem profissionalmente na Autarquia. Entre os servidores pesquisados 77% têm nível de concordância quanto ao seu desenvolvimento profissional ao executar suas atividades na Autarquia. Este resultado implica que a ampla maioria dos servidores está se desenvolvendo profissionalmente.



**Gráfico 7:** Desenvolvimento profissional

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

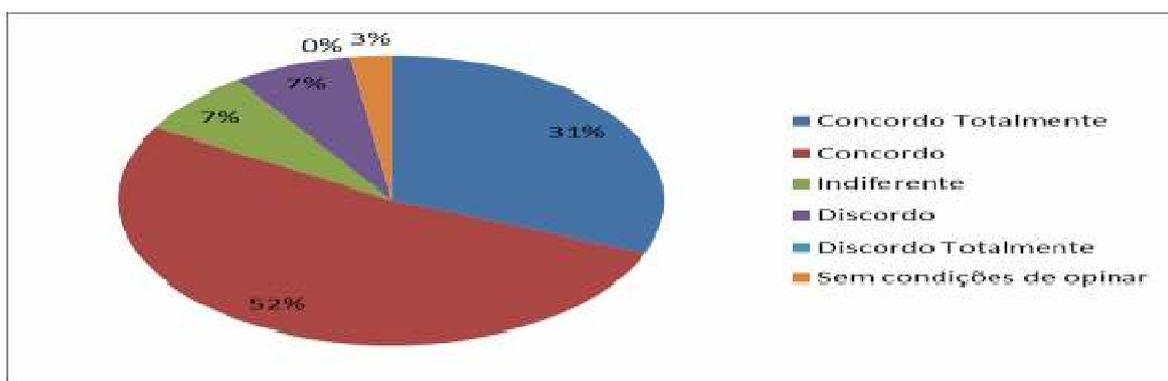
De acordo com os resultados apresentados, observamos que em todas as afirmativas, o percentual de pessoal com nível de concordância foi sempre superior ao de nível de discordância, muito embora o nível de discordância com relação às participações dos servidores nas decisões tenha ultrapassado os 25% e a variável autonomia apesar de satisfeita, não apresenta importância aos servidores, devendo a administração, expor com maior transparência e participação nas decisões e esclarecer quanto a importância para o servidor e para a Autarquia da contribuição individual na proposição de melhorias na execução do trabalho. Já a afirmativa que trata da responsabilidade do servidor com o trabalho obteve 98% de concordância, apontando um alto grau de motivação quanto a esta questão e um passo importante para a proposição de melhorias na forma de execução do trabalho e desenvolvimento profissional.

## 4.2 FATORES HIGIÊNICOS

Visando identificar os fatores higiênicos, foram estabelecidas sete questões, utilizando-se os critérios já mencionados na metodologia e do questionário já validado, o qual encontra-se no anexo deste trabalho. Por vezes, foram somadas as alternativas com nível de concordância e as com nível de discordância com o objetivo de uma melhor compreensão. A análise dos questionários à luz da teoria dos dois fatores é apresentada nos pontos a seguir.

### Relacionamento entre servidores

Temos abaixo o resultado sobre o relacionamento entre os servidores da Autarquia representados graficamente.



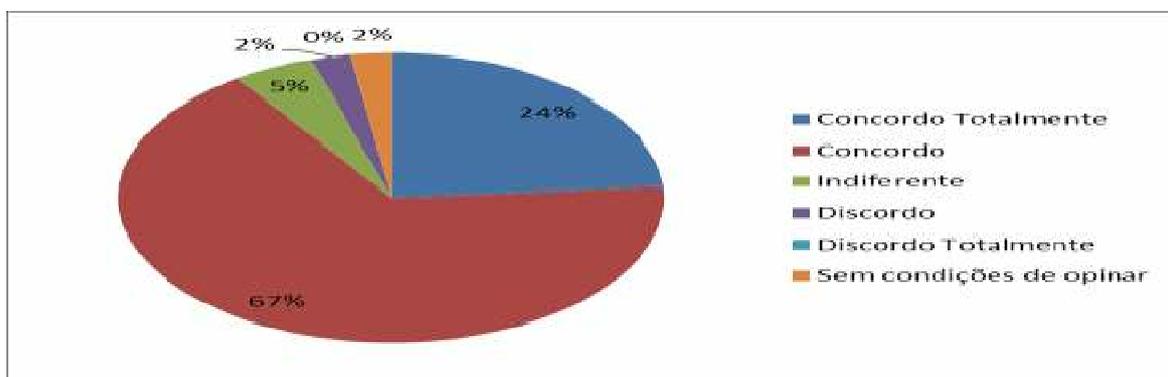
**Gráfico 8:** Relacionamento entre servidores

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com o resultado acima, 83% dos servidores concordam que tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Este resultado expressivo, segundo Bergamini e Coda (1997), mostra que esta variável para os servidores pesquisados inibe a insatisfação no trabalho.

### Considero bom o relacionamento com a chefia

O gráfico abaixo mostra o resultado sobre o relacionamento dos servidores com a chefia da Autarquia em pauta.



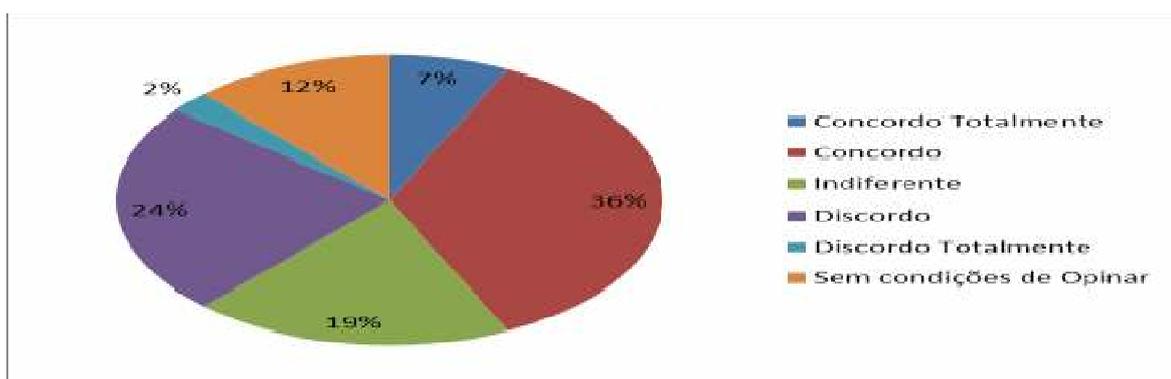
**Gráfico 9:** Relacionamento com a chefia

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

Ao visualizarmos o resultado da questão acima apresentada, verifica-se que 91% dos servidores pesquisados tem nível de concordância quanto a um bom relacionamento com a chefia da Autarquia. Segundo a teoria dos dois fatores, este resultado inibe a insatisfação no trabalho. De posse deste resultado, vemos que a comunicação em favor da melhoria do trabalho executado e da percepção da importância que cada servidor tem com os resultados obtidos pela Autarquia pode ser facilitada por este bom relacionamento.

### Decisões organizacionais da Autarquia

O gráfico 10 apresenta o resultado quanto a questão em pauta.



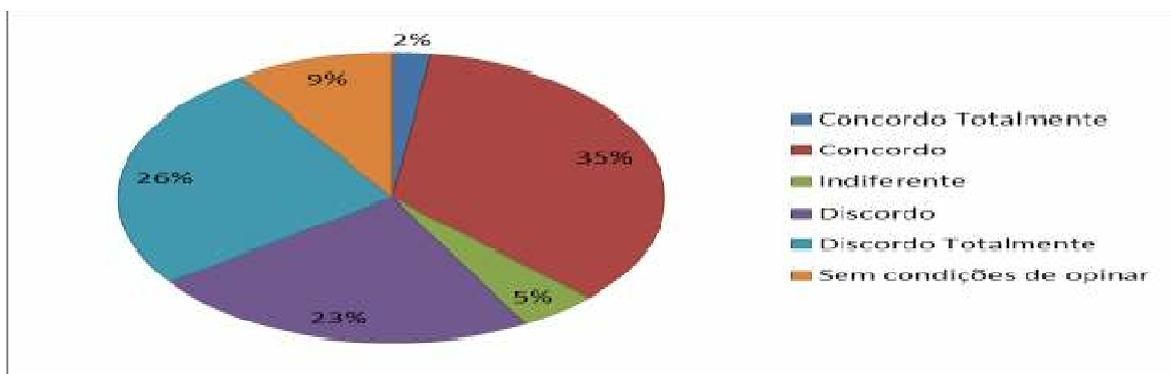
**Gráfico 10:** Decisões organizacionais da Autarquia

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

Ao analisar-se os resultados acima, verifica-se que 47% dos servidores pesquisados não apresentam nível de concordância quanto as decisões organizacionais tomadas pelos chefes da Autarquia enquanto, 43% concordam com a afirmativa. De acordo com Herzberg, o não cumprimento dos aspectos extrínsecos ao trabalho eleva a insatisfação no trabalho. Face ao exposto, as ações/decisões realizadas pela cúpula da Autarquia vêm elevando os níveis de insatisfação dos servidores.

### Satisfação com remuneração

O gráfico 11 representa o resultado quanto à satisfação dos servidores quanto a sua remuneração.



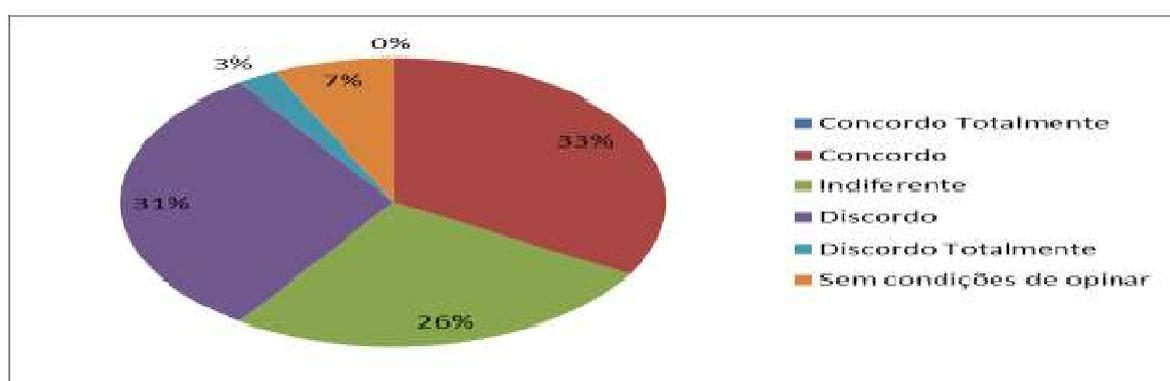
**Gráfico 11:** Satisfação com remuneração

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

Ao analisar o resultado apresentado no gráfico 11, observamos que 49% dos servidores pesquisados apresentam nível de discordância quanto ao seu salário e deste percentual, 26% discordam totalmente, o que representa uma parcela significativa do grupo pesquisado. Também temos 37% dos servidores que concordaram com a afirmativa e outros 14% são indiferentes ou não tem condições de opinar quanto à questão em pauta. Segundo Silva (2000) a variável “salário” quando não satisfeita leva a insatisfação dos indivíduos. Assim, cabe a administração da Autarquia avaliar juntamente com os servidores, na melhor forma de sanar este problema.

### Trabalho e status

O Gráfico 12 representa a percepção dos servidores pesquisados quanto ao status proporcionado com o trabalho executado na Autarquia em estudo.



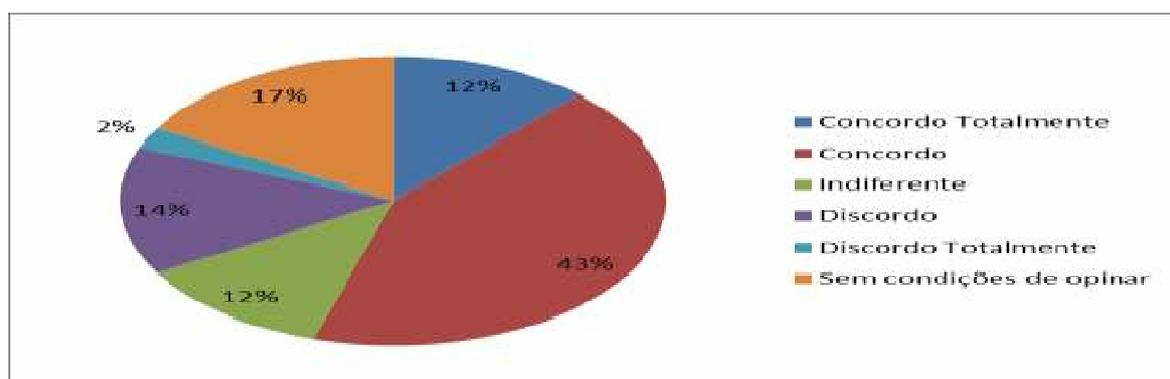
**Gráfico 12:** Trabalho e status

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com o resultado representado no gráfico acima, observa-se que 33% concordam com a afirmativa, 33% são indiferentes ou não tem condições de opinar quanto à questão apresentada e 34% discordam da afirmativa. Face aos resultados apresentados, pode-se afirmar que na maioria dos casos observa-se que os servidores discordam ou são indiferentes ao status proporcionado com o trabalho executado na Autarquia, causando insatisfação aos servidores.

### Permanência na Autarquia

Os resultados quanto à questão acima estão representados graficamente abaixo.



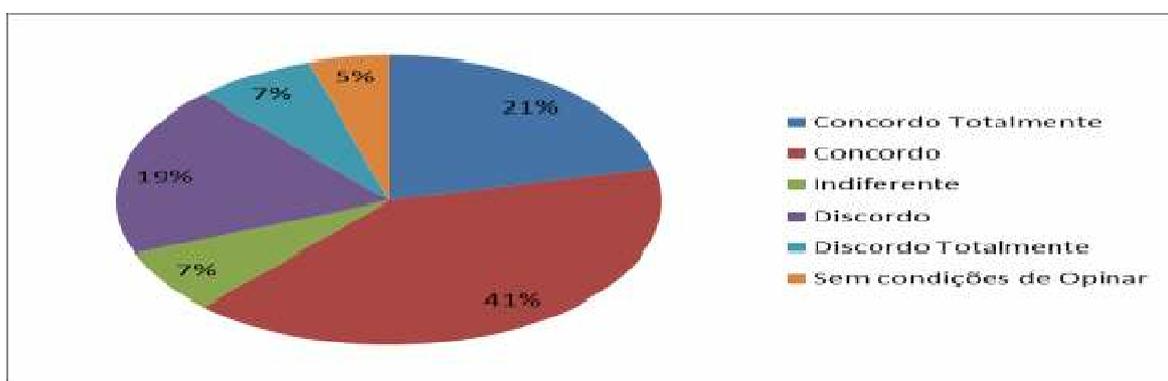
**Gráfico 13:** Permanência na Autarquia

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

Conforme Gráfico 13 pode-se observar que 55% dos servidores pesquisados concordam que continuaram trabalhando na Autarquia, 16% discordam da afirmação e 27% são indiferentes ou não tem condições de opinar sobre esta questão. Levando-se em conta apenas os servidores que tem cargo comissionado, verifica-se que 44% discordam da afirmação, outros 37% não tem condições de afirmar ou são indiferentes a questão e apenas 19% confiam que permaneceram trabalhando na Autarquia. Face aos resultados apresentados, observa-se que a grande maioria dos servidores que concordaram com a afirmativa não tem cargo comissionado e que a condição de falta de estabilidade entre os servidores com cargo comissionado leva a insatisfação perante a questão em pauta.

### Comunicação na Autarquia

O resultado sobre esta questão obtido através da aplicação de questionários com servidores da Autarquia em estudo está graficamente representado abaixo.



**Gráfico 14** – Comunicação na Autarquia

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

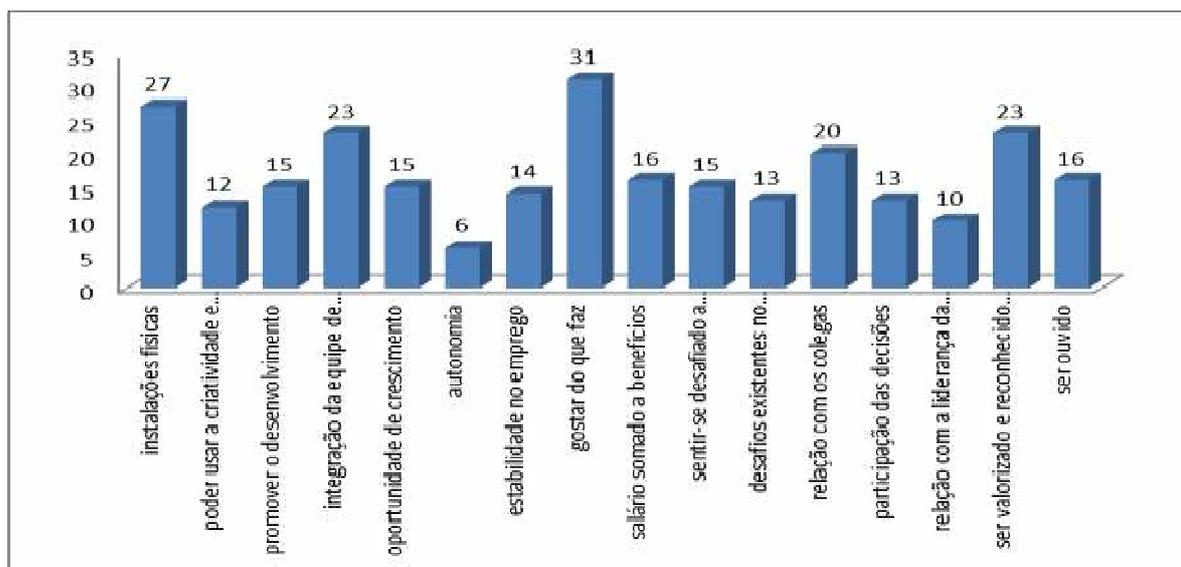
Conforme os dados apresentados acima se verificam que 62% dos servidores pesquisados tem nível de concordância quanto à forma que as informações são divulgadas na Autarquia, 26% discordam que isso aconteça e 12% são indiferentes ou não tem condições de opinar sobre esta questão. Assim, embora exista uma maioria que concorde com a afirmativa, cabe a administração da Autarquia investigar quais são os motivos que levaram 26% dos servidores a discordar desta Alternativa, como forma de demonstrar reconhecimento e respeito a esses servidores. Combinando-se com o resultado visto no gráfico 9, é provável que se consiga melhorar este parâmetro devido ao bom relacionamento da chefia com os servidores. Conforme Bergamini e Coda (1997), a comunicação quando atendida inibe a insatisfação no trabalho.

A próxima questão visa à identificação dos fatores motivacionais e higiênicos mais importantes para os servidores da Autarquia em estudo.

### Quais alternativas você considera os principais fatores de satisfação e motivação para os servidores da autarquia?

Esta questão trata da escolha por parte dos servidores pesquisados, das alternativas abaixo relacionadas em que se julga como os principais fatores contribuidores para satisfação e motivação ao trabalho realizado na Autarquia em estudo.

O gráfico abaixo representa quantitativamente o resultado da questão em pauta.



**Gráfico 15** – Fatores de satisfação e motivação para os servidores da Autarquia  
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2022.

## GRAU DE SIGNIFICADO

- A - Instalações físicas
- B - Poder usar a criatividade e talentos
- C - Promover o desenvolvimento
- D - Integração da equipe de trabalho
- E - Oportunidade de crescimento
- F - Autonomia
- G - Estabilidade no emprego
- H - Gostar do que faz
- I - Salário somado a benefícios
- J - Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência
- K - Desafios existentes no trabalho
- L - Relação com os colegas
- M - Participação das decisões
- N - Relação com a liderança da equipe
- O - Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz
- P - Ser ouvido

De acordo com o gráfico acima, podemos observar que os principais fatores de satisfação e motivação dos servidores da Autarquia em estudo são: gostar do que faz, instalações físicas, integração da equipe de trabalho e ser valorizado e reconhecido. Estas surgiram em mais de 20 questionários enquanto que a alternativa autonomia foi escolhida por apenas 6 servidores.

Diante da análise dos dados pesquisados, observamos que as afirmativas “meu trabalho me proporciona status”, “satisfação com o salário” e “decisões organizacionais” apresentam nível de discordância acima dos níveis de concordância, apontando estes, como os principais fatores de insatisfação no trabalho dos servidores da Autarquia em estudo. Todas as afirmativas referentes a motivação tiveram nível de concordância superior ao de discordância. Apesar dos resultados referentes aos fatores higiênicos, o nível de concordância relativo ao relacionamento dos servidores com a chefia da Autarquia é favorável para um início de uma

interação entre as partes com o objetivo de trabalhar na melhor solução dos fatores que geram insatisfação.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar os aspectos da motivação em um Órgão da Administração Pública Estadual Paraibano.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, observa-se que os fatores: realização profissional, ideias de inovação e sugestões são ouvidas, reconhecimento, responsabilidade, participação das decisões e desenvolvimento profissional, contribuem para a elevação da motivação no trabalho dos servidores da Autarquia.

Todavia, os fatores: concordo com as decisões, salário e *status*, obtiveram níveis de discordâncias maiores que os níveis de concordância, apontando assim, que esses fatores higiênicos contribuem para a insatisfação dos servidores quanto ao trabalho que desenvolvem na Autarquia em estudo. Vale salientar que o fator *status* obteve 33% de concordância e também 33% são indiferentes ou não souberam opinar nesta questão e no fator permanência na Autarquia embora no geral 55% dos servidores tiveram nível de concordância, se forem analisados apenas os servidores com cargo comissionado, o nível de discordância é de 44% contra apenas 16% que concordaram com a afirmativa.

Com relação a ultima questão que trata dos fatores de satisfação e motivação considerados pelos servidores da Autarquia, conclui-se que a variável “gostar do que faz” é o principal fator intrínseco de motivação. Ainda sobre esta questão, observa-se que os servidores julgam as instalações físicas como principal fator extrínseco de satisfação no trabalho.

O nível de motivação dos servidores pesquisados, considerando principalmente os fatores “realização profissional, responsabilidade e desenvolvimento” tem se mostrado satisfatório, embora 26% tenham nível de discordância quanto a sua participação nas decisões da Autarquia.

Percebe-se também que é bom o relacionamento dos servidores com a chefia, pois, 91% dos pesquisados concordaram com esta afirmativa.

Conclui-se após a pesquisa que os servidores da Autarquia em estudo precisam de um melhor *feedback* das ações e realizações implementadas no órgão, como forma de obter uma melhor interação e retorno por parte dos servidores. Também, se faz necessário à implementação da horizontalização de todos os processos, como forma de obter melhor engajamento, comunicação, agilidade e interação.

A título de sugestão, visando um melhor aproveitamento das potencialidades de cada servidor, um programa de treinamento estruturado e planejado, poderá resultar em uma melhoria da motivação dos servidores.

Outro ponto de melhoria sugerido é quanto ao vínculo da produtividade do trabalho com os benefícios financeiros atingidos, de modo que ao se aumentar a qualidade e a produtividade do trabalho, parte da receita líquida voltaria para o servidor como forma de gratificação.

A relocação de alguns servidores para áreas de seu interesse profissional além de motivar os mesmos pode contribuir para a melhoria da produtividade.

Recomenda-se que futuras pesquisas busquem um estudo para avaliar quais são as ferramentas da qualidade mais adequadas para desenvolver o potencial e eficiência dos servidores públicos.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2º edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Porto Alegre: 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos, fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. ed. Comp. São Paulo: Atlas, 1996.
- MENEZES, M. J. **Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: perspectivas**. Administração de Empresas em Revista/ Faculdades Integradas Curitiba. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, W. R. **Motivação no Trabalho**. João Pessoa: Editora Universitária, 2000.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2005.
- VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Tradução de Ana Beatriz Rodriguez, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

## ANEXO I - QUESTIONÁRIO

Universidade Estadual da Paraíba  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PRPGP

Nº

Aluno: Thiago Oliveira de Lima  
Orientador: Prof. Gilbergues Santos Soares

### PESQUISA: Identificação dos aspectos da motivação em um Órgão da Administração Pública Estadual

#### Questões Sócio-Profissionais

- a) Idade: \_\_\_\_\_ b) Sexo:  Masculino  Feminino
- c) Estado Civil:  Solteiro  Casado  Separado/Divorciado  Viúvo  Vive com alguém
- d) Nível de Instrução:  Ensino Fundamental  Ensino Médio  Superior Incompleto  
 Superior Completo  Pós-Graduação
- e) Tempo de trabalho na Autarquia?
- f) Função Comissionada  Sim  Não

#### ROTEIRO

#### PARÂMETROS DE RESPOSTAS PARA AS QUESTÕES DE 1 A 14

a)Concordo Totalmente    b)Concordo    c)Indiferente    d)Discordo  
e)Discordo Totalmente    f)Sem condições de Opinar

- 1- Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu Trabalho
- 2- Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo
- 3- Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas
- 4- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo
- 5- Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo
- 6- Sou chamado a participar das decisões do meu setor
- 7- Tenho me desenvolvido profissionalmente

- 8- O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom
- 9- Considero bom o relacionamento com a chefia
- 10- Concordo com as decisões organizacionais da Autarquia
- 11- Estou satisfeito com minha remuneração
- 12- O meu trabalho me proporciona status
- 13- Confio que permanecerei trabalhando na Autarquia
- 14- Em relação à comunicação, acho adequada a divulgação interna de informações na Autarquia
- 15- QUAIS ALTERNATIVAS VOCÊ CONSIDERA OS PRINCIPAIS FATORES DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA AUTARQUIA?

A	B	C	D	E	F	G	H
I	J	K	L	M	N	O	P

#### GRAU DE SIGNIFICADO

- A - Instalações físicas
- B - Poder usar a criatividade e talentos
- C - Promover o desenvolvimento
- D - Integração da equipe de trabalho
- E - Oportunidade de crescimento
- F - Autonomia
- G - Estabilidade no emprego
- H - Gostar do que faz
- I - Salário somado a benefícios
- J - Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência
- K - Desafios existentes no trabalho
- L - Relação com os colegas
- M - Participação das decisões
- N - Relação com a liderança da equipe
- O - Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz
- P - Ser ouvido