

**Descrição dos Fatores Motivacionais no Setor Público: O Caso da Emater –  
Regional Caiapó**

**Description of the Motivational Factors in the Public Sector: The Case of Emater –  
Regional Caiapó**

**Descripción de los Factores Motivacionales en el Sector Público: el Caso de Emater –  
Caiapó Regional**

Recebido: 14/07/2020 | Revisado: 23/07/2020 | Aceito: 23/07/2020 | Publicado: 06/08/2020

**Maria Gláucia Dourado Furquim**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7823-9546>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [maria.furquim@ifgoiano.edu.br](mailto:maria.furquim@ifgoiano.edu.br)

**Klaus de Oliveira Abdala**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6466-9905>

Universidade Federal de Goiás, Brasil

E-mail: [agroklaus@gmail.com](mailto:agroklaus@gmail.com)

**Adriene Silva Andrade**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2480-2887>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [adrienesilva.agro@gmail.com](mailto:adrienesilva.agro@gmail.com)

**José Carlos de Sousa Júnior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2578-8140>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [josecarlos.junior@ifgoiano.edu.br](mailto:josecarlos.junior@ifgoiano.edu.br)

**Daniela Cabral de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9647-933X>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [danielacaboliveira@gmail.com](mailto:danielacaboliveira@gmail.com)

**Paulo Alexandre Perdomo Salviano**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2312-4826>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [paulo.salviano@ifgoiano.edu.br](mailto:paulo.salviano@ifgoiano.edu.br)

**Juliano de Caldas Rabelo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3741-4488>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Brasil

E-mail: [juliano.rabelo@ifgoiano.edu.br](mailto:juliano.rabelo@ifgoiano.edu.br)

## **Resumo**

Toda organização é constituída por pessoas e o pleno exercício de suas atividades pode estar condicionado aos aspectos motivacionais desses indivíduos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a presente pesquisa, fundamentada na abordagem teórica motivacional da gestão de pessoas, segundo os dois fatores de Herzberg, objetiva identificar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da Emater - Regional Caiapó, localizada na região Oeste de Goiás, realizando um estudo de caso. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, visando a identificação e análise dos dados, com a aplicação de questionário que evidenciem os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos apontaram satisfação com a realização do trabalho em si e sua contribuição na conclusão de uma tarefa. A insatisfação remeteu às questões salariais e possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

**Palavras-chave:** Motivação humana; Realização e satisfação; Servidor público.

## **Abstract**

Every organization is made up of people and the full exercise of their activities can be conditioned to the motivational aspects of these individuals in the work environment. In this sense, the present research, based on the motivational theoretical approach of people management, according to Herzberg's two factors, aims to identify the factors that influence the motivation of Emater employees - Regional Caiapó, located in the West region of Goiás, carrying out a study case. The methodology used was the descriptive research, aiming at the identification and analysis of the data, with the application of a questionnaire that evidences the factors of satisfaction and dissatisfaction of the collaborators. The results obtained showed satisfaction with the work itself and its contribution to the completion of a task. Dissatisfaction referred to salary issues and possibilities for professional growth and development.

**Keywords:** Achievement and satisfaction; Government employee; Human motivation.

## Resumen

Cada organización está compuesta por personas y el ejercicio completo de sus actividades puede estar condicionado a los aspectos motivadores de estas personas en el entorno laboral. En este sentido, esta investigación, basada en el enfoque teórico motivacional de la gestión de personas, de acuerdo con los dos factores de Herzberg, tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la motivación de los empleados de Emater - Regional Caiapó, ubicado en la región oeste de Goiás, realizando un estudio caso. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, dirigida a la identificación y análisis de los datos, con la aplicación de un cuestionario que evidencia los factores de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores. Los resultados obtenidos mostraron satisfacción con el trabajo en sí y su contribución a la realización de una tarea. La insatisfacción se refería a cuestiones salariales y posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.

**Palabras clave:** Empleado estatal; Motivación humana; Logro y satisfacción.

## 1. Introdução

A expressão “recursos humanos” (RH) identifica as pessoas que participam das organizações e nelas desempenham determinadas funções, provendo utilidade aos demais recursos organizacionais e gerando valor para a organização. Ditas pessoas passam grande parte do seu tempo trabalhando em organizações que delas necessitam, da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Neste contexto, a relação entre organização e pessoas figura como elemento fundamental para o alcance da competitividade, conceito que, neste sentido, está intrinsecamente associado à forma como cada empresa administra e motiva seus recursos humanos.

Segundo Spector (2003), a motivação é um conceito psicológico que, apesar de intensamente discutido há pelo menos um século, ainda é de difícil definição. Geralmente descrita como um estado interior que induz a uma ação, está relacionada ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo constituindo, portanto, a força que estimula a pessoa a agir. Dessa forma, a motivação resulta da relação do indivíduo com o ambiente, que se expressa fundamentalmente como a satisfação e comprometimento com o trabalho.

O comportamento das pessoas é constantemente influenciado pelo seu ambiente de trabalho, em função dos aspectos sócio-organizacionais, independentemente de realizarem atividades laborais na iniciativa pública ou privada. Robbins (2002) assevera que colaboradores satisfeitos estão mais predispostos a direcionar esforços que contribuam para a

otimização das atividades cotidianas, sendo mais colaborativos com os colegas de trabalho e superando as expectativas da empresa, enquanto colaboradores insatisfeitos apresentam atitudes negativas que podem prejudicar direta e indiretamente a organização. Para o profissional, trabalhar em um ambiente que não lhe traz satisfação pode gerar stress e doenças psicossomáticas em geral, como: crises nervosas, desatenção e falta de concentração para executar a atividade (Bonetti, 2010).

Todavia, conforme aponta Aires & Ferreira (2016) a gestão de recursos humanos na iniciativa pública não acompanhou os avanços técnicos e tecnológicos adotados no setor privado, o que pode estar impactando negativamente o alcance dos objetivos organizacionais naquele setor. Segundo Braga (2012), um dos desafios que permeiam a motivação no setor público, refere-se ao fato da motivação do servidor público não estar amparada em parâmetros normativos, que efetivamente reflitam uma política de recursos humanos, ocasionando desmotivação, baixo desempenho, perda de qualidade no serviço prestado, entre outras consequências para o colaborador, a organização e a sociedade.

A temática ‘motivação’, em contexto de gestão de recursos humanos, tem sido abordada por diversas teorias ao longo dos anos, as quais objetivam elucidar, dentre outros aspectos, quais são os fatores que efetivamente motivam o indivíduo no ambiente organizacional. Tais teorias apresentam um caráter diferencialmente propositivo, ou seja, algumas são mais voltadas a identificar os fatores motivacionais (Necessidades, Dois fatores, Expectativas) e outras focam mais em determinadas técnicas, as quais acreditam serem capazes de lidar com o problema da desmotivação (Logosofia, Neurolinguística, Zapp, Coaching) - Aires e Ferreira (2016), Wagner III (2003) e Chiavenato (2009).

Considerando a importância da motivação como parâmetro de gestão de recursos humanos, a lacuna nesta área, identificada para o setor público e as proposições teórico-analíticas apresentadas, essa pesquisa, através de um estudo de caso, tem o objetivo de analisar a percepção dos servidores de uma organização pública, a Emater– Regional Caiapó, sobre os principais fatores motivadores de suas atividades na organização. Ademais, busca-se contribuir com a disseminação do conhecimento científico acerca do tema gestão de pessoas no setor público, uma vez. Segundo Gemelli & Filippim (2010) “A falta de material bibliográfico sobre a gestão de pessoas na área pública é um dos problemas enfrentados, pois a administração pública vem passando por mudanças [...]”. (p. 156).

## 1.1 Teorias Motivacionais – No Trabalho

Para Chiavenato (2009), ‘Organização’ é um sistema de atividades conscientemente coordenadas, de duas ou mais pessoas, que estão dispostas a participar e a contribuir em ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum. Sejam elas públicas ou privadas, as organizações estão passando por transformações, tanto na inserção de novas tecnologias, ajustes de processos internos, modificação de seus produtos ou serviços, quanto na forma como percebem e lidam com as pessoas. Sob essa perspectiva, as pessoas adquiriram papel estratégico para a obtenção de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais.

Logo, o indivíduo, como colaborador, encontra-se inserido em um ambiente organizacional para satisfazer suas necessidades pessoais configurando uma relação de reciprocidade com a organização, orientada por diretrizes formal e informalmente estabelecidas, para tanto, faz-se necessário considerar os aspectos que afetam o comportamento das pessoas positiva ou negativamente (Vieira et al., 2011).

De acordo com Chiavenato (2009) “É difícil compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento”. (p. 50). Ainda segundo o mesmo autor, entende-se como motivo, tudo aquilo que instiga um comportamento de forma orientada. Nesse sentido, as atitudes e o comportamento das pessoas no ambiente organizacional decorrem do alinhamento entre o seu estado interior e os estímulos externos, sendo fundamental, portanto, a análise das especificidades de cada organização no contexto da motivação humana e do desempenho organizacional (Farias, 2015).

Em termos gerais, as teorias motivacionais apresentam diferenças e convergências teóricas sobre os fatores que orientam o comportamento do indivíduo. Segundo a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, por exemplo, o comportamento do indivíduo é definido por necessidades categorizadas em primárias e secundárias, distribuídas hierarquicamente, tendo na base da pirâmide os fatores inerentes a própria sobrevivência humana, como o atendimento das necessidades fisiológicas e segurança e, conforme essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo almeja o atendimento de necessidades sociais, relacionadas a aceitação, pertencimento, autoestima e por último autorrealização, ou seja, o indivíduo busca satisfação em uma “escalada” para o topo da pirâmide (Chiavenato, 2009). Importante destacar o fato de que, para Maslow, as necessidades de níveis mais elevados da pirâmide não podem ser alcançadas caso haja alguma insatisfação em níveis menos elevados.

Diferentemente ao idealizado por Maslow, a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg, preconiza que os aspectos que proporcionam satisfação no trabalho, são de ordem

extrínseca e intrínseca ao cargo, fatores que são denominados pelo autor de higiênicos e motivacionais respectivamente. Nessa abordagem, os fatores são analisados de forma complementar, nos quais os que estão dispostos no ambiente como remuneração, política da empresa, supervisão entre outros, não geram motivação, e sim, contribuem para reduzir a não satisfação, enquanto fatores como reconhecimento, crescimento pessoal, o trabalho em si entre outros fatores diretamente relacionados ao cargo são os que proporcionam a motivação no trabalho. Comparativamente ao modelo de Maslow, a teoria dos Dois Fatores, avança ao apresentar de forma simultânea e integrada, aspectos ambientais e pessoais, como indutor do comportamento humano (Farias, 2015).

Por sua vez, a Teoria da Expectativa, idealizada por Victor Vroom, apresenta-se como uma das mais aceitas teorias motivacionais na atualidade, ao contemplar que o indivíduo direciona esforços para a realização de determinada ação, consoante a sua percepção sobre o resultado (expectativas). Corroborando as ideias de Vroom, de acordo com Chiavenato (2009), os aspectos que motivam o indivíduo a agir de determinada forma, são: 1) objetivos pessoais do indivíduo; 2) Relação percebida entre satisfação desses objetivos e alta produtividade e 3) Percepção que o indivíduo tem sobre a sua capacidade de elevar a produtividade, ou seja, estabelece a relação entre desempenho e produtividade, considerando os resultados percebidos pelo próprio indivíduo ao se atingir determinado objetivo, variando portanto, de pessoa para pessoa.

As teorias de Maslow e Herzberg sustentam a existência de “existir uma melhor forma para fazer” a partir da identificação das necessidades humanas ou dos fatores motivacionais e enriquecimento do cargo. Contudo, na perspectiva da abordagem de Vroom, a motivação não é tratada de forma universal, devendo ser compreendida de forma individualizada.

De acordo com Farias (2015), dentre as críticas atribuídas as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom destacam-se as fragilidades metodológicas do estudo realizado por Herzberg, assim como a carência de associação efetiva entre os aspectos satisfação e produtividade. Quanto a teoria da Hierarquia das Necessidades, o autor salienta a necessidade de identificar em qual posição se encontra o indivíduo, para assim entender o nível subsequente, bem como o fato de restringir/explicar em apenas cinco categorias e acrescenta que o fato de relacionar o elevado desempenho a uma necessidade do indivíduo, pode não refletir o verdadeiro interesse em atingi-lo.

Desta forma, a compreensão sobre o comportamento do indivíduo no ambiente organizacional, perpassa diferentes teorias, conforme elucida Farias (2015) “não se pode motivar ninguém, posto que a motivação é uma força que vem de dentro, das necessidades

interiores, cabendo à organização, portanto, o dever de propiciar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam se sentir bem e buscar o atendimento dessas necessidades”. (p. 30). Nesse sentido, as diversas teorias, contribuem para o entendimento das particularidades dos indivíduos e das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Pelo que foi apresentado, a adoção da teoria de Herzberg, para o levantamento dos fatores de satisfação e não satisfação no setor público apresenta-se como adequada, aos propósitos desta pesquisa, uma vez que, ao categorizar em dois grupos os fatores que responsáveis pela motivação no trabalho, permite observa-los empiricamente e analisa-los em um contexto de organização, permitindo, assim, uma discussão mais objetiva, o que limita a abordagem de Maslow, uma vez que as necessidades estão condicionadas a hierarquias que perpassam experiências extra organizacionais (sociais) e por não condicionar a expectativa do indivíduo em realizar algo, a possibilidade de recompensas diretas consoante pressupõe Vroom. Ao contrário, evidencia a importância das condições físicas e gerenciais adequadas, alinhadas aos fatores intrínsecos ao cargo como reconhecimento pessoal, trabalho em si entre outros.

Ainda trabalhos como de Brunelli, (2008), Gonzalez et al., (2011) e Farias, (2015), que realizaram estudos de caso em instituições públicas, aplicando a Teoria dos Dois Fatores enriquecem a compreensão sobre a motivação dos colaboradores com foco no setor público e têm-se mostrado oportuno, pela relevância social e organizacional dos resultados que proporcionam.

## **2. Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa é de natureza quali-quantitativa, ou seja, adota tanto os métodos quantitativos quanto qualitativos de maneira complementar, para a realização de uma análise sobre o tema pesquisado. Para atender aos objetivos, foi realizada uma abordagem descritiva, o que segundo Gil (2002), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (p. 27).

Como procedimento metodológico aplicou-se um questionário com 16 questões aos 11 funcionários efetivos, sendo: 4 colaboradores da Regional Caiapó e 7 funcionários de unidades locais dos Municípios de Iporá, Jaupaci, Diorama e Fazenda Nova, o que corresponde a 80% dos colaboradores efetivos, lotados nas referidas unidades. O critério

utilizado para escolha dos respondentes foi a disponibilidade para participar do estudo, caracterizando-se, assim, como uma amostragem por conveniência.

O objeto de estudo de caso foi a Emater Regional Iporá, localizada na região Oeste de Goiás, composta pelos Municípios de: Amarinópolis, Aragarças, Arenópolis, Baliza, Bom Jardim de Goiás, Britânia, Cachoeira de Goiás, Caiapônia, Córrego do Ouro, Diorama, Doverlândia, Fazenda Nova, Iporá (Unidade Regional), Israelândia, Ivolândia, Jaupaci, Jussara, Moiporá, Montes Claros de Goiás, Novo Brasil, Palestina de Goiás, Piranhas e Santa Fé de Goiás,

As questões foram formuladas com base em quatro fatores motivacionais e em quatro fatores higiênicos, sem que fossem realizados quaisquer esclarecimentos conceituais sobre o que configura fatores higiênicos ou motivacionais, no sentido de não influenciar o entendimento dos respondentes acerca dos temas tratados. Os fatores motivacionais foram: crescimento, realização, reconhecimento e responsabilidade; os fatores higiênicos foram: salário, segurança, condições de trabalho e relações interpessoais, conforme categorizados por Herzberg. Foram criadas duas perguntas para cada fator (quadros 1 e 2), totalizando vinte questões fechadas, tendo como alternativas de resposta, CT: Concordo Totalmente, CP: Concordo Parcialmente, DT: Discordo Totalmente e DP: Discordo Parcialmente, visando, a partir da análise da frequência das respostas, descrever a percepção dos colaboradores sobre aspectos presentes na organização, que podem influir na satisfação e desempenho no trabalho.

**Quadro 1** – Questões relativas aos fatores higiênicos apresentadas aos entrevistados da Emater.

<b>Fatores Higiênicos</b>	<b>Descrição</b>
Segurança	A empresa possui estabilidade financeira. Sinto-me tranquilo e seguro em relação ao meu emprego
Condições de Trabalho	As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, móveis, material de escritório, limpeza) do local de trabalho são boas. Os programas de software atendem as necessidades para a realização do trabalho.
Salário	Minha remuneração está de acordo com a atividade que exerço na empresa. Minha remuneração está de acordo com os valores praticados no mercado.
Relações Interpessoais	Meu gerente sabe delegar responsabilidades. Posso contar com a ajuda de colegas da empresa para solucionar problemas inesperados.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1959, apud Sá 2009, p. 47).



Dessa maneira, como apresentado no Quadro 1, foram elencadas duas assertivas para cada fator higiênico da teoria de Herzberg.

**Quadro 2** – Questões relativas aos fatores Motivacionais apresentadas aos colaboradores da Emater.

Fatores Motivacionais	Descrição
Crescimento	A empresa tem investido no seu crescimento profissional, através de cursos e palestras de atualização. Tenho oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa.
Realização	Fico feliz ao concluir uma tarefa desafiadora. Sinto-me realizado ao exercer meu trabalho
Reconhecimento	Recebo elogios por um trabalho bem feito. Meu chefe informa sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados do setor.
Responsabilidade	Tenho participação nas tomadas de decisões de meu setor. Posso decidir sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.

Fonte: Adaptado de Herzberg (1959, apud Sá 2009, p. 47).

Complementarmente no Quadro 2, são apresentadas as questões associadas aos fatores motivacionais, consoante a teoria dos Dois Fatores.

### 3. Resultados e Discussões

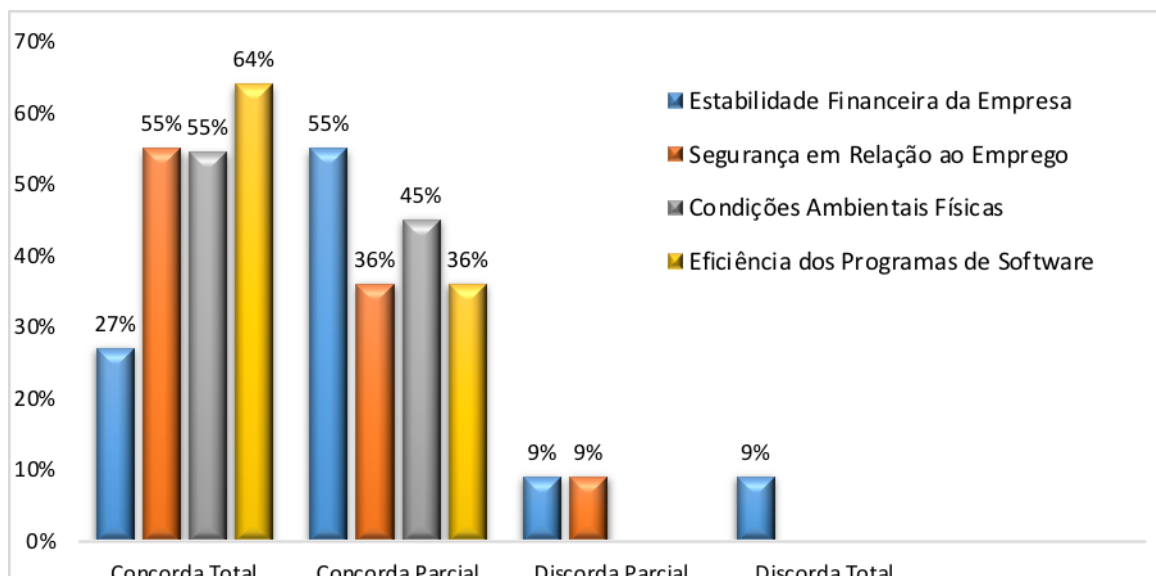
Os resultados da pesquisa apresentam inicialmente uma caracterização preliminar dos entrevistados. A predominância dos colaboradores que compõem a amostra, é do sexo masculino (70%), com idade acima de 40 anos e possuem mais de vinte e quatro anos de tempo de serviço, o que torna a amostra bem qualificada a obtenção dos dados necessários à análise proposta nesta pesquisa, uma vez que, dado o tempo de serviço e a maturidade, apresentam uma percepção significativa sobre os parâmetros selecionados.

Os demais colaboradores entrevistados, com apenas dois anos de vínculo, foram contratados temporariamente pelas prefeituras para prestar serviços à organização. Atualmente, quando os colaboradores se aposentam, seus cargos ficam vagos, remanejando as tarefas e atribuições para os demais servidores que exercem o mesmo cargo. Cabe destacar que a renovação do quadro de funcionários depende da realização de novos concursos, conforme estabelecido no Artigo 92 da Constituição do Estado de Goiás, inciso II: “A

investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

Partindo para a análise dos fatores de Herzberg aplicados à Emater, foi possível evidenciar que, quanto aos fatores higiênicos, relacionados à segurança e condições de trabalho, verificou-se a percepção de satisfação dos servidores sobre: estabilidade financeira da instituição, segurança em relação ao emprego, condições ambientais (infraestrutura física) e eficiência dos programas de software e demais equipamentos disponibilizados para o exercício das tarefas e atribuições inerentes ao cargo/função que ocupam. A segurança associada à estabilidade no emprego é apontada por 55% dos colaboradores, os quais concordaram totalmente com a estabilidade que a investidura em cargo público possibilita, enquanto, 36% consideram que a estabilidade é apenas parcialmente um fator de satisfação (figura 1), perfazendo um total de 91% de colaboradores que concordam total ou parcialmente que estabilidade financeira e laboral, condições físicas e tecnológicas da Emater, são satisfatórias. Contudo segundo Farias (2015) “a estabilidade, segundo a Teoria dos Dois Fatores, não pode ser considerada um fator de motivação, pois está relacionada ao ambiente organizacional, sendo, dessa forma, um fator extrínseco ao cargo que pode, apenas, evitar uma insatisfação.” (p. 42).

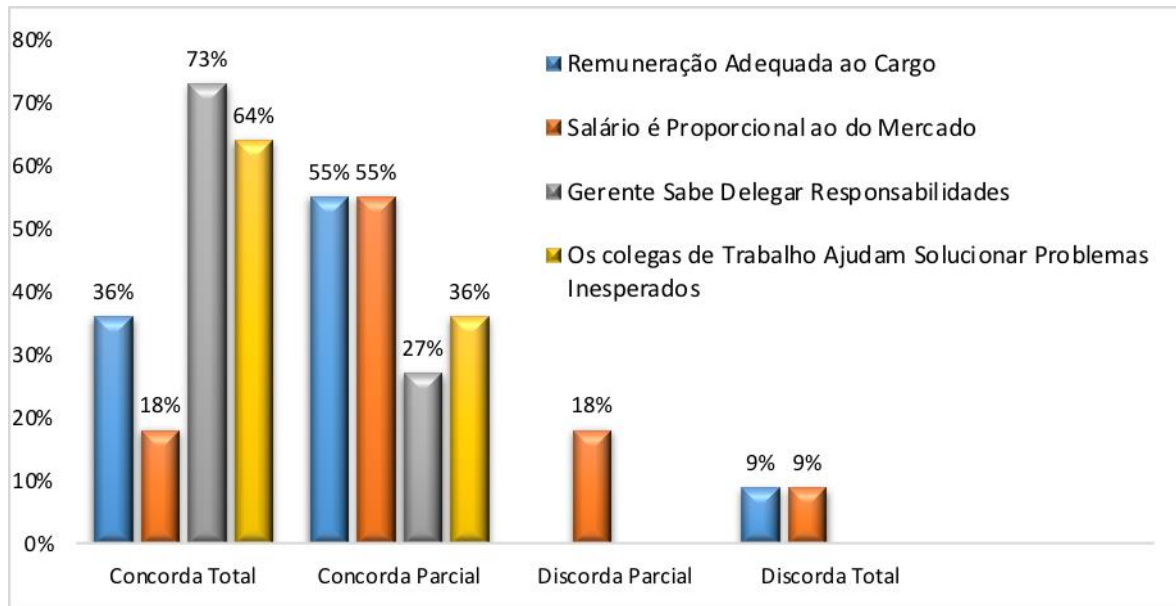
**Figura 1** – Segurança e condições ambientais trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sob essa perspectiva, Tamayo e Paschoal (2003), esclarecem acerca dos interesses e expectativas da pessoa relativos à estabilidade da organização onde “A segurança do trabalho e no trabalho, salário, normas e objetivos claros e precisos, círculos de qualidade, espaço físico adequado, horário regular” constituem condições favoráveis para a execução do trabalho. (p. 47)

**Figura 2** – Salário e Relações Interpessoais.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao salário e relações interpessoais, (figura 2), os resultados evidenciam que os colaboradores entrevistados que concordam total ou parcialmente que a remuneração é adequada ao cargo que ocupam, somam 91% da amostra, entretanto, 18% percebem que essa remuneração não é proporcional ao mercado e os que discordam totalmente desta afirmativa representam 9% dos respondentes, pois consideram que ao compararem com a remuneração na iniciativa privada verificam que os valores são superiores aos pagos no setor público.

O mercado de extensão rural pode ser caracterizado por um elevado nível de disparidades locais e funcionais, onde assessores rurais empreendedores concorrem com representantes comerciais diversos e extensionistas público-privados em regiões mais ou menos dinamizadas economicamente na atividade. Contudo, essa defasagem na percepção dos mesmos é compensada pela estabilidade proporcionada pela investidura em cargo público. Esse resultado é condizente com os obtidos nos estudos de caso realizados por Gonzalez et al., (2011), Gomes e Quelhas (2003) e Brunelli (2008) nos quais destacam: remuneração,

políticas administrativas e plano de carreira, como fatores higiênicos que mais causariam insatisfação no trabalho.

Ainda, segundo Braga (2012) e Bergue (2010) o fator remuneração gera uma dicotomia no contexto da gestão de pessoas no setor público pois, embora figure como maior fator de insatisfação dos servidores, é também um dos principais estímulos para quem quer ingressar no serviço público. Esses autores concluíram que os fatores ambientais como remuneração, estabilidade, carga horária e status são os que mais influenciam para a investidura em cargo público e não o conteúdo do cargo em si ou suas tarefas e atribuições cotidianas. De acordo com Braga (2012):

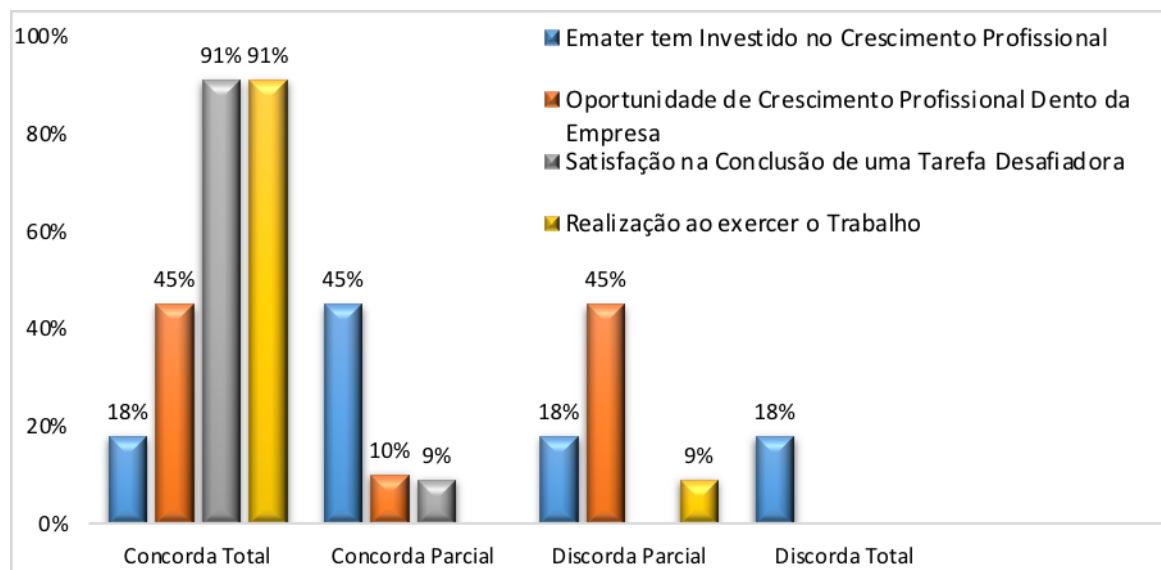
Dessa forma, no que se refere aos entraves para a motivação, tem-se que os anseios normais dos indivíduos-melhorias salariais, promoção funcional, prêmios como viagens e bônus salariais- são tratados nos sistemas públicos por meio de tabelas unificadas com melhorias periódicas, situação que rompe essa relação de atuação e recompensa. (n.p.)

Analisando as relações interpessoais, com 73% e 27% respectivamente de concordância total e parcial ao modelo adotado no tocante a liderança e relação entre os servidores, verificou-se satisfação dos entrevistados, uma vez que o responsável pela Regional Caiapó adotou um eficaz modelo de delegação de responsabilidades aos funcionários locais. Esse resultado enfatiza a importância das relações de supervisão no serviço público, para que sejam fruto de um adequado modelo de liderança, uma vez que, as organizações públicas diferem das empresas privadas, baseadas caracterizadas por estímulos recorrentes a benefícios individuais, mediados pela possibilidade de demissão por baixo desempenho. De acordo com Farias (2015), na iniciativa privada, tem-se resguardado a autonomia em si contratar e demitir os colaboradores conforme relações contratuais e mercadológicas que norteiam a oferta e a aquisição da força de trabalho, enquanto no setor público esta relação se estabelece entre o Estado e o servidor conforme parâmetros legais.

Assim, a figura do líder e a forma como ele transfere responsabilidades possui importante papel no processo motivacional da equipe. Segundo Chiavenato (2009), “para criar uma organização que aprende, as empresas passam a depender mais de estilos de liderança participativos, democráticos e baseados na cooperação”. Ademais, os entrevistados percebem também que os colegas de trabalho se ajudam na resolução de problemas inesperados. (p.438).

A Figura 3 apresenta os aspectos relacionados aos fatores motivacionais, verificando-se que os servidores informaram satisfação na conclusão de uma tarefa desafiadora, sendo que, a maioria dos colaboradores sente-se realizado ao exercer o trabalho. De acordo com os resultados obtidos nos estudos de Brunelli, (2008), Gonzalez et al., (2011) e Farias, (2015), a conclusão com êxito de um trabalho ou a resolução de problemas referentes às suas atividades laborais reforçam a satisfação que esse tipo de trabalho traz para os colaboradores ao atender a sociedade, ou seja, elevam a sua autoestima por sentirem-se úteis.

**Figura 3** – Crescimento e realização profissional.

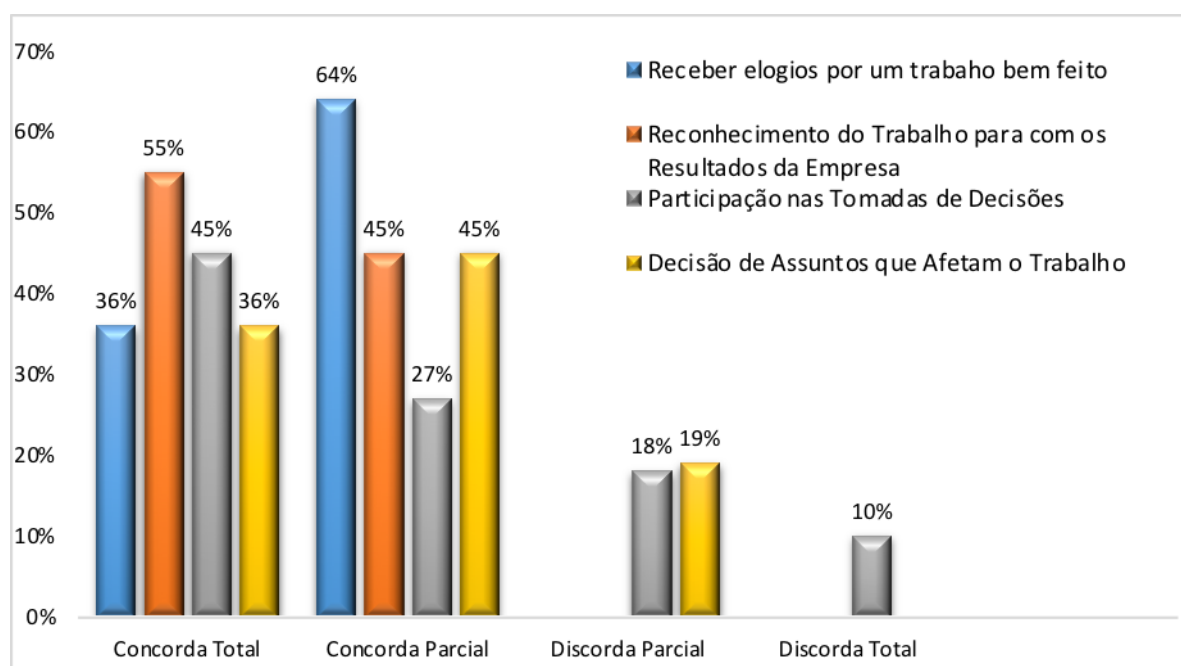


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apesar da motivação inerente à realização do trabalho/tarefas, servidores maioria dos entrevistados percebem que a Emater não tem investido no crescimento profissional de seus colaboradores, por meio de cursos e palestras de atualização. De acordo com Gemelli & Filippim (2010), “é do senso comum que, entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal”. (p. 168). Segundo Batista (2012), a gestão do conhecimento refere-se a “um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento, para aumentar a eficiência; melhorar a qualidade e a efetividade social; contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública [...]”. (p. 49).

Quanto aos fatores reconhecimento e responsabilidade dos colaboradores (Figura 4), constatou-se que, geralmente, recebem elogios quando realizam um bom trabalho e sentem-se reconhecidos pelo trabalho exercido e pelo impacto nos resultados obtidos pela instituição.

**Figura 4** – Reconhecimento e Responsabilidade dos Funcionários.



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nesse sentido, os gestores devem usufruir de aspectos inerentes a missão de “servir o bem público” e da importância social desse trabalho, como ferramenta motivacional nas instituições públicas (Mann, 2006). De acordo com Crewson, (1997, apud Rodrigues et al., 2014, p.256), sobre a motivação no setor público, verificou-se que: “[...] além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes, em comparação aos empregados de empresas privadas” e complementa: “o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos funcionários e padrões de resultados”.

Cabe ressaltar que na percepção dos funcionários na regional analisada a participação na tomada de decisões, especialmente em assuntos que, relativamente, afetam o seu trabalho é restrita, tendo somando 28% do total dos respondentes que discordam total ou parcialmente da afirmativa de que possuem participação na tomada de decisões em geral e 19% discordam parcialmente que auxiliam na tomada de decisões que afetam diretamente o seu trabalho. Pontos estes que carecem de maior atenção por parte do gerente da unidade pelo seu potencial de desmotivação, sob essa perspectiva Braga (2012) complementa sobre o sentimento gratificante inerente a prática do serviço público ao “[...] se vincular o seu resultado a melhoria da vida das pessoas e de contribuir com o social, o que torna o conteúdo do cargo atraente. (n.p.). Tal fato pode fortalecer a motivação, e mais ainda, se for incrementado pela

participação nas decisões, atribuição de responsabilidades e apresentação pública de resultados obtidos”.

Diante do contexto apresentado, referente ao construto motivação no setor público, segundo a teoria de Herzberg, verificou-se que há equilíbrio quanto a relevância dos aspectos motivacionais e higiênico, com destaque para os aspectos motivacionais, que compõem a teoria e que remetem ao indivíduo e sua forma de perceber os objetivos e responsabilidade inerentes ao cargo ocupado. Chiavenato (2009) trouxe as seguintes contribuições acerca dessas perspectivas: “O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho”. (p. 56). Evidenciou-se, portanto, que o fator que, efetivamente, motiva os colaboradores está relacionado às recompensas simbólicas, tais como: reconhecimento do trabalho realizado e a relevância social das atividades desenvolvidas.

#### **4. Considerações Finais**

Toda organização, independentemente de seu porte ou ramo de atuação, é constituída por pessoas, tendo como relevante recurso para atingir objetivos e metas, o seu capital humano. Considerando-se que cada indivíduo é único e possui necessidades distintas, expressas de maneira diferente dos outros, as organizações devem atentar-se aos fatores motivacionais, observando-se que, o que motiva uma pessoa, pode não motivar a outra. Nesse sentido, identificar os fatores que motivam os colaboradores e que podem gerar sua satisfação ou motivação, no setor público, faz-se igualmente importante, tanto quanto no setor privado, pois o cerne da instituição sempre será seus colaboradores, bem como os resultados que precisam apresentar para a sociedade.

A motivação dos colaboradores no seu ambiente de trabalho é algo que pode determinar o sucesso ou fracasso da organização e, na instituição analisada, destacaram-se os fatores relacionados a liderança e relações interpessoais, como aspectos instigantes para o bom desempenho no cargo, bem como concluir uma tarefa desafiadora, permitindo concluir que é preciso “enxergar” as pessoas como pessoas, com potencialidades e limitações, independentemente de estarem inseridas em instituições públicas ou privadas. Portanto, a pesquisa científica, acerca da motivação humana no setor público, assim como as discussões sobre as atividades desempenhadas pelo setor de gestão de pessoal em instituições públicas,

tem um vasto território a ser analisado, pelas especificidades de cada organização e das pessoas que a compõem.

## Referências

Aires, V. F. G., & Ferreira, V. P. (2016). Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. *Revista Humanidades e Inovação*, 3(1).

Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. Brasília: Ipea.

Bergue, S. T. (2010). Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 114p. Recuperado de <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145399/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Comportamento%20Organizacional.pdf>

Bonetti, G. (2010). Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg. 78. Florianópolis-SC.

Braga, M. V. A. (2012). Motivação no setor público: desafios e reflexões. Recuperado de <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>.

Brunelli, M. G. M. (2008). Motivação no Serviço Público. 89f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) – Faculdade IBGEN, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre. Recuperado de <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>.

Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos: o capital humano das organizações (9): 498 Rio de Janeiro-RJ: Elsevier.

Farias, L. T. B. (2015). Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um *campus* descentralizado de uma Universidade Pública. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.



Gemelli, I. M. P., & Filippim, E. S. (2010). Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. *RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia*, 9(1-2), 153-180.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4a ed.) São Paulo: Atlas.

Gomes, A. A. E., & Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, (35a ed.), 9(5). Recuperado de [http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_30.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf).

Gonzalez, I. V. F. P., Oliveira, M. F. H., Souza, S. P., Behr, S. C. F., Soares, M. L., & Pelissari, A. S. (2011). Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do Estado do Espírito Santo. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 12(2). Recuperado de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>

Mann, G. A. (2006). A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33-48.

Robbins, S. P. (2002). Comportamento Organizacional, (9a ed.) São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-273.

Sá, K. (2009). Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. 92. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Spector, P. E. (2003). Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Curitiba: *Revista de Administração Contemporânea*. 7 (4).

Vieira, C. B., Vilas Boas, A. A., Andrade, R. O. B., & Oliveira, E. R. de. (2011). Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg – Gestão Estratégica*, 4 (1), Recuperado de <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Maria Gláucia Dourado Furquim – 15%

Klaus de Oliveira Abdala – 15%

Adriene Silva Andrade – 14%

José Carlos de Sousa Júnior – 14%

Daniela Cabral de Oliveira – 14%

Juliano de Caldas Rabelo – 14%

Paulo Alexandre Perdomo Salviano – 14%