REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

FATORES ORGANIZACIONAIS E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CÁCERES/MT

ORGANIZATIONAL FACTORS AND MOTIVATION AT WORK IN THE PUBLIC SECTOR: A STUDY IN THE MUNICIPALITY OF CÁCERES/MT

Ciências Sociais Aplicadas • 14/05/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/778610752

Raiane Vieira da Silva[1]

Vanessa Ferreira da Silva[2]

Enezio Mariano da Costa[3]

Julio Cezar de Lara[4]

Aldo Cesar da Silva Ortiz[5]

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar os fatores organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores efetivos municipais de Cáceres/MT. Para alcançar o objetivo proposto, a pesquisa buscou responder à seguinte problemática: quais os fatores organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores efetivos municipais de Cáceres/MT? A fim de responder a essa questão, inicialmente, buscou-se nas principais teorias motivacionais, as variáveis que influenciam a motivação e satisfação no trabalho dos indivíduos e, a partir disso, foram investigados quais fatores organizacionais internos estão relacionados à motivação no trabalho dos servidores do quadro efetivo da entidade, especificamente, aqueles vinculados a carreira de professor da educação básica, que constituíram a amostra da pesquisa. A metodologia adotada incluiu uma abordagem qualitativa utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário com questões padronizadas aplicados aos servidores efetivos. Os resultados demonstram que o relacionamento com chefias e colegas é essencial para a motivação no trabalho, enquanto o reconhecimento e a valorização, apesar de positivos, precisam de reforço. A percepção de oportunidades de crescimento é mista, com servidores apontando a necessidade de um plano de carreira mais estruturado, o que está alinhado às teorias de motivação de Herzberg e Vroom. A infraestrutura, embora considerada relevante para a motivação, apresenta deficiências que, na percepção dos servidores, impactam a produtividade. Em síntese, o estudo sugere que a administração municipal pode elevar a motivação e a satisfação dos servidores por meio de políticas mais robustas de valorização e melhorias nas condições de trabalho, promovendo um ambiente mais colaborativo e eficiente.

Palavras-chave: Teorias Motivacionais; Motivação; Serviço Público; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the organizational factors that are related to the motivation of the municipal civil servants of Cáceres/MT. To achieve the proposed objective, the research sought to answer the following question: what are the organizational factors that are related to the motivation of the municipal civil servants of Cáceres/MT? In order to answer this question, initially, the main motivational theories were searched for the variables that influence the motivation and job satisfaction of individuals and, from there, it was investigated which internal organizational factors are related to the motivation at work of the civil servants of the entity, specifically, those linked to the career of basic education teacher, who constituted the research sample. The methodology adopted included a qualitative approach using as a data collection instrument a questionnaire with standardized questions applied to the civil servants. The results demonstrate that the relationship with bosses and colleagues is essential for motivation at work, while recognition and appreciation, although positive, need reinforcement. The perception of growth opportunities is mixed, with civil servants pointing out the need for a more structured career plan, which is in line with Herzberg and Vroom's motivation theories. Infrastructure, although considered relevant for motivation, has deficiencies that, in the civil servants' perception, impact productivity. In summary, the study suggests that the municipal administration can increase civil servants' motivation and satisfaction through more robust policies of appreciation and improvements in working conditions, promoting a more collaborative and efficient environment.

Keywords: Motivational Theories; Motivation; Public Service; People Management.

1. INTRODUÇÃO

As organizações, em contexto global, têm enfrentado transformações substanciais em suas práticas gerenciais, tais transformações emergem da adaptação a um cenário de globalização e competitividade, o que intensificou a dependência das organizações em relação aos seus colaboradores. Diante deste cenário, surge uma demanda crescente por funcionários qualificados, comprometidos e proativos e, consequentemente, torna-se cada vez mais relevante a adoção de estratégias na área de gestão de pessoas, que visam valorizar e manter os talentos organizacionais (Oliveira *et al.*, 2012).

Nesse sentido, nas organizações, tanto públicas quanto privadas, a preocupação com o nível de satisfação dos funcionários é constante, uma vez que a motivação deles no trabalho tem um impacto substancial em seu desempenho (Klein; Mascarenhas, 2016). A motivação é frequentemente descrita como a energia que impulsiona as ações das pessoas, representando a disposição interna que as leva a se empenharem continuamente em benefício da organização em que estão inseridas, desde que esse empenho também atenda às suas próprias necessidades (Bichet; Vargas, 2021).

Nesse estudo serão abordadas algumas teorias motivacionais como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), Teoria X e Y de McGregor (1960), Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), Teoria da Expectativa de Vroom (1964), dentre outras. Cada uma dessas teorias aborda diferentes aspectos da motivação humana,

desde necessidades básicas até aspirações pessoais e expectativas de recompensa, que buscam explicar e entender os fatores que influenciam o comportamento humano em relação à motivação para alcançar metas e objetivos.

Neste contexto, a literatura de gestão de pessoas aborda diferentes fatores relacionados a motivação no trabalho, tais como práticas de reconhecimento, valorização, práticas de envolvimento e condições de trabalho. Destaca-se ainda que estratégias eficazes de gestão de pessoas, que visam promover um ambiente de trabalho mais positivo são fundamentais para manter altos níveis de motivação, esses estudos fornecem uma base teórica e empírica sólida sobre a motivação dos servidores públicos municipais (Vianna, 2010; Kunkel e Vieira, 2012; Molossi, 2015; Té, 2017; Dias, 2017; Pinho; Silva; Oliveira, 2022).

O presente estudo se diferencia ao focar especificamente na Prefeitura Municipal de Cáceres-MT e explorar como esses fatores se manifestam neste contexto específico, contribuindo para uma compreensão mais profunda e direcionada dos desafios e oportunidades na gestão de pessoas no setor público local.

Diante disso, no caso específico da Prefeitura Municipal de Cáceres-MT, esses fenômenos representam um desafio operacional, a motivação dos funcionários desempenha um papel crucial no comprometimento e na produtividade no local de trabalho, uma vez que influencia diretamente a maneira como as tarefas são executadas diariamente dentro da organização. Portanto, compreender os fatores que contribuem para a motivação e suas implicações é essencial para desenvolver estratégias eficazes de

gestão de pessoas e garantir a continuidade do funcionamento eficiente da administração pública local (Silva, 2023).

Considerando o contexto apresentado, este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: quais os fatores organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores efetivos municipais de Cáceres/MT?

A partir do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral do estudo consistiu em analisar os fatores organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores efetivos municipais de Cáceres/MT. Para o cumprimento deste objetivo, apresentou-se como objetivos específicos: identificar na literatura as variáveis organizacionais que influenciam a motivação e satisfação no trabalho dos indivíduos; investigar quais variáveis organizacionais se relacionam com a motivação e satisfação dos servidores do quadro efetivo da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT.

Diante do exposto, esse estudo é relevante porque contribui para o entendimento dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas no setor público, especificamente no contexto da Prefeitura Municipal de Cáceres-MT. Para a literatura este estudo pode contribuir ao ampliar o conhecimento sobre motivação no setor público e validar teorias motivacionais com evidências empíricas locais. Dessa forma, o estudo expande o conhecimento acadêmico sobre motivação no setor público e pode oferecer diretrizes práticas para melhorar a gestão de pessoas e o desempenho organizacional em contextos municipais específicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de Pessoas no Setor Público

Nos últimos anos, tem havido uma mudança significativa na gestão pública em várias nações (Camões; Fonseca; Porto, 2014). Nos anos do século XX ocorreram diversas mudanças no campo da gestão, porém, foi a partir da década de 1960 que surgiu a discussão sobre a administração de pessoas, esse debate foi motivado pelo crescimento das organizações e pelo surgimento de novas oportunidades de emprego, foi nesse contexto que as empresas passaram a dar ênfase ao valor do capital humano, iniciando assim o processo de gestão de recursos humanos (Ávila; Stecca, 2015).

Adicionalmente, a evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público é marcada por uma transição de uma abordagem mais burocrática para uma abordagem mais gerencial. Isso inclui a adoção de práticas de gestão de pessoas mais flexíveis e orientadas para resultados (Rangel; Freitas, 2021; Carmo *et al.,* 2018).

Ademais, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial na humanização das empresas, focando na participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do seu capital humano, que é constituído pelas pessoas que a integram (Sovienski; Stigar, 2008). Uma das bases fundamentais para o sucesso de uma organização reside na eficiente gestão de pessoas, que se manifesta através de uma estrutura robusta de suporte fornecida pela área de recursos humanos, no entanto, o verdadeiro desafio está nas mãos dos gestores que exercem influência direta sobre os colaboradores, pois todo o aparato oferecido pela empresa pode perder sua eficácia se esses gestores não compreenderem que lidar com pessoas é sua responsabilidade primordial (Xavier, 2006).

Nesse sentido, a gestão de pessoas na administração pública não deve ser considerada de forma isolada das demais áreas

administrativas, pois requer um planejamento abrangente que não apenas lide com a parte burocrática, mas também articule mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, visando melhorias na qualidade do trabalho e no atendimento à população (Gemelli; Filippim, 2010).

Do mesmo modo, a modernização da administração pública é um processo em constante evolução, no qual diferentes modelos e tendências gerenciais são adotados com a expectativa de melhorar a capacidade do gestor em atender de forma mais eficiente e eficaz às demandas da sociedade (Siqueira; Mendes, 2014).

Em contrapartida, a demanda da sociedade por uma atuação do poder público voltada para o alcance de resultados não se limita mais à eficiência, mas inclui também a busca pela eficácia e efetividade das ações governamentais, a simples busca pela melhor relação custo-benefício não é suficiente se os resultados desejados não forem alcançados e se não atenderem às necessidades legítimas da comunidade (Reis, 2016).

Em virtude disso, o desafio da gestão de pessoas reside em fornecer à organização colaboradores com habilidades superiores e experiência, devidamente capacitados, motivados e comprometidos, promovendo uma cultura de alto desempenho, ao mesmo tempo em que mantém a disciplina e a conformidade com as diretrizes estabelecidas (Gemelli; Filippim, 2010).

Segundo Nascimento (2010), o comprometimento é um fator determinante na retenção de servidores, sendo influenciado por diversos aspectos como ambiente organizacional, reconhecimento profissional e oportunidades de desenvolvimento. Tais aspectos

podem ser melhores compreendidos a partir do estudo das teorias motivacionais, as quais serão abordadas no próximo subcapítulo.

2.2. Motivação no Setor Público e Seus Fatores Determinantes

2.2.1. Teorias da Motivação

Segundo Bergamini (1990) a motivação, surge das necessidades intrínsecas e é alimentada pelas emoções, sendo essencialmente um processo interno que pode utilizar elementos do ambiente externo para satisfazer necessidades internas, mas sua compreensão vai além da mera busca desses elementos. Motivação é uma essência inerente, algo que experimentamos e que não pode ser observado por outros, é uma força interna que nos estimula a agir, e por ser interna, somente nós mesmos podemos reconhecê-la (Todorov; Moreira, 2005).

Dentre as teorias que buscam explicar o fenômeno da motivação humana, destaca-se no Quadro 1, as principais vertentes utilizadas pela literatura de gestão de pessoas, as quais serão abordadas detalhadamente em sequência.

Quadro 1 – Teorias Motivacionais

Teoria	Autor	Abordagem da 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	Criar uma estratégia ganha-ganha dando

		sobre os empregados (X e Y).	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	Alderfer (1972)	As necessidades podem ser medidas diante de três categorias: existência, relacionamento e crescimento.	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.

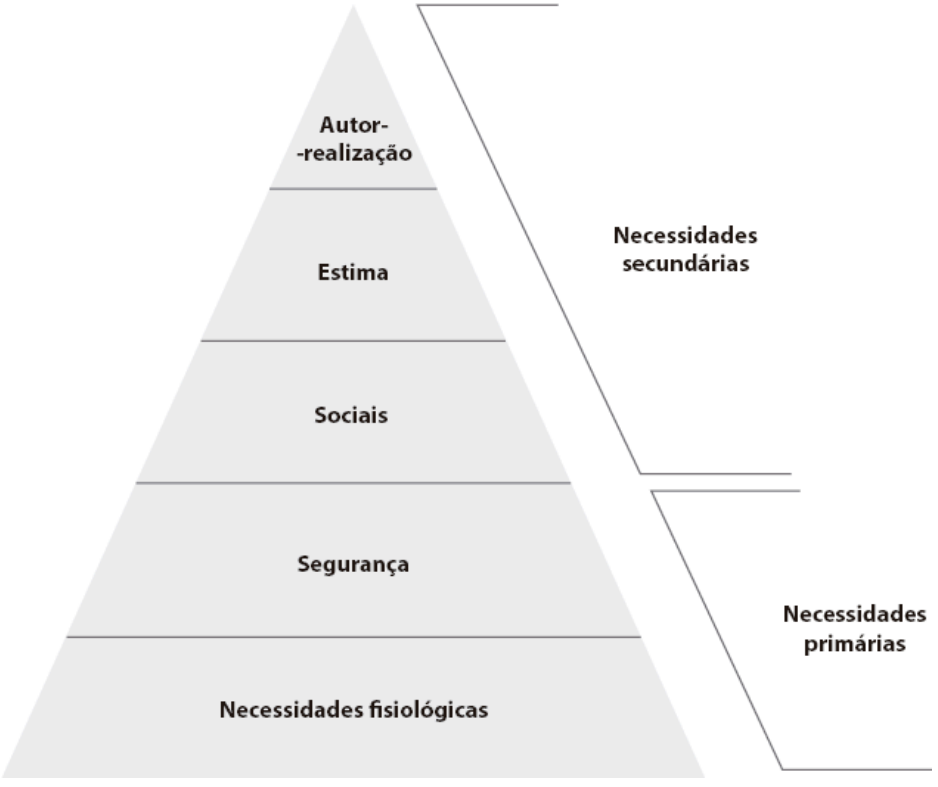
Fonte: Elaborado por Silva (2014) com base em Chiavenato (2004).

A primeira teoria apresentada no Quadro 1 é a da hierarquia das necessidades de Maslow, que parte do pressuposto de que os motivos que impulsionam o comportamento humano são internos

ao indivíduo, originando-se de forças intrínsecas que residem dentro dele. Na teoria de Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia onde as necessidades mais básicas e fundamentais estão na base da pirâmide, enquanto as necessidades mais elevadas e complexas estão no topo, à medida que o indivíduo satisfaz as necessidades mais básicas, ele progride para necessidades mais complexas, com as necessidades de autorrealização representando o ápice do desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2020).

Na Figura 1 é apresentada a pirâmide da hierarquia das necessidades proposta por Maslow:

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2020)

Por outro lado, a teoria X e Y de Douglas McGregor, diferencia duas abordagens opostas, com base em suposições sobre a natureza humana: a tradicional (teoria X) e a moderna (teoria Y). As

pressuposições da teoria X são de que as pessoas tendem a se comportar de maneira passiva, resistente a mudanças, irresponsável e inclinada a solicitar benefícios excessivos, esse comportamento não é visto como causa, mas como consequência de experiências negativas dentro das organizações (Silva, 2019). Já na abordagem da teoria Y, adota-se um estilo administrativo mais liberal e participativo, incentivando o desenvolvimento das capacidades individuais, a tomada de responsabilidades e o direcionamento dos esforços pessoais para alcançar os objetivos organizacionais (Silva, 2014).

Por conseguinte, apresenta-se a teoria dos dois fatores de Herzberg, que direciona sua abordagem para o ambiente externo e as condições de trabalho como elementos fundamentais para a motivação. Para Herzberg, a motivação para o trabalho depende de dois fatores principais, sendo um deles os “fatores motivacionais”, que estão relacionados ao conteúdo do trabalho e às condições intrínsecas de realização pessoal, envolvendo elementos como cargo, responsabilidades, autonomia e oportunidades de crescimento e, de outro lado, tem-se os “fatores de higiene”, que se referem ao ambiente externo e às condições contextuais do trabalho, tais como condições físicas, salário, benefícios, supervisão, entre outros (Vianna, 2010; De Sousa; Leite Filho; Chagas, 2023).

Ainda sobre as teorias relacionadas no Quadro 1, a teoria de McClelland, também conhecida como teoria da realização, nomeia três causas de necessidades humanas: o poder, a afiliação e a realização. Quando a necessidade de poder é dominante, o foco está em influenciar e modificar comportamentos, já na predominância da afiliação, a energia é dedicada à manutenção de relações interpessoais, muitas vezes priorizando o vínculo com outros sobre

interesses individuais, por fim, quando a necessidade de realização é proeminente, a motivação surge na busca pela autonomia e pelo enfrentamento de desafios, visando alcançar objetivos pessoais. A teoria sugere que todas as pessoas possuem essas três necessidades em graus variados (Gondim e Silva, 2004; Silva 2014).

A teoria da expectativa de Victor H. Vroom se concentra na motivação para produzir e valoriza as diferenças individuais, rejeitando ideias preconcebidas, Vroom identifica três fatores que influenciam a motivação de cada indivíduo: seus objetivos pessoais, a percepção da relação entre produtividade e conquista de metas, e a conexão percebida entre produtividade e realização de seus objetivos, essa teoria sugere que as pessoas optam por comportamentos que esperam levar a resultados satisfatórios, assim, um funcionário estará motivado apenas quando perceber que receberá algo em troca do trabalho realizado (Dos Santos; Dutra, 2020; Silva, 2014).

Da mesma forma, a Teoria da Motivação e Necessidades de Alderfer, também conhecida como Teoria ERC, agrupa as necessidades humanas em três categorias principais: existência, relacionamento e crescimento. Para esta teoria várias necessidades podem estar ativas simultaneamente. Além disso, ele argumenta que se uma necessidade de nível mais alto for contida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível inferior irá aumentar (Silva, 2014). A Teoria ERC difere da Teoria das Necessidades Humanas ao apresentar menos categorias de necessidades, reconhecer a possibilidade de múltiplas necessidades operando simultaneamente, e incorporar a ideia de frustração ao tentar satisfazer uma necessidade de nível superior, o que pode resultar em regressão para uma necessidade de nível inferior (Schuster; Dias, 2012).

Por fim, apresenta-se a teoria do reforço de Skinner, essa teoria enfatiza que o comportamento pode ser controlado através da manipulação de estímulos para alcançar os resultados desejados, o comportamento das pessoas é influenciado pelo uso de recompensas e punições, determinando se um comportamento será repetido ou não com base nas consequências positivas ou negativas que ele trouxer (Silva 2014). Para Vieira *et al.* (2011) a teoria do reforço foca exclusivamente nas consequências externas que uma pessoa experimenta ao realizar determinadas ações, sem considerar o estado interno do indivíduo.

2.2.2. Fatores Organizacionais e a Motivação no Trabalho no Setor Público

Diante dos pressupostos teóricos apresentados na seção anterior, percebe-se que o gerenciamento de fatores que influenciam a motivação humana na área da gestão de pessoas é um elemento central para o funcionamento eficiente de qualquer organização, incluindo aquelas do setor público. Em contextos municipais, a retenção de servidores efetivos é crucial para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados à comunidade (Bichett; Vargas (2021).

Além disso, a liderança também desempenha um papel significativo na motivação dos servidores públicos, lideranças eficazes podem aumentar o nível de engajamento e reduzir a desmotivação ao proporcionar suporte emocional e oportunidades para crescimento profissional (Botoli, 2017). Em contrapartida, lideranças autoritárias ou negligentes tendem a aumentar os níveis de estresse e insatisfação entre os funcionários (Moscon, 2017; Klein; Mascarenhas, 2016).

Outro fator importante é o reconhecimento do trabalho realizado pelos servidores públicos. De acordo com Lima *et al.* (2023), o reconhecimento pode ser tanto financeiro quanto não financeiro. Ademais, estudos têm mostrado que a satisfação no trabalho, as condições laborais e as oportunidades de desenvolvimento profissional são determinantes significativos na decisão dos servidores de permanecerem ou não na instituição (Frazão, 2016; Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017). A satisfação no trabalho, à percepção de justiça dentro da instituição e as condições laborais está diretamente relacionada ao ambiente organizacional e desempenham um papel fundamental na motivação dos servidores (Andrade; Limongi-França; Estefano, 2019).

Segundo Sousa (2022), aspectos como carga horária excessiva, pressão por resultados e falta de recursos adequados podem levar ao desgaste físico e emocional dos servidores. Essas condições adversas são frequentemente mencionadas como razões para o aumento da desmotivação. Outro fator relevante é o desenvolvimento profissional de acordo com Baroni e Oliveira (2006), a ausência de oportunidades claras para progressão na carreira e programas insuficientes de capacitação contribuem significativamente para o descontentamento dos servidores públicos. A percepção de estagnação profissional pode ser um motivador poderoso para buscar oportunidades fora do setor público (Cruz Filho, 2018).

Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel crucial no estímulo dos servidores. De acordo com Schein (2010), uma cultura organizacional forte e positiva pode aumentar significativamente o comprometimento dos funcionários com a organização, especialmente no setor público, onde as estruturas

hierárquicas são mais rígidas, promover uma cultura inclusiva que valorize o desenvolvimento profissional contínuo é fundamental para aumentar o encorajamento dos servidores.

A literatura também sugere que políticas eficazes de gestão de desempenho podem influenciar positivamente no estímulo dos servidores públicos (Bichett; Vargas, 2021). Behn (2014) argumenta que sistemas claros e justos de avaliação de desempenho não apenas melhoram a eficiência organizacional, mas também aumentam o engajamento dos funcionários ao fornecer *feedback* construtivo e oportunidades para desenvolvimento profissional.

3. METODOLOGIA

3.1. Classificação da Pesquisa

A metodologia adotada por este estudo encontra-se classificada, de acordo com a literatura, conforme abordagens dos objetivos, do problema e dos procedimentos.

Diante da primeira abordagem, dos objetivos, a pesquisa está classificada como descritiva, pois, segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno específico, além de estabelecer relações entre variáveis e captar as opiniões, atitudes e crenças dessa população.

Quanto a abordagem do problema a pesquisa será predominantemente qualitativa, apesar de o questionário aplicado conter perguntas de múltipla escolha, optou-se por uma abordagem qualitativa na análise dos dados, considerando o objetivo principal da pesquisa, que é compreender os fatores

organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores públicos. A análise qualitativa permite explorar as percepções, comportamentos e significados atribuídos pelos respondentes às práticas organizacionais, indo além dos números para captar nuances e contextos que poderiam ser negligenciados em uma abordagem exclusivamente quantitativa. Assim, os dados coletados foram interpretados à luz da literatura e do contexto organizacional, com foco na identificação de padrões e fatores críticos que contribuem para o entendimento do tema (Flick, 2008).

Por fim, quanto aos procedimentos, a pesquisa está classificada como levantamento, com base em Marconi e Lakatos (2022) as pesquisas de levantamento têm como objetivo descrever, explicar e explorar um fenômeno específico em estudo, as pesquisas de levantamento se distinguem pela abordagem direta às pessoas, visando entender seus comportamentos específicos. Diante disso, para o levantamento das informações foi aplicado um questionário, estruturado e elaborado por meio do *Google Forms*. A escolha por esta técnica se justifica pela facilidade de acesso aos participantes e pela necessidade específica do estudo.

3.2. População, Amostra e Período de Estudo

A população deste estudo consistiu nos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Cáceres, Mato Grosso. A amostra selecionada foi, especificamente, os servidores efetivos da carreira de professor da educação básica, vinculados à Secretaria de Educação. Justifica-se a escolha da amostra pelo fato de que os servidores efetivos da educação básica constituem uma parte significativa da força de trabalho da prefeitura, além disso, possuem características específicas de trabalho e desafios que podem ser compartilhados

por outras áreas. Investigar essa amostra permite percepções mais específicas e direcionadas sobre os fatores organizacionais que influenciam a motivação dentro do contexto da gestão municipal.

O período de realização da coleta dos dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2024.

3.3. Procedimentos de Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, com perguntas padronizadas e de múltipla escolha, adaptado dos trabalhos de Bichett e Vargas (2021), conforme Apêndice A. O questionário incluiu itens relacionados à relacionamentos no trabalho, estrutura, oportunidades de desenvolvimento profissional e outros fatores previamente identificados na literatura como determinantes para a motivação no trabalho no setor público (Frazão, 2016; Lizote; Verdinelli; Nascimento, 2017; Chiavenato, 2014).

A aplicação do questionário ocorreu de forma online, por meio da ferramenta *Google Forms*, sendo que, inicialmente, foi enviado um ofício para a gestão da Prefeitura Municipal de Cáceres, para obter autorização e colaboração institucional para aplicar o questionário aos servidores que compuseram a amostra.

Para garantir a validade e confiabilidade dos dados coletados, o questionário foi pré-testado por dois especialistas em pesquisas acadêmicas, ambos docentes do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), campus de Cáceres. Este procedimento permitiu ajustes necessários antes da aplicação em larga escala.

Após coletados, os dados foram organizados e tabulados, destacando-se análises descritivas, relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico, para identificar os fatores que mais influenciam a motivação entre os servidores, os quais são apresentados no próximo capítulo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Perfil dos Respondentes

O questionário aplicado aos professores da rede municipal de Cáceres/MT contou com a participação de 71 servidores, desses 71, somente 1 não aceitou responder o questionário, totalizando assim, em 70 respondentes, o que equivale a 16,47 % da amostra selecionada para o estudo. Esse grupo de respondentes reflete uma variedade de experiências e perfis profissionais, permitindo uma compreensão mais abrangente das percepções e necessidades entre os servidores, oferecendo subsídios para a análise do contexto motivacional no trabalho. Na tabela 1 são apresentados os dados inerentes ao perfil dos respondentes.

Tabela 1 – Perfil do Respondente

Variável		Quantidade	Percentual (%)
Idade	18-25 26-35 36-45 46-60 Acima de 61	0 16 24 27 3	0,00% 22,9% 34,3% 38,6% 4,3%
Identidade de Gênero	Feminino Masculino	61 9	87,1% 12,9%

Tempo de Serviço Público	Menos de 1 ano 01 ano até 05 anos 06 anos até 10 anos 10 anos ou mais	6 8 14 42	8,6% 11,4% 20% 60%

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos perfis dos respondentes revela aspectos relevantes sobre a composição demográfica e profissional da amostra. Em relação à idade, observa-se uma predominância de profissionais mais experientes: a faixa etária de 46 a 60 anos representa 38,6% dos respondentes, seguida por aqueles entre 36 e 45 anos, com 34,3%. A presença de professores com idade entre 26 e 35 anos é de 22,9%, enquanto não houve registros de professores na faixa entre 18 e 25 anos e, apenas 4,3% estão acima dos 61 anos. Esse perfil etário sugere uma força de trabalho mais madura e experiente.

Quanto à identidade de gênero, a maioria dos respondentes se identificou como do gênero feminino, representando 87,1%, enquanto o gênero masculino corresponde a 12,9%. Esse dado reflete uma tendência comum no setor educacional, onde o gênero feminino costuma ser predominante, possivelmente influenciando dinâmicas de trabalho e necessidades específicas de motivação (AGÊNCIA BRASIL, 2024).

Sobre o tempo de serviço público, 60% dos respondentes atuam há 10 anos ou mais, indicando um grupo com considerável experiência no setor público. Outros 20% têm entre 6 e 10 anos de serviço, enquanto 11,4% trabalham entre 1 e 5 anos, e apenas 8,6% possuem menos de um ano de experiência no serviço público. Esses números reforçam a presença de profissionais com longa trajetória na rede, o

que pode estar associado a uma visão mais consolidada sobre as práticas e políticas organizacionais.

4.2. Fatores Relacionados a Relacionamentos

A análise dos resultados sobre fatores relacionados a relacionamentos no ambiente de trabalho, que constituiu o primeiro bloco de questões do instrumento de pesquisa, indica um cenário amplamente positivo neste aspecto, tanto com chefias quanto entre colegas, conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Fatores Relacionados a Relacionamentos

Assertiva	Variável	Quantidade	Percentual (%)
Considero satisfatório o relacionamento de trabalho com meu chefe imediato.	Discordo totalmente	0	0,00%
	Discordo parcialmente	1	1,4%
	Indiferente	3	4,3%
	Concordo parcialmente	22	31,4%
	Concordo totalmente	44	62,9%
O relacionamento com meu chefe imediato influencia, de forma positiva, minha motivação para o trabalho.	Discordo totalmente	1	1,4%
	Discordo parcialmente	1	1,4%
	Indiferente	7	10%

	Concordo parcialmente	20	28,2%
	Concordo totalmente	41	58,6%
Sinto que meu chefe imediato está atento às minhas necessidades e dos demais da equipe.	Discordo totalmente	0	0,00%
	Discordo parcialmente	5	7,1%
	Indiferente	1	1,4%
	Concordo parcialmente	24	34,3%
	Concordo totalmente	40	57,1%
Considero que possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	Discordo totalmente	0	0,00%
	Discordo parcialmente	0	0,00%
	Indiferente	1	1,4%
	Concordo parcialmente	15	21,4%
	Concordo totalmente	54	77,1%
O meu relacionamento com os colegas de trabalho influencia de forma positiva na minha motivação para o trabalho.	Discordo totalmente	0	0,00%
	Discordo parcialmente	0	0,00%
	Indiferente	4	5,7%
	Concordo parcialmente	18	25,7%

	Concordo totalmente	48	68,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão sobre a satisfação no relacionamento de trabalho com o chefe imediato, 62,9% dos respondentes concordam totalmente que este relacionamento é satisfatório, enquanto 31,4% concordam parcialmente. Apenas 1,4% discordam parcialmente e 4,3% estão indiferentes, assim, os dados sugerem que, para a maioria dos professores, o relacionamento com a chefia direta é saudável e satisfatório, um fator potencialmente positivo para o ambiente de trabalho.

Quando questionados se o relacionamento com o chefe imediato influencia positivamente na motivação para o trabalho, a resposta também foi majoritariamente favorável: 58,6% concordam totalmente e 28,2% concordam parcialmente, enquanto apenas 1,4% discordam, e 10% se sentem indiferentes. Esses dados mostram que, além do relacionamento ser satisfatório, ele tem um impacto direto e positivo na motivação dos professores, o que evidencia a importância de uma boa relação com a liderança na motivação da equipe.

No que diz respeito à percepção dos professores de que o chefe imediato está atento às suas necessidades e às da equipe, 57,1% concordam totalmente e 34,3% concordam parcialmente, indicando que a maioria percebe uma atitude de atenção e suporte da chefia. Apenas 7,1% discordam parcialmente, enquanto 1,4% se sentem indiferentes, sugerindo que a liderança tem um papel importante na criação de um ambiente de trabalho favorável e atento às

necessidades dos servidores, o que também reflete na motivação dos servidores.

O relacionamento com os colegas de trabalho também se mostra extremamente positivo: 77,1% concordam totalmente que possuem um bom relacionamento com seus colegas e 21,4% concordam parcialmente. Somente 1,4% se sentem indiferentes, e ninguém discordou, o que demonstra uma cultura colaborativa e de boa convivência no ambiente de trabalho.

Além disso, 68,6% dos respondentes concordam totalmente que o relacionamento com os colegas influencia positivamente a motivação, e 25,7% concordam parcialmente. Apenas 5,7% estão indiferentes, reforçando que a interação com colegas é um fator crucial para a motivação, contribuindo para um ambiente de trabalho motivador e com laços de cooperação fortes entre os professores.

Esses dados indicam que tanto o relacionamento com a chefia quanto a convivência com os colegas são fatores essenciais para a satisfação e motivação dos servidores, destacando a relevância de relações interpessoais saudáveis e de suporte no ambiente de trabalho como um elemento significativo para o engajamento e a satisfação profissional. Esse aspecto é abordado por teorias motivacionais, como a Teoria das Necessidades de McClelland, que identifica os relacionamentos como uma necessidade importante no ambiente de trabalho, e pela Teoria ERC, que também enfatiza o valor das relações interpessoais para a motivação (Té, 2017).

Conforme Chiavenato (2010), para que uma empresa tenha sucesso, é essencial criar um ambiente de trabalho agradável, pois isso facilita

as relações interpessoais e contribui para o aumento da produtividade.

4.3. Fatores Relacionados a Instituição e Atuação Profissional

Os fatores relacionados a instituição e atuação profissional constituíram o segundo bloco de questões do instrumento de pesquisa. A análise das percepções dos servidores em relação à gestão institucional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento indica um cenário misto, com pontos positivos e aspectos que podem ser melhorados, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 - Fatores Relacionados a Instituição e Atuação Profissional

Assertiva	Variável	Quantidade	Percentual (%)
Considero que a gestão da instituição como um todo (prefeitura), está atenta às minhas necessidades e dos demais da equipe.	Discordo totalmente	5	7,1%
	Discordo parcialmente	8	11,4%
	Indiferente	3	4,3%
	Concordo parcialmente	37	52,9%
	Concordo totalmente	17	24,3%
Considero que meu trabalho é valorizado e reconhecido pela gestão da instituição em que	Discordo totalmente	3	4,3%

trabalho, isso influencia positivamente minha motivação enquanto profissional.	Discordo parcialmente	4	5,7%
	Indiferente	2	2,9%
	Concordo parcialmente	34	48,6%
	Concordo totalmente	27	38,6%
A possibilidade de crescimento profissional na instituição em que trabalho é um fator que me motiva no exercício de minhas funções.	Discordo totalmente	6	8,6%
	Discordo parcialmente	3	4,3%
	Indiferente	9	12,9%
	Concordo parcialmente	25	35,7%
	Concordo totalmente	27	38,6%
Os treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e qualificação que a instituição proporciona, me motivam a melhorar meu desempenho profissional.	Discordo totalmente	6	8,6%
	Discordo parcialmente	5	7,1%
	Indiferente	4	5,7%
	Concordo parcialmente	27	38,6%
	Concordo totalmente	28	40%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados se consideram que a gestão da prefeitura está atenta às suas necessidades e às da equipe, 52,9% dos respondentes concordam parcialmente e 24,3% concordam totalmente, enquanto 11,4% discordam parcialmente e 7,1% discordam totalmente. Esse resultado sugere que, embora a maioria perceba um nível de atenção às suas necessidades por parte da gestão, ainda há uma parcela significativa que se sente desatendida, evidenciando uma oportunidade para a administração aprimorar seu alinhamento com as expectativas dos servidores.

No que diz respeito ao reconhecimento e valorização do trabalho, que influencia diretamente a motivação dos profissionais, 38,6% dos professores concordam totalmente que se sentem valorizados, e 48,6% concordam parcialmente. Em contraste, 5,7% discordam parcialmente e 4,3% discordam totalmente. Esses dados mostram que, para a maioria, a gestão demonstra um certo grau de valorização e reconhecimento, mas há espaço para melhorar o incentivo e o reconhecimento para ampliar ainda mais o impacto positivo na motivação dos servidores. O reconhecimento ajuda a suprir a necessidade de ser valorizado, o que pode melhorar a autoconfiança e a autoestima dos servidores (Molossi, 2015).

Em relação à possibilidade de crescimento profissional como fator de motivação, 38,6% dos respondentes concordam totalmente e 35,7% concordam parcialmente, indicando que a maioria percebe perspectivas de avanço na carreira como um motivador significativo. Contudo, 12,9% estão indiferentes, e 12,9% discordam total ou parcialmente, o que pode apontar para uma percepção de limitações na oferta de oportunidades claras de crescimento,

sinalizando a importância de políticas de desenvolvimento de carreira mais estruturadas e acessíveis.

Quanto aos treinamentos e cursos de qualificação oferecidos pela instituição, 40% dos professores concordam totalmente que essas iniciativas os motivam a melhorar seu desempenho, e 38,6% concordam parcialmente. Entretanto, 7,1% discordam parcialmente e 8,6% discordam totalmente, o que sugere que, embora a maioria se sinta motivada pelas oportunidades de aperfeiçoamento, ainda existe um grupo que não considera suficientes as ofertas de qualificação. Esse *feedback* pode indicar a necessidade de expandir ou diversificar os programas de treinamento para atender melhor as expectativas dos servidores.

Conhecer as necessidades dos colaboradores e atender a esses fatores é essencial para mantê-los motivados, pois a falta desse entendimento pode levar à desmotivação (Brunelli, 2008). Segundo a Teoria dos Dois Fatores, investir em fatores motivacionais, como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, é uma forma eficaz de aumentar o desempenho dos servidores (Farias, 2015). Além disso, o crescimento profissional é visto como um forte fator motivador, posicionado no topo da hierarquia de necessidades de Maslow e reforçado pelas teorias ERC e de Herzberg, que o identificam como um "fator motivador" intrínseco e fundamental (Té, 2017).

Esses dados revelam que, embora os professores em geral reconheçam o esforço da gestão em atender às suas necessidades e em promover seu desenvolvimento profissional, ainda existem áreas de melhoria, especialmente em relação ao reconhecimento e à clareza das oportunidades de crescimento na carreira. Essas

percepções indicam que ajustes nas práticas de valorização e investimentos em programas de qualificação e desenvolvimento podem fortalecer a motivação dos servidores.

4.4. Fatores Relacionados a Remuneração e Estrutura de Trabalho

Os fatores relacionados a remuneração e estrutura de trabalho constituíram o terceiro bloco de questões do instrumento de pesquisa. A análise desses fatores revela perspectivas mistas dos professores em relação a aspectos financeiros, de estrutura de carreira e condições de trabalho, com alguns pontos positivos e áreas que podem ser aprimoradas, conforme apresentado na tabela 4.

Tabela 4 - Fatores Relacionados a Remuneração e Estrutura de Trabalho

Assertiva	Variável	Quantidade	Percentual (%)
A remuneração do meu cargo influencia positivamente a minha motivação no trabalho.	Discordo totalmente	5	7,1%
	Discordo parcialmente	2	2,9%
	Indiferente	1	1,4%
	Concordo parcialmente	33	47,1%
	Concordo totalmente	29	41,4%

Considero que a estrutura da carreira (PCCS), consegue proporcionar a valorização dos servidores efetivos.	Discordo totalmente	5	7,1%
	Discordo parcialmente	7	10%
	Indiferente	2	2,9%
	Concordo parcialmente	36	51,4%
	Concordo totalmente	20	28,6%
De modo geral, me sinto satisfeito com os benefícios (financeiros e não financeiros) recebidos da instituição.	Discordo totalmente	7	10%
	Discordo parcialmente	7	10%
	Indiferente	3	4,3%
	Concordo parcialmente	44	62,9%
	Concordo totalmente	9	12,9%
A estrutura de trabalho proporcionada pela instituição (equipamentos, materiais, higiene e segurança) pode ser considerada satisfatória.	Discordo totalmente	7	10%
	Discordo parcialmente	6	8,6%
	Indiferente	0	0,00%
	Concordo parcialmente	39	55,7%

	Concordo totalmente	18	25,7%
A estrutura geral da instituição influencia minha satisfação e motivação no trabalho.	Discordo totalmente	1	1,4%
	Discordo parcialmente	8	11,4%
	Indiferente	3	4,3%
	Concordo parcialmente	29	41,4%
	Concordo totalmente	29	41,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Na questão sobre a influência da remuneração na motivação, a maioria dos respondentes considera que o salário exerce um impacto positivo. Quase metade (47,1%) concorda parcialmente e 41,4% concordam totalmente, enquanto apenas 7,1% discordam totalmente, 2,9% discordam parcialmente e 1,4% se mantêm indiferente. Isso indica que, para a maioria, a remuneração é um fator motivador, embora uma pequena parcela perceba limitações nesse aspecto.

No entanto, a satisfação com a estrutura de carreira e o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) apresenta opiniões divididas. Enquanto 28,6% concordam totalmente que o PCCS valoriza os servidores efetivos, 51,4% concordam apenas parcialmente, e 10% discordam totalmente, sugerindo uma percepção de que a estrutura

de carreira poderia ser melhorada para proporcionar uma valorização mais efetiva dos servidores.

Quanto à satisfação com os benefícios, 62,9% dos respondentes concordam parcialmente e 12,9% concordam totalmente, mas há um contingente considerável que discorda: 10% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente, enquanto 4,3% são indiferentes. Isso sugere que, embora a maioria dos professores veja os benefícios como satisfatórios, ainda existe um grupo que pode considerar esses benefícios insuficientes para promover uma maior motivação.

A estrutura de trabalho fornecida pela instituição também apresenta uma percepção dividida. Embora 55,7% concordem parcialmente e 25,7% concordem totalmente que a infraestrutura é satisfatória, 10% discordam totalmente e 8,6% discordam parcialmente, indicando que uma parcela significativa percebe limitações nas condições de trabalho, seja em termos de equipamentos, materiais, higiene ou segurança. Adicionalmente, as condições de infraestrutura são percebidas como um fator que pode dificultar o desempenho das atividades, pois afetam diretamente a qualidade do trabalho e o bem-estar dos servidores (Dias, 2017).

Por fim, a maioria dos respondentes sente que a estrutura geral da instituição influencia positivamente sua motivação: 41,4% concordam totalmente, e 41,4% concordam parcialmente. No entanto, 11,4% discordam parcialmente e 1,4% discordam totalmente, e 4,3% estão indiferentes, evidenciando que, embora a estrutura seja amplamente reconhecida como um fator positivo para a motivação, há uma parcela de servidores que identifica aspectos a serem aprimorados.

O estudo de Kunkel (2012), realizado na Prefeitura de Cerro Largo, no Rio Grande do Sul, revelou que os servidores da educação estavam insatisfeitos com a remuneração recebida, o que indica uma possível relação entre insatisfação salarial e desmotivação no ambiente de trabalho. Em contraste, no presente estudo os dados mostram que a remuneração é vista de forma mais positiva, esse contraste sugere que, embora o salário seja um fator importante, a percepção da sua relação com a motivação pode variar conforme o contexto e as expectativas dos servidores, destacando a complexidade de fatores que influenciam a satisfação e a motivação no ambiente de trabalho.

Ademais, um plano de carreira bem estruturado incentiva os servidores a se dedicarem e buscarem qualificação, alinhando-se à teoria de Vroom, que estabelece uma conexão entre esforço e desempenho, com o indivíduo acreditando que seu empenho levará à recompensa desejada (Molossi, 2015).

Além disso, Gois (2011) destaca que quando a instituição cria um ambiente propício à motivação e ao engajamento, contribui para o alcance de resultados positivos. Colaboradores satisfeitos tendem a promover o crescimento da organização, o que torna essencial oferecer condições adequadas, como um ambiente saudável e seguro. Nesse contexto, os benefícios recebidos, alinhados à pirâmide de Maslow e aos fatores higiênicos de Herzberg, atendem às necessidades básicas e evitam a insatisfação, promovendo um clima organizacional positivo e a satisfação geral no trabalho (Molossi, 2015).

Esses resultados sugerem que, embora muitos aspectos da remuneração, estrutura de carreira e condições de trabalho sejam vistos positivamente, melhorias na valorização de carreira, nos

benefícios e nas condições estruturais podem ser necessárias para atender plenamente às expectativas e motivar de forma mais ampla o corpo docente da Prefeitura Municipal de Cáceres.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar os fatores organizacionais que estão relacionados com a motivação dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Cáceres/MT, explorando dimensões fundamentais para a gestão de pessoas no setor público. A análise dos dados evidenciou que fatores como reconhecimento profissional, condições de trabalho, relacionamento interpessoal e oportunidades de desenvolvimento desempenham papéis essenciais na manutenção e elevação dos níveis motivacionais desses profissionais. Tais fatores estão intimamente ligados a diversas teorias motivacionais abordadas no referencial teórico, incluindo as Teorias de Maslow, Herzberg, Vroom e McGregor, que destacam o impacto das condições internas e contextuais sobre a motivação e a produtividade.

Os dados demonstram que o relacionamento com a chefia e os colegas é um dos pilares para a motivação dos servidores. A maioria dos respondentes afirmou que essas relações influenciam positivamente a sua motivação para o trabalho, o que corrobora as teorias que ressaltam a importância das relações interpessoais e do clima organizacional. Este ponto é reforçado pela Teoria das Necessidades de McClelland, onde a “afiliação” aparece como um fator essencial para a satisfação no ambiente de trabalho.

Além disso, embora a percepção geral sobre o reconhecimento e valorização seja positiva, foi identificado que há uma necessidade de

aprimoramento na forma como a gestão institucional se comunica e demonstra valorização aos servidores. Fatores como reconhecimento e valorização aparecem como fortes influenciadores da motivação na teoria de Herzberg que, quando presentes, promovem níveis elevados de satisfação e desempenho. No entanto, o estudo revela que há uma demanda dos servidores por uma política de reconhecimento mais consistente e que reforce a importância de seu trabalho para o desenvolvimento da organização.

Outro aspecto relevante identificado é a percepção mista em relação às oportunidades de crescimento e ao desenvolvimento profissional. Embora uma parcela significativa dos participantes veja oportunidades de avanço como um estímulo, muitos consideram que a ausência de um plano de carreira bem estruturado e de políticas de capacitação limita seu crescimento dentro da instituição. Esse fator está em consonância com a Teoria da Expectativa de Vroom, que afirma que a percepção de recompensas justas e oportunidades de desenvolvimento é determinante para o esforço e a dedicação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Assim, uma estrutura de desenvolvimento e promoção interna pode aumentar significativamente o comprometimento e a satisfação dos servidores.

A infraestrutura e as condições de trabalho também surgiram como elementos influentes na motivação. Muitos servidores consideram que a estrutura disponível ainda apresenta lacunas, especialmente em termos de materiais e segurança, e que isso impacta diretamente sua produtividade e satisfação. De acordo com a teoria de Herzberg, fatores higiênicos, como a qualidade da infraestrutura, não elevam a motivação diretamente, mas sua ausência pode gerar

insatisfação e desmotivação. Portanto, melhorias nessas áreas podem ser essenciais para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório.

Em resumo, os resultados deste estudo evidenciam que, embora a Prefeitura de Cáceres/MT tenha implementado algumas práticas de valorização e reconhecimento, há espaço para aprimoramentos. Investir em políticas mais robustas de capacitação e em um plano de carreira estruturado pode resultar em maiores níveis de motivação, engajamento e satisfação entre os servidores. Além disso, ao aprimorar as condições de trabalho e fortalecer a cultura de valorização, a administração municipal poderá não apenas atender melhor às necessidades de seus servidores, mas também promover um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Desta forma, esta pesquisa contribuiu para o campo de estudos sobre motivação no setor público ao fornecer uma visão detalhada dos fatores motivacionais em um contexto municipal, especificamente, com os servidores do quadro efetivo da Educação Municipal de Cáceres/MT, além de proporcionar diretrizes para gestores públicos que busquem elevar o engajamento e a eficiência em suas equipes e, assim, contribuir com o aprimoramento da gestão pública, por meio de políticas na área de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, S. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; STEFANO, S. R. Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe) -ISSN 2177-4153, v. 17, n. 3, 2019.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. Gestão de pessoas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico da UFSM, Rede e-Tec Brasil, 2015.

AGÊNCIA BRASIL. Censo escolar: Saiba mais sobre o panorama das mulheres na educação básica 08 mar. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/saiba-mais-sobre-o-panorama-das-mulheres-na-educacao-basica. Acesso em: 17 nov. 2024.

BARONI, M.; OLIVEIRA, J. M. de. Desenvolvimento profissional e mobilização de competências no setor público. Artigo apresentado no XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 nov. 2006. Repositório ENAP. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/738.

BEHN, R. D. The PerformanceStat potential: A leadership strategy for producing results. Brookings Institution Press, 2014.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de administração de empresas, v. 30, p. 23-34, 1990.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. Desafio Online, v. 9, n. 1, 2021.

BOTOLI, W. de. Capacitação e desenvolvimento profissional como ferramenta de gestão: Um estudo de caso no Banrisul. 2017. 78 f. Monografia (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2017.

BRUNELLI, M.G.M. Motivação no serviço público. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública) – Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008.

CAMÕES, M. R. de S; FONSECA, D. R. da; PORTO, V. Estudos em gestão de pessoas no serviço público. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014.

CARMO, J.O.; ASSIS, L. B. DE; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. Rev. Serv. Público Brasília 69 (2) 163-191. abr/jun 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** Editora Atlas Ltda, São Paulo: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações.** São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.**

CRUZ FILHO, O. A. de O. Rotatividade no setor público: Um Estudo de Caso sobre os Servidores da Capes. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Brasília - UNB. 2018.

DE SOUSA, F. N. T; LEITE FILHO, C. A. P; CHAGAS, K. T. Fatores que Influenciam na Motivação dos Servidores Públicos: Prefeitura Municipal de Mombaça - CE. Revista de Administração e Contabilidade da FAT, v. 13, n. 1, 2023.

DIAS, Jaelson Félix. A importância da motivação para os servidores da secretaria de administração da Prefeitura Municipal de Currais Novos/RN. 2017. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública), Departamento de Ciências Sociais Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2017.

DOS SANTOS, D. R. G.; DUTRA, E. S. Teorias motivacionais: a falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 2, n. 1, 2020.

FARIAS, L.T.B. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa-3. Artmed editora, 2008.

FRAZÃO, E. B. Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública

Federal. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás, 2016.

GEMELLI, I. M. P.; F, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004

GOIS, G. da S. Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. Administradores. ago, 2011.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública, v. 50,2016.

KUNKEL, I. R.; VIEIRA, K. M. Bem-Estar No Trabalho: Um Estudo Junto Aos Servidores Públicos Da Prefeitura Municipal De Cerro Largo, Rio Grande Do Sul. Gestão & Regionalidade - Vol. 28 - Nº 83 - mai-ago/2012.

LIMA, L. A. de O.; DOMINGUES JUNIOR, P. L.; GOMES, O. V. de O. Saúde mental e esgotamento profissional: um estudo qualitativo sobre os fatores associados à síndrome de burnout entre profissionais da saúde. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 16, n. 47, 2023.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. Revista de Administração Pública, v. 51, 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670.

MOSCON, D. C. B. As relações entre a liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. Tese de Doutorado, Universidade Federal Da Bahia Núcleo De Pós-Graduação Em Administração – Npga, 2017.

MOLOSSI, R. B. Motivação no serviço público: um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública UAB, 2015.

NASCIMENTO, J. L. R. P. do. Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela Satisfação global com o trabalho. Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

OLIVEIRA, K. P.; CKAGNAZAROFF, I. B; SILVEIRA, M. C.; MORAES, C. E. S. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 2, n. 3, 2012.

PINHO, A. M.; SILVA, C. R. M. da; OLIVEIRA, E. R. da S. de. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. Administração Pública

e Gestão Social, vol. 14, núm. 3, Universidade Federal de Viçosa, Brasil. 2022.

RANGEL, T. da S.; FREITAS, P. M. de. **A Evolução das Políticas de Gestão de Pessoas no Setor Público.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento 2021, Ed. 03.

REIS, A. T. L. Desafios da administração pública no contexto atual. Perspectivas em Políticas Públicas | Belo Horizonte | Vol. IX | Nº 18 | P. 255-260 | jun/dez 2016.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons, 2010.

SCHUSTER, M. da S; DIAS, V. da V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. RAIMED – Revista de Administração IMED, 2(1), 1-17, 2012.

SILVA, B. T. da. TCC: Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma instituição de crédito solidário, do 17 município de Criciúma – Santa Catarina–Criciúma: UNESC, 2014.

SILVA, R. D. C. Os aspectos do clima organizacional: Uma análise da percepção dos colaboradores da Construção Civil do setor privado no Distrito Federal. Universidade de Brasília Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas. 2023.

SILVA, A. P.da. Gestão Comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte. Universidade Federal da Paraíba, Centro

de Ciências Humanas Sociais e Agrárias, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Curso De Administração. 2019

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 60, n. 3, p. p. 241-250, 2014.

SOUSA, C., V. G. de. Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: estudo com os servidores da Universidade Federal do Cariri-UFCA. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

TÉ, W. P. M. Motivação no serviço público: estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE. Monografia curso de bacharel em Administração Pública, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira., 2017.

VIANNA, L. C. Motivação dos servidores públicos municipais: estudo dos fatores organizacionais. 2010.

VIEIRA, C. B. BOAS A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. DE; OLIVEIRA, E. R. DE. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. Revista ADMPG, v. 4, n. 1, 2011.

XAVIER, R. de A. P. Gestão de pessoas na prática. Editora Gente, São Paulo, 2006.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO

1ª PARTE: PERFIL DO RESPONDENTE

1. Qual a sua idade?

( ) Entre 18 e 25 anos
( ) Entre 26 e 35 anos
( ) Entre 36 e 45 anos
( ) Entre 46 e 60 anos
( ) Acima de 61 anos

2. Identidade de gênero:

( ) Feminino
( ) Masculino
( ) Prefiro não responder

3. Há quanto tempo você trabalha no setor público?

( ) Menos de 1 ano
( ) 01 ano até 05 anos
( ) 06 anos até 10 anos.
( ) 10 anos ou mais.

4. Qual o seu tipo de vínculo funcional?

( ) Servidor efetivo
( ) Servidor Contratado

( ) Outro

2ª PARTE: FATORES RELACIONADOS A RELACIONAMENTOS

A seguir serão apresentadas afirmações que tratam sobre relacionamento com a chefia imediata e colegas de trabalho. Dê sua resposta marcando a opção que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

5. Considero satisfatório o relacionamento de trabalho com meu chefe imediato

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

6. O relacionamento com meu chefe imediato influencia, de forma positiva, minha motivação para o trabalho.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

7. Sinto que meu chefe imediato está atento às minhas necessidades e dos demais da equipe.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

8. Considero que possuo um bom relacionamento com meus colegas de trabalho

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

9. O meu relacionamento com os colegas de trabalho influencia de forma positiva na minha motivação para o trabalho.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

3ª PARTE: FATORES RELACIONADOS A INSTITUIÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

A seguir serão apresentadas afirmações que tratam de aspectos da instituição que você trabalha e de sua atuação profissional. Dê sua resposta marcando a opção que melhor representa sua opinião.

10. Considero que a gestão da instituição como um todo (prefeitura), está atenta às minhas necessidades e dos demais da equipe.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

11. Considero que meu trabalho é valorizado e reconhecido pela gestão da instituição em que trabalho, isso influencia positivamente minha motivação enquanto profissional.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

12. A possibilidade de crescimento profissional na instituição em que trabalho é um fator que me motiva no exercício de minhas funções.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

13. Os treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e qualificação que a instituição proporciona, me motivam a melhorar meu desempenho profissional.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

4ª PARTE: FATORES RELACIONADOS A REMUNERAÇÃO E ESTRUTURA

A seguir serão apresentadas afirmações que tratam de aspectos sobre remuneração e estrutura da instituição que você trabalha. Dê sua resposta marcando a opção que melhor representa sua opinião.

14. A remuneração do meu cargo influencia positivamente a minha motivação no trabalho

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

15. Considero que a estrutura da carreira (pccs), consegue proporcionar a valorização dos servidores efetivos

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente

( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

16. De modo geral, me sinto satisfeito com os benefícios (financeiros e não financeiros) recebidos da instituição.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

17. A estrutura de trabalho proporcionada pela instituição (equipamentos, materiais, higiene e segurança) pode ser considerada satisfatória.

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

18. A estrutura geral da instituição influencia minha satisfação e motivação no trabalho

( ) Discordo totalmente
( ) Discordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Concordo parcialmente
( ) Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bichet e Vargas (2021).

[1] Graduada em Ciências Contábeis. Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[2] Mestre em Ciências Contábeis. Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[3] Mestre em Ciências Contábeis. Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[4] Doutor em Desenvolvimento Regional. Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail

[5] Doutor em Ciências Contábeis. Universidade do Estado de Mato Grosso. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail