

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL –
Modalidade a Distância

Camila Mognol

**MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE
SAÚDE DE NOVO XINGU-RS**

Santa Maria, RS

2015

Camila Mognol

**MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
NOVO XINGU-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal – Modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Orientador: Prof. Dr. Pascoal J. Marion Filho

Santa Maria, RS

2015

Camila Mognol

**MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
NOVO XINGU-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal – Modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Aprovado em 18 de dezembro de 2015:

Prof. Dr. Pascoal J. Marion Filho
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Roberto da Luz Jr.

Prof. Dr. Thales de Oliveira Costa Viegas

Santa Maria, RS

2015

MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE NOVO XINGU-RS

MOTIVATION AND SATISFACTION IN NEW SECRETARY OF NOVO XINGU-RS

Camila Mognol¹

Pascoal J. Marion Filho²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar a motivação a partir do grau de satisfação no trabalho dos servidores da Secretaria de Saúde do Município de Novo Xingu/RS. É uma pesquisa descritiva, que utiliza dados obtidos com questionário, elaborado com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Os resultados da pesquisa mostraram que os servidores, na sua grande maioria, estão satisfeitos e motivados. Mesmo assim, constatou-se que existe espaço para melhorias no ambiente da Secretaria de Saúde de Novo Xingu, especialmente quanto às necessidades de segurança. Algumas ações podem ser realizadas para elevar a satisfação de tais necessidades, como criar mais oportunidades de integração, com o intuito de aproximar mais as pessoas e fazê-las sentirem-se membros do grupo, além de realização de feedbacks constantes.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Servidor Público.

ABSTRACT

This article aims to evaluate the motivation from the degree of job satisfaction of the servers of the Health Department of the Municipality of Novo Xingu / RS. It is a descriptive study, which uses data obtained from questionnaire developed based on the theory of Maslow's Hierarchy of Needs. The survey results showed that the servers, the vast majority are satisfied and motivated. Still, it was found that there is room for improvement in the Health Department of Environment New Xingu, especially as the Security Needs. Some actions can be performed to increase the satisfaction of those needs and to create more opportunities for integration, in order to bring people closer together and make them feel members of the group, as well as carrying out constant feedback.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Civil Servants.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – Campus de Palmeira das Missões-RS, autora; Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

² Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1982), Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1987) e Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo - USP (1997). Atualmente é Professor Titular - Nível Único (Classe E) da Universidade Federal de Santa Maria.

1. Introdução

A motivação humana para com o trabalho vem sendo tratada como um grande desafio da atualidade. De acordo com Robbins (2005, p. 132), “a motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional.” Apesar disso, frequentemente encontra-se pessoas desmotivadas com seu trabalho. Elas sonham com um ambiente saudável de trabalho, onde tenham qualidade de vida e seus direitos básicos garantidos. (BRUNELLI, 2008).

Para Brunelli (2008), mesmo com muitas teorias indicando a importância da motivação, pouco se comenta a respeito do tema na área pública. O autor também afirma que os efeitos causados pela falta de motivação das pessoas no trabalho são facilmente percebidos e causam uma série de consequências negativas tanto para a organização quanto para os trabalhadores. Nas empresas, haverá perda na produtividade e na qualidade de seus produtos ou serviços; Nos trabalhadores, podem surgir doenças físicas e mentais, estresse, depressão. Ainda, podem perceber baixa produtividade e desempenho, absenteísmo, falta de interesse na realização de suas tarefas, aumento de erros e falta de comprometimento com a organização.

Isso ocorre especialmente no setor público, onde vários fatores, como estabilidade, posicionamento político, tempo de serviço, dentre outros, acabam por afetar o desenvolvimento motivacional dos servidores públicos no desempenho de suas atividades, o que acaba gerando enorme prejuízo à coletividade.

Dell`Agnelo e Silva (2012) expõem que as organizações privadas oferecem incentivos aos funcionários através de cursos, treinamentos e outros tipos de aperfeiçoamento profissional, bem como participação nos resultados e planos de saúde, entre outros benefícios. Já no serviço público, não há esse mesmo dinamismo da iniciativa privada, e torna-se mais complexo executar programas de incentivos.

Porém, da mesma forma que outras organizações, a Secretaria Municipal de Saúde do Município de Novo Xingu/RS, possui como meta o bom atendimento de suas demandas, e, para isso, deseja atrair e reter servidores motivados que se engajem no objetivo proposto, reduzindo índices de absenteísmo, e aumentando o nível de satisfação das pessoas com seu trabalho.

Portanto, revela-se necessário um estudo para responder o seguinte questionamento: Como está a motivação e a satisfação dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Novo Xingu, RS?

Neste sentido, o objetivo do presente artigo é avaliar a motivação e a satisfação dos servidores municipais da Secretaria Municipal de Saúde. Este estudo justifica-se pela importância da gestão de pessoas na vida das organizações. E, considerando que a administração pública vem evoluindo, e busca a satisfação do cidadão e usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficácia organizacional, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados. (BRUNELLI, 2008).

Sendo assim, uma pesquisa que oportunize conhecer os fatores que influenciam a motivação e a satisfação das pessoas no trabalho será de grande valia para a Secretaria Municipal de Saúde, pois permitirá o surgimento de novas ideias, que contribuirão para melhorar a motivação e o ambiente de trabalho.

O artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico, objetivando um embasamento para o desenvolvimento do trabalho. Os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração do trabalho estão na terceira seção, e a quarta traz os resultados e a discussão. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Motivação no Trabalho

A motivação é um dos temas muito discutidos e geradores de grande interesse em gestão de pessoas. Oliveira (2010) menciona que refletir sobre a motivação nada mais é que do que refletir sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam de determinada forma.

Este mesmo autor ainda afirma que motivação tem a ver com uma força interna que move as pessoas a certas ações. Talvez essa não seja uma explicação lógica sobre o real sentido de motivação; o que se sabe é que ela está relacionada ao comportamento humano e aos estímulos que este recebe do ambiente.

Robbins (2005, p. 132) afirma que motivação pode ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ainda, afirma que se pode extrair dessa definição três elementos chaves, que são: intensidade, direção e persistência. A intensidade está se referindo a quanto esforço a pessoa despende. A direção, por sua vez, conduz a resultados favoráveis; e

persistência, refere-se ao tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço. Ou seja, pessoas motivadas se mantêm na realização de uma tarefa até que atinjam seus objetivos.

Para Soto (2005), a motivação está ligada à força interna de cada indivíduo, e esta surge de uma necessidade também interna que impulsiona e guia as pessoas para manterem sua conduta até o alcance das metas ou objetivos pretendidos.

Já na visão de Chiavenato:

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provinho do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação esta relacionada com o sistema de cognição da pessoa. (CHIAVENATO, 2008, p. 63).

Na concepção de Brunelli (2008), nenhuma pessoa consegue motivar outra pessoa, mesmo que seja o administrador, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. Mas ele afirma que é possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. E quando o gestor cria, no ambiente de trabalho, possibilidades de motivação.

2.2 Motivação do Trabalho no Serviço Público

Muito se fala em relação à motivação das pessoas no trabalho, sendo que existem muitos estudos e autores abordando sobre o tema, como, por exemplo, Chiavenato, Vecchio e Robbins. Contudo, quando se busca informações com relação a este tema, no setor público, nota-se que ele não possui tanto estudo quanto nas demais áreas.

Em uma administração pública eficiente, busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e, neste sentido, a falta de motivação e de compromisso, a falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparece como o fator que mais gera insatisfação dos destinatários do serviço público, e, por sua vez, um desafio para o gestor. (CORDEIRO et al., 2012).

Para Braga (2012), um dos problemas que atrapalham o processo de motivação são as pessoas que optam por concursos públicos sonhando com os fatores ambientais (carga horária, estabilidade e salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo que

realmente motiva o servidor. Isso gera armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e com os benefícios, de forma concomitante.

Contudo, não se encontra na legislação brasileira um amparo específico para a gestão dos recursos humanos. Dessa forma, os gestores públicos com experiências da área privada e os que possuem o interesse em propiciar condições de trabalho motivadoras seguem numa busca constante de modelos e ideias extraídas do setor privado para buscar a motivação dos servidores e a satisfação do cidadão como usuário final dos serviços públicos. (BRAGA, 2012).

2.3 Teorias Motivacionais

De acordo com Bergamini (2006), o interesse pela motivação humana pode ser observado já nas obras dos primeiros pensadores da humanidade. Na maioria filósofos, tinham a preocupação em entender e explicar o comportamento dos seres humanos. Apesar disso, demorou muito tempo até esse assunto chegar a fazer parte do dia a dia das organizações.

Antes da Revolução Industrial, a forma de motivar as pessoas no trabalho era através de punições, de natureza psicológica, financeiras e físicas. Durante a Revolução Industrial, surgiram investimentos mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais. Então, as punições foram deixadas de lado, mas ainda permanecia o medo nas pessoas. (BERGAMINI, 2006).

De acordo com Marras (2007), foi Frederick Taylor que iniciou a discussão sobre motivação, por volta do início do século XX, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador.

Mas a abordagem das relações humanas nas organizações surge, efetivamente, com a experiência de Hawthorne, por volta de 1930, realizada pelo professor de Harvard, Elton Mayo. Essa experiência concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais. (SANTOS, 2008).

Foi a partir da abordagem das relações humanas que surgiram as teorias da motivação, as quais têm abordagem intrínseca e extrínseca. A primeira relaciona-se com as necessidades interiores de cada pessoa, e tem como princípio que ninguém é responsável por motivar ninguém; o que se pode fazer é estimular, incentivar e provocar a motivação no outro. A segunda abordagem pressupõe que o comportamento humano pode ser planejado, modelado

ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente.

Conforme já mencionado, encontra-se uma divisão entre as teorias motivacionais. Sendo elas, as extrínsecas (behavioristas ou comportamentalistas), e intrínsecas (cognitivas). Ambas seguem o princípio de que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento, sempre tendendo a um estado de equilíbrio interno. Ao se sentirem desconfortáveis, surgirá nas pessoas um estado de tensão que permanecerá até que a sensação de prazer seja novamente estabelecida. É a busca dessa sensação que as motivará. (SANTOS, 2008).

Este mesmo autor expõe a diferença entre ambas as teorias: enquanto os comportamentalistas acreditam que a necessidade que conduz a motivação está fora da pessoa, pois nasce de fatores extrínsecos, os cognitivistas acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia, sendo a necessidade gerada internamente, conforme suas representações. Os comportamentalistas acreditam ser possível e necessário aprender a motivar os outros, enquanto os cognitivistas acreditam que ninguém motiva ninguém, ou seja, a motivação deve nascer de cada pessoa por próprio impulso.

Outra forma de divisão entre as teorias motivacionais bastante conhecidas, e relacionadas ao objetivo de estudo da motivação, são chamadas Teorias de Processo e de Conteúdo, objetos deste estudo. A primeira estuda "o que" motiva o comportamento humano; e a segunda, "como" o comportamento humano é motivado. Cabe, ainda, ressaltar que uma mesma teoria pode ter componentes tanto extrínsecos quanto intrínsecos. (ROBBINS, 2005).

2.3.1 Teorias de Conteúdo

De acordo com Macêdo (2007), as teorias de conteúdo dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como pontos de desenvolver o processo motivacional. As mais conhecidas - e trabalhadas neste artigo - são: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG), Teoria das Necessidades Adquiridas e Teoria dos Dois Fatores.

a) Teoria das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, na década de 1950, desenvolveu uma teoria com base nas necessidades humanas, fundamental para os debates futuros sobre a motivação. Seus estudos

estavam voltados para a análise da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano. (MOTTA, 2002).

Vergara (2006) contribui, afirmando que Maslow acreditava que as necessidades humanas estavam organizadas hierarquicamente e o que nos motiva a tomar alguma atitude é a busca para satisfazê-las. Para isso, identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização, tendo como aspecto fundamental a suposição de que cada tipo de necessidade deve, geralmente, ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta.

Chiavenato (2003) afirma que a teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis, dispostos em forma de pirâmide, conforme Figura 1. Na base da pirâmide estão as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; no topo da pirâmide estão dispostas as necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser: são necessidades sociais, de estima e de autorrealização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo se torna dominante.

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2003, p. 67.

Robbins (2005, p. 133) traz sua definição sobre cada um dos níveis:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização, autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Vieira et al. (2011, p.11) ressaltam que:

Da perspectiva da motivação, a teoria diria que, embora nenhuma necessidade seja algum dia totalmente gratificada, uma necessidade substancialmente satisfeita não motiva mais. Logo, de acordo com Maslow, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

Chiavenato (2004, p. 68), baseado em Maslow, contribui afirmando que “uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais”.

Na concepção de Silva e Rodrigues (2007, p. 26) Maslow “propõe que a correta teoria motivacional deveria presumir que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa”.

b) Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERG)

Esta teoria surge como aperfeiçoamento à Teoria das Necessidades de Maslow, e seu criador foi Clayton Alderfer (1973). Através desta teoria, Alderfer transforma os cinco grupos motivacionais criados por Maslow em apenas três: Existência, Relacionamento e Crescimento.

Estas três necessidades são relacionadas, conforme descrição de Robbins (2005, p. 136), da seguinte forma:

O grupo de existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de relacionamento – o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de crescimento - um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características de necessidade de autorrealização.

Ainda, conforme Chiavenato (2004), enquanto na teoria de Maslow cada necessidade deveria ser suprida uma de cada vez, na teoria ERG todas as necessidades podem ser ativadas ao mesmo tempo, ou uma necessidade de nível mais alto pode estar ativa em determinado momento sem que uma necessidade de nível inferior esteja totalmente atendida.

Silva e Rodrigues (2007, p. 33) também contribuem para o estudo desta teoria:

Outro fator observado é que, na teoria ERG, existe uma dimensão chamada frustração-regressão, ou seja, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível mais baixo. Por exemplo, uma incapacidade de crescer pessoalmente na organização pode aumentar o desejo de cobrar melhores condições de trabalho; logo, a frustração pode levar a regressão, a uma necessidade de nível mais baixo. Esse fato contraria o que Maslow dizia sobre a estagnação do indivíduo em determinado nível de necessidade até que essa fosse atendida.

Esta mesma afirmação é defendida por Robbins (2005). E cabe ressaltar que cada pessoa possui variáveis pessoais que podem interferir na importância de cada grupo de necessidades.

c) Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Esta teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe, e enfoca três necessidades: realização, poder e associação. São definidas, de acordo com Robbins (2005, p. 138), da seguinte forma:

Necessidade de realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

Necessidade de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente.

Necessidade de associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Robbins (2005) relata sobre a necessidade de realização e inclinação para o sucesso que as pessoas têm, buscando a realização profissional mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Já a necessidade de poder é o desejo de causar impacto e ter influência sobre as outras pessoas. E a necessidade de associação está relacionada com a busca por amizades, cooperação em vez de competição e compreensão.

Ferreira et al. (2006) afirmam que uma das maiores contribuições desta teoria para o ambiente organizacional é que ela traz a importância de ajustar as pessoas ao trabalho. Ou seja, ter as pessoas certas nos lugares certos. Para que assim não haja desperdícios de talentos.

d) Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, por volta dos anos 50, formulou a teoria dos dois fatores, onde concluiu que o homem tem dois grupos de necessidades. Um é atendido por fatores da natureza intrínseca

(fatores da motivação), e outro da natureza extrínseca (fatores de higiene), alicerçando a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. (VERGARA, 2006).

Robbins (2005), em sua obra, também cita a Teoria de Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg, também chamada Teoria da higiene-motivação, que aborda a motivação e a satisfação das pessoas.

De acordo com Silva e Rodrigues (2007, p. 37):

A teoria da motivação de Herzberg faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Os fatores que levam a satisfação no trabalho são denominados de higiênicos. Estes fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Chiavenato (2004, p. 69) apresenta a seguinte definição dos fatores higiênicos e de motivação:

Fatores higiênicos – Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebida, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Quando estes fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.

Fatores motivacionais – Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Conforme Vieira et al. (2011, p. 12), “os fatores higiênicos dizem respeito ao modo como as pessoas são tratadas pela organização e os fatores motivacionais estão ligados ao uso que a organização faz da energia motivacional de cada um”.

2.3.2 Teorias de Processos

Na visão de Dell`Agnelo e Silva (2012, p. 17) “as teorias de processo apresentam uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento humano.” As teorias de processos abordadas neste artigo são a Teoria da Equidade, Teoria da Expectativa e Teoria de Estabelecimento de Metas.

a) Teoria da Equidade de Adams

Adams, por volta de 1965, parte do princípio de que o indivíduo, na situação de trabalho, realiza continuamente comparações entre suas contribuições - desempenho, responsabilidades, formação profissional - e as compensações que recebe - salários, status atribuído, reconhecimento - com as dos outros empregados, numa relação de comparação social. (PÉREZ-RAMOS, 1990).

De acordo com Robbins (2005), esta teoria trata das comparações feitas entre colegas de trabalho com relação a esforços, experiências, competências, remunerações, dentre outros fatores. Essa comparação pode gerar sentimento de injustiça em alguém por não estar sendo recompensado como espera ou então por estar sendo recompensado demais.

Silva e Rodrigues (2007, p. 48) contribuem com este estudo afirmando que Adams formulou esta teoria com o intuito de “mostrar como, a partir das relações entre trocas sociais, o comportamento do indivíduo é influenciado. A teoria especifica também os caminhos pelos quais os indivíduos irão responder a tal situação”.

b) Teoria da Expectativa de Vroom

Victor H. Vroom, em 1964, aparece com a “Teoria da Expectativa”, que destaca as diferenças individuais e as diferentes situações em que as pessoas estão envolvidas. Para Chiavenato (2006, p. 67), “a teoria de Vroom está mais dentro da linha atualmente aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos”. A teoria está baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes em relação ao trabalho, fazendo com que tomem decisões de acordo com o que mais lhe cabe no momento.

O autor argumenta que o nível de produtividade de cada indivíduo depende de três forças básicas: expectativas, que são os objetivos individuais, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, entre outros; recompensas, que é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais; e as relações entre expectativas e recompensas, que é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Neste sentido, a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo que avalia as consequências de cada

alternativa de ação e satisfação, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

Na concepção de Robbins (2005), esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto esforço se isso tiver como resultado boa avaliação, desempenho e resultados organizacionais positivos.

c) Teoria de Estabelecimento de Metas de Edwin Locke e Gary Latham

A teoria do estabelecimento de metas tem como princípio que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade. (CAVALCANTI, 2005).

Locke, por volta dos anos 60, propôs que um objetivo a ser alcançado é a maior fonte de motivação no trabalho, pois determina para o funcionário o quanto de esforço deverá ser empreendido na tarefa e o que precisa ser feito para a realização desta. Segundo o autor, objetivos específicos melhoram o desempenho; objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles considerados fáceis; o *feedback* conduz a melhores desempenhos. (ROBBINS, 2005).

Cavalcanti (2005) ainda colabora com o estudo afirmando que para aumentar os níveis de motivação as metas precisam ter algumas características específicas: ser aceitável, de maneira a fazer sentido para os indivíduos, sem que estes entrem em conflito com os seus valores pessoais; que sejam estabelecidas em conjunto com o funcionário, tornando assim mais fácil sua aceitação; desafiadoras, mas ao mesmo tempo possíveis de serem alcançadas; e ainda, devem ser específicas, quantificáveis e mensuráveis.

Ainda com base em Robbins (2005), esta teoria desenvolve a ideia de que quando os objetivos e metas são estabelecidos de forma específica, são mais fáceis de serem atingidos. É uma abordagem cognitiva e sugere que os propósitos de uma pessoa orientam suas ações.

3. Metodologia

Este artigo caracteriza-se como pesquisa aplicada. Esse tipo de pesquisa possui interesse prático, tendo como objetivo aplicação de seus resultados para a solução de problemas reais (MARCONI; LAKATOS, 2007). Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratório-descritiva.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, este trabalho se caracteriza como sendo um estudo de caso, objetivando investigar a motivação e a satisfação no serviço público com os servidores da Secretaria Municipal de Saúde do município de Novo Xingu/RS. Foi elaborado um questionário, com base na Teoria das Necessidades de Maslow, e entregue a todos os 23 servidores, sendo respondido por 21 servidores, pois dois não estavam exercendo suas atividades, em virtude de férias e licença-maternidade. Este trabalho foi realizado entre o período de 05 a 10 de novembro de 2015.

Foi utilizada no questionário a *escala Likert*, com cinco pontos, ou seja, de 1 a 5, com o 1 correspondendo a insatisfeito, 2 pouco satisfeito, 3 satisfeito, 4 muito satisfeito e 5 extremamente satisfeito.

Por fim, para análise e interpretação dos dados, foi utilizado o *software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) e Excel*.

4 Resultados e Discussão

Nesta sessão encontram-se os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada. Inicialmente, foi analisado o perfil dos respondentes, e depois identificadas as variáveis relacionadas à teoria motivacional escolhida para basear esta pesquisa - a Teoria das Necessidades de Maslow.

4.1 Perfil dos Respondentes

Conforme já mencionado, esta pesquisa foi aplicada aos servidores da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Novo Xingu.

Com relação a variável sexo, 81% dos servidores efetivos da Secretaria Municipal de Saúde são do sexo feminino e 19% são do sexo masculino.

Na variável idade, 61,9% encontram-se entre 18 e 25 anos; 23,8% têm entre 25 e 35 anos; e 14,3% estão entre 45 e 55 anos de idade.

Acerca da variável escolaridade, constatou-se que 19% possuem o Ensino Fundamental; 42,9% cursaram o Ensino Médio; 14,3% têm Ensino Superior; e 23,8% são especialistas.

Ainda, a respeito da variável tempo de serviço junto à Secretaria Municipal de Saúde de Novo Xingu, 19% têm de um a três anos de serviço; 23,8%, de três a cinco anos; 28,6% contam de cinco a 10 anos; e 28,6%, de 10 a 15 anos.

Por fim, observa-se que há predominância de público feminino na Secretaria de Saúde, representando 81%. Com relação à faixa etária dos funcionários, constatou-se que 61,9% têm idade entre 25 e 35 anos. Quanto à escolaridade, é possível notar que 42,9% dos servidores possuem ensino médio, e que 23,8% são especialistas. Cabe destacar que não há nenhum servidor com nível de mestrado e doutorado. Com relação ao tempo de serviço, é possível notar uma distribuição semelhante entre as escalas utilizadas.

4.2 Análise dos fatores investigados da Teoria das Necessidades de Maslow

Após a identificação do perfil dos servidores públicos efetivos da Secretaria de Saúde, apresenta-se uma análise das cinco hierarquias presentes da Teoria das Necessidades de Maslow, sendo elas: Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais, Necessidades de Estima e Necessidades de Autorrealização, dando ênfase para os maiores percentuais.

4.2.1 Necessidades Fisiológicas

Vecchio (2014) afirma que as necessidades fisiológicas representam o nível mais baixo da hierarquia de Maslow, e incluem as necessidades de alimento, água, sono, oxigênio, calor e ausência de dor. Estão relacionadas com o ambiente de trabalho, necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, dentre outros.

Tabela 1 – Grau de satisfação das necessidades fisiológicas na Secretaria de Saúde

Necessidades Fisiológicas	Satisfação (%)					Total
	I	PS	S	MS	ES	
Condições adequadas para o trabalho?	4,8	14,3	52,4	23,8	4,8	100
Ambiente de trabalho dinâmico?	-	38,1	38,1	19	4,8	100
Horário de trabalho?	4,8	9,5	66,7	9,5	9,5	100
Qualidade de vida no ambiente de trabalho?	4,8	23,8	57,1	14,3	-	100

Fonte: Resultados da pesquisa.

Com relação à análise da primeira hierarquia de necessidades de Maslow, pode-se afirmar que há satisfação em relação às condições de trabalho, pois 52,4% estão satisfeitos e 23,8% muito satisfeitos. Quando perguntados sobre o ambiente de trabalho, se este é dinâmico, 38,1% afirmam que estão satisfeitos; 19% estão muito satisfeitos; e 38,1% pouco satisfeitos.

Em relação ao horário de trabalho, 66,7% estão satisfeitos. Mas quando se fala em qualidade de vida no ambiente de trabalho, 57,1% estão satisfeitos e 23,8% estão pouco satisfeitos.

Em resumo, com base na tabela 1, esta hierarquia demonstra que 53% dos servidores estão satisfeitos com relação às necessidades fisiológicas. No entanto, existem 25% dos servidores entre as escalas de insatisfeitos e pouco satisfeitos. Isso é relativamente significativo, levando-se em conta que esta hierarquia é apresentada por diversos autores, inclusive Chiavenato (2004, p. 66), como sendo a base da pirâmide. Ele ainda afirma que “quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento da pessoa”. Pode-se afirmar, portanto, que 25% das pessoas estão suscetíveis a terem seus comportamentos influenciados, a fim de buscar motivação nesta hierarquia.

4.2.2 Necessidades de Segurança

Para Robbins (2006), as necessidades de segurança incluem segurança e proteção contra os danos físicos e emocionais. No trabalho, referem-se à necessidade de estabilidade de emprego, remuneração adequada, condições seguras de trabalho, além de outras.

De acordo com a tabela 2, observa-se que quando se fala em remuneração e benefícios sociais, grande parte dos servidores está insatisfeita ou pouco satisfeita. No campo da qualificação profissional em relação às oportunidades proporcionadas, há 52,4% satisfeitos e 14,3% muito satisfeitos, enquanto 14,3% estão pouco satisfeitos e 19% insatisfeitos. Mesma situação se repete em relação ao feedback.

Tabela 2 – Grau de Satisfação das necessidades de segurança na Secretaria de Saúde

Necessidades de Segurança	Satisfação (%)					Total
	I	PS	S	MS	ES	
Questões salariais – a remuneração recebida é adequada para as suas atividades?	14,3	47,6	28,6	4,8	4,8	100
Questões Relacionadas a Benefícios Sociais. Você está satisfeito com os benefícios sociais oferecidos ao funcionalismo público municipal?	33,3	28,6	33,3	4,8	-	100
Qualificação profissional em relação às oportunidades que a Prefeitura proporciona aos funcionários:	19	14,3	52,4	14,3	-	100
<i>Feedback</i> (retorno, avaliação) sobre as tarefas realizadas.	19	14,3	52,4	14,3	-	100

Fonte: Resultados da pesquisa.

Na tabela 2, é possível observar um resumo com relação a esta necessidade. Percebe-se que 41,7% dos respondentes estão satisfeitos com essa hierarquia, 26,2% estão pouco satisfeitos e 21,4% estão insatisfeitos. Torna-se um número relevante se somarmos ambos, pois são 47,6% de pessoas que não estão satisfeitas. Para Chiavenato (2004, pg. 67), esta também é uma hierarquia pertencente à base da pirâmide. Ele afirma, ainda, que ela tem uma grande importância, já que a insatisfação neste caso pode provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto à sua permanência no trabalho. Este gráfico demonstra que praticamente metade do grupo analisado busca a motivação nessa hierarquia.

4.2.3 Necessidades Sociais

Chiavenato (2004) estabelece que as necessidades sociais estão relacionadas com a vida associativa das pessoas junto às demais. São necessidades de associação, de amizades, aceitação por parte dos colegas e gestores, trocas de afeto e de amor.

Na pesquisa realizada junto aos servidores, nota-se que há um bom relacionamento entre colegas, pois 61,9% estão satisfeitos e 14,3% estão muito satisfeitos. No relacionamento com os gestores, 47,6% estão satisfeitos, enquanto 19% estão pouco satisfeitos. No trabalho em equipe, 47,6% estão satisfeitos e 28,6% pouco satisfeitos, mesmo havendo um bom

relacionamento entre colegas. Quando se fala em sentimento de pertencer ao grupo, 42,9% estão satisfeitos, 23,8% estão pouco satisfeitos e 19% insatisfeitos.

Tabela 3 – Grau de Satisfação das necessidades sociais na Secretaria de Saúde

Necessidades Sociais	Satisfação (%)					Total
	I	PS	S	MS	ES	
Relacionamento entre os Colegas:	4,8	14,3	61,9	14,3	4,8	100
Relacionamento com as Chefias:	9,5	19	47,6	14,3	9,5	100
Trabalho em equipe:	9,5	28,6	47,6	14,3	-	100
Participação no Grupo - Nos momentos ou ocasiões patrocinados pela Prefeitura (confraternização e união do grupo de funcionários) como você se sente:	19	23,8	42,9	14,3	-	100

Fonte: Resultados da Pesquisa.

De acordo com a tabela 3, nota-se que 67,9% dos servidores estão satisfeitos, muito satisfeitos e extremamente satisfeitos em relação às necessidades sociais, enquanto 32,1% estão pouco satisfeitos e insatisfeitos, e podem ter comportamentos individuais na busca pela motivação.

Na visão de Chiavenato (2004), as necessidades sociais vão surgir na pessoa quando as necessidades de nível mais baixos forem relativamente atendidas. Diz, ainda, que quando estas não forem satisfeitas o suficiente, a pessoa não terá uma boa relação com as demais que a cercam. Chiavenato (2004, p. 67) continua sua contribuição ao afirmar que “a frustração dessas necessidades conduz à falta de adaptação social e à solidão”.

4.2.4 Necessidades de Estima

Nesta hierarquia, as necessidades estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, ou seja, autoavaliação e autoestima. Relaciona-se ainda as responsabilidades, reconhecimento e carreira. (Chiavenato 2004).

De acordo com a tabela 4, 38,1% estão satisfeitos e 47,6% muito satisfeitos com o cargo que estão desempenhando. Em relação à igualdade de tratamento, 47,6% estão satisfeitos e 28,6% estão insatisfeitos. Sobre o reconhecimento profissional, 47,6% dos servidores estão satisfeitos, enquanto 23,8% estão pouco satisfeitos e 19% insatisfeitos. Em relação ao respeito recebido dos colegas, 47,6% estão satisfeitos e 23,8% muito satisfeitos. Na

autoimagem positiva, 61,9% estão satisfeitos e 23,8% muito satisfeitos. Já com relação à progressão na carreira, apenas 38,1% estão satisfeitos, enquanto 28,6% estão pouco satisfeitos e 23,8% insatisfeitos.

Tabela 4 – Grau de satisfação das necessidades de estima na Secretaria de Saúde

Necessidades de Estima	Satisfação (%)					Total
	I	PS	S	MS	ES	
Como você se sente em relação ao cargo que está desempenhando?	4,8	4,8	38,1	47,6	4,8	100
Em relação à equidade (igualdade) na Prefeitura, o tratamento que lhe é dispensado é igualitário?	28,6	9,5	47,6	4,8	9,5	100
Reconhecimento profissional?	19	23,8	47,6	9,5	-	100
Respeito recebido dos colegas?	4,8	9,5	47,6	23,8	14,3	100
Autoimagem positiva?	4,8	4,8	61,9	23,8	4,8	100
Progressão na carreira?	23,8	28,6	38,1	9,5	-	100

Fonte: Resultados da pesquisa.

Como se pode observar na tabela 4, a maioria dos respondentes afirma estar satisfeito ou além de satisfeito, representando 72,2%, enquanto 27,8% não estão satisfeitos, e buscam, portanto, a motivação. Chiavenato (2004) relata que “a satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.” Ainda, afirma que o não atendimento ou a frustração em relação a estas necessidades pode “produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias”.

4.2.5 Necessidades de Auto Realização

Robbins (2006, p. 133) expõe que esta é a necessidade mais elevada da pirâmide, e que aqui está a intenção de uma pessoa em “tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser.”. Estas necessidades estão relacionadas com a autonomia, a independência, autocontrole, além da plena realização, desafios no trabalho, poder de influências nas decisões, dentre outros. (Chiavenato, 2004)

Com base na tabela 5, observa-se que a maioria dos servidores se considera pessoas bem-sucedidas, enquanto 19% não se consideram. Também, é importante notar que

praticamente todos os respondentes têm prazer em desempenhar seu trabalho, atingindo 95,2%. Mas 19% não consideram seu trabalho desafiante. Em relação ao sentimento de competência na realização das tarefas, 38,1% estão satisfeitos, 28,6% muito satisfeitos e 23,8% extremamente satisfeitos.

Tabela 5 - Grau de satisfação das necessidades de Autorrealização na Secretaria de Saúde

Necessidades de Auto Realização	Satisfação (%)					Total
	I	PS	S	MS	ES	
Você se considera uma pessoa bem-sucedida?	-	19	42,9	28,6	9,5	100
Em relação ao trabalho que está desempenhando (a tarefa em si): Você tem prazer em desempenhar o seu trabalho?	-	4,8	38,1	38,1	19	100
Seu trabalho é desafiante?	-	19	38,1	33,3	9,5	100
Sentimento de competência para realizar as tarefas?	-	9,5	38,1	28,6	23,8	100

Fonte: Resultados da pesquisa

A tabela 5 demonstra que a maioria dos servidores está em um nível de satisfação em relação a esta hierarquia. Apenas 13,1% dos respondentes não estão satisfeitos. De acordo com Chiavenato (2004), as necessidades de autorrealização “levam a pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida”. Nas demais hierarquias, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, e esta é a única diferente, porque a necessidade de autorrealização pode ser insaciável, ou seja, quanto mais satisfação se alcança, mais importantes as pessoas se sentirão e se mostrarão motivadas a atingir novos retornos. Na análise desta hierarquia, nota-se que a maioria dos servidores estão motivados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostram que em todos os níveis da Hierarquia de Necessidades de Maslow grande parte dos servidores estão satisfeitos com relação aos fatores investigados. Com exceção da Necessidade de Segurança, onde encontrou-se os maiores níveis de insatisfação, demonstrando que um percentual dos servidores não está motivado. O que se observa é que a remuneração recebida e os benefícios podem estar interferindo neste

comportamento. Cabe destacar que as Necessidades de Autorrealização têm os maiores índices de satisfação e motivação encontrados na análise dos dados.

Utilizando, também, a Teoria dos dois fatores de Herzberg, para enriquecer ainda mais o resultado desta pesquisa, as três primeiras necessidades investigadas referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, sendo, portanto, um fator higiênico, os quais apenas evitam a insatisfação. Assim, pode-se observar que há um nível alto de satisfação envolvendo as Necessidades Fisiológicas e Sociais. Existe em torno de 47,6% de insatisfação contra apenas 52,5% de satisfação nas Necessidades de Segurança, o que deve causar preocupação para o órgão analisado.

Já as duas necessidades do topo da pirâmide, denominadas Necessidades de Estima e de Autorrealização, são fatores motivacionais, referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas, e trazem satisfação e motivação. Observa-se um resultado de motivação por grande parte dos servidores, sendo 72,2% nas Necessidades de Estima e 87% em Autorrealização, números estes significativos.

Como sugestões de melhorias, e sabendo que a questão da remuneração é algo mais difícil de ser trabalhado, por se tratar de uma análise de profissionais ocupantes de cargo de provimento efetivo, cabe ressaltar que a Secretaria de Saúde, pode estar trabalhando no intuito de criar um ambiente de trabalho mais dinâmico, que proporcione uma maior integração entre os servidores. Além de buscar formas de tratamento igualitário e realizar feedback, também podem acontecer estratégias interessantes no intuito de elevar e manter a satisfação encontrada nas Necessidades Fisiológicas, de Segurança e Sociais.

Através desta pesquisa, pode-se afirmar que a maioria dos servidores estão satisfeitos e motivados com seu trabalho e as condições que lhes são oferecidas para a realização de suas atividades.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 29 maio 2015.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no Serviço Público**. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios MBA em Gestão Pública. Porto Alegre, 2008.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. -5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006

CORDEIRO *et al.* Maria Inês Gonçalves Medeiros. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea: Uma Análise No Instituto Federal Sul-rio-grandense – Ifsul**. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97661?show=full>> Acesso em: 01 jun. 2015.

DELL'AGNELO, Juliana; DA SILVA, Guilherme Júlio. **Motivação no setor público municipal**. 2012. Disponível em: <http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_setor_publico_municipal.pdf>. Acesso em: 02 set. 2015.

FERREIRA, André; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. XIII SEMEAD – Seminários em Administração – USP, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>> Acesso em: 02 set. 2015.

MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9. ed., Rio de Janeiro, FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, M.A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo. Saraiva, 2010.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, v.1, n.2, São Paulo, dez/1990.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Eronildes Manoel Dos. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Uberlândia-MG, 2008, disponível em:
<<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes3.shtml>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

SOTO, E. **Comportamento Organizacional. O impacto das emoções**. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

VECHIO, R. P. **Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos**. (Tradução: Roberto Galman). São Paulo: Cengage Learning, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, C.B. et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Universidade Federal de Lavras, 2011. Disponível em:
<<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2015.