

MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS: ESTUDO DOS FATORES ORGANIZACIONAIS

Letícia Carvalho Vianna
Graduanda em Administração
Faculdade Casa do Estudante

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo geral analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dentro do setor público municipal. Para o cumprimento deste objetivo, temos os seguintes objetivos específicos: pesquisar as principais teorias motivacionais; identificar as variáveis que interferem no nível de motivação e satisfação dos indivíduos e analisar quais desses fatores gerais ocorrem no setor público municipal. Essa pesquisa teve como base, pesquisas bibliográficas realizadas em livros, artigos científicos e redes eletrônicas sobre as principais teorias do comportamento motivacional humano e também a análise de resultados de algumas pesquisas realizadas anteriormente em municípios brasileiros. A pesquisa contribui no sentido de buscar compreender os vários fatores organizacionais que motivam os trabalhadores na realização das tarefas diárias e auxiliar na percepção de futuros problemas de saúde relacionados ao trabalho.

Palavras-chave: Fatores Motivacionais, Fatores Organizacionais; Motivação; Servidor Público;

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um tema complexo e desafiador no ambiente organizacional. Existem várias teorias que explicam as causas dos fatores motivacionais dentro deste contexto.

O nível de motivação dos indivíduos na execução das atividades laborais é extremamente relevante, pois interfere no comprometimento e produtividade das pessoas no ambiente de trabalho, pois para uma boa execução das atividades diárias de uma organização é de grande importância que as pessoas estejam motivadas no desempenho de suas tarefas.

O conceito de motivação é apresentado por Silva (2008, p.204) como:

[...] um assunto complexo, muito pessoal, e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se

alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser satisfeitas de várias maneiras diferentes.

O surgimento da Teoria Comportamental da Administração foi o marco inicial das pesquisas sobre a motivação humana e com o intuito de explicar o comportamento organizacional, essa teoria teve como objeto de estudo o comportamento individual das pessoas (CHIAVENATO, 2003).

O problema de pesquisa desse estudo foi identificar: **quais são os principais fatores organizacionais que interferem na motivação dos servidores públicos municipais?**

O objetivo geral do estudo foi analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dentro do setor público.

Para o cumprimento deste objetivo, temos os seguintes objetivos específicos: pesquisar as principais teorias motivacionais; identificar as variáveis que interferem no nível de motivação e satisfação dos indivíduos e analisar quais desses fatores gerais ocorrem com maior frequência no setor público municipal.

Segundo o estudo epidemiológico divulgado na revista especializada *BMC Medicine*, em 2011, 121 milhões de pessoas estão deprimidas, sendo a proporção de quatro vezes maior que o de portadores do vírus *HIV*, com 33 milhões.

O Instituto de Psiquiatria da Universidade de São Paulo realizou um estudo, baseado em 5.037 entrevistas e com os dados avaliou que prevalece os distúrbios psiquiátricos na região metropolitana da cidade e que cerca de 18% da população que participou dessa pesquisa estava deprimida há no mínimo um ano.

De acordo com dados europeus, em 2007, cerca de 8% dos trabalhadores portugueses afirmaram ter um ou diversos problemas de saúde ligados ao trabalho, em que mais de 48% dos casos afetava a vida diária das pessoas e cerca de 50% determinava uma situação de absenteísmo.

Capitão (2013, p. 445), informa na Coletânea do Fórum de Saúde e Segurança no Trabalho do Estado de Goiás que "os transtornos depressivos vêm apresentando índices bastante elevados, ocasionando sofrimento que interfere significativamente na vida das pessoas".

1.1 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa contribui de forma significativa para as organizações e os servidores públicos municipais, no sentido de buscar compreender por meio de estudos anteriores sobre o comportamento humano, na identificação dos vários fatores organizacionais que motivam os trabalhadores na realização das tarefas diárias e auxiliar na percepção de futuros problemas de saúde relacionados ao trabalho contribuindo para a redução do absenteísmo e doenças psicossomáticas no setor público municipal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OS PRIMÓRDIOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Inicialmente ocorreram muitas alterações sobre a influência da motivação humana nas atividades diárias.

De acordo com Lacombe (2012, p.68), é um mistério que dura muitos séculos tentar decifrar a motivação nos indivíduos, por isso alguns estudiosos como Aristóteles, Adam Smith, Sigmund Freud e Abraham Maslow batalharam para compreender suas nuances e nos orientaram sobre as razões que influenciam no comportamento das pessoas.

Chiavenato (2003, p.116) afirma que a Administração Científica tinha como concepção que o comportamento do homem era motivado apenas por dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho, o homem ficou conhecido como "*homo economicus*".

Entretanto foi por meio da Experiência de *Hawthorne*, idealizada por Elton Mayo que o enfoque da Ciência da administração migrou para uma nova teoria motivacional baseada que o homem é motivado por recompensas sociais e simbólicas e não mais pelo dinheiro.

Na década de 1950, períodos de grandes desenvolvimentos dos conceitos sobre motivação, foram formuladas três teorias específicas: Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), Teorias dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e Teorias X e Y de McGregor (1960). Mesmo que elas sejam hoje bastante questionáveis de acordo com a validade, ainda são muito utilizadas para

fundamentar as explicações mais conhecidas sobre a motivação de trabalhadores. (ROOBINS, 2005)

Robbins (2005, p.136) chama de Teorias Contemporâneas, as teorias que apresentam as técnicas mais avançadas para aplicar a motivação dos trabalhadores e não por que são as mais recentes. São elas: Teoria da Realização de McClelland (1961), Teoria da Expectativa de Vroom (1964), Teoria do Reforço de Skinner (1969) e Teoria ERC de Alderfer (1969).

2.2 MOTIVAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS

Segundo Vergara (2007, p.42) "[...] a motivação humana é intrínseca. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não". Os fatores externos são estímulos que buscam "[...] incentivar, estimular ou provocar a motivação" nas pessoas. Desse modo a motivação está dentro de nós e não fora.

Robbins, (2005, p.132) foca nos objetivos organizacionais para estudar o comportamento humano no trabalho e define motivação como um "[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Para Maximiano (2012, p.254), " motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que possui três propriedades":

1. Direção: A pessoa está motivada para fazer o quê?
2. Intensidade: Quão motivada a pessoa está?
3. Permanência: Durante quanto tempo a pessoa ficou motivada?

O autor também classifica as teorias de motivação em dois tipos:

1. Teorias de Processo: Procura explicar como funciona o mecanismo da motivação. Representada pelas seguintes teorias: a- Modelo do Comportamento; b- Teoria da expectativa; c- Behaviorismo e d- Teoria da equidade.
2. Teorias de Conteúdo: Procura explicar quais os motivos específicos que fazem as pessoas agir. Representada pelas seguintes teorias: a-

Teorias Clássicas; b- Teorias das Necessidades; c- Frustração e d- Teorias dos dois fatores.

As teorias de conteúdo serão a base para o entendimento dos fatores organizacionais que se pretende descobrir nesta pesquisa, pois são essas teorias que explicam quais os motivos fazem com que as pessoas ajam de formas distintas e são motivadas por diferentes estímulos.

De acordo com Silva (2014), podemos encontrar na bibliografia algumas teorias que procuram fundamentar o processo motivacional dos empregados, que permitem auxiliar na gestão. Para apresentar essas teorias a autora elaborou um quadro com base em Chiavenato (2004) que relaciona as principais teorias motivacionais conforme apresentado abaixo:

Quadro 1 – Teorias motivacionais e seus princípios

Teoria	Autor	Conceito de Motivação	Estratégia para Motivação
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	A motivação deriva de necessidades existentes dentro de cada pessoa.	Incentivar os funcionários através de benefícios e recompensas.
Teoria X e Y	McGregor (1960)	Os gestores desenvolvem ideias sobre os empregados (X e Y)	Criar uma estratégia ganha-ganha dando recompensas por desempenho.
Teoria dos Dois Fatores	Herzberg (1959)	As pessoas são motivadas pelo trabalho em si e por fatores diretamente relacionados.	Oferecer níveis apropriados de fatores de motivação.
Teoria da Realização	McClelland (1961)	As necessidades são adquiridas no momento em que o indivíduo começa a interagir com o ambiente.	A motivação é aplicada de acordo com o tipo de necessidades mais incidentes em cada funcionário.
Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	A motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-lo.	Inserir bonificações para funcionários que se destacam no desempenho de suas atividades.
Teoria ERC	Adelfer (1972)	A motivação pode ser medida através de uma hierarquia de necessidades.	Aplicar bonificações como fator motivador, perante as necessidades.
Teoria do Reforço	Skinner (1969)	O reforço é determinado por recompensas que podem afetar o comportamento.	Incluir sistemas de incentivo para regular o comportamento das pessoas.

Fonte: Elaborado por Silva(2014) com base em Chiavenato(2004)

2.2.1 Teoria da Hierarquia das necessidades humanas

Abraham Harold Maslow (1943) desenvolveu uma teoria que nomeou de holística-dinâmica das motivações. Com base nos estudos de psicólogos, filósofos e psiquiatras. No entanto esta teoria se tornou conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”. A teoria defende que “um indivíduo seria motivado em determinado momento a fim de satisfazer uma necessidade que considera de maior importância, deixando as demais em segundo plano.” (GONÇALVES, 2012, p. 20)

Para representar essas necessidades, Maslow (1943) criou uma pirâmide hierárquica e as dividiu em cinco categorias, sendo a base representada pelo nível mais baixo (necessidades primárias) ao mais alto (necessidades secundárias), respectivamente: necessidades fisiológicas (de modo geral: alimento, repouso, roupa, abrigo, sexo; no ambiente organizacional: intervalos de descanso; conforto físico, horário de trabalho razoável, etc.), de segurança (transporte, segurança e integridade física; estabilidade no emprego, remuneração e planos de benefícios, condições seguras de trabalho, etc.), social (ser aceito nos grupos de amigos, familiares, relacionamentos; interação com clientes e colegas de trabalho, amizade com superiores, etc.), de estima, (*status*, visibilidade social; reconhecimento, ascensão na carreira, responsabilidade por resultados) e, por último, de autorrealização (desenvolvimento do potencial das pessoas ou das competências; trabalho criativo e desafiante, diversidade e autonomia, participação nas decisões, etc.) (CHIAVENATO, 2001).

2.2.1.1 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores desenvolvida por Frederick Herzberg (1959), também sobre motivação no ambiente organizacional, considera os fatores intrínsecos (fatores motivacionais) e fatores extrínsecos (fatores higiênicos) sobre a percepção de satisfação do indivíduo no trabalho. (ZARTH, 2013)

Herzberg buscou entender qual a forma e em que grau os fatores motivam os funcionários. Para ele “os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos.” (LACOMBE, 2012, p.78)

Segundo Herzberg (1997, p.117):

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

De acordo com Macêdo (2007, p. 94), para essa teoria não é suficiente “as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos” para haver um estímulo interno capaz de motivar uma pessoa.

Sobre os fatores higiênicos ele também afirma que tais fatores representam altos investimentos e podem não ocasionar satisfação, porém se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e baixa produtividade.

A teoria dos dois fatores afirma que motivação pelo trabalho não é igual da satisfação com o ambiente de trabalho. Herzberg conclui que “[...] O oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação”. Maximiano (2012, p. 273)

2.2.1.1.1 Teoria X E Y

As teorias de McGregor (1960) tratam da percepção dos administradores sobre dois perfis de personalidades e comportamento de subordinados diferentes. A teoria X informa que “as pessoas tem aversão ao trabalho”, afirma que mesmo vendo o trabalho como uma necessidade, essas pessoas irão evitá-lo ao máximo. A maioria delas são preguiçosas e sem ambição, evitam responsabilidades e preferem ser gerenciadas. Para esse perfil de trabalhador os administradores devem motivá-los com salários ou demonstrar consideração por elas. Já a teoria Y propõe que “o trabalho é tão natural quanto a diversão e o descanso.” Essa teoria diz que as pessoas desejam trabalhar e obtêm muita satisfação no trabalho, quando expostas

a boas condições de trabalho. Também buscam responsabilidade, criatividade e inteligência nos problemas organizacionais. (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.5)

Quadro 2 – Teoria X e Teoria Y: diferentes concepções da natureza humana

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser auto-motivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2004, p.339)

3.0 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS

3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS – DAVID MCCLELLAND

A teoria de David McClelland (1961) também se baseia na ideia das necessidades, ele identificou três: poder, afiliação e realização. Também argumenta que essas necessidades são adquiridas socialmente, não nascemos com ela. Essa teoria acrescenta a ideia de Maslow, mas é que McClelland afirma que essas necessidades podem ser aprendidas. (VERGARA, 2012, p.45)

O conceito dessas três necessidades é definido abaixo, de acordo com Macêdo (2007, p. 94):

realização - busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso;

afiliação - interesses por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros;

poder - interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

Silva (2014) diz que “é interessante analisar que, esses três tipos de necessidades propostos por McClelland (1961) correspondem aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow (1943) e aos fatores motivacionais de Herzberg (1959)”.

3.1.1 TEORIA ERC

Clayton Alderfer (1969), com a Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*), somou à Teoria das Necessidades descrita por Maslow (1943), informações das organizações contemporâneas, e propôs três grupos de motivação no trabalho. O primeiro foi o de existência, que está associado às necessidades básicas, como descritas por Maslow nas necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo, as necessidades de relacionamento, desejo que os seres humanos têm em manter relações sociais. No terceiro grupo, a necessidade de crescimento do funcionário, o desejo por cargos e status dentro da organização, realização pessoal dá ênfase as necessidades de nível alto da teoria de Maslow. "Um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de autorrealização". (ROBBINS, 2005 p.136).

Alderfer (1969) trocou as cinco necessidades por três, ele afirma também que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer a outra de nível abaixo aumentará. Isso significa que:

[...] uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente. (ROBBINS, 2005 p.137).

4.0 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

Segundo Affonso e Rocha (2010, p. 5) uma Administração Pública moderna ao serviço dos indivíduos “exige novos modelos de gestão e de mobilização dos funcionários, mais objetividade, mais igualdade, melhor serviço, menos burocracia, mais inovação e criatividade”.

De acordo com Maximiano (2007, p. 208 - 209):

[...] as práticas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreiras. [...]

Com base em pesquisas sobre a motivação no ambiente organizacional realizadas em algumas prefeituras no Brasil, podemos identificar alguns fatores motivacionais mais presentes no serviço público municipal.

Gonçalves (2012) realizou uma pesquisa na Prefeitura Municipal de Quaraí, Rio Grande do Sul, com aplicação de um questionário em 43 funcionários em 8 setores diferentes, representando um total de 61,42% do total de servidores nestes setores. O autor buscava identificar quais os fatores motivacionais estavam presente nessa instituição.

Os resultados dessa pesquisa identificou que o principal fator motivacional nesta instituição era a qualificação profissional, mesmo os salários estarem defasados a mais de 7 anos. Portanto, essa pesquisa apresenta que em sua maioria, são funcionários que pretendem desenvolver suas tarefas diárias, sem salários compatíveis e condições de progressão funcional. Como consequência da não realização dessa necessidade de desenvolvimento pessoal identificada, muitos servidores acabam optando por buscar melhores oportunidades, solicitando licenças e exoneração de seus cargos.

Segundo uma pesquisa realizada em 2009 por Affonso e Rocha (2010) com servidores públicos municipais de um Programa de saúde vinculado à Diretoria de Saúde Básica da Secretaria Municipal de Saúde de Resende, Rio de Janeiro, totalizando 10 funcionários, compostas por enfermeira, assistente social,

ginecologista, psicólogas, médico clínico e pediatra, todos com mais de 15 anos de serviço público e curso superior e pós-graduação. Por meio da análise dos dados dessa pesquisa, notou-se que, de maneira geral, em relação aos Fatores Higiênicos de Herzberg, os servidores estão insatisfeitos com os seguintes fatores: “Ambiente Físico, Política Salarial, Salário, Benefícios, Oportunidades de crescimento profissional e Treinamento”.

Conforme a análise dos fatores motivacionais dessa pesquisa, os servidores se encontram desmotivados com os fatores: “Valorização, Comunicação, Comprometimento, Reconhecimento, Oportunidades de crescimento e futuro profissional e Permanência” na prefeitura. No entanto, “declararam estar satisfeitos em relação à “ Imagem, Responsabilidade, Realização e Segurança Profissional”. Estão satisfeitos também com a “Flexibilidade, Tranquilidade do Fluxo de trabalho, Comodidade e Localização”. A realização profissional é um dos motivos da satisfação desses profissionais da saúde, pois exercem a profissão que escolheram. (AFFONSO e ROCHA, 2010)

Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo, ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. " [...] é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades. (AFFONSO E ROCHA, 2010).

5.0 METODOLOGIA

A abordagem deste trabalho foi qualitativa por apresentar o trabalho de forma a visualizar a realidade da organização, facilitando a compreensão do significado das informações coletadas. Buscar em diferentes autores as suas opiniões e seus relatórios para poder estabelecer correlações para que se possa, então, oferecer o ponto de vista conclusivo (OLIVEIRA, 1999).

O tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória. " [...] as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". (GIL, 2001)

Para a parte de fundamentação teórica, foi utilizada principalmente a pesquisa bibliográfica, que, Segundo Vergara (2004, p. 48), " [...] é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral ". Inclusive, " [...] boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas" (GIL, 2002, p. 44)

O levantamento de dados ocorreu por meio de livros, artigos publicados nas bases Capes, Scielo e Repositório da UFRGS, notícias na internet no período de janeiro de 2010 a novembro de 2015.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objeto principal identificar os fatores motivacionais no setor público municipal.

Conclui-se que existem vários fatores motivacionais que estimulam a motivação do indivíduo no trabalho, que são chamados de fatores extrínsecos ou fatores higiênicos, segundo Herzberg (1959).

De acordo com o objetivo geral da pesquisa, foram identificados os seguintes fatores motivacionais: Remuneração; Flexibilidade de horários; Emprego bem estruturado e previsível; Tarefas desafiadoras; Oportunidade de aprendizado; Oportunidade de promoção, Reconhecimento e *status*; Chefe apoiador; Pouca demanda de trabalho e Colegas simpáticos.

A motivação, portanto é intrínseca, vem do interior do indivíduo, sofrendo variações de pessoa para pessoa, pois um fator que motiva um funcionário como a remuneração, por exemplo, não é o mesmo fator que motiva outro a realizar sua tarefa, pois essa outra pode estar motivada por auto realização e recompensas financeiras.

As teorias motivacionais iniciais como de Maslow (1943), Herzberg (1959) e McGregor (1960), mesmo sendo muito conhecidas pelos estudiosos do comportamento humano, não sobreviveram a uma análise mais detalhada das técnicas mais avançadas das teorias contemporâneas de McClelland (1961) e Alderfer (1969), mas isso não significa que essas novas teorias sejam totalmente

corretas. Elas apenas possuem técnicas mais avançadas para explicar a motivação dos trabalhadores nas organizações.

A Teoria da Hierarquia de Maslow trouxe importantes contribuições, pois permite identificar os principais grupos de necessidades humanas, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e de autorrealização de acordo com os objetivos organizacionais.

A grande contribuição de Herzberg para o estudo sobre a motivação humana foi mostrar que não é suficiente para as organizações criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação de cargos e valorização das pessoas que os ocupam. Desse modo, ele sugere que as tarefas sejam sempre revistas e ajustadas em função do progresso de cada funcionário, no processo conhecido como enriquecimento de funções.

A Teoria de McClelland vem mostrar que as necessidades de poder, afiliação e realização variam de pessoa para pessoa, por exemplo, a maioria dos gestores se ajustam melhor em organizações burocráticas, pois são movidos pela necessidade de poder. Já as pessoas que são motivadas pela necessidade de realização não encontram as mesmas facilidades para se ajustar nesses tipos de organizações, pois suas necessidades estão voltadas para o reconhecimento pessoal e não para liderar ou adquirir status como os gestores.

Com base nos resultados das pesquisas citadas sobre a motivação no ambiente organizacional realizadas nas prefeituras de algumas cidades brasileiras, foi possível identificar que a qualificação profissional e a realização profissional são os fatores motivacionais mais presentes no serviço público municipal destes municípios.

As pesquisas também mostraram que em relação aos Fatores Higiênicos de Herzberg, os servidores estão insatisfeitos com os seguintes fatores: “Ambiente Físico, Política Salarial, Salário, Benefícios, Oportunidades de crescimento profissional e Treinamento”

Este trabalho se limitou em pesquisar teorias relacionadas à motivação de pessoas no ambiente de trabalho, visando identificar fatores que motivam e satisfazem servidores públicos municipais por meio dos resultados de pesquisas anteriores, não ocorrendo um estudo de caso em um contexto específico.

Como sugestão de futuros estudos sobre a motivação humana no trabalho deve-se aprofundar a procura por fatores motivacionais de uma prefeitura específica, através de um estudo de caso com aplicação de um questionário. Desta forma irá ocorrer um detalhamento dos fatores motivacionais realmente existentes dentro do setor público municipal brasileiro.

REFERÊNCIAS

ACT: Autoridades para as condições do trabalho: Avaliações de Riscos Psicossociais. **Campanha de Avaliação de Riscos Psicossociais, 2012** .

Disponível em : [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Campanhas/Campanhasrealizadas/AvaliacaoRiscosPsicossociais/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Campanhas/Campanhasrealizadas/AvaliacaoRiscosPsicossociais/Paginas/default.aspx). Acesso em: 12 nov.2015.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010.

ALDEFER, C. P. *An empirical test of a new theory of human needs*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 1969.

CAPITÃO, Cláudio Garcia. Saúde mental no trabalho: coletânea do fórum de saúde e segurança no trabalho do Estado de Goiás. **A INCIDÊNCIA DE DEPRESSÃO NO MUNDO DO TRABALHO*** p.445, – Goiânia: Cir. Gráfica, 2013.676 p.: il.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos–O Capital Humano das Organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**.7ª.ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Correio Braziliense. Disponível em:

http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/ciencia-e-saude/2011/07/26/interna_ciencia_saude,262663/segundo-oms-121-milhoes-de-pessoas-sofrem-de-depressao-em-todo-o-mundo.shtml. Acesso em: 12 nov.2015.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Querli Narjara Dorneles Gonçalves, **TCC: Motivação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Quaraí à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg** – Porto Alegre: UFRGS, 2012

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA ; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liberação*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERZBERG, F. et alii. *The motivation to work*. 2. ed. New York, John Wiley, 1959.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Comportamento Organizacional**. - São Paulo: Saraiva 2012.

MACÊDO, I.I.; RODRIGUES, D.F.; JOHANN, M.E.P.; CUNHA, N.M.M. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV,

2007.

MASLOW, A. H. *A theory of human motivation. Psychological Review, July 1943.*

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society. Princeton, New Jersey: Van*

McGregor, D. *The Human side of enterprise.* New York, McGraw-Hill, 1960.

Nostrand, 1961.

OLIVEIRA, Sérgio Luiz de. **Tratado de metodologia científica** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

Plan - Assiste: Programa de Saúde e Assistência Social. Disponível em: <http://www.planassiste.mpu.mp.br/news/segundo-oms-121-milhoes-de-pessoas-sofrem-de-depressao-em-todo-o-mundo>. Acesso em: 12 nov.2015.

ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional.** 11. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Beatriz Teixeira da, **TCC: Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma instituição de crédito solidário, do**

município de Criciúma – Santa Catarina–Criciúma: UNESC, 2014

SILVA, R.O.**Teorias da Administração**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant, **Gestão de Pessoas**. 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, v. 10, 2004.

VROOM, Victor H. *Work and motivation*. Nova York: *John Wiley & Sons*, 1964.

ZARTH, Samantha Braga. **TCC: A influência de fatores organizacionais na motivação dos empregados de um Banco Público**. Porto Alegre: UFRGS, 2013.