



**ESTEFÂNIA MESQUITA DA SILVA RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA  
PREFEITURA COM BASE NA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

**LAVRAS - MG  
2021**

**ESTEFÂNIA MESQUITA DA SILVA RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA  
PREFEITURA COM BASE NA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Monografia apresentada à Universidade Federal de  
Lavras, como parte das exigências do Curso de  
Administração Pública, para obtenção do título de  
Bacharel.

Dra. Teresa Cristina Monteiro Martins  
Orientadora

**LAVRAS – MG  
2021**

**ESTEFÂNIA MESQUITA DA SILVA RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA  
PREFEITURA COM BASE NA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para obtenção do título de Bacharel.

Aprovada em 13 de maio de 2021.

Prof. Dra. Lília Paula Andrade

UFLA

Dra. Teresa Cristina Monteiro Martins  
Orientadora

**LAVRAS - MG  
2021**

*Dedico primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, aos meus pais Braz e Zilda, minhas irmãs e sobrinhos, meu esposo Johny e minha filha Helena, pelo apoio e carinho que foram fundamentais para chegar à esta etapa da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde e perseverança.

À minha orientadora, pela paciência, suporte, correções e dicas durante esse percurso.

Aos meus pais, por serem meu suporte e fonte de amor inesgotável.

Às minhas irmãs e sobrinhos, pelo incentivo e por estarem sempre ao meu lado.

Ao meu esposo e minha filha, por todo amor, apoio, incentivo e por serem fundamentais em minha vida.

À prefeitura do Município de Varginha por ter proporcionado a aplicação da pesquisa.

Aos amigos, colegas de trabalhos e a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação.

“Só haverá mudança para a melhor quando admitirmos, cada um de nós, em mudar o nosso modo de nos relacionarmos com os outros, priorizando mais e melhor o interesse coletivo em relação aos nossos interesses individuais e individualistas”. (Selvino José Assmann)

## RESUMO

A motivação humana tornou-se essencial para bons resultados das organizações, e no serviço público não é diferente. A presente monografia, identificou os fatores motivadores dos servidores do Município de Varginha – MG conforme as cinco necessidades da pirâmide de Maslow (fisiológicas, proteção, sociais, estima e autorrealização), analisou a satisfação dos servidores em relação a essas necessidades e verificou se os fatores geradores de motivação são internos ou externos. É uma pesquisa, caracterizada com um estudo de caso, tem caráter quantitativo e descritivo, onde foi aplicado um questionário de escala tipo Likert, por meio de questionários eletrônicos. Através das respostas obtidas, foi possível perceber quais as necessidades da pirâmide de Maslow estão saciadas e quais precisam de melhorias. Notou-se ainda que os fatores que geram motivação nos servidores estão relacionados principalmente com a necessidade de proteção, e que o salário e o reconhecimento são os fatores fundamentais para a motivação ou falta dela. Concluiu-se que é imprescindível que os gestores adotem políticas de desenvolvimento de pessoas no setor público.

**Palavras-chave:** motivação, necessidades, satisfação, serviço público.

## **ABSTRACT**

Human motivation has become essential for organizations good results, and in public service it is no different. The present monograph identified the servants motivating factors of the Municipality of Varginha - MG according to the five Maslow pyramid needs (physiological, protection, social, esteem and self-realization), analyzed the satisfaction of the employees in relation to these needs and verified if the motivating factors are internal or external. The research is characterized with a case study, has a quantitative and descriptive character, where a Likert scale questionnaire was applied, through electronic questionnaires. Through the obtained answers, it was possible to understand which needs of Maslow's pyramid are satisfied and which need improvement. It was also noted that the factors that generate motivation in the servers are mostly related to the need for protection, and that, salary and recognition are the fundamental factors for motivation or lack of it. It was concluded that it is essential that managers adopt people development policies in the public sector.

Keywords: motivation, needs, satisfaction, public service.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	21
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – perfil da amostra.....	27
Gráfico 2 – sexo dos respondentes .....	27
Gráfico 3 - faixa etária.....	28
Gráfico 4 - vínculo.....	28
Gráfico 5 - tempo em exercício .....	29
Gráfico 6 – escolaridade dos respondentes.....	29
Gráfico 7 - satisfação e família.....	30
Gráfico 8 - espaço físico.....	31
Gráfico 9 - local de trabalho .....	31
Gráfico 10 - sono .....	32
Gráfico 11 - água e alimentação .....	32
Gráfico 12 - intervalo .....	33
Gráfico 13 - necessidades fisiológicas atendidas .....	33
Gráfico 14 - remuneração e função .....	34
Gráfico 15 - salário e motivação.....	34
Gráfico 16 - estabilidade.....	35
Gráfico 17 - segurança.....	35
Gráfico 18 - oportunidade de crescimento .....	35
Gráfico 19 - horário de trabalho .....	36
Gráfico 20 - aumentos anuais .....	36
Gráfico 21 - remuneração e saúde .....	37
Gráfico 22 - instalações físicas.....	37
Gráfico 23 - laços de amizade .....	38
Gráfico 24 - importância na equipe de trabalho .....	38
Gráfico 25 - relacionamento com os colegas.....	39
Gráfico 26 - prazer e ambiente de trabalho .....	39
Gráfico 27 - convivência .....	40
Gráfico 28 - interação com o público .....	40
Gráfico 29 - necessidades sociais atendidas .....	40
Gráfico 30 - informações do superior.....	41
Gráfico 31 - informação de decisões .....	42
Gráfico 32 - sentimento de ser valorizado.....	42
Gráfico 33 - conversas e sugestão de ideias ao superior .....	42
Gráfico 34 - reconhecimento da família .....	43
Gráfico 35 - reconhecimento dos amigos .....	43
Gráfico 36 - reconhecimento dos colegas de trabalho.....	44
Gráfico 37 - reconhecimento da população .....	44
Gráfico 38 - servidores igualmente valorizados .....	44
Gráfico 39 - necessidade de estima saciada.....	45
Gráfico 40 - realização profissional.....	46
Gráfico 41 - realização e sociedade .....	46
Gráfico 42 - fatores para a satisfação .....	47
Gráfico 43 - capacidade intelectual .....	47
Gráfico 44 - uso das habilidades.....	47
Gráfico 45 - críticas e a capacidade.....	48
Gráfico 46 - capacidade de tomar decisões inovadoras.....	48

Gráfico 47 - necessidade de autorrealização saciada.....	49
Gráfico 48 - busca de novas oportunidades.....	49
Gráfico 49 - importância dos fatores .....	51
Gráfico 50 - pontos que merecem atenção .....	52
Gráfico 51 - a prefeitura atente as cinco necessidades .....	52
Gráfico 52 - satisfação dos servidores .....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL .....	18
2.3	MOTIVAÇÃO .....	19
2.3.1	TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	20
2.4	TRABALHOS RELACIONADOS .....	22
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>24</b>
3.1	OBJETO DE ESTUDO .....	24
3.2	PLANO DE COLETA DE DADOS .....	25
3.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	25
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	26
4.2	A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW NA PREFEITURA DE VARGINHA.....	30
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>59</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, as organizações não se preocupavam com o bem-estar de seus funcionários, inexistia a preocupação com o Recursos Humanos e os funcionários eram vistos somente como um meio para se obter lucros (NOGUEIRA, 2010). Somente após a Revolução Industrial ocorreram algumas mudanças na forma de se enxergar os trabalhadores. Nesse mesmo período, apareceram os primeiros estudos sobre a motivação. Um bom conceito para o termo é que a motivação é uma pressão que aparece de acordo com uma necessidade e desta forma surge um fator condicionante capaz de impulsionar o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até se alcançar o objetivo ou a resposta seja bloqueada (CHIAVENATO, 2005).

Alguns estudos mostraram, por muito tempo, que a satisfação era um elemento da motivação que fazia com que os trabalhadores apresentassem comportamentos favoráveis à organização. E, com o passar dos anos, estudos sobre clima organizacional identificaram diversos fatores que afetam a satisfação e motivação dos funcionários das organizações, entre eles, a própria personalidade do indivíduo e o ambiente de trabalho.

Abraham Maslow, ao formular a Teoria da Hierarquia das Necessidades em 1954, tornou-se referência para estudos comportamentais ao definir cinco categorias de necessidades que os indivíduos buscam satisfazer por meio de seus comportamentos, que são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e as de autor realização.

Maslow partiu do pressuposto de que “se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente você será infeliz todos os dias de sua vida.” (CAMARGO, 2012 p. 43). E para que o ser humano se sinta satisfeito deve ter suas necessidades satisfeitas. Para ele, as necessidades humanas estão arranjadas em uma hierarquia que ele denominou de hierarquia dos motivos humanos. Conforme o seu conceito, uma necessidade é substituída pela seguinte mais forte na hierarquia, na medida em que começa a ser satisfeita. (HESKETH; COSTA, 1980)

Neste contexto, questões relacionadas à satisfação e à motivação dos trabalhadores são essenciais para as organizações. Porém, conforme Faller (2004), o modelo de gestão de recursos humanos na área pública ainda parece pautado em princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanismo e dissociado de qualquer fundamento teórico

mais apropriado e relacionado à motivação. E, ainda segundo o autor, é necessário que os servidores que são a base da Administração Pública, estejam motivados e comprometidos.

Embora a satisfação de ser aprovado em concurso e aspectos como a estabilidade no cargo sejam atrativos do serviço público, os servidores tendem a enfrentar dificuldades que pouco são discutidas, sobretudo em trabalhos acadêmicos. Como principal exemplo dessas dificuldades está a alta exigência da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados somadas a estruturas de trabalho com possíveis disfunções da burocracia, a falta de capacitação dos servidores, alta cobrança pela rigidez no cumprimento das leis e alterações das chefias e métodos de trabalho de acordo com a troca dos mandatos eletivos (FALLER, 2004).

Reckiegel (2012) afirma que a busca pelo serviço público sempre foi sinônimo de estabilidade e segurança para as pessoas que nele trabalham, principalmente quando enfrenta-se crises financeiras, visto que se transformam em abrigo contra os problemas enfrentados.

Além disso, nota-se que muitos são os efeitos da falta de motivação, mas o principal é a falta de qualidade na prestação serviços à população. Para Santos (2015), as pessoas buscam o serviço público a fim de fugir dos problemas que o desemprego pode causar, em que o sofrimento pode vir a se tornar natural. Assim, constata-se que muitas vezes as pessoas trabalham no setor público pela falta de oportunidades no mercado de trabalho, aumentando então o desinteresse em apresentar um serviço de qualidade.

No município de Varginha, com aproximadamente 130 mil habitantes, torna-se necessário que os serviços prestados sejam de qualidade e atendam a demanda da população. Destarte, atenta-se que a falta de motivação dos servidores seja algo que pode prejudicar e gerar insatisfação por parte das pessoas, trabalhar e verificar a motivação é importante para que a população não sofra as consequências.

Nesse contexto, o presente trabalho, visa identificar fatores motivacionais, ou seja, quais são as necessidades e o que motiva os servidores da Prefeitura do Município de Varginha. Desta forma, espera-se conseguir identificar formas de aumentar a motivação dos trabalhadores e, por consequência, melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados.

Uma pesquisa que investigue a motivação desses servidores pode ser o primeiro passo para uma verdadeira mudança na forma de gerir os servidores no município.

### **1.1. Objetivos**

Na presente pesquisa, tem-se como objetivo geral: Identificar os fatores motivadores do trabalho de servidores públicos da Prefeitura do Município de Varginha.

E, para se atingir o objetivo geral, apresenta-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores geradores de motivação dos servidores da prefeitura do município de Varginha, conforme a pirâmide de Maslow.
- Analisar a satisfação dos servidores em relação a esses fatores.
- Identificar se os fatores geradores de motivação são internos ou externos.

### **1.2. Justificativa**

No que se refere às aplicações da teoria de Maslow, vários estudos e pesquisas foram realizados em empresas privadas e poucos em empresas públicas, o que demonstra que o assunto ainda não foi amplamente abordado. Na Administração Pública, pouco se fala em motivação e satisfação de seus colaboradores, porém, quando se recorre à Teoria de Maslow, nota-se o quão importante é a motivação para a vida das pessoas em geral. Gil (2014, p. 206) salienta que a Teoria de Maslow é importante, pois mostra que os fatores motivacionais não são apenas financeiros, mas também de respeito e consideração de outras pessoas.

No que se refere aos colaboradores das organizações públicas, os patamares elevados dos serviços públicos exigidos pela sociedade, e as exigências cada vez maiores por parte dos gestores públicos em relação aos seus subordinados, ressaltam a importância de se identificar e orientar essas organizações quanto à motivação de seus colaboradores. Além de que também é importante enfatizar que a prestação de um serviço de qualidade depende que as pessoas envolvidas estejam motivadas e satisfeitas.

Destaca-se ainda que pesquisas que envolvem os temas satisfação e motivação no trabalho são desafiadoras, em função da complexidade e das diversas nuances que envolvem os fatores motivacionais (FALLER, 2004). Faller (2004), que realizou pesquisa similar a esta na Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul - RS, destacou a importância de as organizações públicas demonstrarem interesse em ouvir seus colaboradores e saber como estão se sentindo em relação à organização, o que deve ser realizado com questionários específicos e adaptados à realidade dos servidores.

Assim como em Machado (2019), resultados obtidos em estudos sobre a motivação de servidores em determinado contexto, podem apontar pontos críticos que possibilitam a compreensão e análise dos fatores que motivam os servidores, impactando na tomada de decisões.

Desta forma, considerando que pesquisa similar a essa nunca foi realizada na Prefeitura do Município de Varginha, e ainda que os resultados obtidos servirão como base para que novas políticas de recursos humanos possam ser desenvolvidas, se justifica a presente pesquisa.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos no capítulo dois foram apresentados os conceitos necessários para melhor compreensão do trabalho: Clima organizacional, motivação e a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Sendo essa última a teoria que fundamenta a pesquisa realizada. No capítulo 3, a pesquisa foi classificada e apresentados o objeto de estudo, a amostra pesquisada e as etapas realizadas durante o estudo. A análise de dados é apresentada no capítulo 4, com a utilização de vários gráficos que demonstram a percepção dos respondentes em relação a cada nível da pirâmide de Maslow. Por fim, no capítulo 5 foram apresentadas as considerações finais, nas quais as questões de pesquisa são respondidas a partir da análise dos gráficos apresentados no capítulo 4. Ainda no mesmo capítulo, são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para Rezende (2008), a motivação é um fator determinante do comportamento das pessoas. Exemplificando, no ambiente de trabalho, a motivação pode direcionar uma pessoa a desenvolver de maneira apropriada suas atividades, resultando em melhores resultados produtivos para a organização.

Muitos são os fatores que podem interferir positivamente ou negativamente a motivação dos servidores, seja em equipes ou individualmente. A proposta de se fazer uma análise do ambiente é desafiador, diante das variantes que serão encontradas, como diferenças de traços e personalidades de cada colaborador, suas experiências anteriores, dinâmicas relacionais (dentro e fora das organizações) e entre outras.

Desta forma, para atender aos objetivos desta pesquisa, foram apresentados os conceitos de: cultura organizacional, clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, bem como, a sua influência nos ambientes, com ênfase a Teoria de Maslow e a apresentação de trabalhos relacionados.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Existem muitos significados relacionados ao termo cultura. Robbins (2012, p. 501) conceitua cultura como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” Quando um grupo de pessoas se une em prol de certas atividades, a partir daí começa a criação de práticas, de vocabulário e da cultura.

Pires e Macêdo (2006) destacam que a cultura aponta os valores e as crenças que os membros de um grupo partilham. Valores estes que podem ser indicados por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, e desta forma, conduzem as pessoas daquela cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Todas as pessoas são seres de cultura, assim, através da cultura é possível realizar transformações e diferenciar as pessoas e/ou grupos. Desta forma, entende-se que a cultura é uma coleção complexa e multidimensional de tudo que integra a vida em comum nos grupos sociais.

Assim como as pessoas, as organizações pertencem a um ambiente e se relacionam com ele e, consecutivamente ambos se influenciam. Quando se fala das pessoas, dentro das

organizações, pode-se dizer que as pessoas são os intermediários nesse processo, e suas crenças são componentes que integram a constituição da Cultura Organizacional.

Segundo Cury (2000, p.116), “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Logo, como destacado por Souza (2015, p. 11), considera-se que “... uma organização é um conjunto de recursos, esforços e pessoas que se relacionam umas com as outras e se dedicam à realização de diferentes tarefas, para o alcance de objetivos específicos e coletivos”.

E a Cultura organizacional é considerada por Mintzberg et AL. (2000), como o suporte das organizações. Ela se refere às crenças ou doutrinas comuns que se revelam nos hábitos e nas tradições, além de ser notada também em exteriorizações mais concretas, como as histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Isto posto, a cultura não existiria sem as pessoas. Assim como a competência das pessoas é o reflexo de se reconhecer as crenças e os valores que os membros da organização partilham. Portanto, entende-se que, a cultura é indispensável na formação dos alicerces da organização. E, desta forma, a cultura se torna o elemento diferencial em relação às outras organizações. Assim, conforme Pires e Macêdo (2006, p. 88):

[...] a cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim, produzem normas de comportamentos genericamente aceitas por todos.

Desta forma, pode-se dizer que o clima organizacional é como um reflexo da cultura organizacional, visto que ambos estão legitimamente ligados. Como Luz (1995) afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).”

## **2.2 Clima Organizacional**

Coda (1993) apud Oliveira e Medeiros (2012) considera que o clima organizacional indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros.

Assim, o clima é um fator relevante para que os gestores das organizações estabeleçam as condições motivadoras adequadas a cada ambiente de trabalho. Quando existe um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros, consecutivamente, observa-se o aumento da eficácia da organização (Coda, 1993).

Deste modo, o clima organizacional pode interferir em questões como o comprometimento, a satisfação no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade. Portanto, o clima organizacional é importante para as organizações, pois através dele se consegue verificar as questões que precisam ser melhoradas, relacionadas à satisfação e a motivação das pessoas que nela trabalham. Tonando-se, um fator fundamental para a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

### **2.3 Motivação**

A motivação é percebida e definida de modos distintos pelos autores, porém, pode ser conceituada de maneira geral como um conjunto de forças psicológicas que determinam a direção do comportamento de uma pessoa (GARETH; GEORGE, 2012).

Para compreender a motivação dos colaboradores de uma organização, é necessário se verificar quais são os motivos que levam a certos comportamentos das pessoas. Ela está profundamente associada à personalidade e também com o seu desenvolvimento social, emocional, profissional e mental. Estimulando, ainda, a superação e a buscar os objetivos almejados. Entender a motivação humana é uma exigência essencial e vital para a conquista dos objetivos, sejam eles pessoais, do trabalho, das organizações e dos países (GALHANAS, 2009).

Para Chiavenato (2004), de modo geral, motivação é tudo aquilo que encoraja a pessoa a se comportar de certa forma ou, pelo menos, é o início a determinados comportamentos, sendo que este encorajamento à ação pode ser estimulado por um motivos externos (ambiente) ou motivos internos, como desenvolvimentos mentais de cada pessoa.

Ao relacionarmos a motivação com as organizações, pode-se dizer que é imprescindível para o sucesso, quando concentrada em benefício das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

Para Inhez (1999, p. 155):

As pessoas é que fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso e ao fracasso de qualquer organização. Capital e tecnologia são importantes e

parecem adquirir cada vez mais importância, mas nada valem sem as pessoas que as utilizam e viabilizam.

Muitos estudiosos, desde a antiguidade, apresentaram teorias, modelos e técnicas que tratam da motivação no ambiente de trabalho. Falando desde hedonismo (relativo a prazeres imediatos) e idealismo, como também explicando a natureza e os motivos ou origens da motivação. Assim, essas teorias, são os alicerces para a criação de novos programas e formas para se aumentar a motivação, a produtividade e a satisfação das pessoas.

Para Maslow (1996), motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. O impulso motivacional é distinto entre as pessoas, cada pessoa pode ter diferentes níveis de motivação e estas podem variar no decurso do tempo.

### **2.3.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano que buscou estudar e demonstrar a relação entre o comportamento motivacional das pessoas e um conjunto de necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013).

Sabe-se que as pessoas têm muitas necessidades; sendo assim, Abraham Maslow formulou uma teoria com uma hierarquia das necessidades básicas humanas, fundamentada na ideia de que as pessoas trabalham em prol de um objetivo, que, quando alcançado não encontram novos motivos para se esforçarem. Desta forma, nas organizações se torna necessário encontrar novos incentivos, para que os trabalhadores estejam sempre motivados.

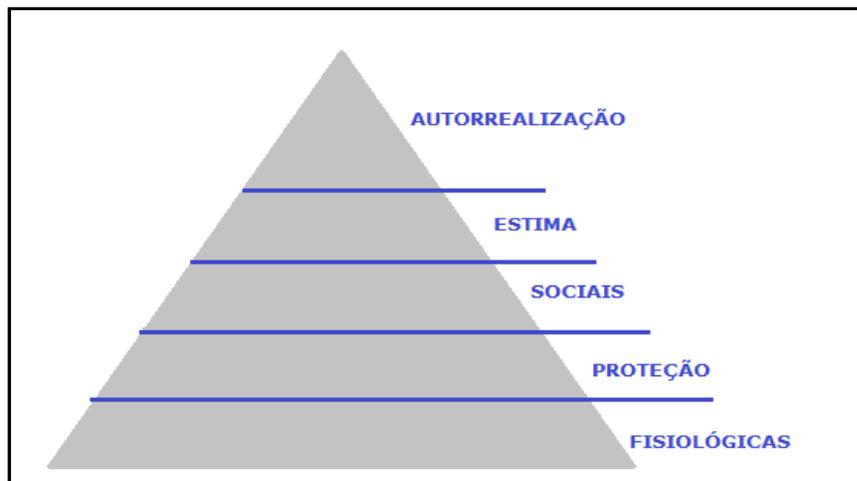
Camargo (2012) destaca que, para Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

1. Fisiológicas: fome, sede, sexo e outras necessidades corporais necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo.
2. Proteção: sentir-se seguro e protegido, procurar prazer e evitar danos físicos e emocionais.
3. Sociais: interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito, dar e receber atenção.
4. Estima: duas versões: externa (o desejo de ter o respeito dos outros, a necessidade de status, reconhecimento, atenção, apreciação) e interna (autorrespeito, incluindo sentimentos como confiança, competência, capacidade de realização, independência e liberdade).

5. Autorrealização: necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial.

Essas necessidades ocupam uma hierarquia para atingirmos a autorrealização, conforme a seguir:

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Vieira et al. (2011)

Vieira et al. (2011) classificam as necessidades de Maslow em dois grupos, as necessidades primárias, como é o caso das necessidades fisiológicas e de segurança, que são influenciadas por estímulos externos (salário e condições de trabalho, por exemplo), e as necessidades secundárias, como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização, que são influenciadas por estímulos internos (o reconhecimento profissional, por exemplo).

De acordo com Maslow, para se atingir a satisfação plena é necessário passar por todos os outros níveis da pirâmide. Assim, pode-se dizer que a dinâmica da pirâmide consiste em, quando uma pessoa tem uma necessidade alcançada, outra necessidade superior passa a ser desejada.

Para Ducker (1999), ninguém quer tanto realizar, produzir e contribuir quanto o trabalhador intelectual. Segundo o autor, gestores responsáveis pelas atividades de gerir e liderar pessoas têm buscado estimular nas organizações uma visão mais comportamental, pela qual as pessoas devem ser motivadas além do modelo tradicional de remuneração.

No que se refere à Maslow, na prática, nem todas as pessoas alcançam o topo da pirâmide ou outros níveis desejáveis, pois, as mesmas podem apresentar dificuldades em

satisfazer as necessidades básicas, e assim, ficam retidas nos níveis baixos da pirâmide e deste modo, sentem-se insatisfeitas e desmotivadas (RAMOS, 2007).

#### **2.4. Trabalhos relacionados**

Para se avaliar o clima organizacional das organizações, bem como o nível de satisfação e a motivação dos trabalhadores, muitos autores defendem que a pesquisa sobre Clima Organizacional é um bom método, em que se consegue medir e iniciar um processo de mudança.

Uma pesquisa sobre clima organizacional deve abranger a compreensão da missão; crenças e valores; chefia e liderança; relações interpessoais e salários e benefícios. Além disso, ao se avaliar os elementos citados é possível um planejamento adequado e eficaz. É possível com a pesquisa coletar dados sobre como os trabalhadores se sentem em relação à organização, como são suas atitudes em relação a mesma e quais são suas perspectivas.

Para os autores Ferreira; Fortuna e Tachizawa (2006), pode-se estabelecer a seguinte lista de objetivos para uma pesquisa de Clima Organizacional:

- pesquisar a Cultura Organizacional da empresa;
- analisar a visão dos empregados em relação à empresa, de sua missão e objetivos;
- mensurar o grau de satisfação dos colaboradores com os diversos aspectos da empresa;
- analisar a norma para avaliação da motivação e satisfação, incluindo as necessidades e expectativas dos funcionários;
- averiguar se há harmonia entre os objetivos dos funcionários com os objetivos da organização; (integração; relação).
- constatar se há relação entre a satisfação na corporação e a oferta de benefícios e serviços;

Em pesquisa sobre o clima organizacional, Silva et al (2017) concluíram que “o processo de motivação de pessoas na empresa demanda tempo, alguns custos e a participação de gestores e colaboradores. É notório que a motivação é um processo contínuo e que exige constantes aperfeiçoamentos. Neste caso, o papel de um líder ou bom gestor é essencial para conduzir os colaboradores à motivação no ambiente de trabalho”.

No que se refere ao estudo da motivação no contexto organizacional de prefeituras, Machado (2015) verificou-se a motivação dos servidores públicos municipais de Laguna

Carapã-MS. Nessa pesquisa, o autor evidenciou que os fatores motivadores são: autonomia, realização pessoal e profissional, reconhecimento e responsabilidade, bem como condições do ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia, relacionamento com os colegas de trabalho, benefícios oferecidos e estabilidade. E ainda, verificou que a estabilidade “é essencial e indispensável para o bom funcionamento da administração pública”, fato este que se deve “pela valorização e reconhecimento dos servidores no serviço público, oportunidades de treinamento, crescimento e desenvolvimento, melhores condições físicas de trabalho entre outros fatores.”

No caso de Souza e Bächtold (2020), um estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Colombo – Paraná, onde constatou-se a necessidade de treinamentos, seminários, reuniões, entre outros, que promova a capacitação dos servidores, principalmente quando existe a troca de gestão. Pois devido à essas mudanças, para Souza e Bächtold (2020, p.23) “acabam alterando o andamento e o ambiente de trabalho, causando mudanças de relacionamento, influenciando diretamente na qualidade do atendimento prestado.”

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, realizada em campo, cuja abordagem utilizada foi a quantitativa, visto que com essa análise, foi possível identificar quais fatores motivam os servidores, de maneira que interferem em suas atividades e/ou rotinas. Baptista e Cunha (2007) acreditam que o uso dessa abordagem garante maior precisão na análise e interpretação dos resultados, aumentando a margem de confiabilidade quanto às inferências dos resultados obtidos.

Com base nos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, como explicado por Gil (2002) esse tipo de pesquisa apresenta como objetivo fundamental o detalhamento das características do grupo que se deseja estudar, ou a demonstração da ligação entre as variáveis da pesquisa. Muitos são os estudos classificados desta forma e sua particularidade é o fato de se utilizar técnicas padronizadas para a obtenção dos dados almejados, como por exemplo, questionário e a observação sistemática.

E ainda, baseado nos procedimentos, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, no qual serão colhidos os dados de um grupo específico e ainda, como destacado por Gil (2002), pode se tratar de grupos como de estudo, trabalho, lazer ou norteados para seja qual for atividade humana. A pesquisa na sua maior parte é desenvolvida através de análises de forma direta do grupo em questão e ainda por meio de entrevistas, a fim de se conseguir entender o que ocorre no grupo e a forma que são interpretados esses acontecimentos.

#### **3.1. Objeto de Estudo**

O estudo foi realizado com os servidores da Prefeitura do Município de Varginha. Atualmente, a prefeitura conta com 2.400 servidores efetivos, 174 contratados e 176 designados, sendo estes 2750 servidores a população do presente estudo.

A amostra são os servidores que se dispuserem a participar da pesquisa, sendo o questionário enviado para servidores da Procuradoria Geral do Município e de todas as secretarias, sendo elas: Governo, Administração, Agricultura e Pecuária, Controle Interno, Desenvolvimento Econômico, Educação, Habitação e Desenvolvimento Social, Meio Ambiente, Esportes e Lazer, Fazenda, Saúde, Planejamento Urbano, Turismo e Comércio, Obras e Serviços Urbanos. Sendo o questionário aplicado ao maior número possível de servidores.

### **3.2. Plano de coleta de dados**

Daniel Katz (1974, p. 85-87) sugere vários procedimentos capazes de auxiliar nesse intento:

- a) buscar apoio de lideranças locais;
- b) aliar-se a pessoas ou a grupos que tenham interesse na pesquisa;
- c) fornecer aos membros da comunidade as informações obtidas, e;
- d) preservar a identidade dos respondentes.

Sendo assim, como técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário de escala tipo Likert, que foi escolhido pela facilidade de compreensão e interpretação por parte dos respondentes, bem como por facilitar o registro das respostas para o investigador.

O período de coleta de dados foi nos meses de agosto a outubro de 2020, por meio de questionários eletrônicos criados por meio da plataforma Google Formulários e enviados via e-mail para os servidores, além de contatos por meio de redes sociais e telefones. Sendo que, em julho de 2020, foi realizado um teste, a um grupo de 10 servidores via e-mail, e dessa forma foi possível verificar se o questionário estava sendo entendido e claro.

Diante de alguma dificuldades encontradas, foi possível enviar 250 questionários, dos quais se obteve resposta de 147 servidores da Prefeitura do Município de Varginha, sendo eles contratados, designados, efetivos e comissionados.

### **3.3 Análise de dados**

Concluída a coleta de dados, as informações obtidas a partir da aplicação do questionário foram organizadas em planilhas eletrônicas e com os resultados obtidos foram criados Histograma para a apresentação dos mesmos.

## 4. RESULTADOS

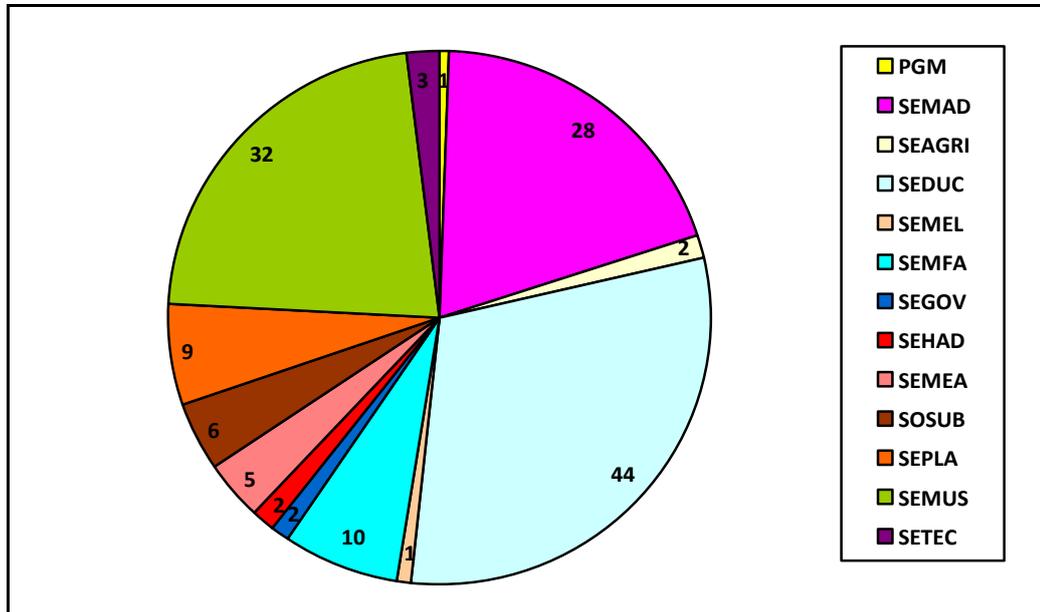
Neste capítulo, inicialmente, foi apresentado o perfil da amostra respondente do questionário e, na sequência, os resultados que mostram a percepção dos respondentes foram divididos conforme os níveis de necessidades segundo Maslow, objetivando a melhor compreensão sobre os fatores geradores de motivação para os servidores, bem como o atendimento de cada necessidade.

### 4.1. Perfil da amostra

O gráfico 1 mostra as secretarias a qual os respondentes trabalham atualmente, sendo elas:

- 01 resposta - Procuradoria Geral do Município – PGM
- 28 respostas - Secretaria Municipal de Administração – SEMAD
- 02 respostas - Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária – SEAGRI
- 0 resposta - Secretaria Municipal de Controle Interno - SECON
- 0 resposta - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico – SEDEC
- 44 respostas - Secretaria Municipal de Educação – SEDUC
- 01 resposta - Secretaria Municipal de Esportes e Lazer – SEMEL
- 10 respostas - Secretaria Municipal de Fazenda – SEMFA
- 02 respostas - Secretaria Municipal de Governo – SEGOV
- 04 respostas - Secretaria Municipal de Habitação e Desenvolvimento Social – SEHAD
- 05 respostas - Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SEMEA
- 06 respostas - Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos – SOSUB
- 09 respostas - Secretaria Municipal de Planejamento Urbano – SEPLA
- 32 respostas - Secretaria Municipal de Saúde – SEMUS
- 03 respostas - Secretaria Municipal de Turismo e Comércio – SETEC

Gráfico 1 – Perfil da amostra

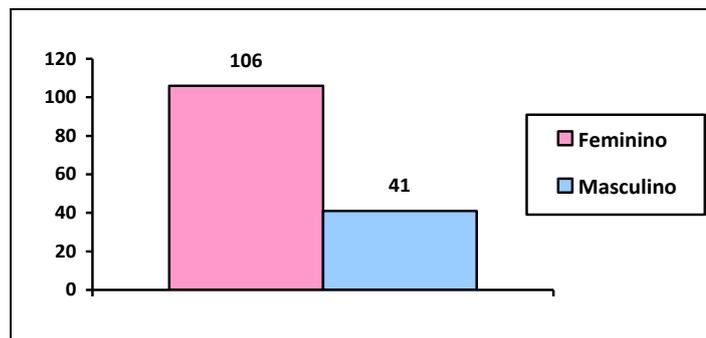


Fonte: Da autora (2020).

Nota-se por tanto, que a maior adesão à pesquisa se deu por pessoas que trabalham nos setores da Educação e Saúde, setores que possuem maior número de funcionários.

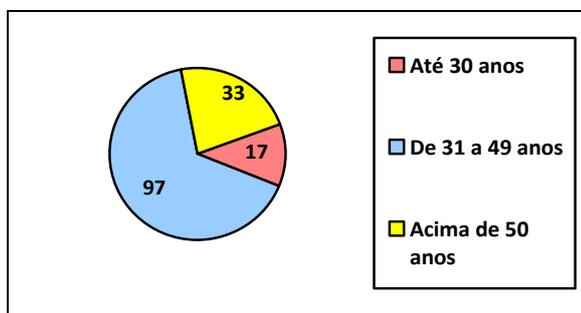
O gráfico 2 mostra o sexo dos respondentes e o gráfico 3 mostra a faixa etária dos respondentes.

Gráfico 2 – Sexo dos respondentes



Fonte: Da autora (2020)

Gráfico 3 - faixa etária dos respondentes

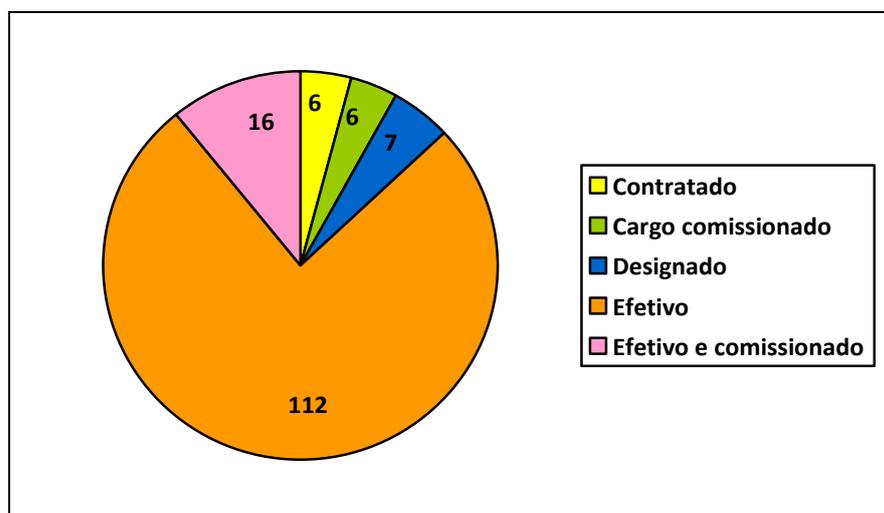


Fonte: Da autora (2020)

Assim, 72% dos respondentes da pesquisa são do sexo feminino e 66% do total de respondentes possuem idade entre 31 e 49 anos.

O gráfico 4, mostra o tipo de vínculo que os servidores que responderam à pesquisa possuem com a prefeitura.

Gráfico 4 - Vínculo

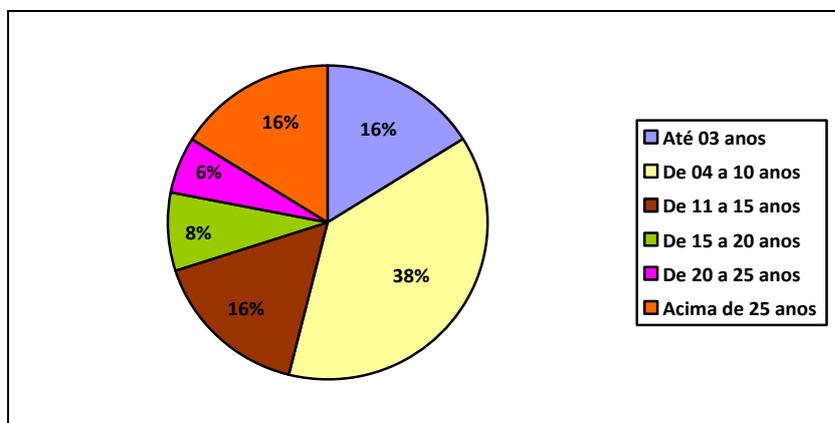


Fonte: Da autora (2020)

Assim, nota-se que 76% dos respondentes são servidores efetivos.

O gráfico 5, revela o tempo em exercício dos servidores.

Gráfico 5 - tempo em exercício

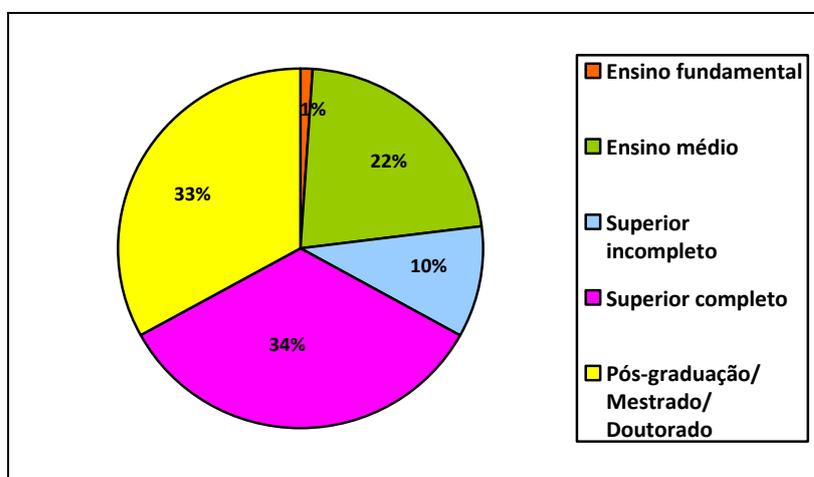


Fonte: Da autora (2020)

Assim, fica demonstrado que o principal perfil da amostra refere-se a servidores efetivos da prefeitura. Sobre o tempo de serviço dos respondentes, constatou-se que aqueles que possuem até 03 anos representam 16%, ou seja, a maioria dos respondentes já passou pelo estágio probatório. Ainda, constatou-se a predominância dos que possuem de 04 a 10 anos de trabalho na prefeitura. Também se pode dizer que a pesquisa abrange tanto servidores com muito tempo de experiência quanto servidores com menos tempo no cargo. Pois, embora a maior parte dos respondentes, 54%, possua menos de 10 anos de experiência na prefeitura, 30% dos respondentes possuem mais de 15 anos de serviço.

Por fim, o gráfico 6, representa a escolaridade dos respondentes.

Gráfico 6 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: Da autora (2020)

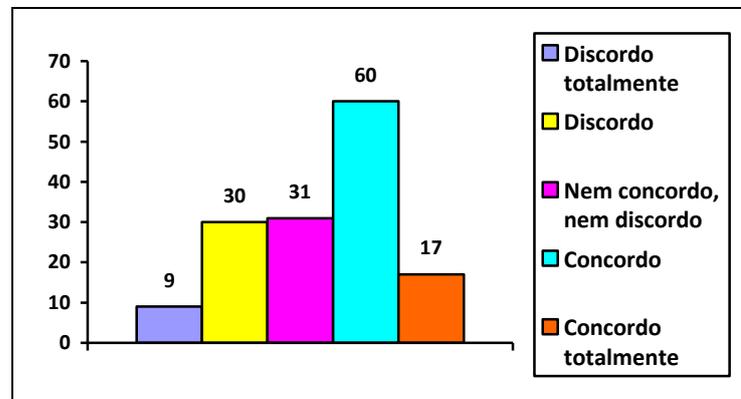
O Gráfico 6 mostra que mais de 60% dos servidores respondentes possuem superior completo.

#### 4.2. A hierarquia de Maslow na prefeitura de Varginha.

Após responderem os questionários, as respostas foram salvas, organizadas, e sintetizadas por meio do uso de estatística descritiva. Sendo assim, o resultado foi submetido à leitura e conhecimento do conteúdo, para assim definir os grupos para apreciação. Desta forma, servirá de suporte para a identificação dos pontos mais importantes e expressivos. As necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas à alimentação, sono, sede, ou seja, as necessidades do corpo. Na seção relacionada às necessidades fisiológicas, foram obtidas as seguintes respostas:

- Estou satisfeito com a educação, alimentação, vestuário, moradia que meu trabalho me permite proporcionar a minha família.

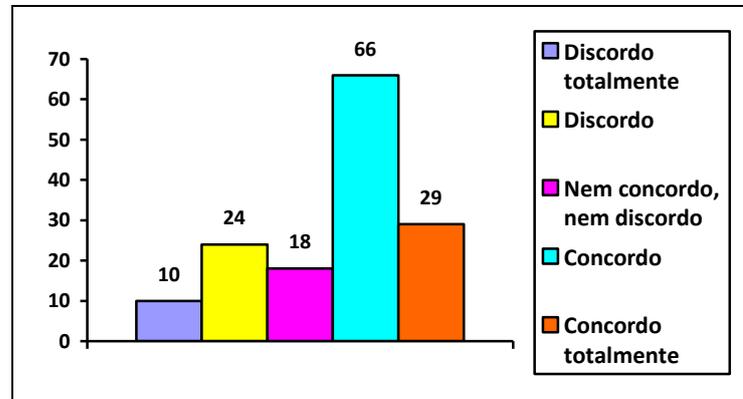
Gráfico 7 - satisfação e família



Fonte: Da autora (2020)

- O espaço físico em que trabalho é adequado ao desempenho das minhas funções.

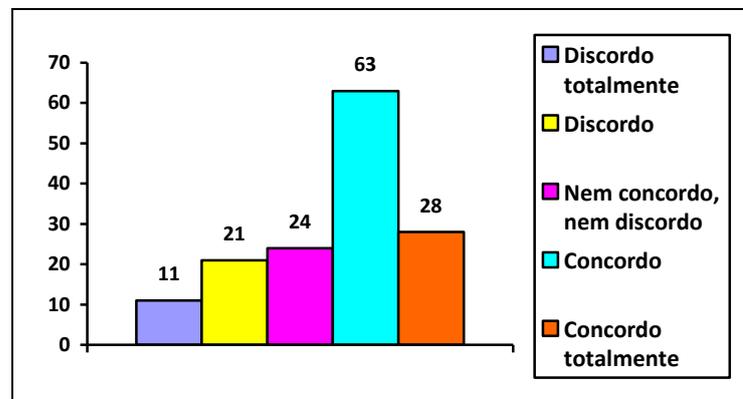
Gráfico 8: Espaço físico



Fonte: Da autora (2020)

- Meu local de trabalho é organizado, limpo e me proporciona realizar minhas atividades, sem prejudicar a minha saúde.

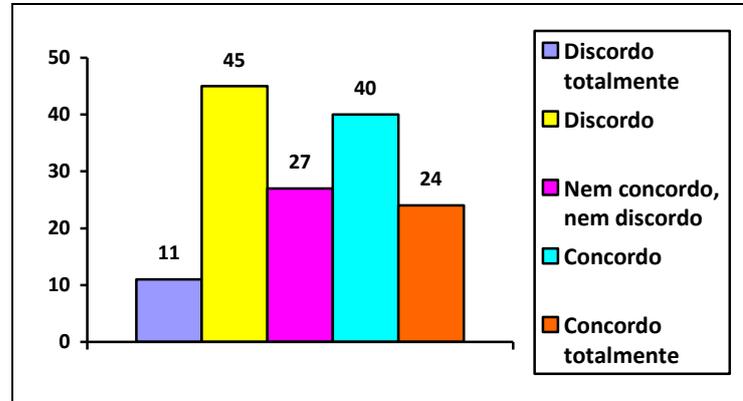
Gráfico 9: Local de trabalho



Fonte: Da autora (2020)

- Não perco noites de sono em função de preocupações com o trabalho.

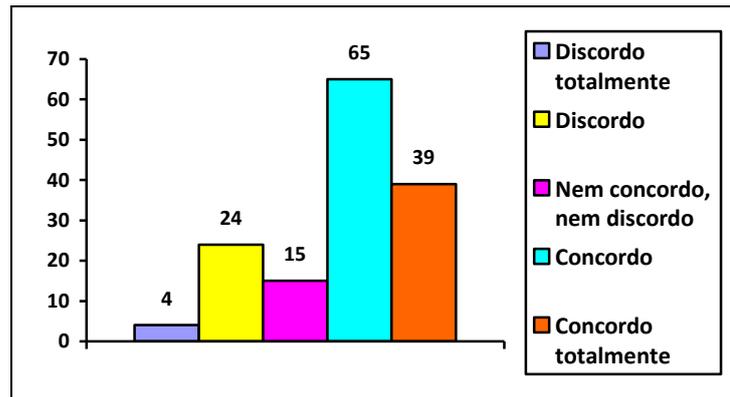
Gráfico 10: Sono



Fonte: Da autora (2020)

- No meu local de trabalho tenho acesso à água para beber e espaço para alimentar-me.

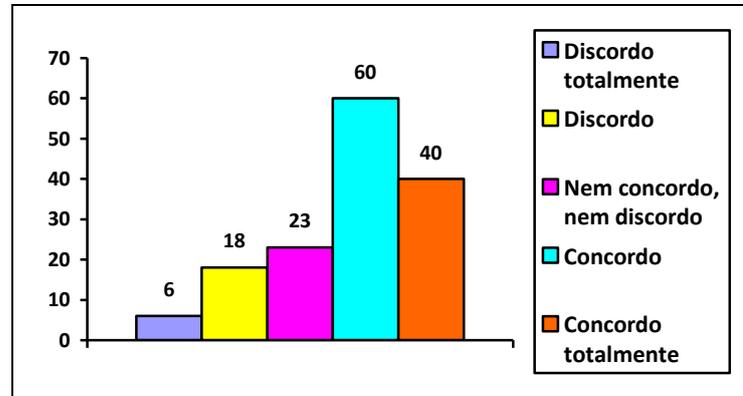
Gráfico 11: Água e alimentação



Fonte: Da autora (2020)

- Meus intervalos durante o horário de trabalho me permitem atender todas as minhas necessidades fisiológicas: alimentar e ir ao banheiro.

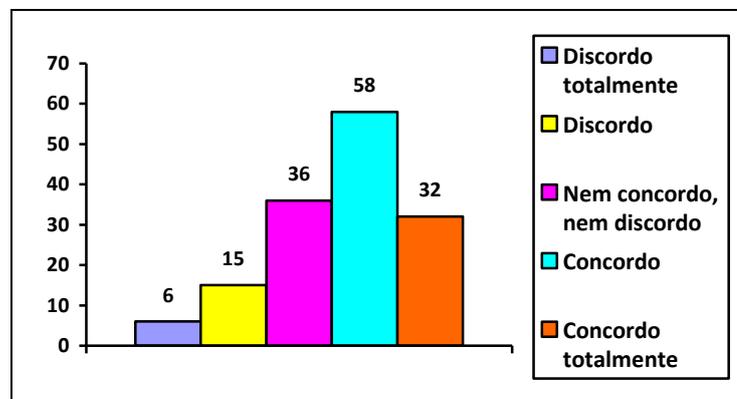
Gráfico 12: Intervalo



Fonte: Da autora (2020)

- Tenho minhas necessidades fisiológicas (alimentação, moradia, vestuário, sono e repouso) atendidas.

Gráfico 13: Necessidades fisiológicas atendidas



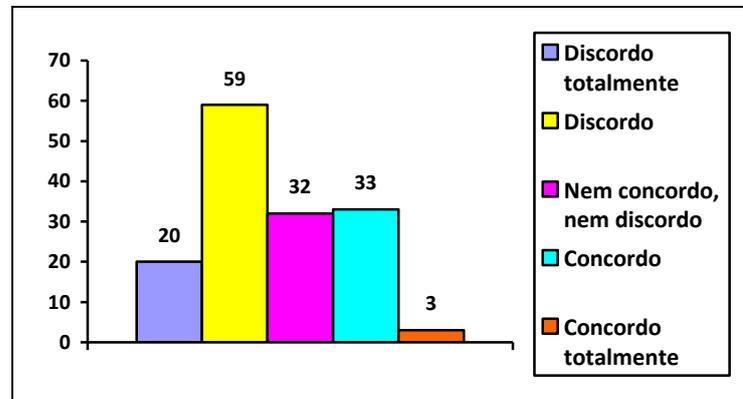
Fonte: Da autora (2020)

Diante das respostas, constatou-se que os servidores, em sua maioria, estão satisfeitos com as necessidades fisiológicas de um modo geral (espaço físico, alimentação, organização). Sobre os aspectos fisiológicos, um ponto que merece atenção está relacionado ao sono, pois 38% dos respondentes perdem suas noites de sono com preocupações do seu trabalho.

As Necessidades de Proteção são as que estão relacionadas à proteção e a segurança para os males físicos e emocionais. Com relação às Necessidades de Proteção, as seguintes respostas foram obtidas:

- Minha remuneração está de acordo com a minha função.

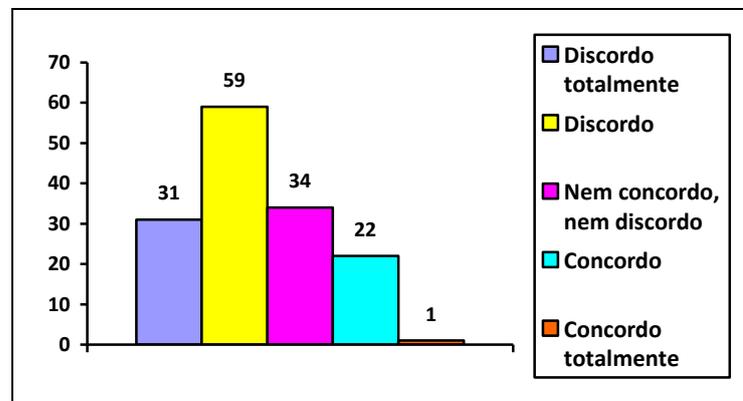
Gráfico 14: Remuneração e função



Fonte: Da autora (2020)

- Salário é o que mais me motiva.

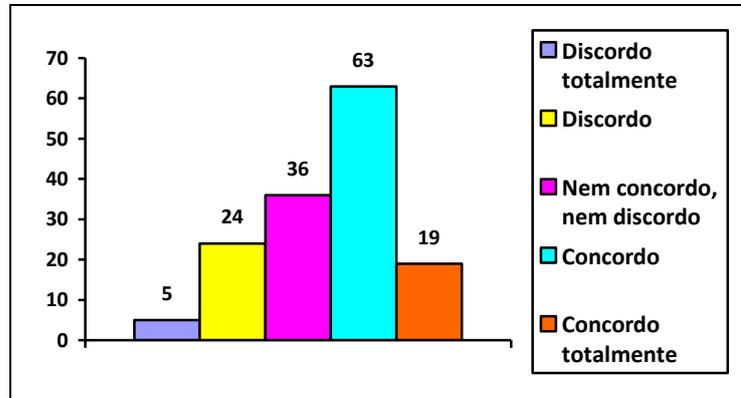
Gráfico 15: Salário e motivação



Fonte: Da autora (2020)

- A estabilidade é um dos fatores que me motiva a me manter no emprego.

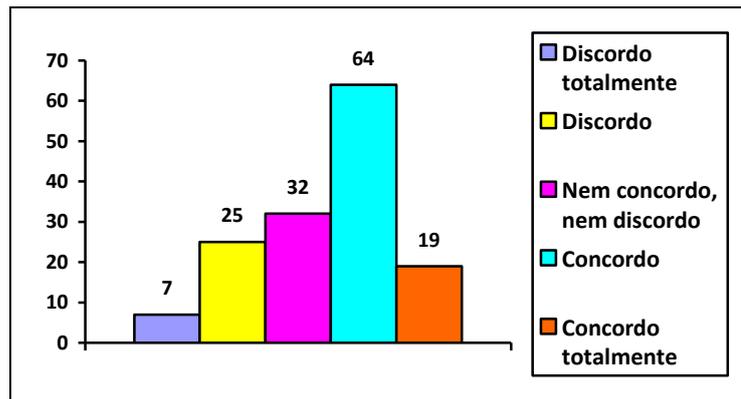
Gráfico 16: Estabilidade



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto-me seguro na posição que ocupo no meu trabalho.

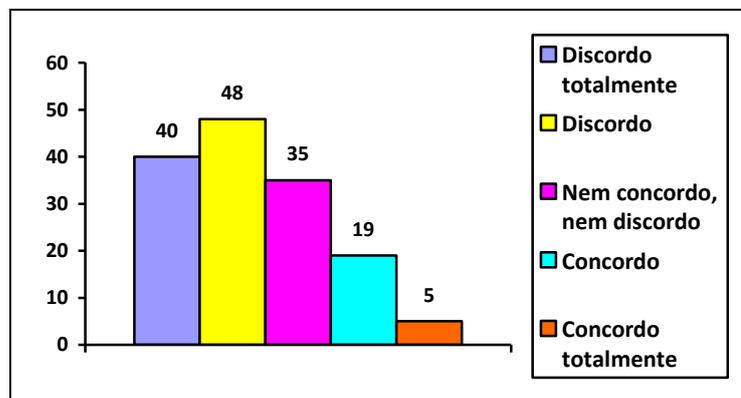
Gráfico 17: Segurança



Fonte: Da autora (2020)

- A empresa oferece oportunidade de crescimento.

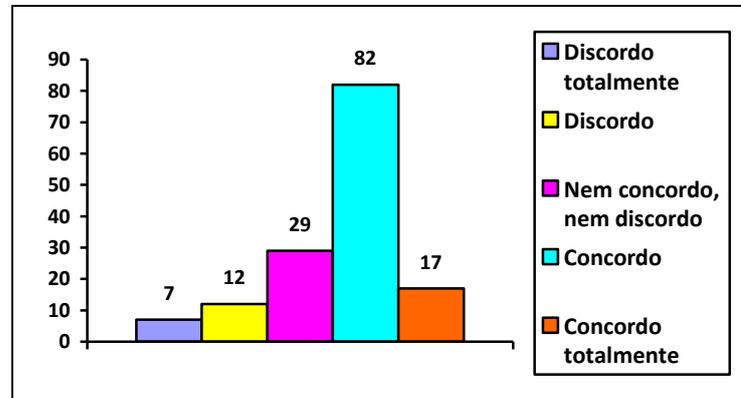
Gráfico 18: Oportunidade de crescimento



Fonte: Da autora (2020)

- Meu horário de trabalho é adequado para a minha função.

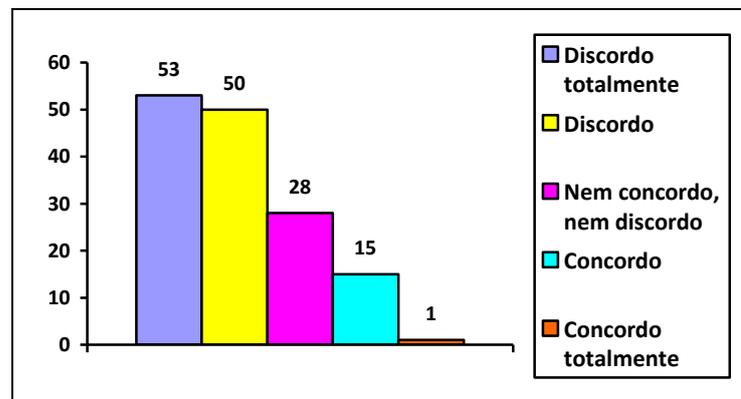
Gráfico 19: Horário de trabalho



Fonte: Da autora (2020)

- Os aumentos anuais que recebo são suficientes para cobrir o aumento do custo de vida.

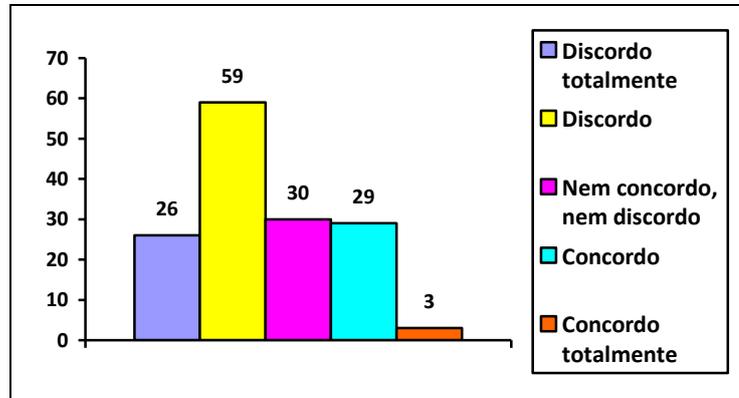
Gráfico 20: Aumentos anuais



Fonte: Da autora (2020)

- A remuneração (ou benefícios) que recebo em meu trabalho me permite ter bons recursos de saúde.

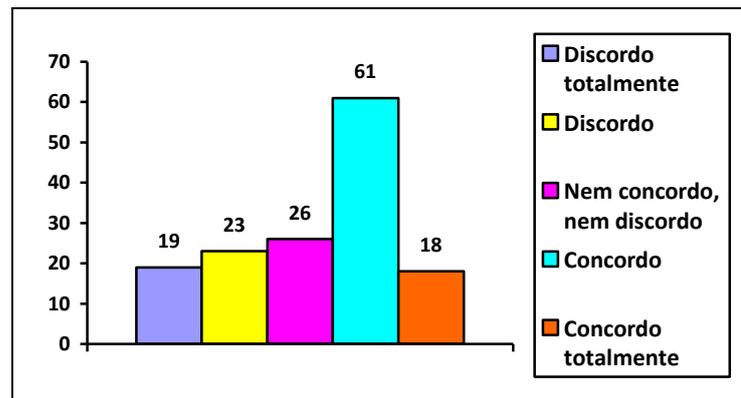
Gráfico 21: Remuneração e Saúde



Fonte: Da autora (2020)

- Me sinto seguro nas instalações físicas em que trabalho.

Gráfico 22: Instalações físicas



Fonte: Da autora (2020)

Sendo assim, no que se refere às necessidades de proteção, a satisfação dos servidores é menor do que em relação aos fatores motivacionais relacionados aos aspectos fisiológicos. Sobre os fatores relacionados à proteção, o salário é o que menos gera satisfação, pois 53% dos respondentes não estão de acordo com a remuneração que recebem pela função que exercem. A maioria dos respondentes discorda de todas as afirmativas sobre a satisfação deles em relação ao salário. Porém, os respondentes afirmam que o salário não é o maior motivo de estarem trabalhando na prefeitura, já a estabilidade é o fator motivacional principal, representando 42,8% da concordância dos respondentes.

Ainda, a maioria dos respondentes se sentem seguros na posição que ocupam, porém 59% notam que a prefeitura não concede oportunidade de crescimento. O horário de trabalho

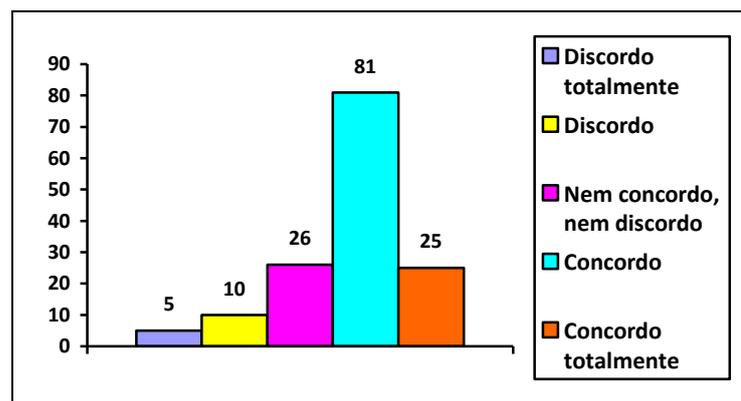
é considerado adequado, porém 70% percebem que os aumentos anuais não são suficientes para cobrir o aumento do custo de vida.

Além do mais, nota-se que quase 50% dos respondentes alegam ter condições de se alimentarem de forma adequada, em contrapartida, aproximadamente 58% não estão satisfeitos com os seus recursos de saúde, o que pode ser explicado pelo fato de a prefeitura não possuir um plano de saúde para os servidores. Já as instalações físicas são consideradas seguras pela maioria dos servidores.

No que se refere às Necessidades Sociais que são consideradas aquelas que se referem à aceitação, amizade, afeição e ao sentimento de fazer parte de um grupo, as respostas foram:

- Meu trabalho oferece boas oportunidades para se criar laços de amizade.

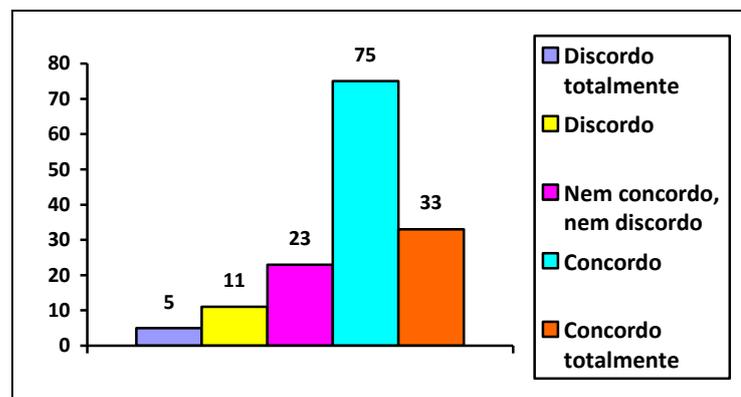
Gráfico 23: Laços de amizade



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto-me um membro importante da minha equipe de trabalho.

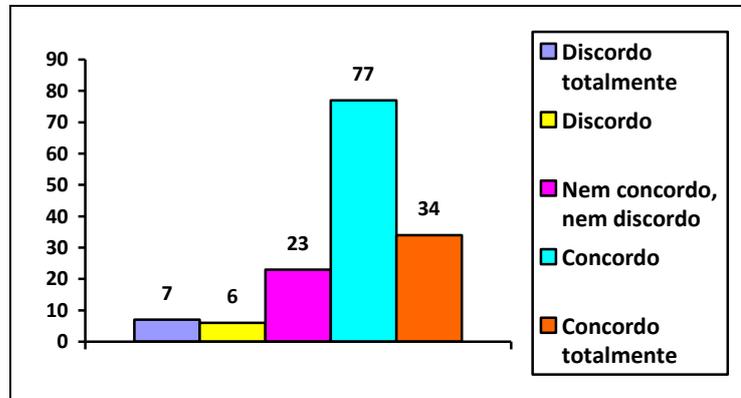
Gráfico 24: Importância na equipe de trabalho



Fonte: Da autora (2020)

- A relação com seus colegas de trabalho é agradável.

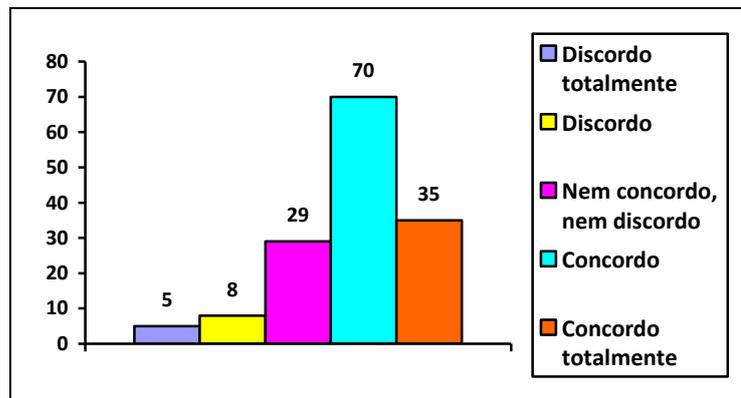
Gráfico 25: Relacionamento com os colegas



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto prazer em estar no meu ambiente de trabalho.

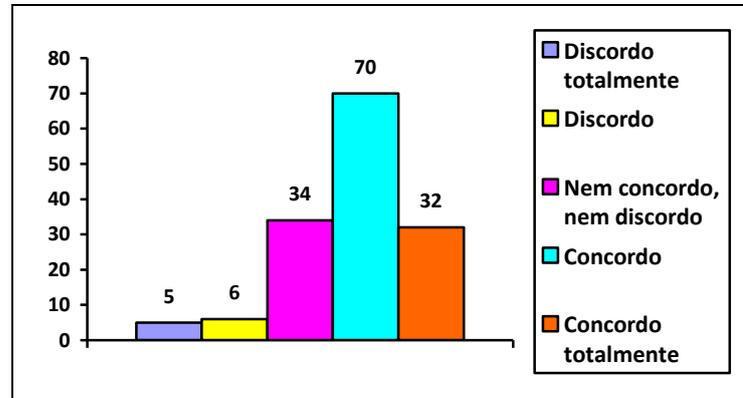
Gráfico 26: Prazer e ambiente de trabalho



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto-me à vontade com os demais servidores com os quais convivo.

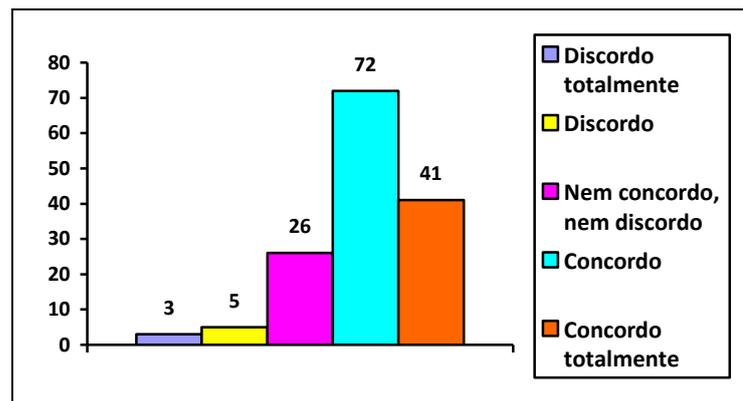
Gráfico 27: Convivência



Fonte: Da autora (2020)

- Gosto de interagir com o público atendido por mim.

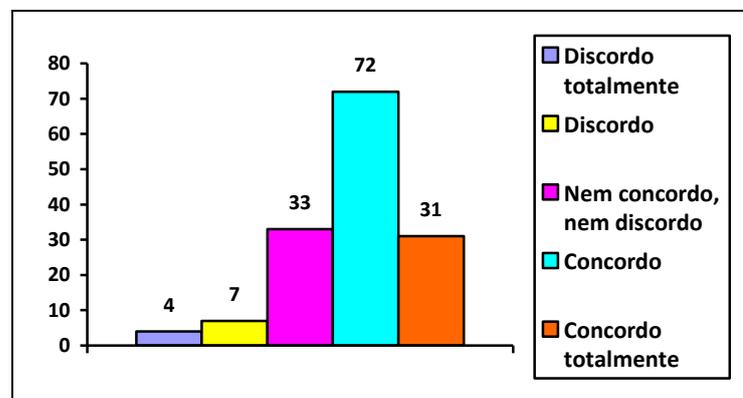
Gráfico 28: Interação com o público



Fonte: Da autora (2020)

- Minhas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).

Gráfico 29: Necessidades sociais atendidas



Fonte: Da autora (2020)

As respostas demonstram que os servidores estão satisfeitos em as suas necessidades sociais, o que mostra que se sentem parte de um grupo. Assim, pode-se verificar que as amizades criadas no ambiente de trabalho são importantes e ajudam nas dificuldades do dia a dia. Nota-se também que se sentir importante na equipe de trabalho é essencial para o bom andamento das atividades desenvolvidas.

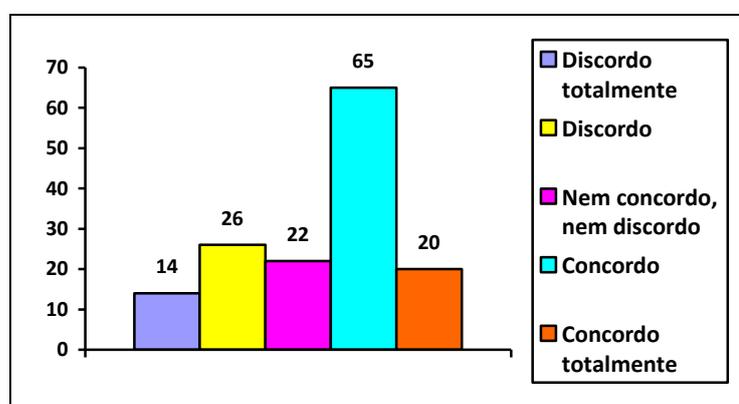
Nesse sentido, observa-se ainda que o bom relacionamento, o sentimento de prazer em estar no ambiente de trabalho, a convivência com as pessoas e o gosto por interagir com o público torna os dias e a rotina menos cansativa, lembrando que passa a ser um diferencial, pois assim os servidores entregam para a população serviços de qualidade.

Vê-se que apesar das necessidades sociais estarem um nível acima das necessidades de proteção na pirâmide das hierarquias, os servidores estão mais satisfeitos com esta, isto se deve pelo fato de estarem insatisfeitos com o salário, como já mostrado anteriormente.

A seguir, temos as repostas relacionadas à Necessidade de Estima, que são relacionadas com a realização, autonomia, status e reconhecimento:

- Sou informado pelo meu superior imediato sobre o que ele acha do meu trabalho.

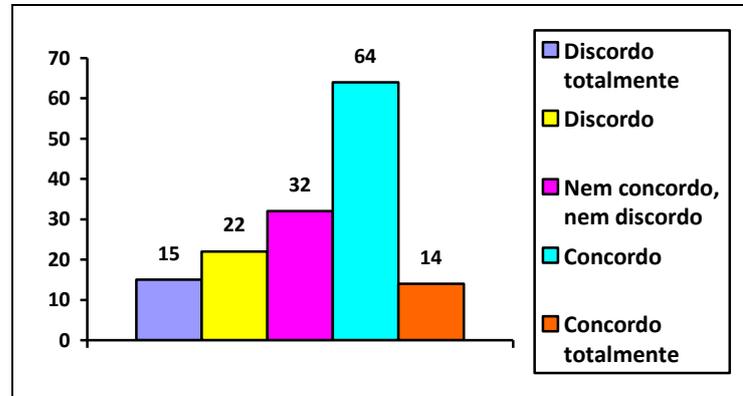
Gráfico 30: Informações do superior



Fonte: Da autora (2020)

- Sou informado de forma correta sobre as decisões que afetam o meu trabalho.

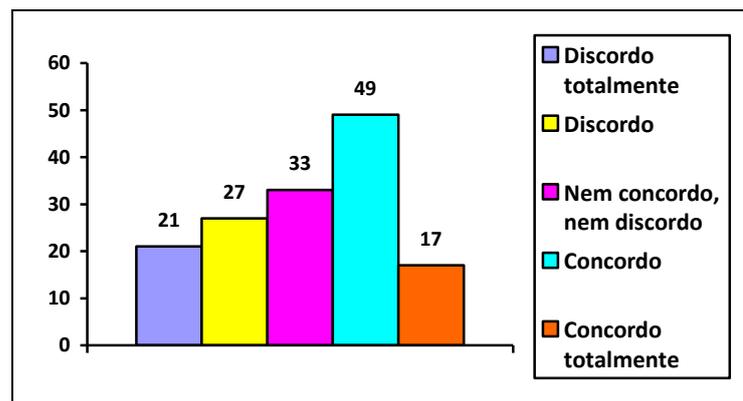
Gráfico 31: Informações de decisões



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto que sou valorizado pelo trabalho que executo.

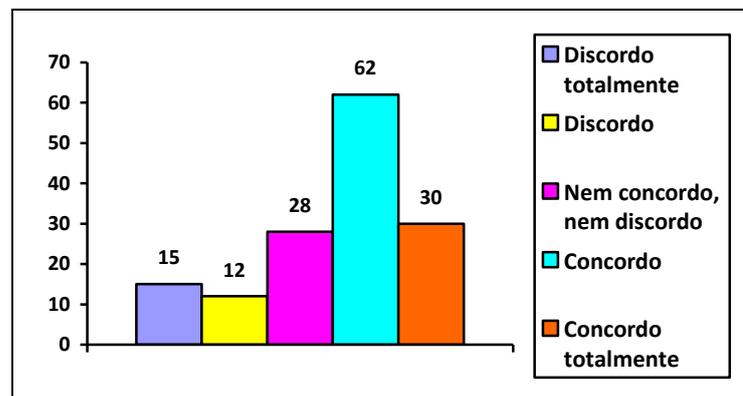
Gráfico 32: Sentimento de ser valorizado



Fonte: Da autora (2020)

- Tenho abertura para conversar e sugerir ideias ao meu superior.

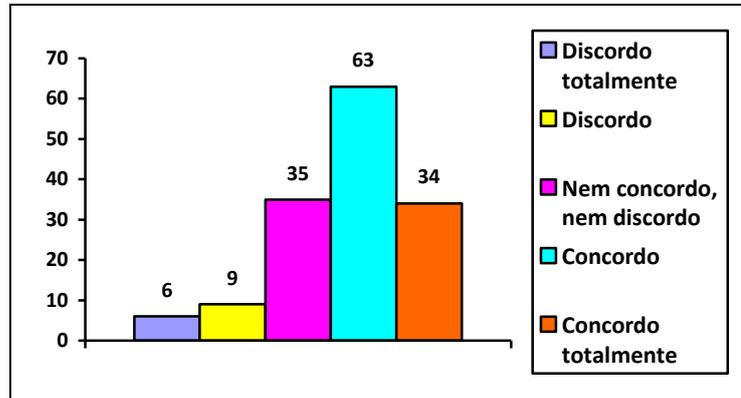
Gráfico 33: Conversas e sugestões de ideias ao superior



Fonte: Da autora (2020)

- Os membros da minha família têm orgulho do meu emprego.

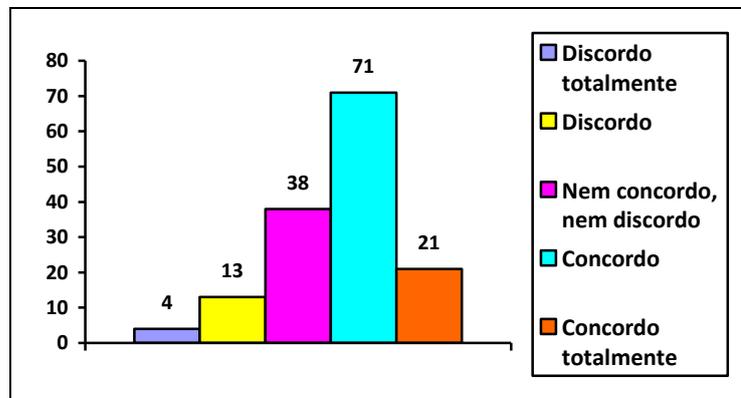
Gráfico 34: Reconhecimento da família



Fonte: Da autora (2020)

- Meus amigos conhecem a importância do meu trabalho.

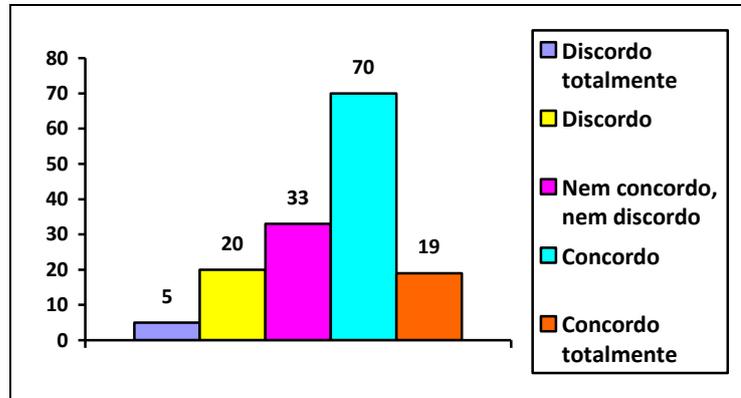
Gráfico 35: Reconhecimento dos amigos



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto-me reconhecido pelos meus colegas de trabalho.

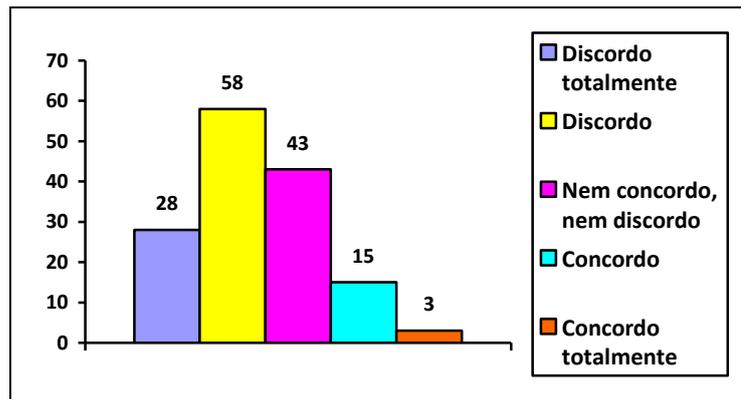
Gráfico 36: Reconhecimento dos colegas de trabalho



Fonte: Da autora (2020)

- As pessoas da cidade valorizam o trabalho do servidor público municipal.

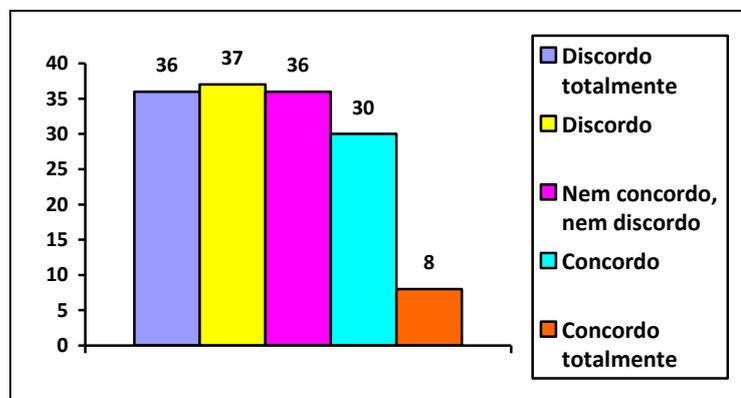
Gráfico 37: Reconhecimento da população



Fonte: Da autora (2020)

- Todos os membros do setor, independente do cargo que ocupam, são igualmente valorizados.

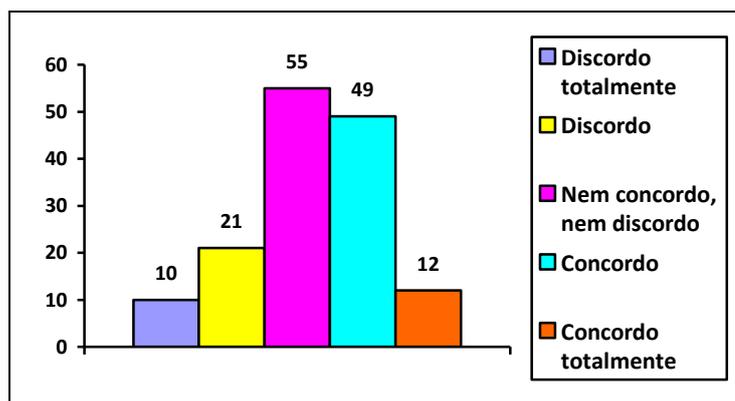
Gráfico 38: Servidores igualmente valorizados



Fonte: Da autora (2020)

- Tenho saciada a necessidade de estima (fatores internos de estima tais como amor próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima tais como status, reconhecimento e afeição).

Gráfico 39: Necessidade de estima saciada



Fonte: Da autora (2020)

No que se refere à chefia, de um modo geral, os respondentes têm um bom relacionamento e se sentem valorizados, assim como reconhecem a sua valorização pela família, os amigos e os colegas de trabalho. Porém, na percepção dos respondentes, a população não reconhece o trabalho que os servidores públicos municipais prestam a eles.

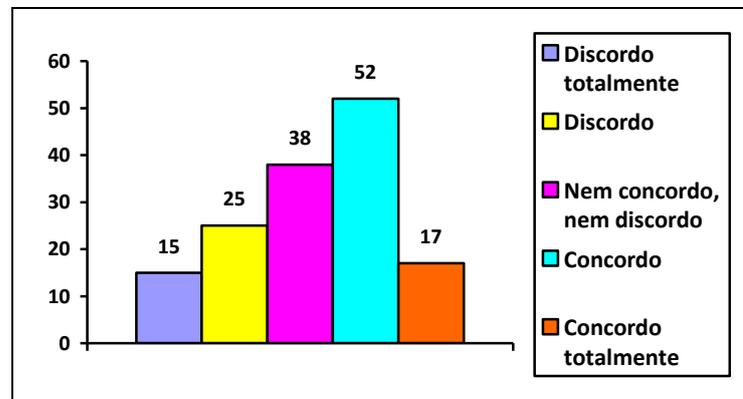
Um ponto que chamou atenção é a questão que verificava se os membros do setor são igualmente valorizados e 49% discordaram, levando a entender que é necessária uma mudança na forma de gestão e até uma implantação de um plano de carreira, em que todos os servidores seriam igualmente valorizados.

Também cabe ressaltar que os servidores têm dúvidas em relação à saciedade de sua necessidade de estima, fato este que 37% responderam “Nem discordo, nem concordo”, nos mostrando que não estão totalmente satisfeitos ou insatisfeitos, alguns pontos precisam ser melhorados.

Por fim, a última necessidade, a autorrealização, se relaciona com o autodesenvolvimento, com o alcance dos objetivos e os desejos de crescimento. Sobre essa necessidade, as respostas foram conforme os gráficos a seguir:

- Sinto-me realizado profissionalmente.

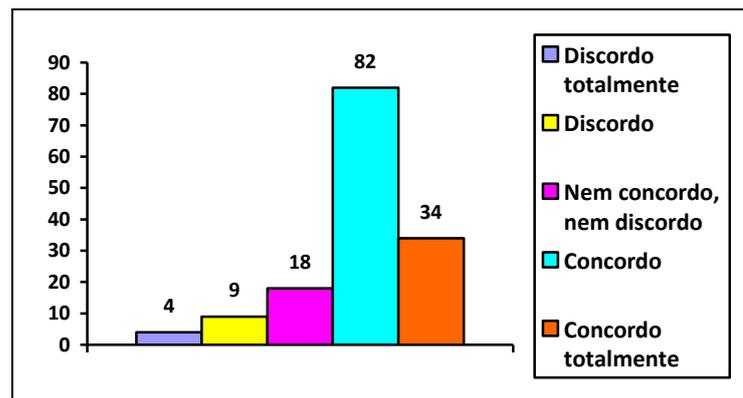
Gráfico 40: Realização profissional



Fonte: Da autora (2020)

- Sinto-me realizado por colaborar com a sociedade.

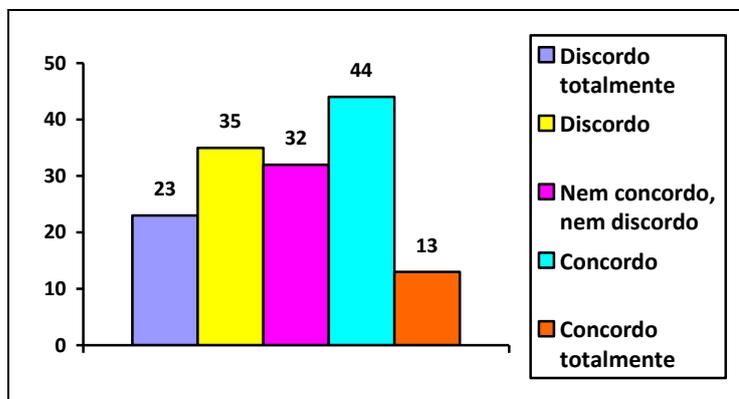
Gráfico 41: Realização e sociedade



Fonte: Da autora (2020)

- Minha satisfação é provocada por fatores como as oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realização.

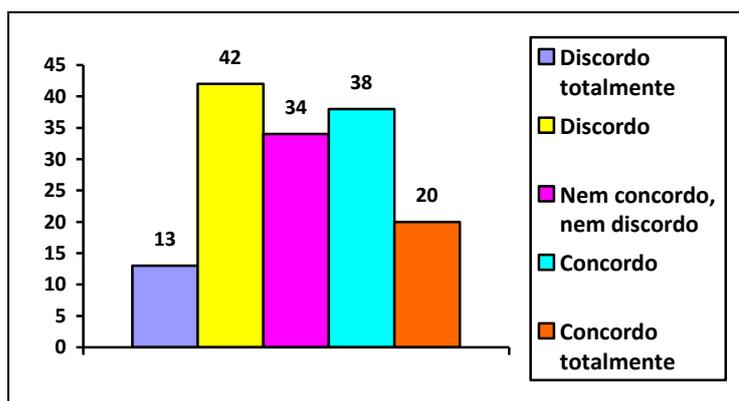
Gráfico 42: Fatores para a satisfação



Fonte: Da autora (2020)

- Meu trabalho não deixa que eu use toda a minha capacidade intelectual.

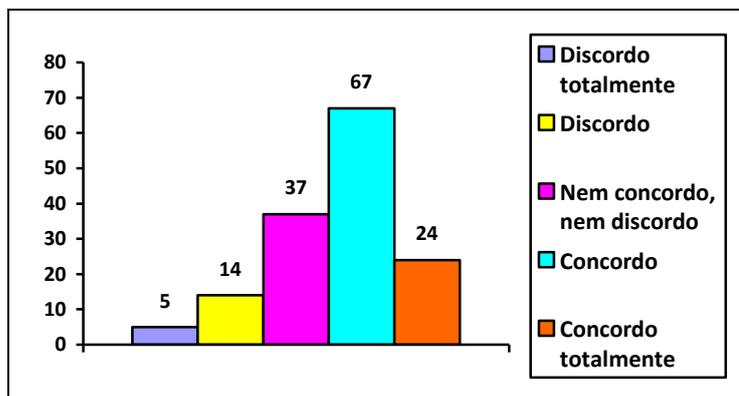
Gráfico 43: Capacidade intelectual



Fonte: Da autora (2020)

- Gostaria de poder usar mais as minhas habilidades no trabalho.

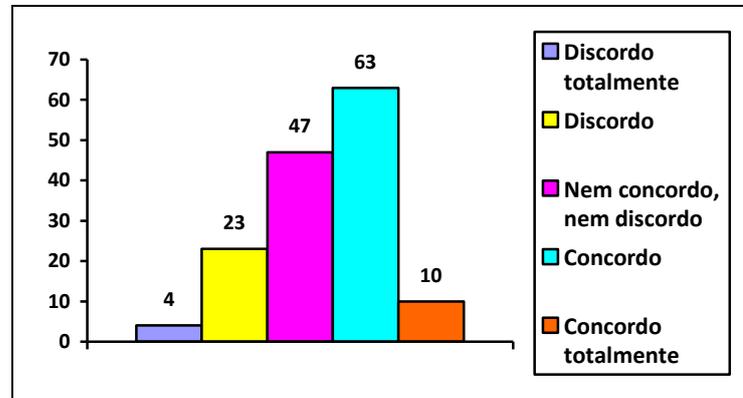
Gráfico 44: Uso das habilidades



Fonte: Da autora (2020)

- Gostaria de ouvir mais críticas a respeito da minha capacidade.

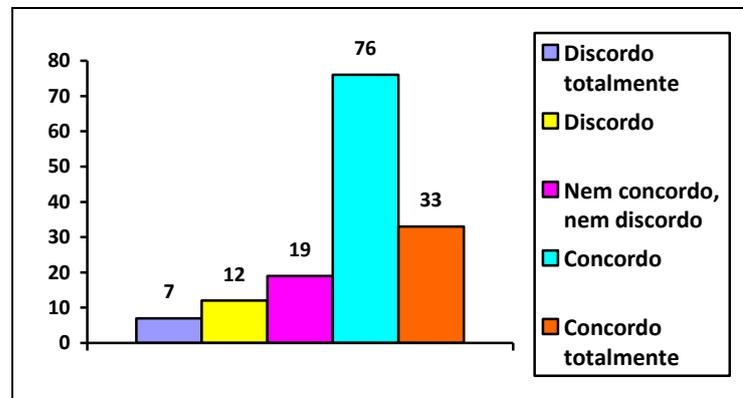
Gráfico 45: Críticas e a capacidade



Fonte: Da autora (2020)

- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio dos ocupantes de funções gerenciais.

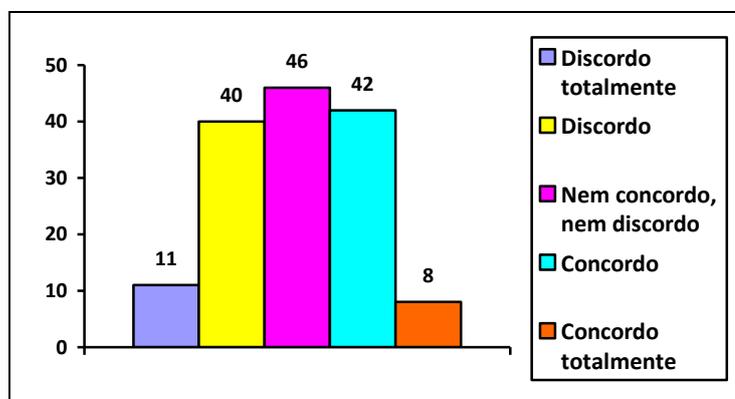
Gráfico 46: Capacidade de tomar decisões inovadoras



Fonte: Da autora (2020)

- A autorrealização (intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial) é uma necessidade que considero saciada.

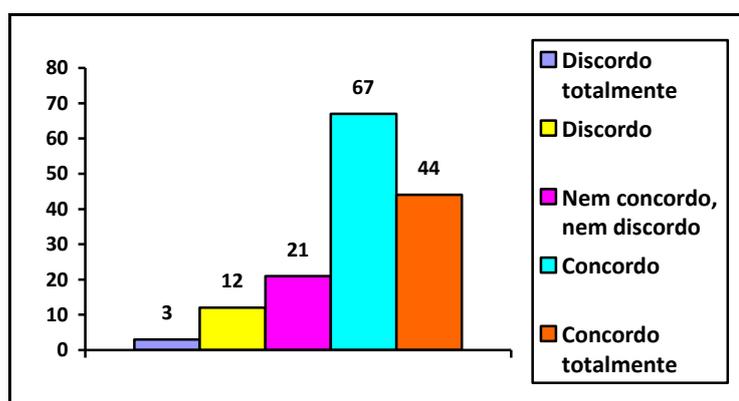
Gráfico 47: Necessidade de autorrealização saciada



Fonte: Da autora (2020)

- Ainda estou em busca de novas oportunidades que permitam aproveitar melhor minha capacidade intelectual.

Gráfico 48: Busca de novas oportunidades



Fonte: Da autora (2020)

Ao observarmos as respostas da necessidade de autorrealização, percebe-se que 47% se sentem realizados profissionalmente e ainda, 79% se sentem realizados por poder colaborar com a sociedade.

Uma verificação importante foi a seguinte questão: “Minha satisfação é provocada por fatores como as oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realização”, em que 38,8% concordam, 39,5% discordaram e 21,7% não discordaram nem concordam, assim percebemos que os fatores motivacionais do grupo, são diferentes.

E em relação ao uso da capacidade intelectual no trabalho, as respostas foram 39,5% não conseguem utilizar toda a sua capacidade intelectual enquanto 37,4% conseguem,

provavelmente pelos setores onde trabalham pode haver ou não essa oportunidade de mostrar todo o seu potencial, visto que em outra pergunta 61,9% gostariam de poder utilizar mais a sua capacidade no trabalho. Além disso, vemos que 50% alegaram que gostariam de ouvir mais críticas a respeito de sua capacidade.

Nota-se, como na necessidade anterior, que o plano de carreira seria uma forma de melhorar o sistema de gestão de pessoas. Podendo assim captar da melhor maneira as competências de cada servidor e alocá-los em setores onde possam aproveitar melhor o potencial das pessoas.

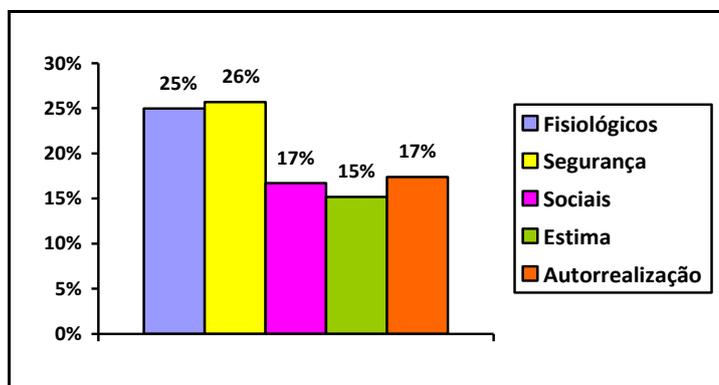
Em outra questão, nota-se que 74% dos servidores acreditam que a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio dos ocupantes de funções gerenciais, mostrando que todos poderiam ter ideias e sugestões que possam ajudar a gestão, bem como melhorar a vida da população. Seria interessante a implantação de um “banco de ideias” para que os próprios servidores possam sugerir melhorias a fim de facilitar e melhorar os serviços prestados.

Quando questionados se a necessidade de autorrealização pode ser considerada saciada, tivemos os seguintes resultados 35% discordaram, 34% concordaram e 31% nem concordaram e nem discordaram, levando a compreender, que ainda há muito a ser feito.

E por último foi perguntado se os servidores ainda estão em busca de novas oportunidades e 75% disseram que sim, então vê-se que mesmo com a estabilidade e com diversas necessidades consideradas saciadas, as pessoas continuam na busca de sempre melhorar.

Na próxima questão, foi solicitado ao servidor para atribuir uma ordem de importância para as cinco necessidades da hierarquia de Maslow e os resultados foram apresentados no Gráfico 49.

Gráfico 49: Importância dos fatores



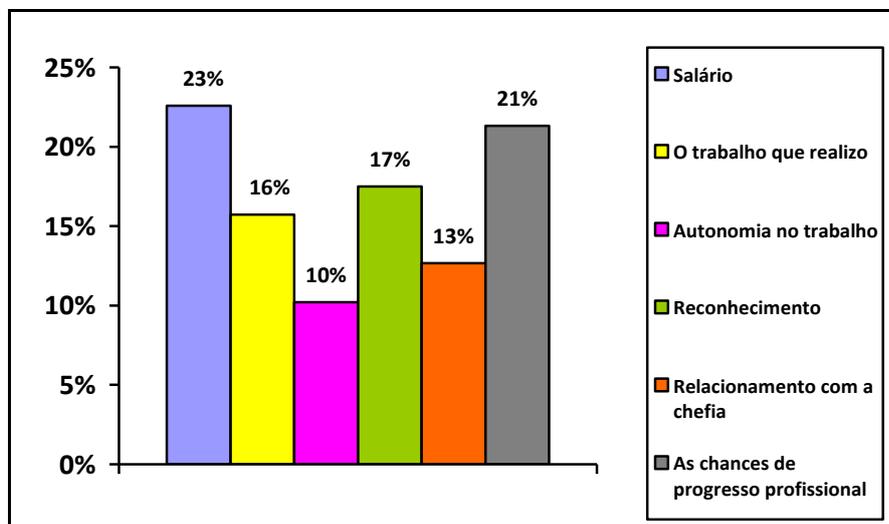
Fonte: Da autora (2020)

Conforme o Gráfico 49, os fatores relacionados à segurança foram considerados mais importantes, seguido dos fisiológicos, de autorrealização, os sociais e, por fim, os fatores de estima. Esse resultado mostra que para os respondentes, a segurança da família, assim como a remuneração e os benefícios, são os motivos que os leva a trabalhar na prefeitura.

Percebe-se ainda que as maiores causas de insatisfação entre os respondentes estão relacionadas aos salários, assim como também é notável que a necessidade de segurança é a que possui maior importância quando relacionada a motivação. Porém, é a que está gerando mais insatisfação por parte dos respondentes.

Também foi possível apresentar quais fatores os servidores gostariam que a prefeitura dedicasse mais a sua atenção, de modo a melhorar sua satisfação em relação ao trabalho, gerando consequentemente benefícios para a sociedade em geral, conforme apresentado no Gráfico 50.

Gráfico 50: Pontos que merecem atenção

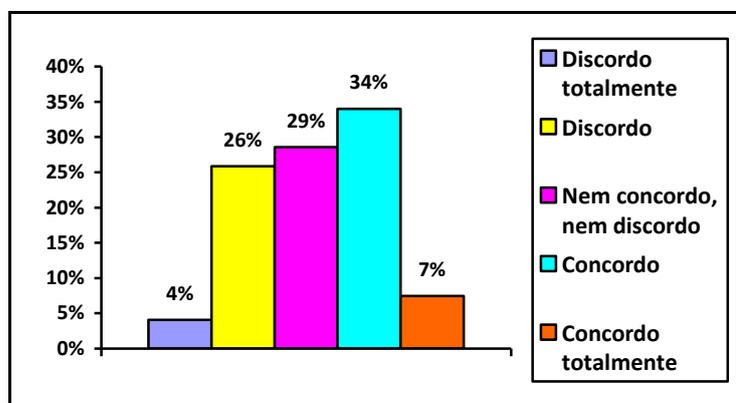


Fonte: Da autora (2020)

Assim como na questão anterior, os servidores estão mais preocupados com a segurança, motivo pelo qual o salário foi o ponto elencado como o mais importante para a prefeitura implantar melhorias. Em seguida, o segundo fator motivacional são “as chances de progresso profissional” o que, segundo o gráfico 42 não são atendidas. Sobre esse aspecto, cabe destacar a necessidade da criação e implantação de um plano de carreira, que não existe até o momento.

Verifica-se também, que a maioria dos servidores concordam que a prefeitura consegue atender aos cinco grupos de necessidades, gerando satisfação para os mesmos, conforme apresentado no Gráfico 51.

Gráfico 51: A prefeitura atente as cinco necessidades



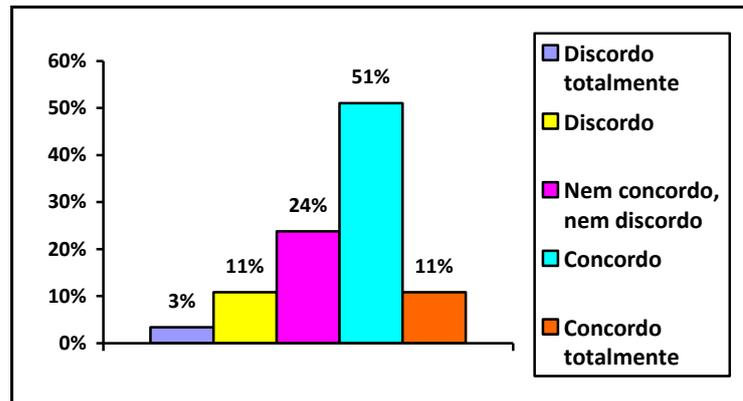
Fonte: Da autora (2020)

Nota-se que mesmo com alguns pontos não sendo satisfatórios para os respondentes, a maioria dele entende que a prefeitura consegue atender às cinco necessidades na hierarquia de

Maslow.

Por último, foi perguntado se o servidor se sente satisfeito com o seu emprego, conforme Gráfico 52.

Gráfico 52: Satisfação dos servidores



Fonte: Da autora (2020)

Conforme o Gráfico 52, observa-se que os respondentes estão satisfeitos com seus empregos, a satisfação está presente em mais de 50% dos respondentes.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar os fatores motivadores do trabalho de servidores públicos da Prefeitura do Município de Varginha. Com a análise feita, baseada na hierarquia das necessidades de Maslow, verificou-se que os servidores pesquisados, se importam principalmente com a necessidade de proteção, ou seja, estabilidade, remuneração e benefícios, segurança da família.

A necessidade de proteção é essencial para a vida humana, com a segurança atendida, as pessoas sentem-se confiantes para buscar seus objetivos e sonhos, tanto pessoal como profissionalmente. Conclui-se que o estímulo salarial é essencial para a motivação nesta prefeitura. Percebeu-se ainda, que a necessidade social foi considerada como melhor atendida, desta forma, atendeu-se ao segundo objetivo.

Além disso, em relação ao terceiro objetivo específico, foi possível distinguir que o principal fator motivacional é externo, o salário, seguido de um fator interno, que é o reconhecimento. Assim, sendo um fator externo como fundamental aos servidores, pode-se concluir que o estímulo motivacional depende na sua maior parte da prefeitura, com a implantação de um plano de carreira, os servidores sentirão maior segurança em relação à remuneração, pois assim assegura os critérios para aumentos e progressões, por exemplo.

Considerando que trabalhar a motivação nas organizações demanda tempo e muito esforço, considera-se que esta pesquisa demonstra a relevância de se estimular a motivação nas práticas de gestão de recursos humanos, visando a um ambiente muito mais favorável a mudanças, bem como a busca pela melhoria contínua. Com isso, espera-se que os resultados obtidos inspirem uma política de motivação constante e desta forma, prestar serviços cada vez melhores para a população.

Assim, este estudo ressalta que é imprescindível que os gestores adotem políticas de desenvolvimento de pessoas, de forma a identificar as habilidades e competências das pessoas e alocá-las em setores de acordo com essas habilidades, não deixando, é claro, de exercerem as funções equivalentes aos cargos para os quais se submeteram.

Vê-se ainda, que este estudo pode contribuir para o entendimento de certas atitudes e insatisfações dos servidores públicos. É importante, que a cada dia se aumente o número de estudos relacionados a carreiras públicas, pois pouco se fala sobre o assunto. Atualmente, com a mudança na forma de gestão, bem como na própria forma de pensar das pessoas, este pode

ser um início para os gestores mais conservadores a terem outro olhar diante dos servidores.

Pesquisar e estudar motivação e satisfação no trabalho tem muitos desafios e dificuldades, visto que, estamos falando de pessoas e cada uma delas, tem suas opiniões e necessidades diferentes. Os fatores mais limitantes deste estudo foram a impossibilidade de se realizar a entrevista pessoalmente, devido a pandemia do Coronavírus, pois o contato pode ser uma forma de se obter uma participação mais ativa. Além do fato da pesquisa ter coincidido com a campanha eleitoral para a prefeitura, motivo este que pode ter influenciado nas respostas ou na falta delas.

Para pesquisas futuras, é importante que estes estudos sobre motivação continuem e se tornem cada vez mais comuns, já na Prefeitura do Município de Varginha, como sugestão realizar outros estudos separados por secretarias, principalmente nas secretarias de Educação, Saúde e Obras, cujo número de servidores são bastante consideráveis e assim poderia se verificar com mais profundidade.

## REFERÊNCIAS

- ANTONIALLI, FABIO; ANTONIALLI, LUIZ MARCELO; ANTONIALLI, RENAN. Usos e abusos da escala Likert: estudo bibliométrico nos anais do ENANPAD de 2010 a 2015. In: **Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. 2016.
- BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos da. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 12, n. 2, p. 168-184, 2007.
- BONFIM, Tereza Moraes do; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. **XIII SemeAd, Seminário em Administração**, 2010.
- BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC. ano IV**, v. 6, 2002.
- CAMARGO, Denise de. Psicologia organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC**, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 .
- CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. In: **Organização e métodos: uma visao holística**. 1995. p. 576-576.
- DA SILVA SANTOS, Rachel Elena. Concursos públicos e a expectativa de trabalho. Artigo disponível em < <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0882.pdf>> Acesso em 15 de fevereiro de 2021.
- DE MELO, José Airton Mendonça; BARROS, Patrícia Lira. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas: Gestão e TI*, 2016, 6.2.
- DE OLIVEIRA, José Arimatés; DE MEDEIROS, Maria da Penha Machado. Gestão de pessoas no setor público. **Florianópolis: Departamento de ciências da Administração/UFSC**, 2012.
- DOS SANTOS, Alciara Mello et al. Clima organizacional: uma análise ancorada nas teorias da motivação humana. **Pensar Acadêmico**, v. 13, n. 2, p. 110-126, 2017.
- FALLER, Bruno Cesar. Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004.
- FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública. 2015. Monografia.
- FERREIRA, Saete Leone et al. Motivação no terceiro setor: a percepção dos voluntários e colaboradores. **III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2006.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. Motivação do setor público: um desafio para administração pública eficiente. 2014. **Acesso em**, v. 1, 2015.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria TPM. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. 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, n. 1, p. 17-39, 2016.

LIMA, Francisco Ednaldo. “Motivação organizacional: estudo de caso”. Disponível em <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/motivacao-organizacional-estudo-caso/motivacao-organizacional-estudo-caso.shtml>> Acesso em 15 de outubro de 2019.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

MACHADO, Marcos Douglas Espindola et al. Nível de motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais na Prefeitura de Laguna Carapã-MS. 2019.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. A cultura organizacional. **MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria geral da administração**, v. 3, 2002.

NOGUEIRA, Zizete. **A importância na interação entre pessoas e organizações. 2010**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes>> Acesso em 01 de abril de 2020.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: **simpósio de eficiência em gestão e tecnologia**, v. 9, 2012.

OPALOSKI, Daniela Josino. Análise do clima organizacional de uma clínica médica da região do Extremo Sul de Santa Catarina. 2015.

PAIVA, Celso Pereira et al. Uma abordagem às teorias motivacionais. São Paulo. In: **II Encontro Científico, Simpósio de Educação**, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, processos e tomada de decisão. **Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.

RECKZIEGEL, Adriano. A opção dos jovens pelo trabalho em bancos públicos federais: razões e perspectivas. 2012. Dissertação disponível em < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/49673>> Acesso em 15 de fevereiro de 2021.

RÉGIS, Leandro Nilton. **Identificação das necessidades motivacionais dos funcionários da Secretaria de Obras da Prefeitura Municipal de Ipanema – SC**. Disponível em <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Leandro%20Nilton%20Regis.pdf>> Acesso em 14 de outubro de 2019.

SANT'ANNA, Danielle Aparecida de. Análise da (des) motivação dos funcionários públicos da administração indireta. 2014.

SILVA, Vander Luiz et al. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DE PESSOAS: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, v. 10, n. 2, p. 148-166, 2017.

SOUZA, Iziel Martins; BACHTOLD, Ciro. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão (ISSN: 2525-4782)**, v. 5, n. 4, 2020.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado para pesquisa

### QUESTIONÁRIO

Prezado Senhor (a),

Esta pesquisa é parte de meu trabalho de conclusão de curso, no qual tenho por objetivo identificar os principais fatores motivacionais dos servidores públicos municipais, com base na Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

Todos os dados obtidos na pesquisa serão utilizados em conjunto e o anonimato é assegurado pela não identificação dos respondentes. Esta pesquisa é independente, para fins acadêmicos e não possui relação com a Prefeitura. Peço sua colaboração para responder ao questionário a seguir.

Estefânia Mesquita da Silva Rodrigues  
Graduanda em Administração Pública – UFLA  
Servidora da Prefeitura de Varginha – Departamento de Recursos Humanos (DRHU)

### PARTE 01

#### Secretaria:

- Procuradoria Geral do Município – PGM
- Secretaria Municipal de Administração – SEMAD
- Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária – SEAGRI
- Secretaria Municipal de Controle Interno - SECON
- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico – SEDEC
- Secretaria Municipal de Educação – SEDUC
- Secretaria Municipal de Esportes e Lazer – SEMEL
- Secretaria Municipal de Fazenda – SEMFA
- Secretaria Municipal de Governo – SEGOV
- Secretaria Municipal de Habitação e Desenvolvimento Social – SEHAD
- Secretaria Municipal de Meio Ambiente – SEMEA
- Secretaria Municipal de Obras e Serviços Urbanos – SOSUB
- Secretaria Municipal de Planejamento Urbano – SEPLA
- Secretaria Municipal de Saúde – SEMUS
- Secretaria Municipal de Turismo e Comércio - SETEC

#### Sexo:

- Feminino
- Masculino

#### Idade:

- Até 30 anos
- De 31 a 49 anos
- Acima de 50 anos

**Tipo de vínculo:**

- Contratado
- Cargo comissionado
- Designado
- Efetivo

**Tempo de trabalho na Prefeitura:**

- Até 03 anos
- De 04 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 20 a 25 anos
- Acima de 25 anos

**Escolaridade:**

- Ensino Fundamental (Primeiro grau)
- Ensino Médio (Segundo grau)
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduado/mestrado/ doutorado

**PARTE 02**

*Leia atentamente cada uma das proposições a seguir, cada uma delas possui 05 (cinco) alternativas para resposta, cabendo a você optar por uma delas. Não se trata de verificar qual é a correta ou qual é a válida, pois todas são corretas e válidas. Nosso objetivo é que você escolha aquela que melhor refletir a sua realidade.*

<b>1. Necessidades Fisiológicas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1.1 Estou satisfeito com a educação, alimentação, vestuário, moradia que meu trabalho me permite proporcionar a minha família?					
1.2 O espaço físico em que trabalho é adequado ao desempenho das minhas funções?					
1.3 Meu local de trabalho é organizado, limpo e me proporciona realizar minhas atividades, sem prejudicar a minha saúde?					
1.4 Não perco noites de sono em função de preocupações com o trabalho.					
1.5 No meu local de trabalho tenho acesso à água para beber e espaço para alimentar-me?					
1.6 Meus intervalos durante o horário de trabalho me permitem atender todas as minhas necessidades fisiológicas: alimentar e ir ao banheiro?					
1.7 Você tem suas necessidades fisiológicas (alimentação, moradia, vestuário, sono e repouso) atendidas?					

<b>2. Necessidades de Proteção</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
2.1 Minha remuneração está de acordo com a minha função?					
2.2 Salário é o que mais me motiva?					
2.3 Sinto que é a estabilidade é o que me mantém neste emprego.					
2.4 Sinto-me seguro na posição que ocupo no meu trabalho.					
2.5 A empresa oferece oportunidade de crescimento?					
2.6 Meu horário de trabalho é adequado para a minha função?					
2.7 Os aumentos anuais que recebo são suficientes para cobrir o aumento do custo de vida.					
2.8 A remuneração (ou benefícios) que recebo em meu trabalho me permite ter condições para uma boa alimentação.					
2.9 A remuneração (ou benefícios) que recebo em meu trabalho me permite ter bons recursos de saúde.					
2.10 Me sinto seguro nas instalações físicas em que trabalho.					

<b>3. Necessidades Sociais</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
3.1 Meu trabalho oferece boas oportunidades para se criar laços de amizade?					
3.2 Sinto-me um membro importante da minha equipe de trabalho?					
3.3 A relação com seus colegas de trabalho é agradável?					
3.4 Sinto prazer em estar no meu ambiente de trabalho?					
3.5 Sinto-me a vontade com os demais servidores com os quais convivo?					
3.6 Gosto de interagir com o público atendido por mim?					
3.7 Minhas necessidades sociais são consideradas atendidas (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo).					

<b>4. Necessidades de Estima</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
4.1 Sou informado pelo meu superior imediato sobre o que ele acha do meu trabalho?					
4.2 Sou informado de forma correta sobre as decisões que afetam o meu trabalho?					
4.3 Sinto que sou valorizado pelo trabalho que executo?					
4.4 Tenho abertura para conversar e sugerir ideias ao meu superior.					
4.5 Os membros da minha família têm orgulho do meu emprego?					
4.6 Meus amigos conhecem a importância do meu trabalho?					
4.7 Sinto-me reconhecido pelos meus colegas de trabalho?					
4.8 As pessoas da cidade valorizam o trabalho do servidor público municipal?					
4.9 Todos os membros do setor, independente do cargo que ocupam, são igualmente valorizados?					
4.10 Tenho saciada a necessidade de estima (fatores internos de estima tais como amor próprio, realização e autonomia, e fatores externos de estima tais como status, reconhecimento e afeição).					

<b>5. Necessidades de Autorrealização</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
5.1 Sinto-me realizado profissionalmente?					
5.2 Sinto-me realizado por colaborar com a sociedade?					
5.3 A sua satisfação é provocada por fatores como as oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e realização?					
5.4 Meu trabalho não deixa que eu use toda a minha capacidade intelectual.					
5.5 Gostaria de poder usar mais as minhas habilidades no trabalho.					
5.6 Gostaria de ouvir mais críticas a respeito da minha capacidade.					
5.7 A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio dos ocupantes de funções gerenciais.					
5.8 A autorrealização (intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, incluindo crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial) é uma necessidade que você considera saciada.					
5.9 Ainda estou em busca de novas oportunidades que permitam aproveitar melhor minha capacidade intelectual.					

**6. A prefeitura, por si só, tem condições de proporcionar a você o atendimento aos cinco grupos de necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.**

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

**7. Pensando nas suas respostas anteriores, atribua uma ordem de 1 (o que MENOS me motiva) até 5 (o que MAIS me motiva), para os fatores que te motivam a trabalhar todos os dias:**

- Fatores fisiológicos (alimentação, moradia, vestuário, sono e repouso)
- Fatores de segurança (estabilidade, remuneração e benefícios, segurança da família)
- Fatores Sociais (amizade, família, relacionamento com os colegas e chefia)
- Fatores de Estima (confiança, respeito dos outros, reconhecimento)
- Fatores de Autorrealização (crescimento pessoal, autonomia, participação nas decisões)

**8. De modo geral, estou satisfeito com meu emprego:**

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente
- Concordo totalmente