

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**CAMPUS RIBEIRÃO DAS NEVES**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANDRÉ LUIZ CRUZ**

**OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO  
SETOR PÚBLICO**

Ribeirão das Neves

MAIO / 2022

André Luiz Cruz

## **OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Bacharelado em Administração,  
do Instituto Federal de Minas Gerais –  
Campus Ribeirão das Neves (IFMG-RN),  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. David Silva Franco

Ribeirão das Neves

MAIO/ 2022

---

C957p Cruz, André Luiz.

Os principais fatores que contribuem para a motivação no setor público [manuscrito] / André Luiz Cruz. – 2022.

18 f. : il.

Orientador: David Silva Franco.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2022.

1. Motivação no trabalho. 2. Repartições públicas. 3. Comportamento organizacional. I. Franco, David Silva. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

---

CDU 005.58

Catálogo: Aline M. Sima - CRB-6/2645

ANDRÉ LUIZ CRUZ

**OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO  
SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Ribeirão das Neves (IFMG-RN), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ pela banca examinadora:

---

Prof. Dr. David Silva Franco

---

Prof. Dr. Paulo Aparecido Tomaz

---

Prof. Me. Sandro Aparecido de Ananias

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	7
2.1	Gestão de pessoas no setor público .....	7
2.2	Motivação.....	8
2.3	Teorias motivacionais .....	9
3.	METODOLOGIA .....	11
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	12
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	16

# **OS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

## **RESUMO**

Na atualidade, é comum as organizações públicas enfrentarem sérios problemas no que se refere à gestão dos recursos humanos no local de trabalho. Como consequência, isso pode provocar a desmotivação no ambiente de trabalho, o que acaba interferindo no desempenho dos servidores públicos e na qualidade de serviço prestada dos servidores junto a sociedade. O presente trabalho teve como objetivo analisar o grau de motivação de servidores públicos locados em uma Secretaria de Educação em Minas Gerais. Para isso, foi conduzida uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, envolvendo a aplicação e análise de 27 questionários. Os principais resultados da pesquisa apontaram que, sobre os fatores higiênicos, a maioria dos respondentes se encontram satisfeitos; sobre os fatores motivacionais, a maioria respondeu que se encontra satisfeita com suas tarefas realizadas, embora haja possibilidades de melhoria, como a questão da realização profissional.

**Palavras-chave:** Motivação, Setor Público, Teorias Motivacionais.

## **1 INTRODUÇÃO**

Há pesquisas que apontam para a grande importância do estudo do comportamento humano e como isso reflete sobre o meio no qual este comportamento se manifesta (KNAPPI; BECK, 2008; CHIAVENATO, 2010). Esses estudos afirmam que o recurso humano é um ponto central da organização, portanto, o investimento, treinamento e capacitações são fundamentais, mas não dispensam a necessidade de trabalhar fatores que promovam uma melhora comportamental e psicológica do capital humano. Desta forma, é possível observar o comportamento humano quando está motivado ou desmotivado, bem como os aspectos que o levaram a tal estado comportamental (REGIS FILHO; LOPES, 1996).

O capital humano é fundamental para o desenvolvimento das organizações tanto públicas quanto privadas. No caso do setor público, fatores motivacionais podem influenciar os trabalhadores a aumentar ou diminuir a produção, a melhorar ou piorar a qualidade do serviço, ainda gerar maior ou menor eficiência para os setores de determinado serviço público (AFFONSO; ROCHA, 2010). Como diz Albrecht (1992, p. 30), “se uma pessoa tem uma boa renda, um trabalho feliz, mantém uma relação positiva com seu chefe e vê oportunidades de melhoria, então a qualidade de vida no trabalho será alta”.

O setor público é um dos locais de trabalho como qualquer outra atividade laboral, pois tem tarefas, horários e prazos. Embora o senso comum atribua as melhores condições de trabalho ao funcionalismo público, muitos servidores enfrentam pressões para o alto desempenho e condições de trabalho pouco favoráveis para isso. Nesse sentido, ressalta-se

que os servidores públicos necessitam estar motivados para desenvolver um trabalho excelente e buscar melhoria para sua área de atuação.

A falta de motivação pode ser gerada por diversos fatores, como um cargo o qual ao funcionário não se adaptou, condição de trabalho precária, falta de suprimentos para realização do trabalho, salários defasados, dentre outros. Por isso a importância de um estudo para averiguar quais as causas que influenciam na motivação do setor público, a fim de minimizar a desmotivação e aumentar a eficiência e produtividade dele. Neste sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o grau de motivação de servidores públicos que atuam numa Secretaria de Educação de Minas Gerais.

Este artigo está estruturado em outras quatro partes, para além desta introdução. Na segunda parte, há o referencial teórico da pesquisa. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos. Posteriormente, expõe-se os resultados da pesquisa empírica, finalizando-se com as considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção tem por objetivo apresentar as principais referências que apoiam teoricamente esta pesquisa, sendo esse o material necessário para análise e interpretação dos dados obtidos. Neste sentido, o trabalho aborda o tema Motivação, bem como seus fundamentos para entender o como as pessoas são influenciadas dentro das organizações públicas.

### **2.1 Gestão de pessoas no setor público**

Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços. Para Coelho (2004), as organizações existem porque todos nós precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto, elas existem para atender as necessidades e desejos da sociedade e do mercado. Quando se estuda o desenvolvimento do homem como sujeito, não é possível despregá-lo da complexa rede de relações que se estabelecem entre o indivíduo e a sociedade, pois a sociedade é a construção do homem, realizada através das objetivações humanas, do trabalho sobre a natureza, no sentido de transformá-la para suprir necessidades básicas, materiais, sociais e espirituais.

A gestão de pessoas, no contexto das organizações econômicas, representa um conjunto de tecnologias de recursos humanos que visam o desenvolvimento das pessoas, satisfazendo a necessidade de aumento da eficiência e/ou da produtividade que se refletem nos resultados organizacionais. Ou seja, a gestão de pessoas compõe os processos que visam a melhoria do desempenho dos colaboradores e da organização (GUIMARÃES, 2021).

Investir na equipe pode deixar os profissionais mais satisfeitos e dedicados ao trabalho, o que impactará positivamente nos objetivos de negócios da organização. É nesse momento que entra a gestão de pessoas, pois é uma abordagem básica que pode dar continuidade ao crescimento da empresa, utilizar talentos, orientar o trabalho na área de recursos humanos e garantir melhores resultados (GUIMARÃES, 2021).

Com o surgimento de novas necessidades da população, de uma assistência de melhor qualidade e a eficácia dos serviços fazem com que a gestão de pessoa desempenhe um papel primordial no setor público. Como por exemplo, a introdução de novas tecnologias, para aliviar essa demanda (DIGIX, 2019). Isso acontece porque os relacionamentos estão mais complexos, as competências tornaram-se mais específicas e é o capital humano que é responsável pela percepção, ideias e melhorias no ambiente de trabalho (DIGIX, 2019).

É cada vez mais necessária a melhoria da eficiência na prestação dos serviços e atenção ao interesse público, o que torna imprescindível o processo de humanização nesta área. Entre eles, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental. Promover o crescimento intelectual e emocional, mas também desenvolver a cognição psicológica (coleta e análise de informações) e as dimensões da organização política (tomada de decisão) dependerão do departamento (DIGIX, 2019).

## **2.2 Motivação**

Sabe-se que a motivação é definida como o desejo de fazer um alto nível de esforço para atingir uma meta, certos objetivos, sejam organizados ou não, são condicionados a satisfazer algumas necessidades. Ela é intencional porque está sob o controle dos trabalhadores. Ademais, a motivação é multifacetada, depende do estímulo e da escolha comportamento do empregado (PAIVA et al., 2009).

Além das características apresentadas acima, pode-se observar que a motivação não pode ser medida diretamente, pois mede-se o comportamento motivado, as percepções dos



trabalhadores sobre a própria motivação, as ações e forças internas e externas que podem influenciar na escolha de ação (PAIVA et al., 2009).

De acordo com Bergamini (1997), quando se tem o propósito de motivar alguém, está se confundindo motivação com condicionamento. É necessário criar condicionantes, novos estímulos (AIRES, FERREIRA, 2016).

A motivação funciona de maneira cíclica. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alteram e repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. (CHIAVENATO, 2012, p. 234).

Percebe-se, portanto, que a gestão de pessoas não é capaz de, diretamente, motivar os trabalhadores. Contudo, a partir das políticas e práticas de gestão, é possível criar condicionantes que estimulem os trabalhadores a identificarem suas motivações e moverem-se com maior empenho para satisfazer suas necessidades motivacionais.

### **2.3 Teorias motivacionais**

Partindo da revisão teórica de Chiavenato (2012), nota-se que as teorias ligadas à vontade humana supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de vontades comuns às pessoas. Com isso, resume que sempre existe uma melhor maneira de estimular a motivação das pessoas, portanto, é dever do gestor utilizar as ferramentas e motivação de modo padronizado (AIRES, FERREIRA, 2016).

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influencia cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa (CHIAVENATO, 2012, P. 232).

A teoria de Abraham H. Maslow tem como base as necessidades humanas. Ela é comumente representada a partir de uma pirâmide que pode influenciar no comportamento humano. Logo, suas necessidades fisiológicas constituem os mais baixos níveis das necessidades humanas, como por exemplo alimentação, sono, abrigo. Essas necessidades são também consideradas necessidades biológicas ou básicas e necessitam de satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.

Também é importante falar das necessidades de segurança, que compõem o segundo nível de necessidades humanas, pois levam o indivíduo a se proteger de qualquer perigo real

ou até mesmo imaginário. Além disso, há as necessidades sociais, que se constituem na vida associativa, a busca por aceitação por parte dos outros (CHIAVENATO, 2012).

Seguindo, tem as necessidades de estima, que estão relacionadas com a maneira em que pessoa se vê e se avalia, estando conectada com a necessidade de aprovação social. E por fim, há as necessidades de autorrealização, que constituem as necessidades mais elevadas, são as necessidades de cada indivíduo desenvolver seu próprio potencial (AIRES, FERREIRA, 2016).

Já a teoria da Equidade tem como objetivo propor que os indivíduos são motivados a buscar equidade social nas recompensas esperadas por seu desempenho.

As pessoas avaliam suas relações sociais da mesma forma que compram ou vendem um produto. As relações sociais implicam um processo de intercambio, onde as pessoas esperam determinados resultados na troca de certas contribuições ou insumos. A teoria da equidade se baseia exatamente nesse conceito da teoria do intercambio. Por exemplo, um empregado pode esperar que a promoção seja o resultado (e o intercambio) justo por uma grande contribuição que ele deu para que fosse alcançado um grande objetivo organizacional (insumo) (MULLINS, 2004, P. 185).

Silva (2013 p. 85) afirma que a teoria da equidade é dificilmente aplicada, pois os indivíduos não costumam ser remunerados por sua capacidade ou oportunidade que conseguiram por meio do plano de carreira ou por tempo que exerceu determinado cargo, mas sim por favoritismo. Logo, a motivação no setor público se torna algo desafiador (AIRES, FERREIRA, 2016).

Ademais, é importante falar sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg. Essa teoria é das mais exploradas atualmente, conforme citada por Chiavenato (2012). Ela considera inicialmente os fatores higiênicos, que são aqueles que se apresentam como pré-requisitos para que os fatores motivacionais possam exercer os efeitos sobre a motivação dos sujeitos. Os fatores de higiene são estímulos externos que melhoram o desempenho e as ações individuais, mas não motivam os sujeitos. Os motivadores são intrínsecos, ou seja, são os sentimentos que cada indivíduo gera no reconhecimento e na auto realização que surgem por meio de suas ações (CABRAL, 2019), enquanto os fatores higiênicos são extrínsecos.

Os principais componentes dos fatores higiênicos são as condições de salubridade, o salário, os benefícios sociais, o tipo de gestão que as pessoas recebem, além das condições ergonômicas do ambiente de trabalho. Essas condições são de responsabilidade da empresa e sua presença evita a insatisfação dos trabalhadores – embora a presença de tais fatores não garanta a satisfação dos sujeitos. Logo, os fatores higiênicos, quando bem avaliados,

permitem que possa haver satisfação em relação ao ambiente de trabalho, mas são insuficientes para assegurar a motivação dos trabalhadores muito tempo (AIRES, FERREIRA, 2016).

A segunda categoria da teoria de Herzberg são os fatores motivacionais, os quais são relacionados principalmente ao indivíduo, isto é, com aquilo que ele faz e desempenha (AIRES, FERREIRA, 2016). Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, se relacionam com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo desempenha. Assim, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, no que se refere ao que ele faz. Os motivadores incluem uma sensação de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e a necessidade de auto avaliação, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho (TOLENTINO, 2019).

Por fim, cita-se a teoria da expectativa de Vroom, criada pelo psicólogo Victor Vroom, que busca compreender a motivação humana a partir do que seriam as suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho – além de estar relacionada com os estudos dos comportamentos em relação ao trabalho. Chiavenato (2012) ressalta que a motivação é feita pelos desejos individuais e pela vontade de alcançá-los. Com isso, existem três fatores determinantes: 1. Expectativas: objetivos e forças para alcançar metas. 2. Recompensa: está relacionado com a sua produtividade e o alcance de tais objetivos. 3. Relação entre expectativas e recompensas: é quando o indivíduo percebe a capacidade de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas e com as recompensas (AIRES, FERREIRA, 2016).

Diante das teorias elencadas, optou-se, para a pesquisa empírica exposta neste trabalho, pela teoria dos dois fatores de Herzberg.

### **3. METODOLOGIA**

Na presente seção apresentam-se os procedimentos metodológicos para a produção desta pesquisa científica. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a ciência é desenvolvida por meio da pesquisa, embasando-se num conjunto de procedimentos padronizados, mas não fechados, baseados no raciocínio lógico-analítico, com o objetivo de encontrar variáveis que possam mostrar soluções para os problemas propostos, mediante o emprego de métodos científicos e definição de tipos de pesquisa.

Quanto aos fins, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Em relação aos meios, trata-se de um estudo de caso. Os dados obtidos foram analisados de forma quantitativa, com

o intuito de demonstrar numericamente as opiniões e informações apuradas. Neste sentido, esta pesquisa se caracteriza como sendo de abordagem predominantemente quantitativa.

Constitui-se como universo os 51 trabalhadores (população) que laboram numa Secretaria de Educação, situada em Minas Gerais, onde a presente pesquisa foi realizada. Entretanto, como amostra obteve-se 27 pessoas que responderam ao questionário, o que corresponde a 53% do total. A base teórica deu subsídios necessários para que se montasse o questionário, com estrutura de perguntas fechadas. A coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2022.

A pesquisa se deu no próprio ambiente de trabalho, com a autorização da direção da instituição. Os servidores foram escolhidos a partir do critério de acessibilidade, de acordo com a disponibilidade de cada um no dia da pesquisa, de modo a não interferir em suas tarefas diárias. Em cada abordagem, procurou-se ser o mais imparcial possível, dando liberdade para que cada um se sentisse à vontade para responder o questionário no tempo necessário. Deixou-se claro que a pesquisa tinha objetivos acadêmicos e por isso qualquer identificação não seria feita, assegurando o anonimato do respondente. Sempre que um servidor pesquisado tinha um questionamento, o pesquisador esteve próximo para lhe dar auxílio e esclarecer suas dúvidas. Entretanto, sempre de forma profissional e sem qualquer tipo de enviesamento.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As questões elaboradas foram divididas em três tópicos: o primeiro tópico teve perguntas relacionadas ao perfil profissional, o segundo teve perguntas relacionadas ao grau de satisfação e o último teve perguntas relacionadas ao grau de motivação dos respondentes.

Dessa maneira, após analisar as respostas do primeiro tópico, referente ao perfil profissional servidores públicos que se voluntariarem a responder, pôde-se saber as principais características dos respondentes. Do total de 27 pessoas, 15 participantes eram do sexo feminino e os outros 12 do sexo masculino. A faixa etária esteve compreendida entre 25 a 35 anos. Quanto à formação, 17 pessoas possuíam nível de escolaridade do ensino médio completo e 10 com ensino superior. Ademais, de acordo com as respostas, foram declarados os tipos de classificação de cargo, sendo 05 pessoas contratadas em regime CLT e 22 pessoas são concursadas. Esses dados podem ser melhor observados na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Sexo	Masculino 12	Feminino 15
Faixa Etária	25-30 anos 09	31-35 anos 18
Escolaridade	Ensino Médio 17	Ensino Superior 10
Classificação de Cargo	Contratado 05	Concursado 22

Fonte: elaborada pelo autor

O segundo tópico das questões está relacionado ao grau de satisfação dos participantes, considerando aqueles fatores considerados higiênicos, seguindo a teoria dos dois fatores de Herzberg. Os resultados obtidos nessas questões estão expostos na Tabela 2.

Tabela 02 - Fatores Higiênicos

Fator	Grau	
Satisfação com a atividade desempenhada	Baixo 12	Alto 15
Satisfação com as recompensas não financeiras	Baixo 17	Alto 10
Satisfação com a estrutura física do ambiente de trabalho	Baixo 05	Alto 22
Satisfação com o salário/remuneração	Baixo 05	Alto 22
Satisfação com o relacionamento com o superior hierárquico	Baixo 09	Alto 18
Satisfação com a cooperação entre os departamentos	Baixo 17	Alto 10
Satisfação com o volume de trabalho	Baixo 20	Alto 7

Fonte: elaborada pelo autor

Analisando-se, é possível notar que a maioria dos servidores de uma secretaria de educação de Minas Gerais avaliam positivamente a estrutura física do ambiente de trabalho e a remuneração.

Portanto, de acordo com Lagatree (1999), o ambiente cuidadosamente organizado de acordo com as atividades que ali ocorrem é sempre mais agradável do que o trabalho desordenado deprimente. Este fato é tão claro até mesmo o mais altruísta que não liga para o ambiente de trabalho, percebem que quando o espaço é bem feito e adequado fica mais fácil realizar as tarefas. Logo, isso acontece porque o local de trabalho tem um efeito poderoso sobre como as pessoas se sentem ou se comportam.

Mais da metade dos servidores pesquisados apresentam alta satisfação quanto ao relacionamento com o superior hierárquico e com a atividade desempenhada. De acordo com o estudo de Wright e Cropanzano (2000), o relacionamento com a chefia no local de trabalho está associado com a satisfação com o trabalho que está sendo desempenhado. Por isso, o resultado da pesquisa alto nível de satisfação dos respondentes em relação a este assunto.

São pontos de atenção a baixa satisfação, para a maioria dos pesquisados, em relação à cooperação com os colegas de trabalho de outros departamentos e com as recompensas não financeiras. Este cenário representa uma necessidade para maior atuação da gestão de pessoas, no intuito de estimular relações interpessoais saudáveis e também promover maior reconhecimento social àqueles trabalhadores que apresentam bom desempenho.

Diante dos resultados expostos e de acordo com Sias (2005), amizade no local de trabalho é denominada como um relacionamento interpessoal que pode trazer inúmeros benefícios para a carreira profissional um deles é apoio social, compreensão conselhos necessários para que possa ser realizada as tarefas do dia a dia. Nesse interim, é importante cultivar um bom relacionamento entre os departamentos de trabalho, pois isso gera um os benefícios citados e que são de extrema importância para os funcionários da empresa.

Por fim, em relação ao segundo tópico, mostra-se com maior preponderância a baixa satisfação com o volume de trabalho do servidor, o que pode denotar grande sobrecarga de trabalho e necessidade de ampliar o quadro de funcionários.

Os efeitos da sobrecarga de trabalho são variados e bem conhecidos como: ansiedade e esgotamento dentre outros. Por isso, é de extrema importância que as atividades precisam ser distribuídas entre os servidores para diminuir essa carga de trabalho (LOPEZ, 2021).

Partindo-se para o terceiro tópico, a Tabela 3 apresenta a síntese dos resultados em relação ao grau de motivação dos trabalhadores pesquisados.

Tabela 3 - Fatores motivacionais.

<b>Fator</b>	<b>Grau</b>	
Motivação para o desempenho de um trabalho de qualidade	Baixo 09	Alto 18
Motivação em relação à realização profissional	Baixo 17	Alto 10
Motivação em relação à realização pessoal	Baixo 15	Alto 12
Motivação para participar em programas de qualificação	Baixo 09	Alto 18
Motivação em relação à responsabilidade e autonomia com o serviço realizado	Baixo 03	Alto 24
Motivação para tomar iniciativa em decisões	Baixo 05	Alto 22
Motivação para engajar-se no trabalho em equipe	Baixo 10	Alto 17
Motivação para apresentar propostas de melhorias	Baixo 05	Alto 22
Potencial motivador atribuído à avaliação de desempenho	Baixo 12	Alto 15
Nível de contribuições que o servidor pode proporcionar	Baixo 15	Alto 12

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com Robbins (2010), a motivação pode ser medida através da persistência do esforço de uma pessoa para cumprir determinada tarefa. Analisando-se os resultados, percebe-se que os respondentes apresentam alta motivação para assumir responsabilidades em relação às próprias atividades, para apresentar propostas de melhoria no ambiente de trabalho e para a tomada de iniciativa. Esse cenário demonstra um significativo empoderamento dos trabalhadores sobre o seu trabalho e o estímulo para contribuir com a melhoria da organização.

Mediante os resultados e de acordo com Motta (19995, p.192) destaca que no senso mais comum é possível ver a motivação como o grau de vontade e devoção de uma pessoa na busca de bons resultados nas suas tarefas realizadas. Portanto, a motivação para realizar o trabalho é enfatizada como um tema importante no estudo do comportamento humano.

Foram também avaliados positivamente, com frequência relativamente alta, a motivação dos trabalhadores em relação: à vontade de apresentar um bom desempenho, a voluntariar-se para participar de programas de qualificação e a engajar-se no trabalho em equipe. Este panorama demonstra que a organização apresenta trabalhadores motivados em questões importantes, visto que a vontade de contribuir, se capacitar e trabalhar em sintonia

com os demais colegas de trabalho são importantes fatores para garantir um bom desempenho da organização.

Sobre a avaliação de desempenho, 15 respondentes atribuem alto potencial desse instrumento ser motivador e 12 respondentes atribuem baixo potencial. Nesse sentido, ainda que a maioria enxergue contribuições da ferramenta de avaliação para a motivação do trabalhador, chama atenção o fato de mais de 40% deles não perceberem esse potencial. Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um procedimento que tem como objetivo avaliar ou estimar valor a excelência e competência de determinada pessoa ou até mesmo uma equipe e sobretudo qual a sua contribuição para o negócio ou da organização.

Por fim, destaca-se que, para mais da metade dos pesquisados, a motivação apresenta baixo grau de motivação em relação aos seguintes fatores: realização profissional, realização pessoal e nível de contribuição que cada servidor pode proporcionar.

Mediante os resultados Rodrigues (2001), afirma que o motivo do baixo nível de satisfação com a realização profissional está associado com uma atividade fragmentada, burocrática, cheia de norma e rotinas sem sentido na vida pessoal. Com isso, acaba sendo apenas uma questão de sobrevivência e condicionamento social.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tem sido uma tarefa difícil manter a motivação no setor público, mas é algo necessário para os trabalhadores. Essa dificuldade advém do fato de que cada funcionário possuir distintos desejos, necessidades e objetivos, o que demanda uma atuação intensiva da gestão de pessoas para adaptar a sua atuação conforme as demandas do público interno da organização, sem que isso prejudique o desempenho organizacional – mas o contrário, facilitando o alcance de bons resultados.

Motivação é aqui entendida como o conjunto de fatores do processo interno de cada pessoa que determina sua conduta e que, ao entrar nas situações da vida, esses fatores revelam a personalidade como um todo dessa pessoa. A força da motivação está dentro de cada um e também é ligada a um objetivo. Portanto, as necessidades apresentam o núcleo dessa motivação e que pode sofrer alteração com o tempo e com a evolução (BERGAMINI, 1997).

Nesse sentido, o presente trabalho leva a uma discussão importante, afinal, através de incentivos à motivação os servidores públicos poderão exercer seu papel com mais entusiasmo, gerando um serviço de maior qualidade e aumento no desempenho. Além disso,



trabalhadores motivados tendem a ser mais felizes e apresentar um comportamento cooperativo e saudável em suas relações sociais.

Portanto, considerando que esta pesquisa se trata de um trabalho de conclusão de curso, a pesquisa apresentada com base em dados teóricos foi considerada satisfatória dentro deste nível acadêmico.

Quanto as limitações desse trabalho, um dos maiores problemas encontrados é a divergência de opiniões de diferentes autores sobre um mesmo conteúdo. Sendo assim, no decorrer deste trabalho foram encontradas diferentes teorias acerca do mesmo assunto, tornando necessário um conhecimento satisfatório das diversas propostas para que fosse possível eleger qual delas daria o melhor rumo à pesquisa

A partir de tais considerações, propõe-se como tópico de pesquisa para o futuro o aprofundamento dos estudos quanto à influência de fatores motivacionais sobre diversos perfis de trabalhadores, considerando diferenças de idade, gênero, nível hierárquico, tipo de vínculo com a organização etc. Segundo Heller (2001), a motivação vem da força que pode estimular a forma de agir. Acreditava-se no passado que a essa força era necessário injeta-la nas pessoas. Mas, hoje em dia, entende-se que cada pessoa tem suas motivações próprias, que são geradas por fatores distintos.

## REFERÊNCIAS

AIRES, V. F. G.. FERREIRA, V. P.. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público, **Revista Humanidades e Inovação**, v.3, n. 1, 2016

AFFONSO, L.M.; ROCHA H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados, VII SEGeT, **Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.

BERGAMINI, C. W.. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CABRAL, G.. Equipe Brasil. "**Motivação**"; **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Acesso em 14 de junho de 2022.

CHIAVENATO, I. **Administração novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012, 625 p.

DIGIX. **Gestão de pessoas: entenda sua importância para o setor público**. 2019. Disponível

em:< <https://www.digix.com.br/gestao-de-pessoas-entenda-sua-importancia-para-o-setor-publico/>>

GIL, A.C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, B.. **Gestão de pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**. 2021.

HELLER, R.. **Como motivar pessoas**. São Paulo: publifolha, 1999.

KNAPP, P.; BECK, A. T. Fundamentos, modelos conceituais, aplicações e pesquisa da terapia cognitiva. **Braz. Journal of Psychiatry**: 30, out. 2008.

LAGATREE, K.. **Feng Shui no Trabalho**: Como organizar seu escritório para obter sucesso. 2ª edição. Rio de Janeiro: editora Campus, 1999. 120 p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.D. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003. 311p.

LOPEZ, M.. **O custo dos encostados no serviço público**. 2021. Disponível em:< <https://gestgov.discourse.group/t/o-custo-dos-encostados-no-servico-publico/13347>> Acesso em 14 de jun. 2022.

MASLOW, A. H.. **Diário de negócio de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MULLINS, L, J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Artemed, 2004

MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: **A ciência e a arte de ser diferente**, 8ª edição, Rio de Janeiro, Record, 1997.

REGIS FILHO, G. I.; LOPES, M. C.; MICHELS, G. **Democratização da administração em serviços de saúde pública do Taylorismo à gestão participativa**. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v. 17, n. 2, p.13-19.

RODRIGUES, M. C. V. (2001). **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes.

SIAS, P. (2005). Workplace relationships quality and employee information experiences. **Communications Studies**, 56(4), 375-395.

SILVA, P. P. C., STEFANINI, C. J.. **Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais m uma repartição pública**. Programa de MBA da Anhanguera de Sorocaba- 2013

PAIVA, C. P. et al. Uma abordagem as teorias motivacionais. II Encontro Científica, **II Simpósio de Educação Unisalesiano**. São Paulo, 2009.

TOLENTINO, C. **Teoria dos dois fatores**. 2019. Disponível em:<  
<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/teoria-dos-dois-fatores.htm> >  
Acesso em 14 de jun. 2022.

WRIGHT, C. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. **Journal of Occupational Health Psychology** v. 5, n. 1, p. 84-94, 2000.