

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA PREFEITURA DO INTERIOR DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**MOTIVATION IN THE WORKING ENVIRONMENT IN A GOVERNMENT OF THE RIO GRANDE DO  
SUL**

Aletéia De Moura Carpes, Maurício Farias Alves, Mariana Iensen Lobell, Soraya De Souza Soares, Valéria

Rodrigues Lameira e Maríndia Brachak Dos Santos

**RESUMO**

Compreender as vantagens que a motivação proporciona para o ambiente de trabalho torna-se importante para o desenvolvimento da organização tanto privada como pública, e, nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é investigar a motivação dos funcionários do serviço público em uma prefeitura do estado do RS. Foi realizado um estudo quantitativo e de caráter descritivo, que envolveu a aplicação de questionários com 53 respondentes da prefeitura objeto do estudo. Dentre os principais resultados, destaca-se que o relacionamento interpessoal, o qual é um fator que influencia positivamente a motivação, enquanto que as instalações inadequadas afetam negativamente.

**Palavras-Chave:** Motivação, Serviço Público, Teorias administrativas.

**ABSTRACT**

Understanding the advantages that motivation provides for the work environment becomes important for the development of both the private and public organization, and in this sense, the general objective of this study is to investigate the motivation of public service employees in a state prefecture of RS. A quantitative and descriptive study was carried out, involving the application of questionnaires with 53 respondents from the prefecture of the study. Among the main results, it is highlighted that the interpersonal relationship, which is a factor that positively influences the motivation, while inadequate facilities affect negatively

**Keywords:** Motivation, Public Service, Administrative Theories.

**Eixo Temático: Estratégia**

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA PREFEITURA DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL**

**MOTIVATION IN THE WORKING ENVIRONMENT IN A GOVERNMENT OF THE RIO GRANDE DO SUL**

**RESUMO**

Compreender as vantagens que a motivação proporciona para o ambiente de trabalho torna-se importante para o desenvolvimento da organização tanto privada como pública, e, nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é investigar a motivação dos funcionários do serviço público em uma prefeitura do estado do RS. Foi realizado um estudo quantitativo e de caráter descritivo, que envolveu a aplicação de questionários com 53 respondentes da prefeitura objeto do estudo. Dentre os principais resultados, destaca-se que o relacionamento interpessoal, o qual é um fator que influencia positivamente a motivação, enquanto que as instalações inadequadas afetam negativamente.

**Palavras-chave:** Motivação, Serviço Público, Teorias administrativas.

**ABSTRACT**

Understanding the advantages that motivation provides for the work environment becomes important for the development of both the private and public organization, and in this sense, the general objective of this study is to investigate the motivation of public service employees in a state prefecture of RS. A quantitative and descriptive study was carried out, involving the application of questionnaires with 53 respondents from the prefecture of the study. Among the main results, it is highlighted that the interpersonal relationship, which is a factor that positively influences the motivation, while inadequate facilities affect negatively

**Keywords:** Motivation, Public Service, Administrative Theories.

## 1 INTRODUÇÃO

No século XXI, a competitividade impulsiona muitas empresas a investirem não só em seus produtos e serviços, mas também no capital humano, e a busca pela motivação do funcionário se torna essencial para que as empresas consigam alcançar seus objetivos e metas.

De acordo com Robbins (2005), a motivação pode ser descrita como os esforços que o indivíduo emprega rumo ao alcance de um propósito. Todavia, a motivação, caracterizada como aquilo que o impulsiona as ações, trata-se de um tema de grande atração na literatura acadêmica, visto que se busca entender que fatores estimulam o ser humano a executar determinadas tarefas.

Nesse sentido, ao remeter tais aspectos para o ambiente de trabalho, buscou-se investigar que fatores estão relacionados à execução das atividades profissionais de forma satisfatória. Tendo-se em vista o papel do indivíduo na Era da Informação, onde o conhecimento é valorizado e o funcionário possui um papel preponderante na aquisição de resultados, acredita-se que a identificação dos pontos que motivam o trabalhador pode auxiliar na sincronia entre os objetivos pessoais e organizacionais (CUNHA, 2013).

Assim, reconhecer as diferenças dos indivíduos na organização, entender o que é importante para cada um deles, a fim de que melhorem a capacidade no trabalho, utilizar do *feedback* em relação ao progresso do funcionário diante das metas e objetivos, permitir que os funcionários participem das decisões que os afetam, entre outras questões são muitas vezes reconhecimentos para que o funcionário tenha motivação nas suas tarefas desempenhadas (ROBBINS, 2005).

No setor público, a motivação do servidor é um aspecto que chama atenção, visto que é composto por indivíduos que têm estabilidade na carreira e pertencem a um sistema que não considera privilégios (corporativos, sociais, hereditários etc.). Ainda, como o setor é mantido pelo orçamento público, ações que visem o desenvolvimento pessoal dos funcionários muitas vezes não são vistas como prioridade (COELHO; SOARES, 2006). Tendo em vista o tema relacionado, a motivação no trabalho no serviço público, a presente pesquisa tem como intuito responder a seguinte questão: Como se encontra a motivação dos servidores de uma prefeitura municipal do interior do estado do Rio Grande do Sul?

A partir disso, visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo de investigar a motivação dos servidores em uma prefeitura do estado do RS.

Desta maneira, entender o que leva o funcionário público a ter motivação no trabalho é um aspecto de suma relevância, à medida que cada servidor tem seu rendimento aumentado, trazendo assim benefícios para o seu bem-estar, para a organização e para toda sociedade.

## 2 MOTIVAÇÃO

A motivação do indivíduo no trabalho é um fator de considerável relevância para que a organização alcance seus objetivos e metas. Assim, para possibilitar maior contribuição acerca dos aspectos referentes à motivação, será apresentado o suporte teórico que fundamenta este estudo. A palavra motivação surge de duas palavras motivo + ação, motivação nada mais é que fazer algo a fim de alcançar um propósito, finalidade, a palavra vem do latim *moveres*, na qual significa mover, logo, motivação é a direção para alcançar determinado objetivo, logo, estudar motivação envolve motivos emocionais, biológicos e sociais das condutas do indivíduo (DAFT, 2005).

Gonçalves (2003) descreve que motivação é uma força que se concentra no interior de cada ser humano, construindo as ações do indivíduo para realizar algo em troca do seu bem-estar, e a valorização de si mesmo. Para Daft (2005), a motivação está atribuída às forças internas e externas do indivíduo que o estimulam para o alcance de um objetivo. Além disso,

dentro de uma organização a motivação afetaria diretamente a produtividade e o convívio entre os colaboradores.

Já Robbins, Judge e Sobral (2010) dizem respeito que a motivação é um processo responsável pela intensidade que a pessoa emprega para desempenhar determinada tarefa e a direção dos seus esforços. Conforme Fonseca (2009) menciona que a motivação pode estar vinculada a própria pessoa e define motivação como um processo psicológico de relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho.

O estudo da motivação no trabalho tem papel preponderante na literatura, devido sua estreita relação com a produtividade na organização. Um fator muito decorrente no cenário são os interesses organizacionais e individuais no geral. Da parte da organização, a empresa delimita que seus funcionários executem tarefas com padrões de qualidade e quantidade pré-determinados (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

De acordo com Dubrin (2006 p. 110) “motivação (num ambiente de trabalho) é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”. Assim, entende-se que uma pessoa quando está motivada emprega seus esforços para fins de alcance de metas e objetivos. Com isso, Bueno (2002) cita que se aplicado estudos de um plano estratégico com processos que motivem e tragam prazer aos funcionários, traz consigo o comprometimento do indivíduo para com a organização. Portanto, nos próximos tópicos serão abordadas algumas das principais teorias que buscam explicar a respeito de motivação.

## 2.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Há diversas teorias que explicam o que leva o indivíduo a ter motivação, neste tópico serão abordadas algumas dessas teorias que por sua vez trazem algumas distinções entre elas a respeito do tema abordado, motivação no setor público.

### 2.1.1 Teoria de Maslow

Conforme Daft (2005) a ideia da teoria da pirâmide das necessidades de Maslow é em síntese que quando um indivíduo satisfaz uma necessidade, isso faz com que deixe de estar motivado para aquilo, em contrapartida, se o indivíduo não satisfaz uma necessidade, isso gera uma desmotivação no desempenho do mesmo. Como descrito acima, Bergamini (2008) defende que na teoria de Maslow o indivíduo precisa satisfazer primeiro suas necessidades fisiológicas de primeira escala, para depois suas necessidades de autorrealização, que tangem o desenvolvimento pessoal e o alcance dos objetivos do indivíduo.

Dubrin (2006, p.111) descreve essas cinco necessidades como:

**Fisiológica:** correspondem à vontade de água, fome, repouso e sono do ser humano, são consideradas necessidades básicas e naturais;

**Segurança:** é quando o indivíduo está seguro do seu trabalho, sem questões que possam ameaçar seu bem-estar, além, também, de questões que ameacem seu salário;

**Sociais:** estão relacionadas ao convívio interpessoal do indivíduo, como a necessidade de pertencer a um grupo, relacionar-se com pessoas, entre outras;

**Autoestima e autorrealização:** são as necessidades inseridas no topo da pirâmide, sendo a primeira, necessidade de realização genuína, respeito, prestígio e a última de autorrealização, que se refere ao desenvolvimento pessoal e crescer individualmente.

As necessidades e suas dimensões de prioridades propostas por Maslow podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

É possível analisar, pela Pirâmide de Maslow, os degraus de necessidades assim compreendidos e estudados pelo pesquisador, sendo uma escala em que o indivíduo deve dar importância, primeiramente, para a base da pirâmide e após satisfeitas essas necessidades, o indivíduo irá buscar satisfazer outra necessidade, e assim sucessivamente (ROBBINS, 2005). Portanto, Maslow definiu uma escala hierárquica onde o indivíduo deve satisfazer primeiro a base da pirâmide para depois partir para as necessidades de estima e autorrealização.

### 2.1.2 Teoria X e teoria Y

Criada pelo professor e economista americano Douglas McGregor, a Teoria X e Y descreve a relação do indivíduo com a organização. Na teoria X o mesmo entende que todo indivíduo não gosta de trabalhar, e que para fazer algo são sempre necessárias ordens superiores. Já na teoria Y, McGregor relatou que o indivíduo gosta de trabalhar, são competentes, assim sendo essencial que empresas criem desafios e os influenciem nas tomadas de decisões por terem esse caráter (DAFT, 2005). O autor Robbins (2005) cita que Douglas McGregor dividiu essas duas teorias com base na visão do ser humano, como X, negativa e Y, positiva, onde cada uma delas apresenta suas premissas.

Na teoria X as metas dos trabalhadores e da organização são adversas e que a motivação surge de recompensas extrínsecas. Já na Teoria Y a confiança que os executivos impõem sobre seus trabalhadores é que levam ao alcance das metas e tarefas, sem que haja uma supervisão dura. Assim, McGregor cita que o depósito de confiança no trabalhador faz com o que o mesmo se dedique ao alcance das metas e objetivos (MOTTA, 1996). Ainda Motta (1996), McGregor então fez uma distinção que na Teoria X, o indivíduo é preguiçoso e precisa de motivação e na Teoria Y, descreve que o indivíduo quer e necessita trabalhar.

Segue o Quadro 1, em resumo, com as distinções entre a Teoria X e Y de Douglas McGregor.

Quadro 1 - Distinção da Teoria X e Y

<b>Teoria X</b> <b>Visão Tradicional</b>	<b>Teoria Y</b> <b>Relação dos objetivos organizacionais e individuais</b>
O ser humano não gosta do trabalho, e o faz em troca de remuneração.	O indivíduo quer e necessita trabalhar.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas para que trabalhem.	As pessoas tendem a melhorar no trabalho a fim de atingir objetivos que se comprometeram a alcançar.
O líder costuma tomar posições autocráticas.	O líder é participativo.

Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Assim sendo, na teoria X, conforme Robbins, Judge e Sobral (2010) o acompanhamento do líder sobre o indivíduo é de maior intensidade, de constante interação, já na teoria Y, não

ocorre muito essa intensidade de acompanhamento, pois o mesmo indivíduo possui maiores responsabilidades e iniciativa na tomada de decisões em suas competências.

### 2.1.3 Teoria dos Dois Fatores

Consoante Chiavenato (2004), em contrapartida à teoria anterior, Fred Herzberg citou que existem dois fatores responsáveis pela motivação ou não do indivíduo, sendo eles, motivacionais (intrínsecos) e fatores higiênicos (extrínsecos). Assim, Herzberg definiu os fatores higiênicos sendo aqueles que apenas evitam que o funcionário sinta-se insatisfeito no trabalho, e fatores motivacionais sendo os que levam à satisfação, como, por exemplo, autonomia de decidir como realizar seu trabalho, criar desafios, entre outros (VECCHIO, 2008). Em síntese no quadro 2.

Quadro 2 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

<b>TIPO DE FATOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Fatores Motivacionais</b>	Quando positivos (+) geram <b>satisfação</b> , quando negativos (-) geram <b>neutralidade</b> .
<b>Fatores Higiênicos</b>	Quando positivos (+) evitam <b>insatisfação</b> , quando negativos (-) geram <b>insatisfação</b> .

Fonte: Adaptado de Vecchio (2008).

À luz dessa teoria, Chiavenato (2004) interpreta que fatores higiênicos são fatores que não estão sob o controle do indivíduo. Herzberg também explica que esses fatores, quando ótimos apenas evitam a insatisfação do empregado, mas que por longo prazo não a sustenta. E, quando ruins, provocam insatisfação no empregado. Já fatores motivacionais são aqueles ligados ao trabalho realizado pelo indivíduo, quando ótimos geram satisfação e quando ruins impossibilitam que o funcionário se sinta satisfeito, envolvem os desafios individuais no trabalho. (DAFT, 2005).

### 2.1.4 Teoria contingencial de McClelland e da Expectativa

Nessa teoria, McClelland mencionou que todo o indivíduo apresenta três necessidades, Realização, Associação e Poder, mas para cada ser humano prevalecem dominâncias diferentes em atingir cada uma delas, pelo fato das pessoas estarem inseridas em culturas, ambientes e experiências de vida distintas (DAFT, 2005). Conforme Vecchio (2008) a Realização está relacionada às pessoas que possuem grandes necessidades de méritos, as pessoas que apresentam grande necessidade de afiliação precisam estar em harmonia com outras pessoas do grupo na qual estão inseridas, e as necessidades de poder determinam pessoas que sentem a necessidade de comandar outras pessoas. De acordo com Coelho e Soares (2006), as pessoas adquirem certas necessidades através da cultura e as influências no meio na qual o indivíduo está inserido.

Segundo Dubrin (2006), a Teoria da Expectativa, tem seu início no desenvolvimento dos trabalhos de Lewin e Tolman nos anos 30, explica que o indivíduo ao escolher alternativas para conduzir determinada ação, pensa na expectativa daquelas ações trazerem os melhores resultados no âmbito da organização. Além do mais, Robbins (2005) descreve que nessa teoria o indivíduo se sente motivado e despense mais vontade de trabalho quando acredita que com isso terá uma boa avaliação de desempenho com a finalidade de receber recompensas organizacionais.

Ainda Robbins (2005, p.148), destaca três relações:

1. Relação esforço-desempenho. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho desejado.

2. Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Conforme Vecchio (2008), o que alimenta a motivação e empenho do colaborador é a expectativa pelos resultados esperados, além disso, cita dois tipos de expectativa, Empenho→Desempenho, descreve que os colaboradores decidem um rumo de ação, e considerarão se seu empenho aplicado levará ao sucesso pretendido. E Desempenho→Resultado, se um determinado nível de desempenho o levará ao alcance de um resultado desejado.

## 2.2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Conforme Carvalho e Melo (2008) a organização tem o papel fundamental de exigir diretrizes de comportamento para um ambiente harmônico entre os funcionários, de forma que as atividades sejam executadas de maneira agradável. Segundo Procópio (2011), descreve que as pessoas são motivadas por superiores a fim de receberem recompensas ou também punições por alguma tarefa má executada. Assim sendo, o autor menciona que o indivíduo pode se comportar de acordo com certas normas e maneiras de conduta, a fim de receber recompensas por toda ação que se julgue positiva para a organização e punido para toda ação inaceitável.

Segundo Neves (2013 *apud* Cunha, 2013) no setor público existem fatores favoráveis e desfavoráveis muito comuns nesse meio, um dos aspectos favoráveis é que o indivíduo além de ser funcionário público é também cidadão, e um dos aspectos negativos está na má condição material de trabalho, não existindo tanta importância dos gestores em relação a essa questão. Outra dificuldade encontrada na gestão pública está no aspecto da falta de gestão estratégica dentro desse ambiente, pelo fato dos agentes apresentarem pouco poder de decisão naquilo que gerenciam. (NEVES, 2013).

Ainda Neves (2013) organizações públicas devem quebrar o paradigma que o servidor muitas vezes é desvalorizado pelos seus governantes, trazendo para a sociedade um serviço de má qualidade. Bergamini e Beraldo (2007) descrevem que avaliar o desempenho em geral da organização demanda conhecer as particularidades de cada indivíduo, onde estão inseridos e que tarefas esses indivíduos desempenham dentro do ambiente organizacional.

Contudo Vieira et. al. (2011) faz referência de existir um processo de colaboração entre todos os agentes públicos, partindo do preceito em que não se deve o indivíduo apenas desempenhar suas tarefas pensando na remuneração ou outro benefício para si, mas sim com o propósito de compreender os resultados que as metas e objetivos trarão de benefícios para a gestão pública e para a sociedade.

## 3 METODOLOGIA

A metodologia é, em princípio, a aplicação de técnicas e procedimentos que devem ser analisados para formar o conhecimento sobre um assunto, tem por objetivo comprovar a veracidade da pesquisa e utilizar em diversos âmbitos, tanto de organizações, sociedade e etc. (PRODANOV E FREITAS, 2013). A seguir, serão apresentados os delineamentos traçados para a presente pesquisa.

A motivação dos servidores da prefeitura foi investigada por meio de um estudo de natureza quantitativa, com caráter descritivo. Acerca desse delineamento, Malhotra (2001) define que este tipo de método quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados. Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como quantitativa. De acordo com

Richardson (2007), o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas.

Em relação ao caráter descritivo, Michel (2009) descreve que o objetivo é verificar, analisar fatos ou fenômenos da vida real, sendo a finalidade explicar acontecimentos relacionando com o ambiente. Para Gil (2008, p. 46) define “pesquisas descritivas, as quais têm por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, por meio de um estudo quantitativo e de caráter descritivo, foram mensurados os critérios referentes à motivação dos servidores da prefeitura municipal analisada. A seguir, será apresentada a forma como os funcionários foram abordados.

Para a realização do estudo proposto, foi utilizado o método *survey* de pesquisa. A aplicação do método *survey*, para Hair et. al. (2005, p. 157), consiste em “um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos”. As *surveys* são utilizadas para a obtenção de informações e dados sobre ações, opiniões e características de determinado grupo de pessoas. Além disso, conforme Hair et. al. (2005, p. 157) são “usados quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”.

A Prefeitura Municipal, que é objeto do estudo, possui atualmente 917 servidores efetivos, lotados em 12 secretarias e órgãos, porém, não foram analisadas as secretarias de Saúde e Educação, que envolvem profissionais da saúde e professores do município, devido à inviabilidade de aplicação dos questionários para esses servidores. Diante disso, o estudo se deu nas secretarias estabelecidas no quadro seguinte, apresentadas no Quadro 3 com seu respectivo número de servidores efetivos e ativos.

Quadro 3 - Número de servidores efetivos lotados nas secretarias

<b>Órgão</b>	<b>Número de servidores lotados efetivos e ativos</b>
Secretaria de Município de Mobilidade Urbana	43
Secretaria de Município de Gestão e Modernização administrativa	67
Secretaria de Município de Meio Ambiente	49
Procuradoria Geral do Município	21
Secretaria de Município de Estruturação e Regulação Urbana	58
Secretaria de Município de Esporte e Lazer	61
Casa Civil	46
Secretaria de Município de Finanças	69
Secretaria de Município de Desenv. Rural	39
Controladoria e Auditoria Geral do Município	17

Fonte: Dados para pesquisa

A pesquisa envolveu o envio do questionário físico e por e-mails para o endereço eletrônico de cada servidor, a partir de uma listagem oferecida pela Secretaria de Município de Gestão e Modernização. No entanto, não se obteve êxito no envio de e-mails aos servidores, que relataram considerar mais prático responderem o questionário físico, que quando aplicado com os servidores, retornaram 53 respostas. O questionário aplicado seguiu como parâmetro o modelo de Luz (2009), o qual apresenta diversos fatores relevantes que podem ser questionados, desse modo, o questionário procurou-se identificar a motivação do funcionário no ambiente de trabalho no ambiente público.

A partir disso, buscou-se a adaptação de algumas perguntas para proporcionar maior clareza aos servidores em relação ao ambiente de trabalho. O questionário passou por um período de pré-teste, aplicado no mês de julho de 2017, e mostrou a necessidade de ajustes em

algumas perguntas. Após as devidas adaptações, os questionários foram aplicados durante os meses de setembro e outubro de 2017. Os dados coletados foram tabulados e analisados via Microsoft Excel, que é um software com ferramentas que torna possível analisar dados estatísticos. Os resultados obtidos serão apresentados e discutidos a seguir.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com base em dados obtidos durante a coleta, a partir dos questionários aplicados, foi possível analisar o quanto estão motivados em relação a diferentes aspectos os servidores públicos da prefeitura objeto de estudo. Conforme exposto, foram obtidos 53 questionários válidos para a análise.

Tabela 1 no que se refere à idade dos servidores respondentes.

Tabela 1 - Idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Entre 18 e 21	0	0,00%
Entre 22 e 26	12	22,64%
Entre 27 e 35	19	35,85%
Mais de 35	22	41,51%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Em relação à idade dos servidores, durante a análise notou-se que grande parte tem acima de 35 anos de idade, representando, assim, 41,5% dos respondentes, outros 35,8% estão na faixa de 27 e 35 anos de idade e por fim, de 22 a 26 correspondem a 22,6%, em relação aos servidores acima de 35, diz respeito aos servidores que estão há mais tempo no serviço público, de acordo com o informado, muitos deles são servidores que entraram no serviço público nos anos 2000.

Tabela 2 no que se refere à renda familiar mensal.

Tabela 2 - Renda Familiar Mensal

<b>Renda familiar mensal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Até R\$1.000,00	0	0,00%
Entre R\$1.001,00 e R\$3.000,00	22	41,51%
Entre R\$3.001,00 e R\$7.000,00	19	35,85%
Mais de R\$7.001,00	12	22,64%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Em relação à renda familiar mensal, nota-se que a maioria possui renda de R\$1.000,00 a R\$3.000,00, representando 41,51% dos respondentes, isso se mostra devido grande parte destes se encontrarem nos cargos de agente administrativo, em que o padrão de vencimento se encontra nesta faixa, a parcela de 35,85% é em relação aos servidores com renda de R\$3.001,00 a R\$7.000,00, sendo em grande parte servidores de classes mais elevadas, devido ao tempo de serviço, que se refere ao adicional que os mesmos recebem de três em três anos, além de adicionais quando completados 15 e 25 anos de serviço, o que faz com que alguns servidores, mesmo em cargos iguais, percebam remunerações diferentes.

Dessa forma, tais informações poderão enriquecer a presente pesquisa, visto que os resultados são oriundos de indivíduos com maior experiência nas atividades e no ambiente de trabalho. Ainda, 22,64% dos servidores respondentes possuem renda acima de R\$7.001,00, o que indica que pertencem a cargos de chefia e direção dentro da escala hierárquica.

Tabela 3, quanto à escolaridade dos servidores respondentes.

Tabela 3 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino Fundamental	0	0,00%
Ensino Médio	31	58,49%
Ensino Superior	17	32,08%
Ensino Superior (Especialização/Mestrado/Doutorado)	5	9,43%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com relação à escolaridade dos servidores, grande parte se encontra com o grau de ensino médio concluído, representado por 58,49%, devido à maioria dos cargos dentro da organização pública ter como requisito de escolaridade o ensino médio, sendo assim, muitos servidores após concluírem o ensino médio optam pela carreira pública e acabam abstendo-se de realizar algum curso superior. Já outros 32,08% dos servidores possuem grau de ensino superior, sendo requisito, também, para cargos de maior nível hierárquico, além, de possibilitar aumento na remuneração para os ocupantes de cargos de nível médio, o que motiva muitos a realizarem algum curso, e, por fim, apenas 9,43% já fizeram, além do ensino superior, especialização, mestrado ou doutorado, ainda que a titulação promova um adicional sobre a remuneração.

Tabela 4, quanto ao estado civil dos servidores.

Tabela 4 - Estado Civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Solteiro	29	54,72%
Casado	23	43,40%
Viúvo	0	0,00%
Divorciado	1	1,89%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quanto ao estado civil dos servidores respondentes, notou-se que mais da metade dos questionados são solteiros, representados por cerca de 54,72%, já outros 43,4% dos respondentes são casados, e apenas 1,89% respondeu ser divorciado. Nota-se a relação de servidores com estado civil casado com questões sociais apresentadas no estudo das necessidades da Pirâmide de Maslow, no que se refere à formação de uma família, além da maioria dos funcionários terem mais de 35 anos de idade, já, predominantemente, os solteiros se relacionam às questões de segurança, quanto ao aspecto da estabilidade e condição financeira (DAFT, 2005).

Tabela 5 quanto à satisfação no cargo.

Tabela 5 - Satisfação no cargo

<b>Você está satisfeito com o seu cargo?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	34	64,15%
Não	3	5,66%
Indiferente	16	30,19%
TOTAL	53	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Em relação à satisfação com o cargo ocupado, cerca de 64,15% responderam que se sentem satisfeitos, já 30,19% sentem-se indiferentes e por fim, 5,66% não se sentem satisfeitos com o cargo ocupado. A partir dos dados obtidos, supõe-se que servidores que estão satisfeitos se encontram geralmente em cargos de mais alta remuneração, cargos que exigem maior grau de escolaridade e capacitação comparado aos outros, em contrapartida, alguns servidores, ocupantes de cargos de menor nível hierárquico, que exigem menor grau de escolaridade, acreditam que a remuneração para o cargo em que estão deveria ser mais elevada. Além disso, outro fator que gera a indiferença são as condições físicas de trabalho, como, a falta de equipamentos e materiais de baixa qualidade, dificultando o desenvolvimento do trabalho.

Diante disso, pode-se notar que com a Teoria de Dois Fatores, Herzberg aponta que servidores que estão satisfeitos no cargo, são servidores que se encontram motivados, devido a fatores tanto de reconhecimento, responsabilidade, realização, já servidores que se sentem indiferentes ou não satisfeitos, deve-se a questões de condições de trabalho, políticas da administração, relacionamento com colegas e chefias e remuneração (ROBBINS, 2005).

Tabela 6, diante da satisfação em relação ao trabalho realizado.

Tabela 6 - Satisfação quanto ao trabalho realizado

<b>Você se sente satisfeito em relação ao trabalho que realiza?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	45	84,91%
Não	0	0,00%
Indiferente	8	15,09%
TOTAL	53	100%

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Já quando questionados sobre estarem satisfeitos em relação ao trabalho que realizam, grande parte dos servidores, cerca de 84,91% responderam que sim, e apenas 15,09% responderam que se sentem indiferente, a partir disso, é possível estabelecer que muitos desses servidores respondentes consideram que o trabalho desempenhado no cargo gera mais satisfação em relação ao cargo ocupado, pois é possível verificar esse resultado quando comparados os dados obtidos nas questões de satisfação quanto ao cargo e satisfação quanto ao trabalho realizado. Além desses aspectos, quando questionados sobre tal afirmação, ressaltaram que mesmo não sendo dadas todas as condições para a realização de um trabalho íntegro, sentem-se satisfeitos ao desempenharem tal função, o que também justifica as respostas obtidas (NEVES, 2013).

Tabela 7 representa o quanto o órgão é aberto para receber críticas, opiniões e contribuições de seus servidores.

Tabela 7 - Críticas, opiniões e contribuições dos servidores

<b>O órgão é aberto a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus servidores?</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
--	-------------------	--------------------

Sempre	17	32,08%
Quase sempre	25	47,17%
Raramente	6	11,32%
Nunca	3	5,66%
Não tenho opinião	2	3,77%
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Referente à questão de o órgão no qual está alocado ser aberto a receber críticas, opiniões e contribuições dos servidores, 47,17% responderam que quase sempre o órgão está disponível, logo em seguida, representando 32,08%, responderam que sempre está aberto, já 11,32% disseram que raramente o órgão aceita sugestões e, por fim, 5,66% e 3,77%, respectivamente, responderam que nunca e não tem opinião sobre tal questionamento.

A partir desses dados, Vecchio (2008) cita que na Teoria de McClelland, onde as pessoas sentem a necessidade de afiliação e em relação à organização pública, o órgão estar disponível a ouvir sugestões, opiniões e críticas é muito importante para que o servidor se sinta motivado dentro da organização. Ainda, quanto ao trabalho realizado, pode-se notar que grande parte dos servidores que se consideram satisfeitos com o trabalho que realizam, julgam que o órgão está sempre e quase sempre disposto a ouvir seus servidores.

Com base nos estudos sobre motivação, foi questionado sobre o que mais causa insatisfação para o servidor público e o que menos afeta para insatisfação, assim, foi possível obter os dados acerca dos seguintes fatores. A tabela 8 se refere a que aspecto os servidores consideram que causa mais insatisfação e o que menos afeta a insatisfação.

Tabela 8 - Insatisfação

INSATISFAÇÃO	1		2		3		TOTAL
	(%)	Qtd.	(%)	Qtd.	(%)	Qtd.	
Falta de reconhecimento	35,8%	19	47,2%	25	16,8%	9	53
Falta de segurança no serviço	52,8%	28	28,0%	15	18,6%	10	53
Impossibilidade de crescimento profissional	69,8%	37	22,5%	12	7,5%	4	53
Falta de autonomia	51,0%	27	35,5%	19	13,0%	7	53
Ambiente de trabalho ruim	5,6%	3	18,6%	9	76,4%	41	53
Falta de treinamento	11,3%	6	31,8%	17	56,0%	30	53
Instalações inadequadas (banheiros, sala de trabalho etc.)	1,9%	1	28,0%	15	69,0%	37	53

Legenda 1. 1 - Indiferente 2 - Pouca Insatisfação 3 - Muita insatisfação

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Com base nos dados apresentados na Tabela 8, observa-se que quando questionados a respeito de como se sentiriam diante da falta de reconhecimento no trabalho, tem-se que na maioria das respostas, 47,2% dos servidores se sentiriam pouco insatisfeitos diante da situação outros 35% achariam indiferente e cerca de 17% se sentiriam muito insatisfeitos. A partir dos dados obtidos, pouco menos da metade dos servidores não sentem tanta necessidade de reconhecimento para se sentirem satisfeitos e motivados no trabalho.

Cerca de 16,8% se sentiriam muito insatisfeitos em relação ao aspecto falta de reconhecimento, isso pode ser explicado através da Teoria de McClelland, o qual demonstra que o indivíduo para se sentir satisfeito e motivado precisa suprir as necessidades de afiliação, além de estar em harmonia com o ambiente de trabalho (VECCHIO, 2008). Assim, a partir das

respostas obtidas, nota-se que a falta de reconhecimento não afeta o desenvolvimento no trabalho de uma forma geral.

Em relação à falta de segurança no serviço, no que se refere ao relacionamento com os colegas, grande parte dos servidores, cerca de 52,8%, ficariam muito insatisfeitos, já em 28% geraria pouca insatisfação e 18,6% dos respondentes acha que a falta de segurança é um fator indiferente no serviço. Com base nos estudos de Maslow em sua Teoria da hierarquia das necessidades, o autor Dubrin (2006) cita que a falta de segurança no serviço é um fator que pode gerar insatisfação quando não atendidas as necessidades de nível mais baixo.

Já quando questionados sobre a falta de autonomia no ambiente de trabalho, cerca de 51% dos servidores consideram como indiferente em relação a esse aspecto, isso se deve ao fato de todos os trâmites dentro das secretarias necessitarem da ratificação do chefe superior, tornando-os passivos de decisões, o que se relaciona diretamente com o cargo ocupado pelos servidores, devido a servidores ocupantes de cargos de baixa hierarquia na organização não poderem tomar decisões com autonomia como gostariam, o que acaba gerando certa insatisfação (DAFT, 2005).

Referente ao ambiente de trabalho ruim, a maioria dos servidores respondeu que esse fator geraria muita insatisfação, cerca de 76,4%, observa-se que de acordo com as respostas o ambiente de trabalho, abrangendo tanto o aspecto de relacionamento com os colegas quanto ao aspecto de ambiente físico, é um fator de suma importância para os servidores, apenas um número muito pequeno, o equivalente a 5,6%, considerou o fator indiferente. Herzberg citou em sua Teoria dos Dois Fatores que fatores higiênicos, quando ruins provocam insatisfação no indivíduo, o que denota esse aspecto em grande parte dos respondentes, os quais acreditam que um ambiente de trabalho ruim, geraria muita insatisfação (ROBBINS, 2005).

A falta de treinamento, sendo 56%, é outro fator que geraria muita insatisfação entre os servidores, nota-se que a maioria dos servidores julga treinamentos para os funcionários traz benefícios para o desenvolvimento do trabalho. Esse fator está muitas vezes diretamente ligado com o cargo que o indivíduo ocupa dentro da organização, conforme Vieira et al. (2011) explicam que muitos indivíduos ocupantes de cargos de baixa hierarquia não recebem o devido treinamento que deveriam receber, gerando uma certa desmotivação dos funcionários que muitas vezes necessitam desse treinamento para aperfeiçoar o desempenho do trabalho.

Quanto às instalações inadequadas, obteve-se um resultado que demonstra que os servidores sentiriam muita insatisfação quanto a esse aspecto, aproximadamente 69%, pois falta de estrutura adequada afetaria diretamente em um desempenho agradável conforme cita o autor Daft (2005) ao explicar a Teoria de Herzberg, quando instalações inadequadas afetam no trabalho do servidor, isso acarreta uma insatisfação para esse indivíduo, o que acaba levando a resultados negativos, como, não alcance dos objetivos, insatisfação por parte da administração, entre outras consequências.

Na tabela 9 é possível observar a importância que é dada pelos servidores a aspectos como remuneração, relacionamento com a chefia, o trabalho realizado, ambiente onde desempenha o trabalho, autonomia no trabalho e possibilidade de treinamento dentro da organização. Aspectos que estão diretamente relacionados com teorias da motivação, como a Teoria de Herzberg, Teoria de Maslow, Teoria de McClelland, Teoria da Expectativa e Teoria X e Y, as quais se referem a esses aspectos como fatores importantes para que o indivíduo sintase satisfeito e motivado no trabalho.

Tabela 9 - Nível de Importância

NÍVEL DE IMPORTÂNCIA	1		2		3		4		TOTAL
	(%)	Qtd.	(%)	Qtd.	(%)	Qtd.	(%)	Qtd.	
Remuneração	5,6%	3	24,5%	13	52,6%	28	16,7%	9	53
Relacionamento com a chefia	1,9%	1	15,0%	8	48,3%	26	33,4%	18	53

O trabalho que realizo	7,5%	4	18,8%	10	16,7%	9	55,6%	30	53
Ambiente de trabalho	5,6%	3	24,4%	13	27,9%	15	40,8%	22	53
Autonomia no trabalho	0,0%	0	7,5%	4	14,9%	8	76,0%	41	53
Possibilidade de treinamento	1,9%	1	3,7%	2	31,6%	17	61,2%	33	53

Legenda 2. 1 - Pouco Importante 2 - Indiferente 3 - Importante 4 - Muito importante

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Quanto à remuneração, nota-se que grande parte destes considera que a remuneração é um fator muito importante para a satisfação do indivíduo, um ponto a ser citado é que muitos servidores, ressaltam que a remuneração influencia diretamente no bem estar e na satisfação. Cerca de 16,7% e 52,6% consideram a remuneração um ponto muito importante e importante, respectivamente, 24,5% acham que a remuneração é um aspecto indiferente para gerar motivação, e, por fim, apenas 5,6% consideram a remuneração pouco importante. Segundo Daft (2005) a remuneração é um fator extrínseco ao indivíduo, como também o aspecto de ambiente de trabalho, o qual 40,8% dos respondentes consideram muito importante, isso significa, conforme a Teoria de Herzberg, que quando ótimos apenas evitam a insatisfação, porém não motivam o funcionário, o que levam a ser chamados de fatores insatisfacientes.

Em relação ao relacionamento com a chefia, cerca de 48,3% dos servidores julgam importante o relacionamento interpessoal com o chefe, isso se deve ao fato da harmonia entre servidores e superior para que o desenvolvimento do trabalho seja agradável, além disso, 33,4% consideram muito importante. Consoante Dubrin (2006), de acordo com Maslow, em sua Teoria das Necessidades, fatores sociais quando positivos, os quais estão relacionados à relação interpessoal, são de muita importância para que o indivíduo se sinta motivado, a relevância dada pelos servidores ao relacionamento constata isso, com aproximadamente 81,7% dos respondentes julgando a relação interpessoal de grande valia para o ambiente de trabalho.

Quanto ao trabalho realizado, cerca de 55,6% julga muito importante, a partir dos dados obtidos é possível relatar que condições de trabalho positivas geram motivação para o indivíduo, consoante Fonseca (2009), McGregor, em sua Teoria X e Y, descreve, quanto à Teoria Y, que o funcionário gosta de trabalhar, e tendem a melhorar na trabalho a fim de atingir objetivos que se comprometam a alcançar. Em relação à autonomia no trabalho, 76% dos respondentes acreditam ser muito importante a autonomia em decisões que faça parte da rotina de trabalho, porém muitas vezes essa autonomia acaba esbarrando em restrições políticas, legais e administrativas, gerando desconforto para grande parte dos funcionários.

Diante da possibilidade de treinamento, cerca de 61,2% dos servidores responderam que promover treinamentos é muito importante para impulsionar o desenvolvimento dos funcionários públicos através da obtenção de novas habilidades, o que também traz eficácia para a organização. Conforme Neves (2013), o treinamento poderá desenvolver técnicas as quais auxiliará diante diversas situações encontradas pelo funcionário, sendo importante ferramenta para desenvolver pessoas através de novas referências de comportamentos e condutas favoráveis no desempenho das tarefas, gerando, mais motivação e vontade de trabalho quando por meio de treinamento receber, conforme a Teoria da Expectativa de Lewin e Tolman.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo da motivação é de suma importância para qualquer ambiente de trabalho, e, neste estudo, foi proposta a análise em relação ao setor público. Esse ambiente se caracteriza por indivíduos que prestam concurso e muitas vezes passam grande parte de sua vida no mesmo estabelecimento. A partir disso, o objetivo da presente pesquisa foi identificar a motivação dos funcionários de uma prefeitura do interior do Rio Grande do Sul.

Quanto ao perfil dos respondentes, a predominância ficou em servidores maiores de 35 anos, com renda mensal entre R\$1.000,00 e R\$3.000,00 reais, com grau de instrução ensino médio e estado civil solteiro. Já em relação ao mapeamento de aspectos que inviabilizam a motivação, pode-se notar que o ambiente de trabalho apresentou a maior frequência em relação à muita insatisfação, sendo de grande importância um ambiente de trabalho agradável para gerar motivação, em contrapartida, falta de autonomia apresentou menor variação, sendo apenas 13% muito insatisfeito.

Foram estudados os aspectos que influenciam positivamente na motivação, dentre os que apresentaram maior relevância para o estudo foram autonomia no trabalho e a possibilidade de treinamento, apresentando cada um deles, respectivamente, uma variação de 76% e 61%. Como limitações do estudo, tem-se o baixo retorno de respostas, uma amostra pequena em relação a todos os servidores dessa prefeitura, o que impossibilita generalizações. Além disso, não foram utilizadas outras ferramentas estatísticas para análise dos dados.

Quanto aos principais resultados obtidos na pesquisa, o estudo indica que existe uma certa insatisfação dos servidores em relação a determinados fatores dentro da organização, como o ambiente de trabalho ruim, falta de treinamento e instalações inadequadas, muitas vezes devido a falhas no desempenho dos recursos humanos, portanto, deve-se desenvolver uma melhor gestão quanto aos aspectos que geram motivação para o servidor. Já quanto aos aspectos positivos, os servidores estão satisfeitos e se sentem motivados em relação ao trabalho realizado. Um ponto importante a ser observado é a necessidade de qualificações para os servidores, visto que muitos desempenham tarefas dentro de suas funções sem ao menos antes ter realizado algum tipo de treinamento específico.

Através dos resultados obtidos na pesquisa, é importante ressaltar o estudo nesse ambiente, por ser um meio organizacional mais rígido em relação ao setor privado, em que o plano de carreira dos servidores é fixado em leis e normas enrijecidas, o que impossibilita certa flexibilização. Sobre as questões de ambiente físico de trabalho são aspectos em que se deve dar grande importância, visto que esse fator é observado na pesquisa como um dos mais importantes, tanto para gerar motivação, quando positivos, quanto para causar insatisfação, quando negativos. Por fim, é imprescindível salientar a aplicação de estudos futuros em outras organizações públicas, além de medir periodicamente o nível de motivação e satisfação dos servidores.

## **REFERÊNCIAS**

**BERGAMINI, C. W. Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 2008.

**BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

**BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano IV, n.6, 1º semestre, 2002. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivação/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivação/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf). Acesso em: 07 mai. 2017

**CARVALHO, I. N. F.; MELO, N. P. Cultura e Clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas.** Artigo apresentado ao Instituto de

Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia. Manaus: Faculdade Gama Filho, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004

COELHO, D.; SOARES, I. **Fatores de motivação dos servidores de uma Instituição Pública de Ensino Superior**. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Seropédica. Anais... Seropédica: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: . Acesso em: 04 jul. 2017.

CUNHA, L. V. **A motivação no trabalho como antecedente da satisfação, do comprometimento e do desempenho: um estudo em um hospital público**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

DAFT, R. L. **Administração**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FONSECA, A. M. **Contribuição dos fatores motivacionais para a satisfação no trabalho**. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão Global) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR, J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LATHAM, G.P.; PINDER, C.C. **Work motivation theory and research at the dawn of the twentyfirst century**, Annual Review of Psychology 56, 485-516, 2005.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

NEVES, A. **Gestão na administração pública**. Cascais: Pergaminho, 2013.

PROCÓPIO, M. L. **Motivação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra?** In: ENCONTRO DAS ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais**. ANPAD, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. **motivação, sua importância e benefícios implantados nas organizações: um estudo de caso em uma empresa do ramo da informática**. São Paulo: Faculdade Cenequista de Capivari – FACECAP, Curso de Graduação em Administração, 2013.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2003, vol.7, n.4, pp.33-54. ISSN 1982-7849.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

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